



universität  
wien

# Diplomarbeit

Titel der Diplomarbeit

## 85 Jahre Philips in Österreich

Die Geschichte eines Unternehmens im Spannungsfeld zwischen der  
Eigenständigkeit und dem Zentralismus eines Weltkonzerns

Verfasser

Mag. Walter Riegler

Angestrebter Titel

Magister der Philosophie (Mag.Phil.)

Wien, im Mai 2011

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 312

Studienrichtung lt. Studienblatt: Geschichte

Betreuer: a.o.Univ.Prof. Mag. Dr. Peter Eigner



**Philips has reinvented itself many times, but through it all, our core, the soul of our company, remained intact. That is because it was part of our company since its inception in 1891. It is the passion to**

*improve the quality of people`s lives through timely introduction of meaningful innovations*

**Gerhard Kleisterle  
President of Royal Philips Electronics 2001-2011**

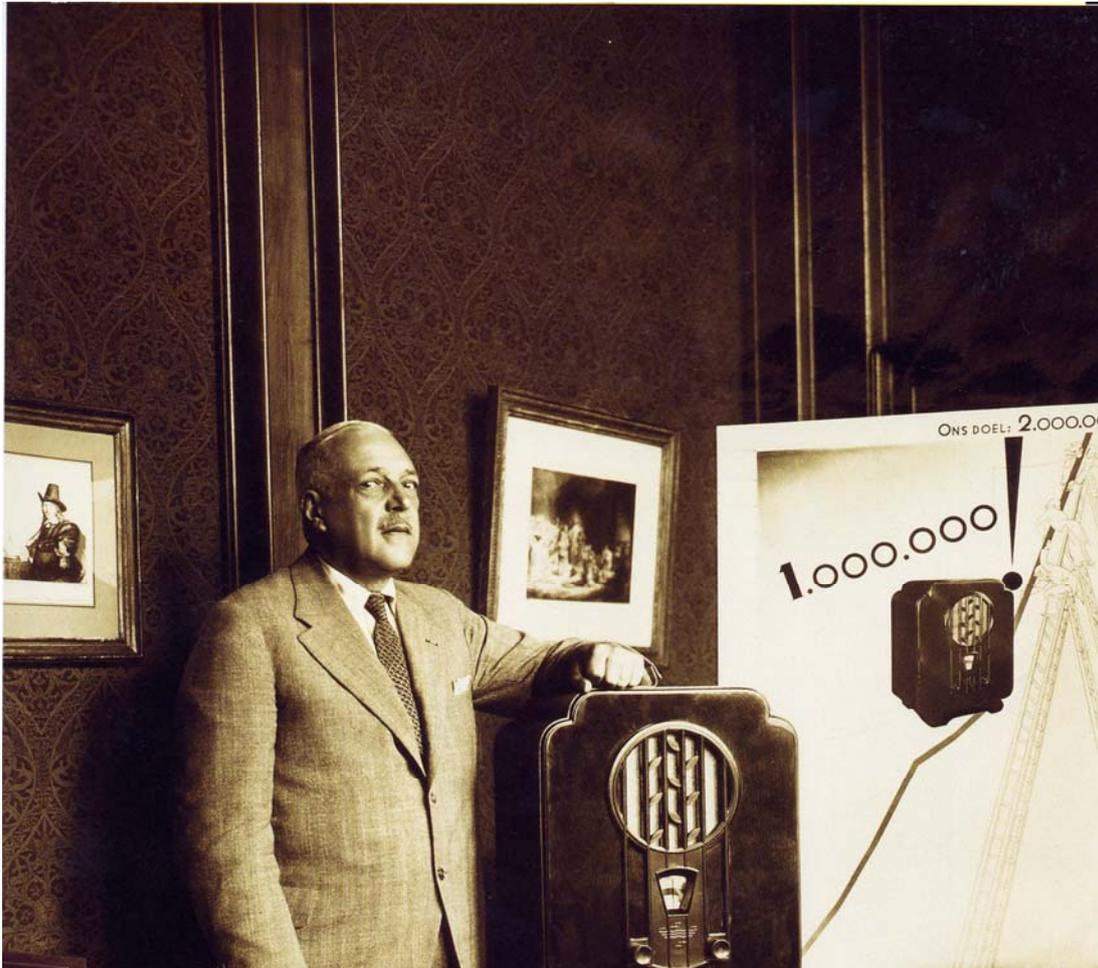


## Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	9
<b>TEIL A: Ein historischer Überblick</b>	<b>13</b>
<b><i>1 1926-1945: Von der Gründung bis zum Ende des Ersten Weltkriegs</i></b>	<b><i>15</i></b>
1.1 1926: Das Gründungsjahr der österreichischen Philipsorganisation in Wien	15
1.2 Die Jugendjahre der Mutter	17
1.3 Die Elektroindustrie Österreichs in der Zwischenkriegszeit	27
1.3.1 Die Glühlampenindustrie in Österreich	28
1.3.2 Die Radioindustrie in Österreich	29
1.4 Die Entwicklung von Philips Österreich bis zum Anschluss	30
1.5 Philips unterm Hakenkreuz	36
<b><i>2 1945-1970: Wiederaufbau, regionale Expansion, eine neue Zentrale</i></b>	<b><i>42</i></b>
2.1 Der Neuaufbau aus dem Schutt des Krieges – die späten 1940er und die 1950er Jahre	42
2.2 Philips Österreich geht in die Bundesländer – regionale Expansion in den 1960er, 70er und 80er Jahre	57
2.2.1 Glühlampenwerk in Gmunden	57
2.2.2 Bauelementewerk in Klagenfurt	59
2.2.3 Carinthia – Haushaltsgeräthewerk in Klagenfurt	63
2.2.4 Bandgeräthewerk in Althofen	65
2.2.5 Bildröhrenwerk in Lebring	67
2.3 Die 1960er Jahre in den Wiener Werken	70
2.4 „Wir treffen uns beim Philipshaus“ - die neue Zentrale am Wienerberg wird 1965 eröffnet	72
<b><i>3 Die 1970er und 1980er Jahre – Philips Österreich am Zenit des Erfolges</i></b>	<b><i>77</i></b>
3.1 Der „nichtindustrielle“ Bereich	77

3.1.1	Ladentischbereich und Professionelle Systeme	77
3.1.2	Philips Österreich expandiert in neue Bereiche	81
3.1.2.1	„Der Sonne entgegen“ - Philips Österreich steigt ins Filmgeschäft ein	82
3.1.2.2	Aus Katzinger wird Data Systems – 20 Jahre Erfolg in Österreich	84
3.1.2.3	Zwei ORF-Programme sind zu wenig – Das Kabelfernsehzeitalter in Österreich beginnt	87
3.1.2.4	Die Eingliederung von Akustische- und Kinogerätegesellschaft mbH (AKG)	93
3.1.2.5	Der Medienkonzern PolyGram in Österreich	95
3.2	Der industrielle Bereich	98
3.1.2	Die Entwicklung vom Fernsehwerk zum Videowerk	98
3.2.1.1	Vom VCR zum V2000 System	99
3.2.1.2	Philips verliert den Systemkrieg gegen Japan	100
3.2.2	Die Entwicklung des Bandgerätewerkes zur Elektronikfabrik	105
3.3	Neuerungen im Back-Office-Bereich	107
3.3.1	IT – Ein Quantensprung in der Verwaltung	107
3.3.2	Logistik als wesentlicher Bestandteil einer exzellenten Dienstleistung	114
<b>4</b>	<b><i>1990 – ein schwieriges Jahr</i></b>	<b>120</b>
4.1	Eine Bestandsaufnahme der europäischen Elektroindustrie	120
4.2	Die Wechselwirkung zwischen Unternehmensstrategie und der Unternehmensstruktur bei Philips	122
4.3	Eine 100-Jahrfeier mit gedämpfter Musik	125
4.4	Mit „Centurion“ aus dem „Tal der Tränen“	131
<b>5</b>	<b><i>Die 1990er Jahre: Die Demokratisierung Osteuropas. Wien – Das Tor zum Osten</i></b>	<b>138</b>
<b>6</b>	<b><i>1995 – 2010: Philips Österreich im Wandel von Strategie und Struktur des Konzerns</i></b>	<b>144</b>
6.1	Strategie und Struktur des Konzerns	144
6.2	Die Videorekorderfabrik entwickelt sich zum „Technology Center“	147
6.3	Die Elektronikfabrik	148
6.3.1	Wien wird zum Produktionscenter für Telefaxgeräte	149

6.3.2	Dictation goes digital und entwickelt sich zur Konzernzentrale für Spracherkennung	150
6.3.3	Die neuen Semiconductor-Aktivitäten in Österreich	153
6.3.3.1	Die Lautsprecherfertigung in Wien	153
6.3.3.2	Kontaktlose Identifikation – Der Kauf von Mikron	154
<b>7</b>	<b><i>Struktur und Strategie des Konzerns 2011 im 120. Jahr nach der Gründung und die Rolle der österreichischen Organisation in diesem Umfeld</i></b>	<b>156</b>
<b>8</b>	<b><i>Conclusio</i></b>	<b>160</b>
<b>Teil B: Tabellen und Abbildungen</b>		<b>163</b>
1	Tabelle 10: Unternehmensdaten Philips Österreich ab 1985	165
2	Tabelle 11: Personalstandsentwicklung seit 1985	166
3	Abbildung 2: Kurzer chronologischer Abriss der Geschichte von Philips Österreich	167
4	Abbildung 3: Liste der Vorstandsvorsitzenden in Österreich seit 1946	172
5	Abbildung 4: Die Vorstandsvorsitzenden (Konzernpräsidenten) der niederländischen N.V. Philips Gloeilampenfabrieken, Royal Philips Electronics N.V.	173
6	Abbildung 5: Struktur der Philips Gruppe in den Kriegsjahren nach dem 1. Juni 1940	174
8	Abbildung 6: Aktivitätsspiegel Philips Österreich	175
<b>TEIL C: Anhang</b>		<b>177</b>
1	Die Philips Vision 2015	179
2	Bilddokumentation	183
3	Quellen- und Literaturverzeichnis	189
4	Zusammenfassung	194
5	Lebenslauf	196



**Anton Philips 1932**  
**Präsentation des 1.000.000sten Radiogerätes**

## **Vorwort:**

35 Jahre Tätigkeit für Philips Österreich waren Grund genug, um sich im Rahmen meines Studiums der Geschichtswissenschaften an der Universität Wien dafür zu entscheiden, die Unternehmensgeschichte der Firma Philips in Österreich zu schreiben.

Eine Firmengeschichte zu schreiben bedeutet zweierlei: einerseits ist sie eine Sammlung und Aufarbeitung von Ereignissen, die den Werdegang einer Firma bestimmen, andererseits gilt es, sich mit jenen Menschen auseinander zu setzen, die diesen Werdegang gestalteten und ermöglichten – also mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Ein Unternehmen stellt immer die Umsetzung von Ideen der Menschen dar, die innovativ und kreativ in ihrem Denken sind und den Mut zur Umsetzung dieser Ideen, aber auch Ideale haben. In welchem Ausmaß dieser Funke zur Umsetzung der Idee auf die Mitarbeiter übertragen werden kann, spiegelt sich schlussendlich im Erfolg oder Misserfolg der Unternehmung wider.

Bevor man sich jedoch an die Ausarbeitung einer Firmengeschichte wagt, stellt sich automatisch die Frage: Worin liegt der tiefere Sinn einer Firmengeschichte? Schon Henry Ford, einer der erfolgreichsten Unternehmer des 20. Jahrhundert formulierte mit den Worten „History is .... bunk“ (Geschichte ist Unsinn) seine Geringschätzung für die Erstellung einer Firmenhistory. Alles was für einen Manager zählt, sind das Heute und die Entwicklungen in und für die Zukunft. Eine Einstellung zur Firmenhistorie, die heute in dieser Form bei weitem nicht mehr geteilt wird.

Die deutsche Sprache gehört zu jenen Sprachen, bei der die Zusammensetzung von zwei Worten ein Wort ergeben kann, das als neue Wortschöpfung einen Sinn ergibt. Geht man dem Begriff „Unternehmensgeschichte“ auf den Grund, so ergeben sich zwei Worte, deren Inhalt sehr stark divergiert. „Geschichte“ – eine Wissenschaft, deren Aufgabe es ist, Ereignisse aufzuzeigen, zu beschreiben und diese Ereignisse in einer

Zeitachse zu verorten. Kurz gesagt, das „Was“ und das „Wann“ zu erfassen und zu dokumentieren und somit die Basis für weitere Analysen zu bilden. Verbunden mit dem dynamischen Aspekt des „Unternehmens“ ist der weitere Schritt in einer interdisziplinären Betrachtung der vorgefundenen Fakten zu sehen. Wie stellen sich die Ereignisse in einem sozioökonomischen oder einem geopolitischen Kontext dar? Es muss die Frage nach dem „Warum“ gestellt und auch der Versuch unternommen werden, eine Antwort zu geben, oder besser gesagt, eine Interpretation der Ereignisse zu erstellen.

So stellt sich eine Firmengeschichte nicht nur als eine chronologische Darstellung von Ereignissen dar, sondern ist eine Dokumentation eines stetigen Wandels, in dem sich eine Organisation entwickelt und/oder den sie vielleicht auch selbst mitbestimmt hat, nämlich die Dokumentation eines Wandels, bestimmt durch seine externen Bestimmungsgrößen, die Geschwindigkeit, die Auswirkungen auf die Entwicklung der Firma und deren Umfeld, aber auch die Reaktion des Managements auf einen stattfindenden Wandel in Form einer Strategiekorrektur und einer Anpassung der Organisationsstruktur.

Die historische Betrachtung und Dokumentation von Abläufen und Entwicklungen sowie deren anschließende Analyse und Interpretation ist somit eines jener Hilfsmittel, die eine Grundlage für das notwendige „Management of change“ bilden können, um dem Unternehmen keinen Schaden zuzufügen.<sup>1</sup> In der folgenden Arbeit wird sich zeigen, dass die Notwendigkeit eines sich „ständigen Anpassens“ eine der Überlebensfragen für einen Industriekonzern darstellt. Dass sich historische Abläufe in ihrem Zusammenspiel von Ursache und Wirkung niemals in der absolut gleichen Form wiederholen, beeinträchtigt nicht die Wertigkeit solcher Untersuchungen, sondern gibt eine Orientierungshilfe für eine Problemfokussierung beim Auftreten von Veränderungen.

---

<sup>1</sup> Vgl. dazu und im Folgenden auch: Hartmut Berghoff, Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004, 14-21.

Eine Firmengeschichte über Philips zu schreiben bedeutet zudem aber auch eine *Tour d'horizon* durch die dynamische Welt der Elektronikbranche zu beschreiten. Philips ist das Beispiel eines Konzerns, der alle Bereiche des wirtschaftlichen Geschehens abdeckt. Von der Grundlagenforschung beginnend über die Umsetzung der Forschungsergebnisse durch neue Produkte, die den Menschen dienlich sind, bis hin zu Marketing, Vertrieb und Nachbetreuung der Kunden. Auch in einer vertikalen Betrachtung ist es Philips gelungen, maßgeblich zu technischen Weiterentwicklungen beizutragen. Von der Unterhaltungselektronik über die zahlreichen Anwendungen im Lichtbereich bis hin zu den medizinischen Produkten hat Philips durch seine Forschungstätigkeit die allgemeine Richtung stets mitbestimmt. Philips ist jedoch auch als Beispiel zu sehen, wie wichtig die Wechselwirkung zwischen Strategie und Struktur für Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmung ist.

An sich stellt die Zielsetzung einer Darstellung der Firmengeschichte von Philips Österreich ein Vorhaben dar, das im Rahmen einer solchen Arbeit nicht bewältigbar ist. Grund dafür ist, dass es weder zielführend noch sinnvoll ist, Philips Österreich als ein isoliertes Gebilde zu beschreiben. Die österreichische Organisation (die so genannte Nationale Organisation) steht in jeder Phase in einem Spannungsfeld zur Zentrale in Holland, einem Spannungsfeld, das sich in einem Wechselspiel zwischen Zentralisierung und einer gewissen Eigenständigkeit offenbart. Die Vernetzung innerhalb der Philips-Gruppe ist so stark, dass es unumgänglich ist, die Entwicklung des ganzen Konzerns einzubeziehen – zumindest in einem solchem Umfang, in dem es um eine gegenseitige, direkte Beeinflussung geht.

Firmengeschichte zu schreiben kann in zweierlei Formen erfolgen: In streng chronologischer Form, bei der die Jahreszahl das ordnende Element darstellt, oder im Rahmen einer thematischen Darstellung einzelner Bereiche und Entwicklungen. Im Sinne einer leichten Nachvollziehbarkeit der Abläufe und um besser Zusammenhänge erkennen zu können, habe ich mich für eine Mischform entschieden, die sich als eine thematische Darstellung eingebettet in ein chronologisches Rahmenwerk darstellt.

Um auch der Chronologie genügend Rechnung zu tragen, habe ich dem Statistikteil eine chronologische Zusammenfassung der wichtigsten Ereignisse beigefügt. Zudem findet sich im Anhang das für eine vollständige Darstellung einer Unternehmensgeschichte notwendige Zahlenmaterial sowie eine Auflistung der Präsidenten von Royal Philips und der Generaldirektoren von Philips Österreich nach dem Zweiten Weltkrieg.

Ich möchte es aber im Rahmen dieses Vorwortes nicht verabsäumen, mich bei Herrn Prof. Dr. Peter Eigner zu bedanken, der mich bei der Erstellung der Arbeit geleitet hat und der immer dann eingeschritten ist, wenn die wissenschaftliche Nüchternheit in der Darstellung gegenüber dem Herzen zu sehr in den Hintergrund getreten ist. Mein ausdrücklicher Dank gilt aber auch meinen ehemaligen Kollegen, die ebenfalls ein ganzes Arbeitsleben dem Konzern gewidmet haben und durch ihre Unterstützung und die Weitergabe ihres Wissensschatzes viel zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben. Insbesondere möchte ich meinen Dank an Pieter de Jong zum Ausdruck bringen, der nicht nur meine Arbeit bei Philips vom ersten Tag an begleitet hat, sondern auch ein unerschöpfliches Reservoir an Informationen für alles, das mit Philips in Verbindung zu bringen ist, darstellte.

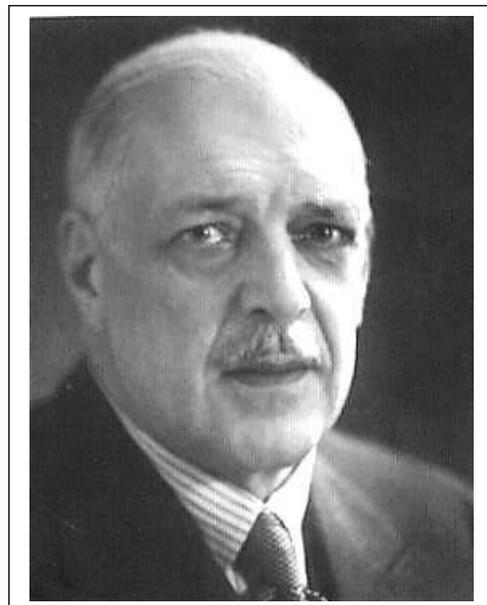
Walter Riegler

Mai 2011

## Ein historischer Überblick



**Gerard Philips**



**Anton Philips**



**Philips Lautsprecher 1938**

Quelle: Konzernkommunikation Wien

## 1. 1926 – 1945: Von der Gründung bis zum Ende des Zweiten Weltkriegs

### **1. 1. 1926: Das Gründungsjahr der österreichischen Philipsorganisation in Wien**

29. Jänner 1926: Dieses Datum entstammt dem Firmenbuchauszug und stellt die offizielle Firmengründung einer Niederlassung des niederländischen Philips-Konzerns unter dem Namen „Philips Radioröhren GmbH“ in Wien dar. Eigentlich sollte die Firma im Auftrag der Zentrale in Eindhoven schon im Dezember 1925 gegründet werden. Alles war vorbereitet, der Gesellschaftsvertrag datierte ja bereits vom 28. November 1925.<sup>2</sup> Aber nicht in Österreich: ein Einspruch des Handelsgerichtes bei der Einreichung verzögerte die Eintragung. Entsprechend dem Gesellschaftsvertrag sollte die Firma „Philips Radio Ges.m.b.H.“ lauten. Für das Handelsregister zu allgemein – es könnte sich ja mit der Bezeichnung „Radio“ auch um eine Sendestation handeln – so verlangte man eine Änderung des Firmenwortlautes und damit eine Klarstellung. In einem Nachtrag zum Gesellschaftsvertrag, der aber erst am 27. Jänner 1926 erstellt werden konnte, ergänzte man den Firmenwortlaut mit dem Wort „Röhren“. Nun, von der Behörde akzeptiert, erfolgte die Eintragung am 29. Jänner 1926. Als (voll) einbezahltes Stammkapital wurden ATS 20.000.- im Firmenbuch ausgewiesen.

Als Betriebsgegenstand wird festgehalten<sup>3</sup>:

- a) *Der Vertrieb, der unter der international registrierten Schutzmarke „Philips“ bekannten Radioröhren der N.V. Philips Radio (Philips Radio AG) in Eindhoven, Holland, in weiterer Folge auch die anderen unter der Schutzmarke „Philips“ bekannten Fabrikate der N.V. Philips Radio und der Philips Gloeilampenfabrieken (Philips Glühlampenfabrik AG) in Eindhoven, Holland, im Gebiete der Republik Österreich;*
- b) *die Erzeugung und der Vertrieb elektrotechnischer Artikel in des Wortes weitester Bedeutung, der Ein- und Verkauf der zum Betrieb dieser Geschäfte notwendigen Roh- und Hilfsmaterialien sowie Maschinen.*
- c) *die Beteiligung an Unternehmungen gleicher oder ähnlicher Art, eventuell auch die Errichtung von Zweigniederlassungen.*
- d) *die Erwerbung und Verwertung aller Patente, welche sich auf die sub a und b bezeichneten Artikel beziehen.*
- e) *der Betrieb zur Förderung der ad a bis d angeführten Zwecke dienenden*

<sup>2</sup> Firmenbuchauszug vom 9. 8. 2007, Firmenbuchnummer FFN 97384 m.

<sup>3</sup> Amtsblatt der Wiener Zeitung Nr. 32 vom 9. 2. 1926, 90.

*Handelsgeschäfte und Gewerbe. Ausgeschlossen ist jede Art von bankmäßigen Transaktionen und Geschäften.*

Der erste Anstoß zur Gründung einer Niederlassung in Wien kam von O.M.E. Loupart, einem Direktor von Philips Eindhoven. Die Etablierung eines Standortes in Österreich erfolgte im Rahmen einer allgemeinen Welle von Niederlassungsgründungen in den verschiedenen Ländern, um die Märkte für den Verkauf von Philipsprodukten auch außerhalb der Niederlande besser bearbeiten zu können. Gemeinsam mit Dr. Werner Bruemmer und zwei weiteren Mitarbeitern, Richard Dittelberger (späterer Prokurist der Firma) und einer Sekretärin, errichtete man ein Büro in der Strozzigasse 32-34 im 8. Wiener Gemeindebezirk.

*„...das Büro war, trotz der von uns stets gewünschten Bescheidenheit, etwas allzu bescheiden: es bestand aus einem einzigen Zimmer mit Küche und Kabinett, die in Untermiete erhältlich waren. [...] Die wirklich wenig fürstlichen Lagerräume befanden sich im Souterrain, von wo aus mit einem so genannten >Schnürlaufzug< die Waren nach oben transportiert wurden“.<sup>4</sup>*

So schilderte Dr. Bruemmer den doch etwas turbulenten Beginn von Philips in Österreich. Vertrieben über diese Organisation wurde in der Anfangsphase lediglich eine sehr beschränkte Produktpalette: Radioröhren und Unterteile für Bastler – übrigens alles aus Holland importiert. Eine genauere Recherche zeigt jedoch, dass die Gründung in der Strozzigasse nicht der erste Kontakt von Philips in Österreich war. Bereits 1921 beteiligte sich Philips Eindhoven mit 50% Anteil an der VERTEX Glühlampenfabrik in Wien Atzgersdorf und sicherte sich auf diesem Weg einen Anteil am Glühlampenmarkt in Österreich.

Spätestens zu diesem Zeitpunkt ist es legitim, die Frage zu stellen: Wer (oder was) war eigentlich Philips Eindhoven zu diesem Zeitpunkt? Ein kurzer historischer Überblick über die Gründung und beginnende Entwicklung von Philips in Holland soll im Anschluss die Frage beantworten.

---

<sup>4</sup> Dr. Werner Bruemmer in der Jubiläumsausgabe der Philipswelle vom 27. 1. 1951.

## 1.2. Die Jugendjahre der Mutter (Von der Gründung bis in die Zwischenkriegszeit)

Über die Ehre, als Erfinder der Glühbirne zu gelten, gab es viele Diskussionen. Ob die Erfindung dem Briten Joseph Wilson Swan zugeschrieben werden sollte, dem Deutschen Heinrich Göbel oder schlussendlich dem Amerikaner Thomas Alva Edison, wurde am 27. Jänner 1880 durch die Ausstellung des Basispatentes mit der Nummer 223898 für Thomas Edison geklärt. Es war der 21. Oktober 1879, an dem Edison den ersten erfolgreichen Test mit der neuen Glühlampe abschließen konnte. Bereits zwei Jahre später wurde die erste kleine Glühlampenfabrik von Siemens & Halske in Europa eröffnet.<sup>5</sup> Diese Erfindung sollte das Leben eines jungen Mannes in Holland verändern und zur Grundlage für eine zukunftssträchtige Vision werden.

Gerard Philips<sup>6</sup>, am 9. Oktober 1858 in Zaltbommel (Holland) als Sohn des Bankiers und Unternehmers Frederik Philips geboren, erreichte 1883 sein Ingenieur-Diplom als Maschinenbauer an der Hochschule von Delft. Fasziniert von der Elektrotechnik im Allgemeinen fokussierte sich sein Interesse rasch auf alles, was mit der elektrischen Glühbirne zu tun hatte. Ein Aufenthalt in Schottland am Glasgow College für Science and Art sowie anschließend an der Glasgow University, wo er für fast ein Jahr im Labor von Sir William Thomson, dem späteren Lord Kelvin, arbeitete, ermöglichte ihm einen Besuch des großen Physikers, dessen Haus als eines der ersten in Schottland mit elektrischer Beleuchtung ausgestattet war. Weitere Erfahrungen in der Elektrotechnik sammelte er als Vertreter verschiedener deutscher elektrotechnischer Unternehmen. So zum Beispiel bei AEG, wo er gemeinsam mit dem Chemiker Jacob Reesse begann, Zellulose-Spritzfäden herzustellen.<sup>7</sup>

Sofort nach seinem Ausscheiden aus der AEG richtete er in Zaltbommel in der Waschküche des Hauses seiner Eltern ein Laboratorium ein und begann mit dem Experimentieren rund um die Glühlampe. Zuerst beschäftigte er sich mit der

---

<sup>5</sup> Xiudian Dai, Corporate Strategy, Public Policy and new Technologies, Oxford u.a. 1996, 60.

<sup>6</sup> Biografisch Woordenboek van Nederland,

URL: [http://www.inghist.nl/onderzoek/Projecten/BWN/lemmata/bwn3/philips\[13-03-2008\]](http://www.inghist.nl/onderzoek/Projecten/BWN/lemmata/bwn3/philips[13-03-2008]) –

die ursprüngliche Version stammt aus: Biografisch Woordenboek van Nederland 3, Den Haag 1989.

<sup>7</sup> Günther Luxbacher, Massenfertigung im globalen Kartell, Berlin 2003, 74f.

Herstellung des Kohlefadens<sup>8</sup>, dann auch mit der Kunst der Glasbläserei, um jene Form zu schaffen, die seines Erachtens nach die zukünftige Form einer Glühbirne sein sollte. Für den 14. November 1890 findet man in seinem Tagebuch folgenden Vermerk:

*„Ich beabsichtige in Holland eine Glühlampenfabrik zu errichten. Ich bin in der Lage, äußerst homogene und gleichmäßige Zellulosefäden in großen Mengen herzustellen.“<sup>9</sup>*

Für die weitere Entwicklung war erklärtes Ziel von Gerard Philips:

*„...die weitgehende Vereinfachung der Fertigungsabläufe, so daß der größte Teil der Produktion von gering entlohnten Frauen erledigt werden konnte.“<sup>10</sup>*

Die Idee war geboren, es fehlte aber noch ein wesentlicher Teil: die Finanzierung des Vorhabens. Gerards Vater Frederik erkannte sofort als erfolgreicher Unternehmer die Umsetzbarkeit der Visionen seines Sohnes, übernahm die Finanzierung und ermöglichte so die Gründung einer Firma. Mit einem Kapital von 75.000 Gulden wurde am 15. Mai 1891<sup>11</sup> eine Offene Handelsgesellschaft mit dem Firmennamen „Philips en Co“ gegründet – Gesellschafter: Gerard und Frederik Philips. Als Gegenstand des Unternehmens wurde die Herstellung von elektrischen Glühbirnen und anderer elektrotechnischer Artikel sowie der Vertrieb derselben in das Register eingetragen. Da man in der Heimatgemeinde Zaltbommel an einer Industrie nicht interessiert war – man wollte den ländlichen Charakter des kleinen Landstädtchens nicht verändern –, suchte Gerard einen geeigneten Platz für seine Produktion und fand diesen in Eindhoven. Eine zu diesem Zeitpunkt leer stehende ehemalige Lederfabrik samt eines 1.211 m<sup>2</sup> großen Grundstücks wurde um 12.500 Gulden erworben. Aus diesen bescheidenen Anfängen erwuchs der spätere multinationale Konzern.

Nachdem man den Rest des Jahres 1891 mit der Einrichtung und Ausgestaltung der

---

<sup>8</sup> Arbeitete Goebel 1854 noch mit verkohlten Bambusfasern als Wendel, so machte erst die Weiterentwicklung von Edison durch die Einführung der Kohlefaser als Wendel eine großindustrielle Umsetzung möglich. Gerard Philips arbeitete nun daran, die Herstellung dieser Kohlefaserwendel auf eine qualitativ und quantitativ hochwertige Basis zu stellen; siehe dazu auch: Roland Heinz, Grundlagen der Lichterzeugung, Rülthen 2006, 25 ff.

<sup>9</sup> A Century of Philips, in Philips News, 15. 4. 1991, 4.

<sup>10</sup> Luxbacher 2003, 75.

<sup>11</sup> Dai 1996, 61.

Fabrik sowie mit der Durchführung der für eine Produktion notwendigen Versuche beschäftigt war, ging man 1892 schon an die Produktion von Glühlampen. Bereits am 13. April 1892 wurde der erste Auftrag ausgeliefert: 300 Lampen für die Goudsche Stearinkerzenfabrik. Ein erster Erfolg, der die optimistische Einstellung Gerards noch verstärkte. In der Folge wurden die Kapazitäten der Fertigung rasch auf 500 Stück Glühlampen pro Tag gesteigert. Das Problem lag nun nicht mehr in der Fertigungstechnik, sondern im kontinuierlichen Absatz der Produkte. Zu groß war einerseits die Konkurrenz (AEG fertigte zu diesem Zeitpunkt bereits eine Million Lampen pro Jahr), andererseits waren die Märkte in Holland noch verhältnismäßig klein. Die meisten Unternehmen scheuten vor einer Umstellung zurück – zu viel war in die Gasbeleuchtung investiert worden, um sich nun allzu rasch der elektrischen Beleuchtung zuzuwenden und weitere Großinvestitionen vorzunehmen. Trotz des Optimismus eines Gerard Philips wurde daher die Gewinnzone lange nicht erreicht. Um der Unternehmung ein längerfristiges Überleben zu garantieren, musste man eine Tagesproduktionsleistung von etwa 1.000 Lampen<sup>12</sup> erreichen und diese auch auf dem Markt absetzen. Die folgenden Jahre waren eher schleppend und mühsam für die kleine Fabrik. Die Produktion funktionierte weitgehend, aber der Umsatz war viel zu gering. So schmolz das Startkapital dahin, und man sah sich bereits 1893/94 wieder an einem Scheidepunkt angekommen. Die Verluste dieses Jahres waren bereits so groß, dass man daran dachte, die Fabrik zu schließen. Die Alternative war rasch eine Möglichkeit zu finden, ein wesentlich höheres Umsatzniveau zu realisieren, um ein weiteres Bestehen der Firma zu sichern.<sup>13</sup> Dieses Ziel war jedoch ohne eine tief greifende Verbesserung des Marketings sowie die direkte Erschließung von Auslandsmärkten nicht zu erreichen. Frederik Philips, Bankier und Unternehmer, erkannte die für das Unternehmen gefährliche Entwicklung und beschloss, seinen jüngsten Sohn Anton in die Firma aufzunehmen. Bereits im Jänner 1894 trat der in London und Amsterdam ausgebildete Bankkaufmann<sup>14</sup> als 20-Jähriger in das Unternehmen ein. Sein Eintritt brachte die Wende für das Unternehmen. Das

---

<sup>12</sup> Luxbacher 2003, 75.

<sup>13</sup> Dai 1996, 61.

<sup>14</sup> Mehr Informationen über Anton Philips : Leipzig – Informationszentrum Wirtschaft  
<http://zbw.eu/beta/p20/person/13575/about>.

wirtschaftliche Talent von Anton und die technische Kompetenz von Gerard boten jene Mischung an unternehmerischer Kompetenz, die das junge Unternehmen „Philips en Co“ rasch auf Gewinnkurs brachte. Schon im ersten Jahr, in dem Anton Philips für das Unternehmen arbeitete, wurden 109.000 Lampen gefertigt und durch das Verkaufstalent von Anton Philips auch abgesetzt. Die Verkaufserfolge zeigten sich natürlich auch in der Buchhaltung: Mit 14.460 Gulden Gewinn für das Geschäftsjahr 1895/96 stand erstmals eine schwarze Zahl in den Büchern. Anton Philips bereiste Deutschland, Frankreich, Spanien, Portugal und Russland, um die Umsätze in die Höhe zu treiben. So erreichte das Unternehmen Philips eine stetige Expansion seiner Aktivitäten – der Export stieg und mit ihm auch die Rentabilität des Unternehmens. 1898 zog Anton Philips seinen bislang größten Auftrag an Land: der russische Zar orderte 50.000 Lampen für seinen Winterpalast in St. Petersburg.<sup>15</sup>

Bislang lediglich als Angestellter im Betrieb seines Vaters und seines Bruders beschäftigt, stieg Anton am 1. April 1899 neben Vater Frederik und Bruder Gerard in die Unternehmensleitung auf und nahm gleichzeitig eine klare Verteilung der Verantwortungsbereiche vor. Gerard Philips übernahm die technische Leitung des Unternehmens, also die Entwicklung und Produktion, und Anton Philips wurde die kaufmännische Leitung übertragen. Bis 1903 – also nur vier Jahre nach dem Aufstieg Antons in die Firmenleitung – schaffte das Unternehmen mit einer Jahresproduktionsleistung von fast 5 Millionen Lampen den Aufstieg zum drittgrößten Glühlampenproduzenten in Europa. Die Bewältigung eines derart raschen Anstieges der Produktionsaktivitäten stellte hohe Anforderungen sowohl an neue Produktionstechniken wie auch an neue Organisationsformen. Als logisch folgender Schritt wurde 1903 eine eigene Abteilung für die Entwicklung und den Bau von Produktionsmaschinen – die Betriebsmechanisierung – geschaffen.<sup>16</sup> Die revolutionäre Erfindung der Metallfadenlampe, einer Lampe, in der der Kohlefaden durch einen gespritzten Wolframdraht ersetzt wurde, bedingte eine rasche technische Umstellung in der Produktion und eine Erhöhung des Mechanisierungsgrades. Die durch

---

<sup>15</sup> J.A.Ratcliff, Hollands gigantischer Elektrokonzern, in: The Financial Times, in einer Übersetzung in Das Beste aus Readers Digest Juni 1957, 79.

<sup>16</sup> Philips Reporter 1/1990, 5.

Einführung eines Metallfadens erreichte eklatante Erhöhung der Leuchtkraft, die aber bei gleichem Stromverbrauch wie bei einer Kohlefadenlampe erreicht werden konnte, brachte erneut einen Durchbruch und führte zu einer weiteren Beschleunigung der Expansion des Absatzmarktes und damit der Firma Philips. Der Produktlebenszyklus der Kohlefadenlampe war damit 1907 beendet.

Die Expansion des Unternehmens (Philips war mittlerweile zum größten Arbeitgeber unter den Einzelbetrieben in den Niederlanden aufgestiegen) sowie der zu erwartende zukünftige höhere Finanzbedarf für Ausbau und Mechanisierung machten eine Änderung der rechtlichen Konstruktion der Firma notwendig. Am 29. August 1912 wurde die Offene Handelsgesellschaft „Philips en Co“ in die „N.V. Philips Gloeilampenfabrieken“<sup>17</sup> mit einem Stammkapital von 3,5 Millionen Gulden (3.500 Aktien zu einem Nennwert von 1.000 Hfl) sowie einem Vorzugsaktienkapital in der Höhe von 2,5 Millionen Gulden (2.500 Aktien ebenfalls zu je 1.000 Hfl) umgewandelt.<sup>18</sup> Das Vertrauen in die Firma und die Erwartungen in die zukünftige Marktentwicklung war so groß, sodass die Emission ein voller Erfolg und 25fach überzeichnet wurde.<sup>19</sup> Am 6. September 1912 wurde die Philipsaktie an der Amsterdamer Börse erstmals gehandelt.

Mit neuem Kapital und im Bewusstsein, dass ohne Forschung ein erfolgreicher Bestand des Unternehmens auf Dauer nicht möglich wäre, holte man 1914 den Topphysiker Prof. Dr. Gillis Holst aus Leiden und beauftragte ihn, ein Laboratorium für naturwissenschaftliche Grundlagenforschung (NATLAB) in Eindhoven aufzubauen. Damit legte man bereits 1914 den Grundstein für die ausgedehnten Forschungsaktivitäten von Philips – eine Tradition, die bis heute (2008 wurden mehr als 6% des Umsatzes in Forschung und Entwicklung investiert<sup>20</sup>) eine der starken Säulen des Konzerns darstellt. Schon ein Jahr nach der Einrichtung des Labors gelang

---

<sup>17</sup> N.V. „naamloze vennootschap“ => stellt das niederländische Äquivalent einer AG dar; siehe dazu auch als Ergänzung: Artikel 87 Burgerlijk Wetboek Boek 2.

<sup>18</sup> A.Heerding, The History of N.V.Philips` Gloeilampenfabrieken. Volume 2, A company of many Parts, Cambridge 1988, 292.

<sup>19</sup> Heerding 1988, 291.

<sup>20</sup> Philips Annual Report 2008, 52.

der neuen Forschungsabteilung ein erster großer Erfolg. Eine neue, besonders sparsame und gleichzeitig hell leuchtende Glühbirne wurde entwickelt. Das Geheimnis dieser Entwicklung basierte auf der Füllung der Lampe mit Argongas, das die so genannte Abdampftrate des Wolframs reduzierte und damit die Lebensdauer der Lampe erhöhte.<sup>21</sup> Die Nachfrage nach dieser Glühbirne war überwältigend – der tägliche Output stieg auf 80.000 Lampen<sup>22</sup> - und bis 1916, dem 25-jährigen Jubiläum der Firma stieg die Anzahl an Mitarbeitern bereits auf 3.700.<sup>23</sup> Damit war die Philips N.V. zum größten Glühlampenproduzenten in Europa aufgestiegen. Mit ein wesentlicher Grund für die rasche Geschäftsentwicklung war die besondere Fokussierung des Unternehmens auf Qualität. Noch 1923 war der große europäische Konkurrent OSRAM davon überzeugt:

*„[...] daß die eigenen [Osram] gasgefüllten Spiraldrahtlampen den Produkten von Philips noch immer unterlegen seien. Philips verfüge über gleichmäßigere Werkstoffe und sei besser bei der Drahterstellung, bei der Wendelung und auch bei der Evakuierung. [...] Der stellvertretende Vorsitzende der Geschäftsleitung, Hermann Schlüpmann assistierte, indem er die >besondere Sorgfalt und Genauigkeit< bei Philips hervorhob.“<sup>24</sup>*

Die rasche Expansion unter der Führung der Brüder Philips zeigte sich nicht nur in der steigenden Zahl der Beschäftigten (siehe dazu Tabelle 1), sondern auch in der laufenden Akquisition von weiteren Glühlampenunternehmen.

<b><i>Philips: Beschäftigungszahlen von 1896 bis 1915</i></b>	
<b>Jahr</b>	<b>Beschäftigte</b>
<b>1896</b>	<b>60</b>
<b>1900</b>	<b>400</b>
<b>1910</b>	<b>1.900</b>
<b>1915</b>	<b>3.100</b>

Tabelle 1: Beschäftigungszahlen  
Quelle: in adaptierter Form von Dai, 65.

<sup>21</sup> Roland Heinz, Grundlagen der Lichterzeugung, Rütten 2006, 29f.

<sup>22</sup> Philips News, 15. April 1991, 4.

<sup>23</sup> Philips News 15. April 1991, 4.

<sup>24</sup> Luxbacher 2003, 129.

Obwohl Holland im Ersten Weltkrieg neutral war, bekam das Unternehmen den Krieg kräftig zu spüren – allerdings auf eine ganz besondere Weise: einerseits gab es Probleme mit der Versorgung von Rohmaterialien und Halbfertigprodukten aus dem Ausland, und andererseits brach der Transport von Fertigprodukten in das Ausland kriegsbedingt völlig zusammen. Die Lösung dieser Probleme sollte wegweisend für die zukünftige Entwicklung von Philips werden - vertikale Integration<sup>25</sup> hieß das Zauberwort. Die Verknappung von Rohstoffen und Halbfertigerzeugnissen betraf vor allem die Versorgung mit Argongas und Glas. So entschloss man sich zur Herstellung von Argon bereits 1915 eine eigene Edelgasfabrik in Eindhoven zu errichten und auf diese Weise unabhängig zu werden und die Versorgung sicher zu stellen.

Da, durch die Kriegsereignisse, auch die Zulieferung von Glasprodukten aus Deutschland und Österreich/Ungarn zusammenbrach und die Ersatzlieferungen aus Belgien und Frankreich aufgrund der dortigen Kriegshandlungen nicht in der notwendigen Menge erfolgen konnten, entschloss man sich, um einen Produktionsstillstand zu vermeiden, eine eigene Glasfabrik in Eindhoven zu bauen. Bereits im Jänner 1916 konnte man mit der Arbeit in der Glasbläserei beginnen. Von überall her holte man geschultes Personal, um die anspruchsvolle Arbeit in einer Glasbläserei auf dem dafür notwendig hohen Qualitätsniveau erbringen zu können. Die Errichtung einer Papier- und Kartonagenfabrik (Wellpappe für die Verpackung der Glühlampen) rundete das Bild der vertikalen Integration während des Ersten Weltkrieges ab.

Auch die Lösung des logistischen Problems bedurfte einer komplexen Anstrengung. Man beschaffte sich eine LKW-Flotte für den Transport auf dem Land und erwarb eine Philips-Flotte von vier Schiffen, die Material und Produkte über den Wasserweg verfrachten konnten. Um Lieferungen nach Russland, einem der größten Abnehmer, realisieren zu können, blieb nur der Weg über Nordeuropa. Spezielle klimatische Verhältnisse im Norden Europas erforderten spezielle, kreative Lösungen: Man schaffte kurzer Hand 70 Rentiere samt Schlitten an, um über Finnland die Waren nach

---

<sup>25</sup> Vgl. dazu auch: Günther Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Berlin Frankfurt <sup>10</sup>1970, 142. Darin beschreibt er die vertikale Integration als: „[...] eine Vereinigung von aufeinander folgenden Produktions- oder Handelsstufen, die entweder von der Endstufe einer Produktion auf die vorgelagerte Stufe gerichtet ist [...], oder auch umgekehrt.“

Russland liefern zu können.

So brachte der Krieg für das Unternehmen einerseits zwar viele Probleme mit sich, stellte andererseits jedoch für Philips die Schwelle zum europäischen Großunternehmen dar. Vertikale Integration in hohem Maße gewährleistete nun Unabhängigkeit von anderen Lieferanten und führte additiv zu einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit. Der Krieg brachte aber auch eine dramatische Verschiebung innerhalb der europäischen Glühlampenindustrie mit sich: Ab 1916 brach in Deutschland (AEG, Siemens & Halske und Auer) und in Österreich die Produktion auf dem Glühlampensektor weitgehend zusammen, so dass sich nunmehr drei Produktionszentren weltweit heraus kristallisierten: Japan, USA und die Niederlande.<sup>26</sup> 1916 war auch der Beginn einer Kooperation mit dem amerikanischen Elektrokonzern General Electric (GE), die sich 1919 in einem „Principle Agreement“ über Produktion und geographischer Vertriebsabgrenzung manifestierte. Die Umwandlung dieser vertragsmäßigen Zusammenarbeit in ein echtes Bündnis bot sich für GE anlässlich der Kapitalerhöhung der N.V. Philips (das Stammkapital wurde von 3,5 Mio. Hfl auf 15 Mio. Hfl erhöht), bei der sich GE einen Anteil von 20% an der N.V. sowie einen Sitz im Aufsichtsrat sichern konnte.<sup>27</sup> Bereits zu Beginn der Kooperation machte man sich im Aufsichtsrat der N.V. Gedanken über eine Absicherung gegen eine feindliche Übernahme durch außenstehende Unternehmen. Die Übernahme des 20%igen Anteils durch GE führte am 20. März 1920 zur Gründung einer neuen Firma: der „N.V. Gemeenschappelijk Bezit von Aandelen Philips`Gloeilampenfabrieken“ (kurz: „N.V. Bezit“).<sup>28</sup> Aufgabe dieser Gesellschaft war lediglich, eine Holdingfunktion für 99,99% der Anteile der N.V. Philips`Gloeilampenfabrieken auszuüben. Es waren die Aktien der N.V. Bezit, die von nun an an der Börse gehandelt wurden. Zudem gab es in Ergänzung zu den Stammaktien zehn so genannte Prioritätsaktien zu einem Nennwert von je 5.000 Hfl, die mehrheitlich im Besitz der Familie Philips waren (später wurden sie in den Besitz der „Dr. A. F. Philips-Stichting“ mit Sitz auf den

---

<sup>26</sup> Heerding 1988, 325.

<sup>27</sup> Heerding 1988, 333.

<sup>28</sup> Heerding 1988, 338.

Niederländischen Antillen überführt). Der Besitz dieser Prioritätsaktien beinhaltete das Recht bindende Vorschläge zur Besetzung des Vorstandes (Board of Management) sowie des Aufsichtsrates (Supervisory Board) der N.V. Besitz an die Hauptversammlung der N.V. Besitz zu machen.<sup>29</sup> Erst 1989 wurde diese Konstruktion abgeändert und die Absicherung der Gesellschaft gegen Übernahmen über die Ausgabeerlaubnis von bis zu 499.950.000 Vorzugsaktien (ausschließlich, wenn die reale Gefahr einer Übernahme besteht) geregelt.<sup>30</sup>

Nach dem kurzen Exkurs über die juristischen Maßnahmen gegen eine mögliche feindliche Übernahme wieder zurück zur weiteren Entwicklung der Philips-Organisation nach dem Ersten Weltkrieg. Nach Beendigung des Krieges schritt Philips (wie auch andere Großfirmen) zu einer weiteren Expansion ihres Vertriebsnetzes. Bislang verkaufte man die Produkte in den einzelnen europäischen Ländern nur über direkt aus Holland belieferte Großhändler oder Agenturen. Nach Kriegsende begann man nun – der Prozess dauerte bis etwa 1926 – in jenen europäischen Ländern, die für das Unternehmen relevant waren, eigene Niederlassungen zu gründen. In kleineren bzw. unsicheren Ländern blieb man beim Agentensystem oder belieferte diese Länder direkt von Eindhoven aus.<sup>31</sup> Als erste Gesellschaft im Ausland wurde die „Société Anonyme La Luminière Economique“ in Brüssel gegründet. In rascher Folge kam es zu weiteren Gründungen in vielen Ländern, unter anderem 1925/26 auch in Österreich, wie bereits im ersten Kapitel berichtet. Geführt wurden diese Verkaufsorganisationen in Form von reinen Filialbetrieben, zentral von Eindhoven aus beliefert und geleitet, aber mit dem Auftrag, eine lokale Verkaufsstrategie aufzustellen. Gegen Ende der 1920er Jahre gab es bereits in 24 Ländern eine Philips-Vertriebsorganisation – 6 davon in Übersee.

Zwischenzeitlich (so etwa um 1918/19) trug die Forschungsabteilung in Eindhoven mit ihren Entwicklungen weitere Früchte: man weitete das Produktionsprogramm aus

---

<sup>29</sup> Philips Annual Report 1987, 42.

<sup>30</sup> Philips Annual Report 2008, 260.

<sup>31</sup> I.J.Blanken, The history of Philips Electronics N.V., Volume 3, The development of N.V. Gloeilampenfabrieken into a major electrical group, Eindhoven 1999, 37.

und begann mit der Fertigung von Radio- und Röntgenröhren. Speziell die in das Produktionsprogramm aufgenommene Radioröhre verhalf Philips zu einem weiteren großen Geschäftszweig. In den Folgejahren brachte die Arbeit des Forschungslabors weitere, kommerziell verwertbare Ergebnisse. Auch Senderöhren wurden entwickelt und 1927 wurde der erste Sender, ausgestattet mit Philipsequipment, gestartet. Im gleichen Jahr wurde auch der erste Philips Rundfunkempfänger vorgestellt – und zwar am 15. September 1927 auf der Utrechter Messe. Man könnte hier sagen, dass Philips damit in den Bereich der Unterhaltungselektronik eingestiegen war – nach Licht und elektrischen Komponenten (Radioröhre) der dritte Unternehmensbereich, in dem Philips tätig wurde.

Die Jahre der Wirtschaftskrise zwangen Philips zu einer weiteren Änderung in der Unternehmensstruktur. Einerseits waren es Handelsbeschränkungen und Einfuhrzölle, mit denen sich die einzelnen Volkswirtschaften vor Importen schützten und damit die heimische Industrie unterstützen wollten, die Barrieren schufen, welche es zu überwinden galt. Andererseits waren es gerade die Auto-, Chemie- und die Elektrobranche, die selbst in diesen wirtschaftlich schwierigen Zeiten enorm große Wachstumspotentiale<sup>32</sup> erwarten ließen. Zwei Möglichkeiten standen multinationalen Konzernen zur Verfügung, diese Barrieren zu überwinden und zudem auch noch die bestehenden Potentiale zu nutzen:

- man transferiert die eigene Technologie zu anderen Unternehmen ins Ausland und lässt für den lokalen Markt die Produkte herstellen oder
- man nimmt eine Direktinvestition im Ausland vor und nutzt die „Ownership Advantages“.

Berghoff sieht gerade in der letztgenannten Möglichkeit Vorteile und Stärken eines multinationalen Unternehmens:

1. *„Der Besitz eines einmaligen oder überlegenen Produktes oder einer überlegenen Technologie. Um diesen monopolistischen Vorteil nicht zu gefährden, gibt man auch im Ausland die Kontrollrechte nicht aus der Hand.“*
2. *„[Es] kann der Wettbewerbsvorteil in der Überlegenheit der [eigenen]*

---

<sup>32</sup> Berghoff 2004, 137.

*Organisation begründet liegen. Es ist sinnvoller, diese Vorzüge ins Ausland zu transferieren, als sich mühsam und konfliktrüchtig mit fremden Firmen abzustimmen.*<sup>33</sup>

Anfang der 1930er Jahre entschloss sich Philips den Weg der direkten Investition zu gehen. In verschiedenen Ländern wurde nach Möglichkeiten gesucht, eine Produktion aufzubauen bzw. bestehende Produktionsbetriebe der Elektrobranche zu übernehmen. Ebenso wie im Vertriebsbereich standen diese Herstellungsbetriebe vorerst in direkter Linie unter der Verantwortung von Eindhoven – die Produktionsprogramme richteten sich jedoch nach den Marktbedürfnissen im jeweiligen Land. Hauptaufgabe war die direkte Versorgung der jeweiligen Verkaufsorganisationen im Land mit Handelsware, immer mehr jedoch übernahmen diese Werke auch die Funktion eines Lieferanten von elektrischen Bauteilen für lokale Produktionsbetriebe anderer Firmen.

Der Ausbau der europaweiten Organisation des Konzerns zeigt sich am besten in der Mitarbeiterstatistik – genauer: im Verhältnis der niederländischen Mitarbeiter zu den Mitarbeitern im Ausland. 1927 wurde in Holland der 10.000ste Mitarbeiter eingestellt – dazu kamen jedoch im gleichen Jahr fast 8.000 Mitarbeiter außerhalb der Niederlande. Knapp vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges war das Verhältnis bereits gekippt: 42% der Mitarbeiter arbeiteten in den Niederlanden und 58% in anderen Ländern – die Gesamtanzahl der Mitarbeiter war nun auf 45.000 angestiegen.<sup>34</sup>

### **1.3. Die Elektroindustrie Österreichs in der Zwischenkriegszeit**

Ein kleines „neues“ Österreich durchlebte in diesen Jahren eine harte Zeit. War man durch den Krieg von einer Großmacht zu einem Kleinstaat, von einer Monarchie in eine Republik und von einem einflussreichen und wirtschaftlich relativ starken in ein unbedeutendes, hoch verschuldetes Land transferiert worden, so gab es doch innerhalb dieser Tristesse andererseits auch wirtschaftlich bemerkenswerte Entwicklungen. Die für Philips bedeutendste war die Entwicklung der jungen Glühlampen- und der Radioindustrie in Österreich.

---

<sup>33</sup> Berghoff 2004, 128f.

<sup>34</sup> Dai 1996, 68.

### ***1.3.1. Die Glühlampenindustrie in Österreich:***

Nach der Erfindung der Glühlampe durch Edison dauerte es nur wenige Jahre, bis auch in Österreich kleine Glühlampenfabriken mit der Produktion von Kohlefadenlampen begannen. Drei größere Fabriken kristallisierten sich noch vor dem Krieg als die führenden Unternehmen heraus: Johann Kremenezky gründete 1884 die Kremenezky Glühlampenfabrik<sup>35</sup>, die bereits vor dem Ersten Weltkrieg mehr als 1.500 Mitarbeiter beschäftigte. Als zweites großes Glühlampenwerk etablierte sich die von Alexander Scharf 1891 gegründete „Watt“.<sup>36</sup> 1904 wurde in Wien die „Osmium-Licht-Unternehmung, Patente Dr. Carl Freiherr Auer von Welsbach“ gegründet.<sup>37</sup> Schon zwei Jahre später gelangte das Unternehmen in den Einflussbereich des amerikanischen Westinghouse-Konzerns und expandierte rasch, sodass noch vor dem Ersten Weltkrieg die Belegschaftszahl auf 1.800 anstieg. Die Beendigung des Ersten Weltkriegs und die damit verbundene neue geographische Neuordnung in Europa machte, wie in fast allen Branchen, eine Konzentration der Produktionskapazitäten auf dem Glühlampensektor notwendig. So kam es zu einer Fusion zwischen Kremenezky und der Glühlampenfabrik Watt, die mittlerweile von der Vereinigten Glühlampen- und Elektrizitäts AG in Budapest übernommen worden war.<sup>38</sup> Der Produktionsstandort Wien wurde im Zuge dieser Fusion aufgelassen. Dieses Firmengeflecht sollte später die Basis der Tungsram AG werden. Eine weitere Folge des Krieges war der Gesamttrückzug von Westinghouse aus den europäischen Produktionsbetrieben. Damit stand auch die zwischenzeitlich in „Vertex Elektrowerk Ges.m.b.H.“ umbenannte Glühlampenfabrik in Atzgersdorf zur Disposition. Osram sollte die Fabrik übernehmen, scheiterte aber an der hohen Investitionssumme von \$ 540.000. Das Angebot an Anton Philips, sich am Kauf zu beteiligen, wurde vorerst vom Aufsichtsrat abgelehnt, konnte aber dann doch mit dem Argument, dass diese Zusammenarbeit mit Osram in Wien zu einer weiteren Verbesserung der Beziehungen zu Osram führen

---

<sup>35</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg), Österreichische Industriegeschichte 1848 bis 1955. Die verpasste Chance, Wien 2004, 281.

<sup>36</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg) 2004, 283.

<sup>37</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg) 2004, 284.

<sup>38</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg) 2004, 284.

würden, durchgedrückt werden.<sup>39</sup> 1921 übernahmen daher die europäischen Marktführer Osram und Philips das Unternehmen zu je 50%.<sup>40</sup> Zehn Jahre später, nachdem man laufend Probleme mit dem Wiener Werk hatte, verlagerte Philips seine Glühlampenproduktion in das Werk in der Abbegasse und die Anteile an Vertex wurden gegen Osramanteile an einer Schweizer Glühlampenfabrik getauscht.<sup>41</sup> Vertex ging durch diesen Tausch in den 100%igen Besitz von Osram über.

### *1.3.2. Die Radioindustrie in Österreich:*

Voraussetzung für den Aufbau einer Radioindustrie war die Etablierung von Rundfunkstationen, die für Österreich ab dem 1. Oktober 1924 mit der Aufnahme des Sendebetriebs durch die RAVAG (Österreichische Radioverkehrs- AG) begonnen hatte.<sup>42</sup> Die RAVAG war ein Unternehmen, das mit einem Anfangskapital von 4 Mrd. Kronen unter der Beteiligung von Bund, Gemeinde Wien, der CA, der Bank für Steiermark sowie der Produktionsfirmen Ericsson, Kapsch & Söhne, J.Berliner und Leopolder & Sohn bereits am 17. April 1924 konstituiert worden war.<sup>43</sup> Anfangs noch mit wöchentlich 20 Stunden Musik wurde das Angebot ebenso rasch vielfältiger, wie sich die Zahl der Radiohörer entwickelte.

<b><i>Hörerzahlen in Österreich</i></b> (jeweils per Jahresende)	
<b>1924</b>	<b>94.322</b>
<b>1926</b>	<b>245.673</b>
<b>1928</b>	<b>325.200</b>
<b>1934</b>	<b>511.000</b>

Tabelle 2: Radio-Hörerzahlen  
Quelle: Ernst Erb, Radios von Gestern, 130 u. 132

Der starke Anstieg der Nachfrage nach diesen Geräten reflektierte auch die große Anzahl von Produzenten und Händlern. Schon 1924 bestanden neben mehreren

<sup>39</sup> Blanken 1999, Volume 3, 42f.

<sup>40</sup> Heerding 1988, 335.

<sup>41</sup> Blanken 1999, Volume 3, 43.

<sup>42</sup> Ernst Erb, Radios von Gestern, Luzern 1991, 130.

<sup>43</sup> Erb 1991, 130.

kleineren Produktionsbetrieben einige Großproduzenten, die den österreichischen Markt mit Bauteilen oder ganzen Empfangsgeräten versorgten. Die bekanntesten Namen waren: *Eumig* (1919 als Elektrizitäts- und Metallwarenindustriengesellschaft in Wien gegründet, erzeugte ab 1924 Radiogeräte – später auch Fernsehgeräte<sup>44</sup>), *Ingelen* (1924 von Ludwig Neumann gegründet<sup>45</sup>), *Radiola* (gilt als das Vorläuferunternehmen von Grundig Österreich und wurde vom aus Deutschland stammenden Wilhelm Wohleber bereits 1919 als einfacher Elektrohandel gegründet; ab 1930 in Minerva unbenannt<sup>46</sup>), *Radione* (1924 von Nikolaus und Theodor Eltz gegründet) und natürlich die großen Werke von *Horny* und *Schrack*, die in der Folge noch eine wesentliche Rolle für Philips spielen sollten. Zudem wurden auch ausländische Marken wie *Telefunken* (unter der Generalvertretung von Siemens & Halske Wien), *Radio H. Mende & Co.* (nach 1945 bekannt als Nordmende, war in den 1930er Jahren einer der größten Radioproduzenten Deutschlands), *SABA* und *Körting* über den Radiohandel in Österreich vertrieben.

#### 1.4. Die Entwicklung von Philips Österreich bis zum Anschluss

Zurück zu Philips in Österreich: Die 1926 gegründete Vertriebsorganisation entwickelte sich gut. „*Der für das erste Jahr budgetierte Umsatz von 200.000 ÖS wurde sogar noch überschritten*“<sup>47</sup>, so beschreibt Dr. Bruemmer, Leiter der Verkaufsorganisation Österreich, in der Jubiläumsausgabe der unternehmensinternen Zeitschrift „*Philipswelle*“ 1951 stolz den Erfolg der jungen Organisation. Mit viel Einsatz und guten Ideen wurde der Umsatz von der kleinen Wiener Mannschaft angekurbelt. „*Willst Du besser hören, kauf Dir Philips-Röhren*“<sup>48</sup> war der gängige Slogan, mit dem man die neuen Miniwatt-Röhren bewarb. Als eine echte Sensation wurde im Dezember 1927 das Auftauchen eines Radiowagens der Firma Philips gehandelt:

---

<sup>44</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg) 2004, 286.

<sup>45</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg) 2004, 284.

<sup>46</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg) 2004, 285.

<sup>47</sup> *Philipswelle* 27. Jänner 1951, Jubiläumsausgabe, Vorwort.

<sup>48</sup> *Radio Welt*, Jg. 1927, Heft 49, 64.

*„In Wien ist in den letzten Tagen ein geschmackvoll ausgestattetes Auto der Firma Philips zu sehen, das an frequentierten Plätzen anhält, um mittels Lautsprecher Radiokonzerte zu veranstalten“ und weiter: „Das Auto, in dem auch jedermann radiotechnische Beratung erhalten kann, wird auf drei Wochen in die österreichische Provinz entsendet, wo es sicherlich zur Popularisierung des Radios beitragen wird.“<sup>49</sup>*

berichtete die Radiowelt über die technischen Neuigkeiten. Kundenkontakt bzw. Kundenbetreuung standen von der ersten Stunde an im Zentrum der Aktivitäten der österreichischen Verkaufsorganisation. Als Unterstützung der Marketingaktivitäten wurde am 1. September 1928 die Philips-Zeitschrift: „Philips Radio-Revue“ aus der Taufe gehoben. 5 Schilling Abonnementkosten und man war für ein Jahr dabei (12 x und das inklusive Hauszustellung). Das Geschäft lief in den ersten Jahren so gut, dass man bereits 1929 aus allen Nähten platzte und in ein neues Büro umziehen musste. Die neue Adresse für Direktion und den kommerziellen Bereich lautete Neubaugasse 40, Lager und Verwaltung zogen in der Neustiftgasse 36-38 (beide Lokationen im 7. Bezirk) ein. Im gleichen Jahr wurde Direktor Alexander Frey als Werbechef für Österreich aufgenommen, der weiteren Schwung in den Verkauf bringen sollte. Im Juni 1929 wurde eine völlig neue „Institution“ aus der Taufe gehoben. Um auch die Kunden-Nachbetreuung in eigenen Händen zu haben, wurde eine Serviceorganisation ins Leben gerufen. Die Radio Revue berichtet:

*„Eine Institution, die an Großzügigkeit nichts zu wünschen übrig lässt, ist mit dem Philips Service geschaffen worden. Jeder Hörer, jeder Amateur kann bei Versagen seines Gerätes zu jeder Tageszeit durch einfachen telefonischen Anruf in die Lage versetzt werden, eine sofortige Behebung seiner Störung durch den Besuch eines Störungsinpektors zu erzielen. [...]. Jeder, der sich auf ein Abonnement des Philips Service-Dienstes, das im Monat den lächerlich geringen Betrag von S 1.- beträgt, abonnieren will, wendet sich an seinen Händler.“<sup>50</sup>*

Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte der österreichischen Philipsorganisation wurde ebenfalls 1928/29 gesetzt: Philips Eindhoven setzte den Grundstein für eine eigene industrielle Entwicklung in Österreich.

In Umsetzung des notwendig gewordenen Dezentralisierungsprojektes im Produktionsbereich erwarb Philips Eindhoven nach langwierigen Verhandlungen mit Dr. Eduard Schrack die Fabrik des Wiener Radiopioniers, der 1923 eine Fertigung zur

---

<sup>49</sup> Radio Welt, Jg. 1927, Heft 49, 10.

<sup>50</sup> Philips Radio Revue, Juni 1929, 118.

Erzeugung von Radoröhren, Radioempfängern und Hochfrequenzinstrumenten in Wien 18, Schumanngasse 21 gegründet hatte. Gemeinsam mit Schrack gründete man die „Radiowerke E. Schrack Aktiengesellschaft“, kaufte die leer stehende Fabrikanlage in der Abbegasse im 14. Bezirk von Zeiss und begann sofort mit der Maschinenbestückung für die Fertigung von Radoröhren. Der Eintrag des neuen Unternehmens in das Handelsregister erfolgte 1929.<sup>51</sup> Damit wurde der Grundstein für die industriellen Aktivitäten von Philips in Österreich gelegt.<sup>52</sup>

Nachdem bereits 1929 von Eindhoven die ersten Einrichtungen für die Radoröhrenfertigung in der Abbegasse (nahe dem Flötzersteig) geliefert wurden, begann man im ältesten Teil der ehemaligen Zeissfabrik umgehend mit der Fertigung. Das Fertigungsprogramm umfasste in diesen Jahren vor allem direkt und indirekt beheizte Röhren, zusätzlich noch Lautsprecher, Magnetsysteme, und man produzierte bereits den ersten Kinoverstärker – alles nach Vorlagen der Entwicklung in Eindhoven. Obwohl Philips in den Niederlanden bereits seit 1927 Radioempfangsgeräte produzierte, dauerte es in Österreich bis 1936, ehe der erste Radioapparat (Type 45 A Barcarole) aus der eigenen Entwicklung vom Band lief: Ein mit 54 Röhren bestücktes Radiogerät in elegantem Holzgehäuse, mit einem nach oben ausgerichteten Lautsprecher und schwenkbarem „Schallspiegel“ ausgerüstet, das zu einem Verkaufspreis von 575 Schilling angeboten wurde.<sup>53</sup>

Im gleichen Jahr zog sich Schrack aus der Kooperation mit Philips zurück und die Radiowerke Schrack A.G. waren nun zu 100 Prozent im Besitz von Philips Eindhoven. Zum gleichen Zeitpunkt wurde der Firmenwortlaut des Unternehmens in „**Wiener Radiowerke Gesellschaft m.b.H.**“ umbenannt. Die daraus abgeleitete Kurzformel „**WIRAG**“ wurde zum Synonym für den Produktionsstandort in der Abbegasse. Daran konnte auch die 1962 durchgeführte neuerliche Umbenennung in „Bandgerätewerk Wien“ nichts ändern – noch heute sprechen die alten „Philipsianer“ liebevoll von der (alten) **WIRAG**. Schrittweise wurde das Typenprogramm der Fabrik ausgeweitet, so

---

<sup>51</sup> H. Baumgartner, Notizen zur Firmengeschichte Horny, später Fernsehwerk Wien, Band 1 1923-1945, Wien 1979 (nicht veröffentlicht), 10.

<sup>52</sup> Festrede von Generaldirektor Dr. Bruemmer anlässlich 25 Jahre Philips Wien am 27. Jänner 1951.

<sup>53</sup> Baumgartner 1979, 24f.

dass 1939 bereits 16 verschiedene Produkte aus dem holländischen Philipsprogramm produziert werden konnten.

Das ungebremsste Wachstum der Vertriebsorganisation machte aber 1932 eine weitere Verlagerung der kommerziellen und verwaltungstechnischen Abteilungen notwendig. Aus aktueller Raumnot zwischenzeitlich in der Abbegasse untergebracht, bezog man 1934 ein neues Büro in der Neubaugasse 1/Ecke Mariahilfer Strasse. Das Lager musste ebenfalls erweitert werden und wurde schräg gegenüber, in der Neubaugasse 10, eingerichtet. Im gleichen Jahr gab es eine weitere Premiere: Philips stellte erstmals in einem eigenen Pavillon im Westgelände der Rotunde seine Produkte aus (Philips war ja seit Jahren auch Produzent von Radioempfängern).

Um den immer schärfer werdenden Restriktionen im Handelsbereich begegnen zu können, versuchte Philips Eindhoven immer wieder neue Produktionsstätten im Ausland zu erwerben oder selbst zu errichten. So auch in Österreich. O.M.E. Loupart, der auch schon die österreichische Vertriebsniederlassung initiiert hatte, nahm Kontakt mit der österreichischen Radioindustrie auf. Nach einer etwas überhasteten Suche wurde man in Wien, wo gerade der erste Opernball über die Bühne gegangen war, fündig und erwarb im Juni 1935 die kleine, in Wien 7 ansässige Firma C.H. Zerdik, die sofort in eine mit 100.000 Schilling Grundkapital ausgestattete Gesellschaft m.b.H umgewandelt wurde.<sup>54</sup> Unternehmensgegenstand dieser neuen Firma C.H. Zerdik, Radio und elektrische Einrichtungen, Wien VII., Kirchengasse 38 war „*die Erzeugung und der Vertrieb von Radioapparaten sowie Radiozubehör und Radioartikel jeglicher Art, Erzeugung von Sprechmaschinen sowie von elektrischen Geräten*“.<sup>55</sup> Rasch stellte sich jedoch heraus, dass die neue Firma relativ unbedeutend war und keine Basis für die gewünschte und angestrebte Erweiterung der Geräteproduktion in Österreich bieten konnte. Nach relativ kurzer Produktionszeit verblieben von dieser Firma lediglich Marke und „Mantel“<sup>56</sup> bestehen.

---

<sup>54</sup> Beglaubigte Abschrift aus dem Handelsregister Nr. 4760 vom 18. 6. 1941.

<sup>55</sup> Beglaubigte Abschrift aus dem Handelsregister Nr. 4760 vom 18. 6. 1941.

<sup>56</sup> „Mantel“ bedeutet eine ins Handelsregister eingetragene Firma, die jedoch keinerlei Aktivitäten aufweist – sie wird lediglich juristisch gehalten, um sich bei Bedarf einer neuen Firma die Initialkosten zu ersparen.

Ein weiterer Versuch, sich in Österreich mit einer zweiten Geräteproduktion fest zu setzen, war wesentlich Erfolg versprechender – und mit Sicherheit prägender für die weitere Entwicklungsgeschichte von Philips in Österreich. Bereits seit 1923 bestand in Wien die von Friedrich Horny gegründete, in den 1930er Jahren bereits renommierte Firma Hornyphon, die qualitativ hochwertige Radiogeräte produzierte und sowohl im Inland wie im Ausland vertrieb. 1930 begann man mit der Produktion von Radiomöbeln, also einem Standmodell als Kombination von Radio und Plattenspieler samt Lautsprecher, das wegen seiner Eleganz und technischen Fortschrittlichkeit auch bald bis nach Übersee exportiert wurde. Die Produktionsausweitung und der rasant steigende Umsatz zwangen Horny, den bisherigen Produktionsstandort in der Westbahnstraße aufzugeben und die ehemaligen Räumlichkeiten der Staatseisenbahngesellschaft im 10. Bezirk zu mieten. So begann man bereits Anfang Mai 1934 mit der Geräteproduktion in den neuen Räumlichkeiten. Etwa zum gleichen Zeitpunkt (ca. 1933/34) wurde Philips zum Hauptlieferanten für Röhren, die bei Horny in die Geräte eingebaut wurden. Die Aktivitäten von Horny erweiterten sich weiterhin in raschem Tempo, sodass auch auf dem neuen Standort sehr schnell wieder Platzprobleme auftraten. Um Abhilfe zu schaffen, investierte man weiter und zog mit relativ hohen Kosten 1935 eine Zwischendecke aus Holz in der Produktionshalle ein. So gelang es, die Bruttofläche auf 16.000 m<sup>2</sup> zu erweitern – genug Platz für die fast 1.200 Mitarbeiter in Produktion und Verwaltung.<sup>57</sup> Ende November, Anfang Dezember des Jahres 1935 produzierten mehr als 700 Arbeiterinnen in drei Schichten täglich an die 300 Radioapparate.

Horny leistete sich für seine Produktpräsentation erstmals einen eigenen Pavillon auf der Wiener Herbstmesse. Schnell zeigte sich, dass die rasche und starke Expansion den finanziellen Rahmen der Firma gesprengt hatte. Im Laufe der Monate hatte sich Philips zum größten Gläubiger von Hornyphon entwickelt, da die Röhrenlieferungen an Horny von Philips bereitwillig kreditiert worden waren. Nach Präsentation einer uneinbringlichen Rechnung und den anschließenden langen und harten Verhandlungen zwischen Friedrich Horny und Loupart entschloss sich Horny zum Verkauf seiner

---

<sup>57</sup> Baumgartner 1979, 24.

Firma, die in der Folge in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden sollte. Nach einem kurzen Zwischenspiel, bei dem Horny noch einige Anteile besaß und nach außen hin die Firma weiterführte, ging die neue Aktiengesellschaft zu 100% in den Besitz der Philips Radioröhren Ges.m.b.H über. Die Eintragung in das Firmenbuch erfolgte erst am 19. Mai 1936. Friedrich Horny blieb offiziell alleiniges Vorstandsmitglied der Firma – lehnte jedoch den Direktoren-Titel ab und wurde schlicht „Präsident“ genannt. Von der ersten Stunde an ließ man Hornyphon kommerzielle wie auch technische Freiheiten innerhalb des Philipskonzerns. Sowohl für den Inlandsmarkt als auch für den Export sollte Hornyphon als eigenständige und unabhängige Marke weiter bestehen bleiben. Da auch die Werbung (man kann sagen, der gesamte Auftritt nach außen) weiterhin ganz im Zeichen von Friedrich Horny stand, blieb der Eigentumstransfer nicht nur den meisten Firmenangehörigen verborgen, sondern lange Zeit der gesamten Händlerschaft und natürlich auch dem Endkonsumenten. Freiheiten zu haben bedeutete jedoch nicht völlige Unabhängigkeit: Zwei- bis dreimal pro Jahr wurde das gesamte Produktionsprogramm mit Eindhoven besprochen und Hornyphon musste unter anderem ein dem Konzern entsprechendes Rechnungswesen einführen (mit einem Budgetjahr von Mai bis April). Von diesem Zeitpunkt an fuhr man bei Philips Österreich mit der Marke Hornyphon als einem österreichischen Produkt bis knapp vor der Jahrtausendwende eine erfolgreiche Zweitmarkenpolitik. In Summe gesehen beschäftigte Philips mit dieser Übernahme 1936/7 schon rund 2.000 Mitarbeiter in Österreich.

Das Jahr 1937 stellte einen Wendepunkt im Bereich Kundenbetreuung dar. In Ergänzung zur 1929 ins Leben gerufenen Serviceorganisation entschlossen sich die österreichischen Röhrenerzeuger (Philips, Telefunken, Sator und Tungsram), einen weiteren Meilenstein in punkto Kundenfreundlichkeit zu setzen. Erstmals gab man auf die Produkte eine 6-monatige Garantie und gründete gemeinsam eine Zentralprüfstelle für Radioröhren als einen weiteren Schritt hin zu einem Qualitätsmanagement.

Der 12. März 1938 – der Anschluss an Deutschland – war ein schwarzer Tag für

Österreich. An diesem Tag verlor nicht nur Österreich als eigenständiger Staat seine Unabhängigkeit und wurde aus den Landkarten eliminiert, sondern in der Folge verlor auch Philips Österreich seine Eigenständigkeit und wurde Ende des Jahres vollständig in die von der Partei durchgesetzte Organisation von Philips Berlin integriert.

#### **1.4. Philips unter dem Hakenkreuz**

In den Jahren 1938/39 kam es zu einer weitgehend wirtschaftlichen Angleichung an Deutschland. Felix Romanik nennt diesen Prozess eine „Germanisierung im weiteren Sinne“<sup>58</sup>, bei dem Vermögenswerte in Österreich in reichsdeutschen Besitz übergeleitet wurden. So wurden auch die Aktivitäten von Philips in Österreich in den Besitz und die Verantwortung von Philips Berlin übergeführt. Heinrich Baumgartner, 1938 zum Entwicklungsleiter des Hornywerkes aufgestiegen, er übernahm 1950 die Gesamtleitung des Hornywerkes, gibt uns in seinen „Notizen zur Firmengeschichte Horny“ einen Einblick in die damaligen Geschehnisse.

Vorerst zeigte sich ein durchaus positiver Effekt für die österreichischen Philipswerke: Vom deutschen Industrieministerium wurde eine Sperrfrist bis Ende 1939 eingeführt – deutsche Erzeuger durften nicht in die Ostmark, wie Österreich von nun an hieß, liefern, umgekehrt jedoch schon. Diese Maßnahme resultierte in einer verstärkten Lieferung von dringend benötigten Radioempfängern österreichischer Produktion nach Deutschland. Da der Radioempfänger ein wesentliches Kommunikations- und Propagandamittel für die nationalsozialistische Führung darstellte, wurden in der kurzen Zeit insgesamt mehr als 60.000 Apparate<sup>59</sup> zusätzlich produziert und geliefert. Wurde 1938 noch die für Österreich entworfene eigene Produktpalette produziert und verkauft, so beschloss man in der deutschen Philipszentrale in Berlin, dass ab 1939 ein eigenes Produktionsprogramm für die Ostmark nicht mehr in Frage käme und die gesamte österreichische Produktion mit der deutschen Produktpalette zu synchronisieren sei. Die einzelnen Radiotypen hießen von nun ab nicht mehr

---

<sup>58</sup> Siehe zu diesem Thema auch: Felix Romanik, Österreichs wirtschaftliche Ausbeutung 1938-1945, Wien, Frankfurt, Zürich 1966, 26.

<sup>59</sup> Baumgartner 1979, 33.

„Ballade“, „Bolero“ oder „Barcarole“, sondern schlicht „Aachen-Super“. Vereinheitlichung und Integration war die gegebene Zielrichtung, der sich alles unterzuordnen hatte.

Schon 1938 wurde die RAVAG aufgelöst und in die Reichsrundfunkgesellschaft integriert. Der Sender Wien Bisamberg wurde damit zum zwölften Reichssender des großdeutschen Rundfunks.<sup>60</sup>

Eine der ersten Maßnahmen, um die ostmärkische Wirtschaft rasch in den Griff zu bekommen, war in den einzelnen Betrieben die Einsetzung von Aufsichtspersonen aus dem Umfeld der Parteigenossen. Jene Nationalsozialisten, die während der vom Ständestaat ausgerufenen Verbotszeit nach Deutschland geflüchtet waren, kehrten nun triumphierend heim und übernahmen sofort wichtige Positionen im Werk. Auch Mitglieder der bisherigen „Illegalengruppe“ im Hornywerk, die vom Mechaniker Gachstetter gegründet und geführt wurde, kamen nun in bevorzugte Positionen des Unternehmens. Gachstetter wurde 1938 zum Betriebsobmann gewählt und sah als eine seiner wichtigen Aufgaben, in der von ihm geleiteten Musterwerkstätte Hakenkreuze zum Anstecken zu stanzen. Ab sofort zierten daher auch Plakate mit NS-Parolen und Führerbilder die Büros der Philipsbetriebe in Österreich. So genannte „Untragbare“ wurden sofort entlassen und durch verdiente Parteigenossen ersetzt. Aus der Führungsebene fielen unter anderem Verkaufsdirektor Walter, Exportleiter Kolischer und Werbeleiter Czerwenka dieser Maßnahme zum Opfer. Alexander Frey, der nach dem Krieg ab 1950 (bis 1965) die Stelle eines kommerziellen Vorstandsdirektors übernahm, Meynier und Feldner übernahmen an deren Stelle die Aufgaben. Wie sehr die Organisation von Nationalsozialisten durchsetzt war, zeigt auch die explizite Erwähnung eines Briefes von Friedrich Horny an Philips im Buch von I.J. Blanken „History of Philips Electronics Volume 4“: *„According to his own account he had to be continually on the defensive against smear campaigns and intrigues by the Nazis among his personnel.“*<sup>61</sup>

Nichtsdestotrotz entwickelte sich das Geschäft in den ersten Kriegsjahren sehr gut –

---

<sup>60</sup> Baumgartner 1979, 33.

<sup>61</sup> I.J.Blanken, The history of Philips Electronics N.V., Volume 4, Under German rule, Eindhoven 1999, 267.

der Volksempfänger wurde den Verkäufern förmlich aus der Hand gerissen. Man wollte (und musste) die Reden des Führer über das Radio hören. Noch sprach in den Philipsbetrieben am Flötzersteig und bei Horny niemand offiziell über irgendwelche Produktionen von Kriegsmaterial. Erst ab Ende 1939/Anfang 1940 bewarb man sich von der neuen deutschen Philips Firmenleitung um Rüstungsaufträge. Philips Deutschland (und damit natürlich auch die Niederlassungen in Österreich) wurden umgehend in die deutsche Rüstungsindustrie zur Produktion von Kriegsmaterial eingegliedert. Rüstungsaufträge bedeuteten aber gleichzeitig den Bedarf nach erhöhtem Schutz in den Werken. Bei Horny wurde unter der Aufsicht von Frey umgehend ein Werksschutz mit Hilfspolizeistatus geschaffen, um die Fabrik zu bewachen.

Die direkten Kontakte zwischen der Zentrale in Eindhoven und den Betrieben in der Ostmark wurden immer dünner, bis schließlich 1940 auch die Zentrale in Eindhoven von der Übernahme durch die Deutschen bedroht war. J.A.Ratcliff berichtete in der Wochenschrift „The Financial Times“:

*„Es war an einem der düsteren Tage des Zweiten Weltkriegs – man schrieb den 13. Mai 1940, die Engländer zogen sich vom Kontinent zurück, und Holland stand vierundzwanzig Stunden vor dem Zusammenbruch –, da dampfte ein britischer Zerstörer zu einer ungewöhnlichen Rettungsaktion mitten hinein ins Feindgebiet. Ohne Rücksicht auf deutsche Minenfelder und Bomber legte das Schiff in Hoek van Holland an und nahm fünfundzwanzig Personen an Bord – keine abgeschnittenen Zivilisten oder Soldaten, sondern Direktoren und Forschungspersonal des Philips-Konzerns, des riesigen holländischen Elektrounternehmens.“<sup>62</sup>*

Nur Frits Philips, Sohn von Anton Philips, damals 35 Jahre alt, blieb in Eindhoven zurück und stand vor einer fast unlösbaren Aufgabe: Einerseits sollte er das Unternehmen in den Niederlanden erhalten und seine Leute schützen, andererseits aber auch versuchen, den Beitrag zur deutschen Rüstung so klein wie möglich zu halten.<sup>63</sup> Zu diesem Zeitpunkt hatte der Konzern bereits 45.000 Mitarbeiter – 60 %

---

<sup>62</sup> Ratcliff 1957, 77.

<sup>63</sup> Frits Philips, Ein Leben mit Philips, Stuttgart-Degerloch 1979, 124 ff.

davon in Ländern außerhalb der Niederlande.<sup>64</sup>

Vorausschauend hatte man bereits 1939 Vorsorge für den Ernstfall getroffen. Die Hauptverwaltung des Konzerns wurde nach Willemstad auf Curacao auf den Holländischen Antillen verlegt, zudem wurden ein englischer (mit Sitz in London<sup>65</sup>) und ein amerikanischer Trust (mit Sitz in Hartford, Connecticut<sup>66</sup>) gegründet. Damit sollte erreicht werden, dass ausländische Philipsniederlassungen in den nicht von Deutschland besetzten Ländern nicht zum „vorläufigen Feindeseigentum“ erklärt werden konnten. London sollte im Ernstfall die Verantwortung über Unternehmen im britischen Commonwealth übernehmen, Hartford die Interessen von Philips in Süd-, Mittel- und Nordamerika.<sup>67</sup> Der Einfluss Eindhovens in Deutschland und den besetzten Gebieten reduzierte sich ab 1940/41 auf ein absolutes Minimum.

Die Werke in der „Ostmark“ stießen bei Fortdauer des Krieges auf immer größere Probleme: Die Produktionen wurden nun fast ausschließlich auf Kriegswirtschaft umgestellt – so wurden im Hornywerk in der Südbahngasse ab sofort elektronische Bombenzünder<sup>68</sup> und Geräte für den Funkverkehr produziert, in der WIRAG produzierte man hochwertige elektronische Geräte für den See- und Luftverkehr. Eines der größten Probleme war jedoch der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Einerseits verließen hoch qualifizierte Ingenieure den Betrieb, um in Deutschland zu einem wesentlich höheren Gehalt zu arbeiten, andererseits wurden immer mehr junge, ausgebildete männliche Arbeitskräfte an die Front gerufen. Um hier einen Ausgleich zu schaffen, wurden immer mehr Mädchen und Frauen zum Dienst in den Fabriken verpflichtet. In immer höherem Maße wurde ab 1942 (nach der Installation des Gauleiters Fritz Sauckel als Generalbevollmächtigter für den Arbeitseinsatz) der

---

<sup>64</sup> Philips Information, Nr. 4119D/ Mai 1976, Kurze Firmengeschichte der N.V.Philips`Gloeilampenfabrieken, 8.

<sup>65</sup> Blanken 1999, Volume 4, 114ff.

<sup>66</sup> Blanken 1999, Volume 4, 119; sowie: Philips 1979, 115.

<sup>67</sup> Philips 1979, 115.

<sup>68</sup> In der Phase während des Gleitens der Bombe durch den Abwurfschacht wird ein Kondensator elektrisch aufgeladen, dessen Entladung – je nach Einstellung – zu einer bestimmten Zeit die Zündung auslöst.

Arbeitskräftemangel durch den Einsatz von Zwangsverpflichteten ausgeglichen. Um dem geforderten Qualitätsstandard halbwegs zu entsprechen, wurden eigene Lehrwerkstätten eingerichtet, die eine notwendige Ausbildung in den Grundkenntnissen garantieren sollten. Schlussendlich wurden auch französische und holländische Kriegsgefangene in der Produktion eingesetzt, um das hohe Produktionsniveau halten zu können. Am Höhepunkt des Krieges, 1943, beschäftigte man bei Hornyphon allein bereits 2.000 Mitarbeiter in der Produktion. Um die steigenden Anforderungen bewältigen zu können, mussten im Umkreis von Wien zusätzliche, unter Philipspatronanz stehende Fertigungsstellen geschaffen werden. Neben der Kriegsproduktion wurden nach wie vor Volksempfänger benötigt und von Philips in Österreich produziert. Im Mai 1942 wurde in Pressburg eine Fabrikanlage zur ausschließlichen Produktion von zivilen Radiogeräten (produziert wurde der „Österreichische Zwergsuper“<sup>69</sup>) errichtet. Auch in Tribuswinkel (bei Baden) wurde eine zusätzliche Produktionsstätte angelegt – dort siedelte man die Spritzerei, Teilefertigung und Metallwarenproduktion an.

1944 – die Ostfront rückte immer näher in Richtung Wien – dachte man über eine Verlagerung von Teilen des Werkes in den Westen nach. Wertvolle Materialien wurden von den Fabriken in kleine und damit sicherere Orte verlagert. Laufende Luftangriffe durch die alliierten Truppen richteten große Schäden sowohl in der WIRAG wie auch in den Hornywerken an. Speziell die Hornywerke waren von den Bombenangriffen extrem stark betroffen und fast nicht mehr für eine Produktion einsatzfähig. Mit Kriegsende wurden die Fertigungsstätten ausgeräumt, und die gesamte Fertigung musste eingestellt werden. Der Personalstand in der WIRAG wurde auf lediglich 150 Mitarbeiter reduziert. Die Fertigungsstätten von Hornyphon waren bei Kriegsende komplett ausgebombt – an eine Fortführung der Produktion war nicht mehr zu denken. Mit dem Ende des Krieges ging ein trauriges und auch dunkles Kapitel für Philips zu Ende. Zählte doch Philips zu jenen Betrieben, die auf Grund ihrer globalen Ausrichtung gezwungen waren, für beide Kriegsparteien Kriegsmaterial zu liefern.

---

<sup>69</sup> Baumgartner 1979, 45f.

Doch die Organisationen in Österreich und Deutschland wurden mehr als 50 Jahre später von den Ereignissen während des Zweiten Weltkriegs wieder eingeholt. In seiner Ausgabe vom 23. September 1998 schrieb der Standard: *„Ehemalige Zwangsarbeiter drohen österreichischen Unternehmen mit Klagen, sollten sie nicht entschädigt werden“*. Mit auf der Liste jener Betriebe, die polnische Zwangsarbeiter beschäftigt haben sollen, stand auch die während des Krieges von Wien nach Krems ausgelagerte Philips-Fertigungsstätte. Am 8. August 2000 beschloss der Nationalrat das „Versöhnungsfondgesetz“<sup>70</sup> – ein Bundesgesetz über den Fond für freiwillige Leistungen der Republik Österreich an ehemalige Sklaven- und Zwangsarbeiter des nationalsozialistischen Regimes. Sofortige Recherchen<sup>71</sup> innerhalb des Konzerns ergaben, dass zwar bei der unter dem Namen Philips geführten Fertigungsstätte in Krems (Krems war damals eine so genannte Verlagerungsstätte, in die man kriegswichtige Produktionen verlagert hatte, um sie für Luftangriffe weniger verwundbar zu machen) auch polnische Arbeiter (offiziell von Philips Warschau beschäftigt) eingesetzt waren, jedoch die Philipsorganisationen in Österreich zu diesem Zeitpunkt als „Feindvermögen“ unter deutscher Zwangsverwaltung standen und keinerlei Verfügungsgewalt über ihr Vermögen und die betrieblichen Aktivitäten hatten.<sup>72</sup> Trotz dieser Tatsache verabsäumte es die österreichische Philipsorganisation nicht, sich am freiwilligen Versöhnungsfond mit 25 Mio. ATS zu beteiligen und so auch ihren Beitrag zu leisten.

---

<sup>70</sup> BGBl. 74 (2000) ausgegeben am 8. August 2000, 74. Bundesgesetz.

<sup>71</sup> Herbert Denk, Dossier zu „Zwangsarbeiter und Philips Österreich“, Wien, 2. 10. 1998.

<sup>72</sup> Brief von Philips Österreich an die Regierungsbeauftragte Dr. Maria Schaumayer vom 25. 9. 2000.

## **2. 1945 –1970: Wiederaufbau, regionale Expansion, eine neue Zentrale**

### **2.1. Der Neuaufbau aus dem Schutt des Krieges – die späten 1940er und die 1950er Jahre**

Am 13. April 1945 verkündete in Moskau ein Salut aus 324 Kanonen<sup>73</sup> den Fall einer weiteren Hauptstadt. In diesem Fall handelte es sich um Wien, das immer als die zweite Hauptstadt des „Dritten Reiches“ gesehen wurde – ein ganz besonderer Triumph der Roten Armee. Wien lag in Trümmern, der Stephansdom stand in Flammen. Für Wien war damit die heiße Phase des Krieges vorbei, obwohl es westlich von Wien noch fast ein Monat dauern sollte, bis der Krieg in seiner Gesamtheit beendet werden konnte.

Nach den Bombenabwürfen und Artilleriegeschossen, die bislang alles zerstört hatten, hielt nun eine neue Bedrohung für Mensch und Eigentum in Wien Einzug – die Rote Armee samt der russischen Verwaltung im Schlepptau. Hatte man sich unter den Alliierten bereits 1944 Gedanken über eine zukünftige Verwaltung des besiegten Deutschlands gemacht, so war dies für Österreich nicht der Fall – es fehlte ein gemeinsamer alliierter Plan. Dies bedeutete, sehr zum Leidwesen der österreichischen Bevölkerung, vorerst freie Hand für die russische Besatzungsmacht. Und das wurde von den Russen genutzt. Viele noch intakte Maschinen wurden demontiert, noch vorhandene Vorräte an Material einfach beschlagnahmt und abtransportiert. Dies betraf natürlich auch in hohem Maße die in Wien bestehenden Philipsbetriebe – die Hornywerke, die WIRAG (samt allen Außenstellen), aber auch die Vertriebszentrale samt Lager in der Neubaugasse.

In der österreichischen Wirtschaft setzte nach den problematischen Jahren der Zwischenkriegszeit und dem Krieg sehr rasch ein wahrer Boom ein, der alle bisherigen Entwicklungen in den Schatten stellte. Auch bei den in Österreich ansässigen Großbetrieben kam es zu starken Wachstumsraten – sowohl in der Anzahl wie auch der Größe der Betriebe<sup>74</sup>.

---

<sup>73</sup> Hugo Portisch, Sepp Riff, Am Anfang war das Ende, aus Österreich II (Band I), München 1985, 155.

<sup>74</sup> Franz Mathis, Big Business in Österreich II, Wien 1990, 140.

Als eine der wachstumsreichsten Industriezweige war die Elektroindustrie und innerhalb dieses Segmentes die Unterhaltungselektronik zu sehen. Maßgeblichen Anteil an dieser sektoralen Expansion hatte die rasante Entwicklung von Philips in der unmittelbaren Nachkriegszeit – vertreten durch die beiden Werke Horny und WIRAG, später auch durch die Expansion in den Bundesländern.

Das Hornywerk in der Südostbahngasse lag in Trümmern. Um überhaupt arbeiten und mit einer Produktion beginnen zu können, musste man in ein Miethaus in der Giselhergasse 11, im 15. Bezirk, übersiedeln. Am 30. Juni 1945 wurde Heinrich Ridiger (seit 1937 bei Philips Berlin als Revisor beschäftigt wurde er Mitte 1944 nach Wien versetzt und übernahm die Administration der Hornywerke, bevor er 1950 in die Zentrale als Vorstand für Finanz und Administration berufen wurde)<sup>75</sup> von der Belegschaft zum kommissarischen Verwalter der Hornyaktivitäten gewählt. Etwas sonderbar mutete das Produktionsprogramm des Unternehmens in den letzten Monaten des Jahres 1945 an. Aus vorhandenen Zeltplanen wurden Rucksäcke und Wandertaschen gefertigt. Von den Zweigstellen in Pressburg und St. Johann im Pongau erhielt man einen Widerstandsdraht, aus dem man Tauchsieder, Lötkolben und Kochplatten erzeugte. Alles Produkte, die nach Beendigung des Krieges Mangelware waren, denn oberstes Gebot war: Geld verdienen, um rasch wieder zu einem „normalen“ Geschäftsbetrieb zurück zu finden. Mit Improvisation, Kreativität und einer gewissen Hartnäckigkeit gelang das Vorhaben. Unter Ing. Baumgartner, zu dieser Zeit Leiter einer kleinen Entwicklungsabteilung, später Direktor der „Fernsehfabrik“, wurde aus rechtzeitig in Sicherheit gebrachten Materialien ein Radiogerät entwickelt, das bereits im Oktober 1946 mit dem Namen „Rex 47“ auf der nun wieder stattfindenden Wiener Messe vorgestellt werden konnte. Der erste Schritt in Richtung Neubeginn und Normalisierung war damit gemacht.

Am Fabrikator der WIRAG, die Gott sei Dank von größeren Schäden verschont geblieben war, hing eine Tafel mit einer Aufschrift in kyrillischer Schrift: „Fabrik

---

<sup>75</sup> Baumgartner 1979, 45f.

beschlagnahmt“.<sup>76</sup> Höchste Priorität in diesen Tagen war Schnelligkeit. Die russische Besatzungsmacht transportierte alles ab, das verwertbar war. Mehrere Maßnahmen waren daher gleichzeitig zu treffen, um zu retten, was zu retten war.

Rasch bevor die Rote Armee in den Bereich des 7. Bezirks kam, wurde das kommerzielle Lager in der Neubaugasse aufgelöst und der gesamte Führungsstab von Philips Österreich samt den noch vorhandenen und noch nicht verlorenen Vorräten in den Westen verlegt. Für ein Jahr lang war die „österreichische Philipszentrale“ bei Elektro Hinterholzer, einem renommierten, bereits seit 1935 mit Philips in Verbindung stehenden und in Kitzbühel ansässigen Radiohändler untergebracht.<sup>77</sup> Im ersten und zweiten Stock des Hauses waren die Amerikaner einquartiert, und im Erdgeschoß fand Philips Österreich Platz, um die Geschäfte wieder langsam aufzunehmen.

Aber bereits im folgenden Jahr konnte man nach Wien zurückkehren und das Büro in der Neubaugasse wieder beziehen. Gemeinsam mit 15 Mitarbeitern wurde versucht, das Geschäft neu aufzubauen. Im Mai 1946 hatte Philips Österreich wieder einen neuen (alten) Generaldirektor. Dr. Werner Bruemmer war aus Holland zurückgekehrt und übernahm die Aufgabe, den Zustand der Anlagen aufzunehmen und die Wiener Unternehmungen zu reorganisieren. In einem Rückblick anlässlich dem 25-jährigen Jubiläums berichtet Dr. Bruemmer:

*„Als ich anfangs Mai 1946 hier eintraf, fand ich nicht nur das Stadtbild Wiens traurig verändert vor. Auch mehrere unserer Fabrikations- und Vertriebsstätten waren den Bomben zum Opfer gefallen, andere Betriebe ihres Maschinenparks mehr oder minder entblößt.“<sup>78</sup>*

Mit 15. Mai 1946 kam es zu einer Änderung im Firmenbuch: der Firmenwortlaut der österreichischen Vertriebsorganisation wurde von „Philips Radioröhren Ges.m.b.H.“ in „Philips Gesellschaft m.b.H.“ geändert. Alleinige Eigentümerin blieb die N.V. in Eindhoven. Neben Dr. Bruemmer wurden auch noch DI Jan Michiel Lutz und Gerard Johan Jorksveld als Geschäftsführer der Gesellschaft eingetragen.

Der Bedarf an elektrischen Produkten stieg in den ersten Nachkriegsjahren rasch an,

---

<sup>76</sup> Julius Widtmann, (leitender Angestellter der damaligen WIRAG, maßgeblicher Verantwortlicher für den Aufbau der Glasfabrik), Notizen zur Wiener Radiowerke A.G.(nicht veröffentlicht), 2.

<sup>77</sup> Sonntagspost Wörgl, 30. 6. 1985.

<sup>78</sup> Philipswelle, Jubiläumsausgabe 27.1.1951, 2.

sodass es mit den Vertriebsaktivitäten stetig bergauf ging, und am Ende des Jahres 1946 hatte die Wiener Vertriebs- und Zentralorganisation bereits wieder einen Personalstand von ca. 50 Mitarbeitern zu vermelden.

Wie sah es in den Produktionsbetrieben aus? Dort gab es weiterhin alle Hände voll zu tun, um wenigstens einen Bruchteil des Materials und der Maschinen in den Produktionsstätten zu retten. Bereits im Februar 1945, also noch während des Krieges, gelang es über das Schwedische Generalkonsulat, das zu diesem Zeitpunkt die niederländischen Interessen vertrat, ein Schutzpapier zu erstellen, das die Philips-Österreich-Unternehmen als Eigentum des holländischen Konzerns deklarierte und dieses somit nicht als zu requirierendes deutsches Eigentum anzusehen sei – und das, sicherheitshalber in russischer Sprache.

In diesem Zusammenhang ist unbedingt der Name Prof. Dr. Robert v. Ettenreich zu nennen – ein Pionier der Radoröhrenindustrie in Österreich, der gemeinsam mit Dr. Schrack das Radoröhrenwerk E. Schrack gegründet hatte. Als Berater und späterer Patentanwalt von Philips hatte er maßgeblichen Anteil daran, das Philipseigentum unmittelbar nach Kriegsende zu schützen. Doch zunächst waren alle Bemühungen vergeblich – unter dem russischen Stadtkommandanten Generalleutnant Alexej Blagodatow („Alle Macht ist in meiner Person vereinigt“<sup>79</sup>) wurde unverzüglich mit der Demontage von Fertigungsgruppen in der WIRAG sowie diverser Maschinen in den Außenstellen in Krems, Traiskirchen und im Flakturm in der Stiftskaserne (wohin 1944 Arbeitsgruppen für Prüfung, Abgleich und Eichung altmodischer Tornisterfunkgeräte verlegt wurden) begonnen. Noch vorhandenes Produktionsmaterial konnte gerade noch in einer Nacht- und Nebelaktion von Krems nach Gmunden, also außerhalb des russischen Einflussbereiches, gebracht werden. Trotz aller Interventionen und Bemühungen dauerte es bis zum 4. Juni 1945, um die Demontagen wenigstens offiziell zu stoppen – das bedeutete jedoch nicht, dass die Verschleppung von Produktionsmittel sofort zu einem Ende kam. Am 22. Juni konnte ein Maschinenabtransport aus der WIRAG auf dem Bahnhof in Eggendorf in

---

<sup>79</sup> Leo Schuurmans Stekhoven, Philips in Österreich: Wiederaufbau zum Weltkonzern, in: ÖIAZ, 133. Jg., Heft 3 1988, 131.

Niederösterreich gerade noch gestoppt und die mit Maschinen voll beladenen Waggons nach Wien Leopoldau zurückgeschickt werden. Erst am 10. Juli konnten die Waggons mit den schweren Maschinen mühsam entladen, mit Handwagen quer durch ganz Wien in die Abbégasse transportiert und dort montiert werden.

„Wir können einen, wenn auch bescheidenen, jedoch durchführbaren Fabrikationsplan für die nächsten Monate aufstellen“<sup>80</sup>, verlautbarte Prof. Ettenreich nach der erfolgreichen Aktion gegenüber der Belegschaft. Am 8. August<sup>81</sup> war es endlich so weit: die WIRAG hatte wieder Strom und konnte mit der Aufnahme der Produktion beginnen. Unter Direktor Guido Andrieu wurde mit etwas mehr als 200 Mitarbeitern mit der Produktion der Gleichrichterröhre AZ 1<sup>82</sup> begonnen. Die für die Fertigung von Röhren notwendigen Vakuumpumpgruppen und weitere Fertigungseinrichtungen wurden von Holland nach Wien geliefert. Mit Unterstützung von Eindhoven gelang es auch, einen weiteren Engpass zu überbrücken und genug Material nach Wien zu schaffen, um mit einer umfangreichen Produktion beginnen zu können. In den Jahren bis 1950 umfasste das Produktionsprogramm neben Radioröhren, Lautsprechern (ca. 100.000 Stück/Jahr), Kondensatoren, Glühlampen und Leuchtstoffröhren auch die ersten Rasierapparate.

Bereits 1939 in Holland vorgestellt, kam der „Philishave“ erst 1948 nach Wien und wurde bei der Wiener Herbstmesse zur Sensation. Das Echo auf der Messe war so gut, dass man sich in Wien entschloss, eine „Philishave Reisetruppe“ ins Leben zu rufen, um den neuen Trockenrasierapparat vor Weihnachten noch heftig zu bewerben.

*„Wo immer in Österreich einer unserer Geschäftsfreunde eine Ausstellung, Werbetage oder ähnliche Werbeveranstaltungen durchführt, stellen wir unsere Philipsexpedition zur Verfügung. >Karte genügt, wir kommen ins Haus< könnte man sagen. Die Reisekosten werden von uns getragen, die Veranstalter der Ausstellungen bzw. Werbetage haben lediglich für die Unterhaltskosten unserer Philishavetruppe aufzukommen. Veranschlagt werden für die Hauptstädte der Bundesländer S 40.-, für*

---

<sup>80</sup> Widtmann, 4.

<sup>81</sup> Widtmann, 4.

<sup>82</sup> Zur Erläuterung: Röhrendioden mit Glühkathode fanden früher unter anderem in röhrenbestückten Geräten als Gleichrichter- und Demodulatorioden ihre Anwendung. Doppeldioden, wie hier mit der Kennung Z, sind Röhren, die mit zwei Anoden und einer gemeinsamen Kathode bestückt sind. Sie wurden früher in (Radio)Empfängern zur Amplituden-Demodulation mit unabhängiger Erzeugung der Regelspannung verwendet.

*die übrigen Orte S 30.- pro Tag und Dame.*<sup>83</sup>

Vom ersten Tag an war der „Philishave“ der Star unter den Philipsprodukten. In weiteren Bereichen konnte sich die WIRAG profilieren: ein Tonkinoverstärker wurde entwickelt, wovon einige 100 Stück gefertigt wurden. Ab 1949 begann man in der WIRAG mit der Entwicklung und Fertigung von medizinischen Geräten. Ganz besonders wichtig für die weitere Entwicklung der WIRAG war der bereits 1947<sup>84</sup> startende Entwicklungsbeginn im Bereich der Tonbandgerätetechnologie. Der Anstoß dazu entsprang zweifelsohne der Zusammenarbeit mit dem Österreichischen Rundfunk, der seine Studioanlagen bei der WIRAG in Auftrag gab. Fertigungsbeginn der ersten Studio-Tonbandgeräte war das Jahr 1949, in dem die ersten 900 Studiogeräte ausgeliefert wurden. Ein Jahr später wurde das erste tragbare Heimgerät EL 3570, genannt „Blaue Donau“, in einer Stückzahl von 3.400 gefertigt<sup>85</sup> - der Beginn des (gemeinsam mit dem Philipsbetrieb in Hasselt, Belgien) weltweiten Entwicklungs- und Fabrikationszentrums für Tonbandtechnik innerhalb des Philips Weltkonzerns – eine Erfolgsstory österreichischen Ursprungs. In einer mit 150 Mitarbeitern besetzten Entwicklungsabteilung wurde stetig an der Verbesserung der Tonbandtechnik gearbeitet, um den steigenden Anforderungen des Marktes und der stärker werdenden Konkurrenz standhalten zu können.

Hand in Hand mit dieser Entwicklung ging auch eine schärfere Trennung des Produktionsprogramms der beiden Wiener Werke. Horny entwickelte sich immer mehr zu **dem** Radiowerk innerhalb von Philips Österreich. Zusätzlich kam es bereits in diesen Jahren zu den ersten kleineren Exporten an Philipsorganisationen in anderen Ländern – die Exportchancen des Hornywerkes stiegen auf Grund der exzellenten Qualität und Verlässlichkeit. Die WIRAG legte im Gegensatz dazu ihren Schwerpunkt in Richtung Bandgeräteentwicklung und -produktion.

Wie schon zu Beginn des Ersten Weltkrieges in Eindhoven, so sorgten auch in Wien nach dem Zweiten Weltkrieg Versorgungsprobleme bei Glasprodukten für die Glühlampen- und Radoröhrenproduktion im Management der WIRAG. für

---

<sup>83</sup> Philipswelle, 3. Jahrgang, 4.Heft, 4. November 1949, 44.

<sup>84</sup> Philips Reporter, Heft 4 / 1991, 7.

<sup>85</sup> DI Karl Winter, Notizen zur Entwicklung der WIRAG, Wien 1987 (nicht veröffentlicht).

Unsicherheiten. Dem Eindhovener Muster folgend veranlasste Generaldirektor Bruemmer, DI Julius Widtmann am 1. April 1947 mit dem Bau einer Glasfabrik im 3. Bezirk am Rennweg 95 A (in der englischen Zone) zu beauftragen.<sup>86</sup> Das Magistratische Bezirksamt erstellte am 27. Oktober 1949 einen Gewerbeschein, lautend auf „Wiener Radiowerke Aktiengesellschaft“ für das Gewerbe „*Fabrikmäßige Erzeugung von Glaskolben aller Art, insbesondere für Radoröhren, Glühlampen, Thermoskolben und sonstige Zwecke; Röhren und Stäben aus Glas; hitzefeste Glaswaren aller Art für Technik, Haushalt und sonstige Zwecke*“.<sup>87</sup> Anfangs ein voller Erfolg – bereits im Jänner des Folgejahres wurden die ersten Glühlampenkolben geblasen und ein zweiter Schmelzofen wurde in Betrieb genommen – hatte man jedoch bald Probleme mit der Auslastung der vorhandenen Kapazitäten. Obwohl auch Glasprodukte an andere befreundete (Philips)-Unternehmen exportiert wurden, konnte die Auslastung des Betriebes nicht gewährleistet werden. So entschloss man sich schon 1958 – nur neun Jahre nach Fertigungsbeginn in der Glasfabrik – eine Teilwertabschreibung der Glasproduktionsanlagen in der Höhe von 1,7 Mio. öS<sup>88</sup> vorzunehmen, da man im Einvernehmen mit Eindhoven beschlossen hatte, den Betrieb nach dem Auslaufen der Glühlampenproduktion in der WIRAG stillzulegen. So kam es im Juli 1961 bereits wieder zur Schließung der Glasfabrik im 3. Bezirk.

Ebenfalls 1947, und zwar am 10. Dezember, wurde die Abwertung des Schillings auf ein Drittel seines Wertes beschlossen. „*Der neue Schilling ist da!*“ berichtete die Arbeiter-Zeitung vom 12. Dezember – mit dem Untertitel „*Der erste Umtauschtag reibungslos verlaufen – Das Leben normalisiert sich*“.<sup>89</sup> Ebenso normalisierte sich langsam auch das Leben innerhalb der Philipsorganisation. 1948 stieg der Mitarbeiterstand bereits wieder auf 1.640<sup>90</sup>, und das Unternehmen konnte für dieses Jahr einen stolzen Bilanzgewinn von knapp 700.000 öS<sup>91</sup> erwirtschaften – der Beginn eines kontinuierlichen, steilen Aufstiegs der österreichischen Organisation.

---

<sup>86</sup> Widtmann, 5.

<sup>87</sup> Gewerbeschein des Magistratischen Bezirksamt für den 3. Bezirk, W 474/ 49.

<sup>88</sup> Geschäftsbericht der Wiener Radiowerke Aktiengesellschaft 1958, 3.

<sup>89</sup> Arbeiter-Zeitung vom 12.12. 1947, 3.

<sup>90</sup> E&W Jahrgang 1995 Heft 7/8; und Philips Reporter, 1991, Heft 4, 7.

<sup>91</sup> Bilanz vom 31. 12. 1948.

Schon 1947/48 platzte die Zentrale mit Vertrieb und Lager in der Neubaugasse aus allen Nähten. Aus Platzgründen mussten die Buchhaltung und die Gehaltsverrechnung zwischenzeitlich in die Zieglergasse übersiedelt werden. Ein neuer Standort für die zentrale Verwaltung und den Vertrieb war dringend notwendig geworden. Diesmal sollte der Standort von längerer Dauer sein und zusätzlich auch noch, entsprechend der Bedeutung und dem Prestige von Philips in Österreich, in einer repräsentativen Lage sein. Mit dem Objekt Schwarzenbergplatz 2 hatte man rasch die Lösung gefunden. Schon im Juni 1948 wurde ein Mietvertrag zwischen Klara Wienerwelten und Maria Prosoroff einerseits und der Philips Gesellschaft m.b.H. andererseits mit dem Inhalt abgeschlossen, insgesamt mehr als 3.200 m<sup>2</sup> für eine Dauer von 20 Jahren anzumieten. Zusätzlich wurde vereinbart, dass die Eigentümerinnen des Hauses auf ihre Kosten das teilweise kriegsgeschädigte Haus bis Mitte 1949 komplett zu sanieren hatten.

Im Mai 1949 war es endlich so weit: aus dem „Philips Büro“ wurde ein „Philips Haus“. Auf dem Schwarzenbergplatz im Haus Nr.2 wurde die neue Philips Zentrale feierlich eröffnet – die tiefblaue Leuchtschrift „PHILIPS“ auf dem Dach des Hauses war ein weithin sichtbares äußeres Zeichen der rasanten und erfolgreichen Entwicklung der Philipsorganisation in Österreich.

1950 beschäftigte Philips in Österreich bereits knapp 2.000 Mitarbeiter, und ab März des gleichen Jahres wurden auch die verschiedenen Agenden der österreichischen Philipsaktivitäten klar definiert und den verschiedenen Vorstandsmitgliedern der Nationalen Organisation zugeordnet – die Konturen einer zukünftig mächtigen Landesorganisation nahmen Gestalt an. Der Aufbau der Organisation zeigte von Beginn an die für Philips übliche Kompetenzaufteilung in einen kommerziellen und einen technischen Verantwortungsbereich. Das Führungsteam hatte Anfang der 1950er Jahre folgendes Aussehen:<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Quelle: Rechtsabteilung, Dr. Ernst Strebinger, Zusammenstellung der Vorstandsmitglieder seit 1946, 15. 1. 1988.

**Generaldirektion:** Dr. Werner Bruemmer (ab September 1952 Gerrit Hannemann)

**Kommerzieller Vorstand:** Alexander Frey

**Technischer Vorstand:** DI. Hendrik Koningsberger

**Finanzen/Administration:** Heinrich Ridiger

**Recht/Personal:** Dr. Walter Kindermann

Am 4. Juli 1950 rückten WIRAG und die Philips Gesellschaft m.b.H. (Wien) näher zusammen – noch war ja die WIRAG in 100%igem Eigentum und unter Verwaltung von Philips Eindhoven. In einer außerordentlichen Hauptversammlung der Wiener Radiowerke Aktiengesellschaft wurde ein Vertrag über eine Interessensgemeinschaft (rückwirkend per 1. Jänner 1950) zwischen beiden Firmen geschlossen. Der Inhalt des Vertrages<sup>93</sup> war:

- Philips (Wien) übernimmt die gesamte Finanzierung der WIRAG
- Die WIRAG richtet ihr Produktionsprogramm ganz nach den Weisungen der Philips (Wien) ein
- Philips (Wien) verpflichtet sich, die gesamte Produktion der WIRAG zu übernehmen
- Philips (Wien) garantiert der WIRAG einen steuerlich notwendigen Minimal-Gewinn

Der Vertrag wurde auf eine Laufzeit von fünf Jahren bis 1. Jänner 1955 befristet, wobei bei Nichtkündigung eine automatische Verlängerung um drei Jahre vorgesehen war. Dieser Vertrag stellte erstmals die Ausweitung der Befugnisse der österreichischen nationalen Organisation dar. In der Trennung lokaler Kompetenzen in den technischen und den kommerziell/administrativen Bereich sowie der Übernahme der Verantwortlichkeiten für die Produktionsbetriebe nahm auch in Österreich die Etablierung einer Matrixorganisation ihren Anfang. (siehe zu dieser Thematik Abschnitt 4.2). Man sollte jedoch diese Entwicklung nicht als ein Philips-eigenes Spezifikum sehen, sondern als Folge eines internationalen Trends einer Dezentralisierungswelle bei Großkonzernen. Wurde in der Zwischenkriegszeit sowie

---

<sup>93</sup> Abschrift des Protokolls der außerordentlichen Hauptversammlung der Wiener Radiowerke Aktiengesellschaft vom 4. 7. 1950, 4.

in den ersten Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg allgemein eher „local for local“ produziert, so zeigte sich nun innerhalb der Konzerne im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen, um die Konkurrenzfähigkeit zu halten, immer mehr der Trend zur Einrichtung von Produktions- und Entwicklungszentren für einzelne Produktgruppen, die mit ihren Erzeugnissen auch die Vertriebsgesellschaften anderer Länder zu bedienen hatten. So wurde in der WIRAG die Produktion von Tonbandgeräten immer mehr zum Hauptbestandteil der Umsatzexpansion – getragen durch die Exporte an die so genannten „befreundeten Unternehmen“.<sup>94</sup> Belief sich die Exportquote der WIRAG in 1953 noch auf 20%<sup>95</sup> der Gesamtproduktion, so steigerte sich diese bis ins Jahr 1960 auf 73%.<sup>96</sup>

Fünf Jahre nach Kriegsende zeigte auch Philips Licht in Österreich seine Kompetenz als die Nummer Eins im Lande: In der Nacht des zweiten Weihnachtstages wurde in Kitzbühel die dritte beleuchtete Ski –Rennstrecke Europas eröffnet – ausgeleuchtet natürlich mit Philipslampen.

Auch 1951 war ein denkwürdiges Jahr. Am 24. Oktober feierte man in New York die ersten fünf Jahre der Vereinten Nationen, zuvor wurde am 15. April in Imst in Tirol das erste SOS-Kinderdorf eröffnet (dies wird deshalb erwähnt, da Philips 1958 ein Haus im Kinderdorf „Hinterbrühl“ finanzierte und auch späterhin die Patenschaft übernahm) und schon am 27. Jänner feierte Philips Österreich im Theater in der Josefstadt das 25-jährige Bestandsjubiläum. Hochrangige Gratulanten stellten sich bei diesem Festakt ein. Prominentester Gratulant war zweifelsohne Dr. Anton Philips, der in einem Telegramm folgende Grüße übermittelte:

*„Sende ihnen und ihren Mitarbeitern zum 25 jaehrigen Bestehen der oesterreichischen Philips Unternehmung meine herzlichsten Glueckwuensche fuer die Zukunft sowohl fuer Sie und Ihre Gefolgschaft persoendlich als auch fuer die oesterreichischen Philips Interessen.“<sup>97</sup>*

---

<sup>94</sup> Darunter sind Unternehmen zu verstehen, die zwar rechtlich eine eigene Einheit darstellen, jedoch Teil des Philipskonzerns sind – sowohl im Inland wie im Ausland.

<sup>95</sup> Geschäftsbericht der Wiener Radiowerke AG für 1953, 2.

<sup>96</sup> Geschäftsbericht der Wiener Radiowerke AG für 1960, 1.

<sup>97</sup> Telegramm Eindhoven 2980348 46/44 9/1 1514=Elektra Bruemmer Wien=, in Festschrift für das 25 jährige Jubiläum der Philips Gesellschaft m.b.H. Wien, Festrede Dr. Bruemmer.

Ebenfalls 1951, und zwar im Februar, setzte Philips die ersten Akzente außerhalb von Wien: die erste Zweigniederlassung wurde in der zweitgrößten Stadt Österreichs, in Graz eröffnet – vorerst noch in der Brandhofgasse 24, später für lange Jahre in der Mondscheingasse 3.<sup>98</sup> Weitere Zweigniederlassungen folgten erst in den 1960er Jahren, im September 1960<sup>99</sup> die Niederlassungen in Salzburg, Faberstrasse 16, und in Innsbruck in der Maximilianstrasse 3 sowie im Juni 1962<sup>100</sup> die Niederlassung in Linz in der Harrachstrasse 26.

1958 war für Philips Österreich ein ganz besonderes Jahr. Als Auszeichnung für die in den Jahren 1957 und 1958 erbrachten Leistungen erhielt die österreichische Niederlassung am 14. Oktober den „Loupart-Preis“, eine Auszeichnung, die jährlich von der Firmenleitung in Eindhoven an den „Klassenprimus“ innerhalb des Konzerns vergeben wurde. Dies war eine große Anerkennung der Leistungen des gesamten österreichischen „Philips-Teams“ und gleichzeitig ein Ansporn für die folgenden Jahre, diese Leistung noch zu übertreffen.

Um das zu erreichen und weiter auf Erfolgskurs zu bleiben, fasste im Jänner 1959 die Direktion der Philips Ges.m.b.H. unter Generaldirektor Hannemann eine denkwürdige Entscheidung. Ziel der Überlegungen war, dass jeder bildungswillige Mitarbeiter auf freiwilliger Basis die Möglichkeit erhalten sollte, sich über die fachliche Ausbildung hinaus weiter zu bilden. Das „Philips Bildungswerk“ als institutionelle Umsetzung dieses Gedankens wurde am 9. Oktober 1959 im Haus der Industrie feierlich eröffnet.<sup>101</sup> Professoren der Hochschule für Welthandel wie z.B. Prof. Skowronnek, Prof. Dohnal und Doz. Tagwerker, hielten im Rahmen dieses Bildungswerkes Vorträge und Seminare zu einer Einführung in die Volks- und Betriebswirtschaftslehre. Auch zu Einführungsvorträgen in die Welt der Technik wurde im Rahmen des Bildungswerkes geladen. Da nur bestens geschulte Mitarbeiter eine Garantie für die Beibehaltung des hohen Qualitätsanspruchs innerhalb des Konzerns gewährleisten konnten, legte damit

---

<sup>98</sup> Firmenbuchdokument 7 HRB 6074/117.

<sup>99</sup> Firmenbuchdokument 7 HRB 7693/190 (Eingabe der Anwaltskanzlei Dr. Schönherr).

<sup>100</sup> Firmenbuchdokument 7 HRB 7693/203 (Eingabe der Anwaltskanzlei Dr. Schönherr).

<sup>101</sup> Das Philips- Bildungswerk, Die Eröffnungsreden.

das Management von Philips Österreich den Grundstein für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Philips Unternehmungen in Österreich.

Die Entwicklung in den beiden Wiener Werken ging rasant voran. In den Jahren zwischen 1950 und 1960 kam es in der WIRAG zu einer mehr als Verdoppelung des Mitarbeiterstandes (von 750 auf 1.600).<sup>102</sup> Entsprechend der personellen Expansion war auch eine räumliche Vergrößerung der Produktionsfläche notwendig geworden. Dem Rechnung tragend wurde durch weitere Zubauten in den Jahren 1961 bis 1964 die Produktionsfläche fast verdreifacht.

Das Entwicklungscenter in der WIRAG startete 1954, als eine logische Folge der erfolgreichen (Studio)- Tonbandtechnikaktivitäten, mit der Entwicklung und ab 1956 mit der Produktion<sup>103</sup> von Diktiergeräten. Mit dem Gerät EL 3580, einem Magnetfolienaufnahmegerät, von dem etwa 1.000 Stück produziert wurden<sup>104</sup>, begründete Philips in Österreich ein neues Geschäftsfeld, den Diktiergerätemarkt. Technische und elektronische Weiterentwicklungen ermöglichten eine stetige Verkleinerung der Geräte. 1957 wurde, ebenfalls in der WIRAG, die erste Tonbandkassette für Diktiergeräte entwickelt, die im Gerät EL 3581 eingesetzt zur Anwendung kam. Bis Anfang der 1970er Jahre wurden von diesem Gerätetyp mehr als eine Viertelmillion Geräte produziert.

Die Erfindung einer Minikassette, die im Prinzip auf dem Konzept der Audio Kompaktkassette beruhte (von der noch zu berichten sein wird), brachte das bis in die heutige Zeit standardisierte Maß für analoge Diktierkassetten. Sie ermöglichte in den 1960er Jahren die Konzeption eines kleinen, mobilen Diktiergerätes, dem so genannten „Pocket Memo“, von dem, in verschiedenen Versionen gebaut, im Jahr 1987 das achtmillionste Gerät die Fertigungsbänder der WIRAG verließ. Eine Erfolgsstory, die bis zum heutigen Tag den Unternehmensbereich „Diktieren“ zu einer der profitabelsten und am Markt erfolgreichsten Produktgruppen innerhalb des Konzerns werden ließ. Der Erfolg der österreichischen Produktion war später Grund

---

<sup>102</sup> Geschichte und Werdegang der Fabrik Wien 1970 (nicht veröffentlicht), 3.

<sup>103</sup> Winter 1987, 5.

<sup>104</sup> Winter 1987, 5.

genug, ab 1982 auch die kommerzielle Leitung der Produktgruppe Diktieren von Holland nach Wien zu verlegen. Wien wurde dadurch zur weltweiten Zentrale für die gesamte Produktgruppe innerhalb des Konzerns.

Anfang der 1960er Jahre gelang den Entwicklungsabteilungen in Holland und Belgien der große Wurf – eine kompakte Tonbandkassette wurde erfunden und das Patent dem weltweiten Markt zugänglich gemacht. Philips beschritt 1964 mit der Patentfreigabe für die Compact Cassette (CC) einen in der Elektronikbranche völlig neuen Weg und erreichte damit, dass die Philips CC zum allgemeinen, weltweiten Standard wurde. Dadurch konnte verhindert werden, dass es zu einer Vielzahl an verschiedenen Formaten kam, wie dies Jahre später im Bereich der Bildaufzeichnung der Fall sein würde. Diese Entwicklung war die Basis für eine neue Ära in der Tonbandtechnik. Sie sollte die folgenden 20 Jahre den Audiomarkt prägen.

Im August 1958 verstarb Direktor DI Guido Andrieu und Ing. Karl Winter trat seine Nachfolge als Direktor der WIRAG an. Unter seiner Führung wurde 1963 mit der Serienfertigung des ersten, im Philips-Schwesterwerk Hasselt (Belgien) entwickelten portablen Kassettenrekorders, dem EL 3300/01/02<sup>105</sup>, auch bekannt geworden durch die Bezeichnung „Pocketrecorder“<sup>106</sup>, begonnen. Immerhin wurden von diesem Taschenrekorder, der in verschiedenen Varianten gebaut wurde, in den Jahren 1964 – 1971 mehr als 2 Mio. Stück gefertigt, eine bislang noch nie erreichte Stückzahl für ein einzelnes Produkt.<sup>107</sup> Wien übernahm, neben Hasselt, die Serienproduktion von Rekordern und Kassetten. Die Dominanz der Tonbandtechnik im Produktionsprogramm der WIRAG (Spulengeräte, Diktiergeräte und Kassettenrekorder samt Kassettenfertigung) veranlasste die Werksleitung, eine Umbenennung der WIRAG in „Bandgerätewerk“ vorzunehmen. Im Laufe der 1960er Jahre wurde die Röhrenfertigung schrittweise aufgelassen, und die in diesem Bereich mehr als 500 Beschäftigten wurden von der Bandgerätefertigung aufgenommen. Mehr

---

<sup>105</sup> Winter 1987, 5; sowie: Österreichische Philipsindustrie GmbH, Elektronikfabrik, Unser Werk, , Ausgabe 3/85, 7.

<sup>106</sup> Österreichische Philipsindustrie GmbH, Elektronikfabrik, Unser Werk, Ausgabe 3/85, 7.

<sup>107</sup> Österreichische Philipsindustrie GmbH, Elektronikfabrik, Unser Werk, Ausgabe 3/85, 7.

als 97% der Fertigung<sup>108</sup>, in der mittlerweile bereits mehr als 3.000<sup>109</sup> Mitarbeiter beschäftigt waren, gingen zu diesem Zeitpunkt in den Export. Anfang der 70er Jahre übernahm DI Gerhard Missriegler die Leitung der Fabrik und setzte den Erfolgskurs fort.

Auch bei Horny lief es gut. Der Entwicklungsleiter Ing. Heinrich Baumgartner übernahm 1950 die Leitung der gesamten Hornyaktivitäten. Die ersten FM-Empfänger<sup>110</sup> wurden entwickelt und ohne Probleme produziert. Man produzierte Radioapparate für die beiden Marken Philips und Horny. In der Produktion kam es bis 1955 zu einer weitgehenden Anpassung der Horny-Technologie an die Vorgaben aus Eindhoven und so erstmalig auch zu einer Vereinheitlichung sowohl von Einzelbauteilen als auch von Produktionsmaschinen.

Doch das „Fernsehen“ – erste Aktivitäten im neuen Medium Fernsehen wurden von Philips in Eindhoven bereits vor dem Krieg gesetzt, wurden kriegsbedingt jedoch wieder zurückgestellt – warf nun seine Schatten auch in Österreich voraus. Nach längeren Vorarbeiten startete im August 1955 der Österreichische Rundfunk sein Fernseh-Versuchsprogramm, vorerst über lediglich vier Sender: Wien-Kahlenberg, Graz-Schöckl, Linz-Freinberg und Salzburg-Gaisberg. Ein regulärer, mehrstündiger Fernsehbetrieb mit einem Sendebetrieb an sechs Tagen der Woche startete am 1. Jänner 1957.<sup>111</sup> Damit hatte die Welt auch in Form von Bildern Einzug in die Wohnzimmer der Österreicher genommen. Der weitere Ausbau von Sendeanlagen in ganz Österreich und die raschen Zuwächse bei den TV-Anmeldungen zeigten die hohe Akzeptanz des neuen Mediums bei der österreichischen Bevölkerung.

---

<sup>108</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

<sup>109</sup> Winter 1987, 6.

<sup>110</sup> FM: Frequenzmodulation. FM ist im Radiobereich ein Synonym für UKW (Ultrakurzwellen - engl. very high frequency) => UKW-Sender werden nicht von atmosphärischen Störungen beeinflusst und gestatten auf Grund der Frequenzmodulation (in diesem Fall wird statt der Amplitude die Frequenz der Trägerschwingung im Rhythmus der Nachricht geändert) und der Kanalbreite von lediglich 300kHz störungsfreien Empfang. (Quelle: Das Lexikon für Österreich in 20 Bänden herausgegeben von Duden, Mannheim 2006; Band 12 und 18).

<sup>111</sup> Österreichische Industriegeschichte GmbH (Hg), Österreichische Industriegeschichte 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance, Wien 2005, 304.

<i>Fernsehbevolligungen 1960 bis 2002</i>	
<b>1960</b>	<b>193.046</b>
<b>1970</b>	<b>1.425.622</b>
<b>1980</b>	<b>2.232.577</b>
<b>1990</b>	<b>2.499.890</b>
<b>2002</b>	<b>2.873.458</b>

Tabelle 3: Fernsehbevolligungen 1960 bis 2002

Quelle: adaptiert nach Österreichische Industriegeschichte 1955 bis 2005, 304

Dies war eine Entwicklung, auf die man bei Philips in Österreich nicht verzichten wollte. Philips sah richtigerweise im „Fernsehen“ eine tolle Chance für den weiteren Ausbau der Aktivitäten eines Elektronikonzerns. In voller Zuversicht, dass es gelingen würde, den Staatsvertrag und damit die Unabhängigkeit Österreichs zu erreichen (und damit auch die russische Besatzungsmacht los zu werden), wurde bereits 1953 der Neubau einer Fabrik im 3. Bezirk Rennweg/Dr. Bohrgasse – also noch in der von den Sowjets besetzten Zone – beschlossen und begonnen.<sup>112</sup> Am 23. September 1955, also ein knappes halbes Jahr nach der Unterzeichnung des Staatsvertrages, konnte die erste Baustufe feierlich eröffnet werden, und Hornyphon fand eine neue Heimat.

Noch im ersten Jahr wurden in der neuen Fabrik 65.000 Radiogeräte und die ersten 2.900 Fernsehgeräte – natürlich für Schwarz/Weiß – produziert.<sup>113</sup> Die für den Standort Hornyphon unrentablen Kleinserienproduktionen wie Grammophone und Drehkondensatoren wurden eingestellt – die volle Konzentration auf Radio- und natürlich auf die Fernsehgeräteproduktion prägte das Produktionsprogramm der folgenden Jahre. Ab 1959 kam es erstmals, neben den nach wie vor zu einem hohen Anteil exportierten Radiogeräten, zu direkten Konzernexporten für TV-Geräte. Rasch stieg der Exportanteil auf 50% der Gesamtproduktion. Geplant war ein Vollausbau der Fabrik mit insgesamt 4 Baustufen, vom dem fünf Jahre nach der Fertigstellung der ersten Bauphase die zweite große Werkshalle fertig gestellt und eröffnet wurde.

---

<sup>112</sup> Kump, Einige Daten FSW/ bzw. Radiowerk Horny, Wien 1981, 1.

<sup>113</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

## 2.2. Philips geht in die Bundesländer – Regionale Expansion in den 1960er, 70er, und 80er Jahren

### 2.2.1. Glühlampenwerk in Gmunden

Der erste Schritt, industrielle Aktivitäten außerhalb von Wien aufzubauen, erfolgte bereits im Jahr 1960 mit dem Erwerb eines **Glühlampenwerkes in Gmunden**. Bereits zu Beginn der 1930er Jahre erwarb die schon im 19. Jahrhundert gegründete Firma Elin AG die Aktienmehrheit an der Allgemeinen Glühlampenfabrik in Wien-Floridsdorf.<sup>114</sup> Es handelte sich dabei um eine bereits 1922 in Wien gegründete Glühlampenfabrik, die unter dem Namen „Stella A.G.“ für die „*Fabriksmäßige Regenerierung von gebrauchten Glühlampen oder deren Neuerstellung*“<sup>115</sup> errichtet wurde. Während des Zweiten Weltkrieges wurde das Werk Floridsdorf ausgebombt und man errichtete an dessen Stelle 1950 ein neues Werk – direkt neben dem in Gmunden bestehenden Gaswerk. Gas, als wichtigste Voraussetzung für eine Glühlampenproduktion, war in Gmunden dank Kaiser Franz Joseph bereits seit 1872 vorhanden. Der Kaiser ließ seinerzeit eine Gas-Straßenbeleuchtung in Gmunden einrichten und, um die Versorgung mit Gas zu gewährleisten, das dazu notwendige Gaswerk aufbauen. Zehn Jahre später, im September 1960, kam es zu einem Vertrag zwischen der Elin AG und Philips, der die Übernahme der „Allgemeinen Glühlampenfabriks-Aktiengesellschaft“ samt der damit verbundenen kommerziellen Marke „Elix“ an die Philips Ges.m.b.H. vorsah. Die neu erworbene Firma wurde nach einem Beschluss vom 10. November 1960 in eine Gesellschaft m.b.H., ausgestattet mit einem Stammkapital von 7 Mio. öS, umgewandelt.<sup>116</sup> Als Gegenstand des Unternehmens wurde u.a. „*die fabriksmäßige Erzeugung und der Vertrieb von Elektrowaren aller Art, insbesondere elektrischen Leuchtmitteln, Artikel, deren Produktion aus den vorgenannten abgeleitet wird, sowie einschlägigem Zubehör*“<sup>117</sup> eingetragen. Mit diesem Schritt war man weiterhin in der Lage, Teilnehmer am

---

<sup>114</sup> Franz Mathis, Big Business in Österreich. Österreichische Unternehmen in Kurzdarstellung, Wien 1987, 91.

<sup>115</sup> Das Licht, 1983, 7.

<sup>116</sup> Handelsregisterauszug 7 HRB 7896 213 vom 17. 11. 1960.

<sup>117</sup> Handelsregisterauszug 7 HRB 7896 213 vom 17. 11. 1960.

österreichischen Glühlampenkartell zu sein, eröffnete damit aber auch die Möglichkeit, die nicht mehr ins Produktionsprogramm passende Glühlampenproduktion in der WIRAG zu beenden und die vorhandenen Kapazitäten effizienter in den wichtigen Hauptproduktgruppen (Tonband, Lautsprecher und Diktiergeräte) zu verwenden. Sofort nach der Übernahme wurde das Werk unter größter Schonung der Umwelt und Integration in das Gmundener Ortsbild erweitert und teilweise neu errichtet. Im Laufe der Jahre entwickelte sich das Werk in Gmunden immer mehr zu einem Produzenten für Speziallampen, die auf Grund der speziellen Konzeption des Werkes teilweise in Kleinstserien produziert werden konnten. Das sicherlich bekannteste und weit über die Grenzen bekanntgewordene Produkt Gmundens war die lineare Glühlampe (sie besteht aus einem luftleer gepumptem Glasrohr mit flachen Enden, in dem sich ein gestreckter Glühfaden befindet) – besser bekannt unter dem Namen „Philinea“. Ein Produkt, das bis in die späten 1980er Jahre mit großem Erfolg produziert wurde und dem kleinen Werk in Gmunden sogar den Status eines internationalen Produktionszentrums einbrachte und es zur Mutterfabrik für „Linear Incandescent Lamps“ werden ließ. 1983 wurde zu einem Markstein in der Geschichte des Glühlampenwerkes: die 50-millionste Philinea wurde produziert – Anlass genug, dies in einer kleinen Feier zu würdigen.

Im Zuge der organisatorischen Umgestaltung der Philips Aktivitäten in Österreich wurde mit Wirkung Jahresbeginn 1971 die Allgemeine Glühlampenfabriks Gesellschaft m.b.H. mit Sitz in Gmunden, Annastrasse 23, mit der zu diesem Zeitpunkt bereits bestehenden Österreichischen Philips Industrie – Fabrikationsgesellschaft m.b.H. (in den 1970er Jahren wurden alle österreichischen Produktionsbetriebe von Philips in die dafür geschaffene Fabrikationsgesellschaft fusioniert) verschmolzen.<sup>118</sup> Immerhin hatte der „kleine Betrieb“ zu diesem Zeitpunkt bereits mehr als 200 Mitarbeiter – zwar ein kleiner, aber durch sein Spezialprogramm bedingt wichtiger Beitrag zum größten Lampenproduzenten der Welt. Neue Entwicklungen auf dem Sektor der Röhrenleuchtstofflampen – man konnte nun auch mit den so genannten Neonröhren wärmeres Licht erzeugen – schwächten in

---

<sup>118</sup> Protokoll der außerordentlichen Generalversammlung der Allgemeinen Glühlampenfabriks Gesellschaft m.b.H. vom 18. März 1971, 3.

zunehmendem Maße die gute Position der Philinea auf dem Markt. Schließlich gab der wesentlich günstigere Verkaufspreis der neuen Leuchtstoffröhre den Ausschlag zu Ungunsten der Philinea – die Produktion ging kontinuierlich zurück. Leider zeigte sich bereits Ende der 1980er Jahre, dass mit den rückläufigen Umsätzen des standorteigenen Produktionsprogramms keine zufrieden stellenden Ergebnisse erzielt werden konnten. So entschied man sich schweren Herzens, die kleine Fabrik in Oberösterreich per Jahresende 1992 stillzulegen.

Im Mai 1994 wurde die gesamte Liegenschaft an die Norikum Wohnungsbau GmbH verkauft und auf dem Areal neue Wohnungen mit Blick auf den Traunsee errichtet. Mit dem Verkauf des Areals wurde die 30jährige Geschichte der Gmundner Glühlampenfabrik unter der Führung von Philips endgültig abgeschlossen.

### ***2.2.2. Bauelementewerk in Klagenfurt***

Im Jahr 1960 zeichnete sich im Philips Konzern ab, dass auf Grund der stetig steigenden Nachfrage die Notwendigkeit zur Ausweitung für die in Holland begonnene Produktion von Transistoren gegeben war. Auch Österreich war in Diskussion für den neuen Standort. Die WIRAG war trotz heftiger Ausbaubemühungen nicht mehr in der Lage, neue Kapazitäten für eine Ausweitung einer bereits vorhandenen Transistorenproduktion zu schaffen – im Gegenteil, man versuchte selbst die eigene Transistorenproduktion auszulagern, da man mit der Fertigung im Bandgerätebereich voll ausgelastet war. In dieser Situation übernahm der Klagenfurter Bürgermeister Hans Ausserwinkler die Initiative und bekundete großes Interesse an der Ansiedlung eines „sauberen“ Industriebetriebes in Klagenfurt. Es folgten längere Untersuchungen und Analysen bezüglich der Arbeitsmarktlage im Raum Klagenfurt (in den 1960er Jahren war die Deckung des Personalbedarfs eines der größten Probleme für die Einrichtung von neuen Arbeitsplätzen), und man entschloss sich im Jänner 1961 für einen Standort in Klagenfurt.<sup>119</sup> Nach der endgültigen Genehmigung durch Eindhoven (Theo Tromp von der Technischen Direktion Philips Eindhoven leistete hier große Unterstützung) begann man sofort mit

---

<sup>119</sup> E. Dugulin, Kurzgeschichte BEW in Stichworten, Oktober 1987 (nicht veröffentlicht).

dem Bau der neuen Fabrik. 1962 wurde das Werk mit 100 Mitarbeitern<sup>120</sup> in der Ebentalerstrasse feierlich eröffnet. Als erstes Werk in Österreich wurde der Name Philips auch in den Firmenwortlaut aufgenommen: Philips Gesellschaft m.b.H. Klagenfurt (erst rund zehn Jahre später kam es zu einer Namensänderung in „Österreichische Philips Industrie Gesellschaft m.b.H. Zweigniederlassung Klagenfurt Bauelementewerk“ in der Folge kurz: BEW).

Dabei war man Ende 1961 nur knapp am Abbruch des Fabrikausbaus vorbei gegangen. Zwischenzeitlich hatten sich nämlich zwei neue Gesichtspunkte ergeben. Dr. Rudolf Himml, später Leiter der Elektrokondensatoren (Elco)-Fertigung, schreibt in seinen Erinnerungen:

*„ ..., nämlich einerseits die Tatsache, dass die benötigten Stückzahlen nicht so rasch anwachsen und andererseits die Erkenntnis, dass auf Grund der wesentlich gestiegenen Ausbeute und der möglichen Rationalisierung mit einem erheblich niedrigeren Personalaufwand das Auslangen gefunden werden konnte. So war nunmehr eigentlich die neue Fabrik in Klagenfurt völlig überflüssig geworden und nur die Tatsache, dass man sich bereits zu weit in die Öffentlichkeit vor gewagt hatte, hatte es verhindert, dass das Projekt ad acta gelegt wurde.“<sup>121</sup>*

Als Resultat daraus suchte man nach einem zweiten Produkt, mit dessen Fertigung man die bereits in Bau befindliche Fabrik füllen konnte. Durch die fortschreitende Miniaturisierung ergab sich eine mögliche Produktion von so genannten Mini-Elcos. So begann man ab Oktober neben der ursprünglich geplanten Fertigung von Transistoren auch mit der Fertigung von Miniatur-Elektrolyt-Kondensatoren.

Trotz der anfänglichen Turbulenzen lief es von Produktionsbeginn an gut in Klagenfurt. Ständige Produktionsausweitungen machten einen weiteren Ausbau notwendig. Schon vier Jahre nach der Eröffnung des Werkes wurde eine weitere Produktionshalle eröffnet. Auf dem letzten Stand der Technik stehend, wurde durch den Bau eines Schleusensystems für Mitarbeiter und Besucher sowie einer Klimaanlage das für die Produktion von Si-Planar-Transistoren notwendige staubarme, temperatur- und luftfeuchtigkeits-konstante Umfeld geschaffen.<sup>122</sup> Nach Abschluss der zweiten Bauphase fanden im Klagenfurter Werk bereits 800 Mitarbeiter einen

---

<sup>120</sup> Dugulin 1987

<sup>121</sup> Rudolf Himml, Geschichte des BEW, 1986 (nicht veröffentlicht), 1f.

<sup>122</sup> Himml 1986, 5.

Arbeitsplatz und es zählte damit zu einem der größten Arbeitgeber der Region. Bis Mitte der 1970er Jahre war der Transistor das Hauptprodukt in der Produktionspalette des Bauelementewerkes (BEW), die sich nach dem Ausbau des Bildröhrenwerkes in Lebring (1974) auch auf die Montage von Elektronenstrahlssystemen, so genannten „Guns“<sup>123</sup>, ausweitete. Der Beginn der Kabelfernsehaktivitäten von Philips (Telekabel) erschloss dem Werk eine neue Erweiterungsmöglichkeit. Man richtete im BEW eine eigene Abteilung für „Professionelle Systeme“ ein, die sich auf die Produktion von Breitbandverstärkern für Kabelnetze und Modems zur Datenübertragung der Post sowie eine breite Produktpalette von Kommunikations-, Sicherungs- und Steuerungssystemen spezialisierte.

Ende der 1970er Jahre kam es zu einer tiefgreifenden Umstellung der Produktion: Im Zuge einer konzernweiten Standortkonzentration in der Transistorenproduktion wurde die Klagenfurter Produktion von Transistoren nach Southhampton in England transferiert. Dieser Einschnitt in der Auslastung des Werkes musste kompensiert werden. Durch die Hereinnahme einer Leiterplattenproduktion gelang es, die dadurch freigewordenen Kapazitäten wieder auszufüllen. Das Klagenfurter Werk hatte sich darin bereits in früheren Jahren eine gewisse Erfahrung angeeignet, da man bereits seit 1972 für das Fernsehwerk in Wien etwa 330 Leiterplatten pro Woche für ihre Produktion galvanisch vergoldet hatte.<sup>124</sup> In kurzer Zeit gelang es dem BEW, sich zu einem der wenigen Konzernzentren für die Produktion von Leiterplatten zu entwickeln – produziert wurde sowohl im Massenfertigungs-Siebdruckverfahren, wie auch in der Hochpräzisions-Fotoätztechnik.<sup>125</sup> Mehr als 650.000 m<sup>2</sup> Leiterplatten<sup>126</sup> wurden jährlich produziert und die vom Kunden benötigten Plattenformate aus großen Platten präzise zugeschnitten. Bis in die späten 1980er Jahre arbeitete man im Klagenfurter BEW auf höchstem Qualitätsniveau, aber Korrekturen in der Strategiewaehrung der

---

<sup>123</sup> Dugulin 1987.

<sup>124</sup> Himml 1986, 34.

<sup>125</sup> Siebdrucktechnik: für technisch einfache Leiterplatten; vor dem Ätzen der Platten werden die Leiterzüge mit Siebdruck abgedeckt. Fotoätztechnik: eine dünne Schicht lichtempfindlichen Fotolacks wird auf die Platte aufgetragen – mittels einer Maske wird das Platinenlayout durch Belichtung der Fotolackschicht aufgebracht. Beim Ätzvorgang werden die vom Fotolack bedeckten Flächen nicht angegriffen – das gewünschte Layout verbleibt somit auf der Platte.

<sup>126</sup> Qualität made in Kärnten, Philips Reporter 4/89, 4.

holländischen Konzernzentrale beendeten die Aktivitäten im BEW rasch.

In Konsequenz dieser neuen Produktstrategie erfolgte in den ersten 1990er Jahren die Splittung der Fabrik in zwei rechtlich getrennte Einheiten: Philips BEW Klagenfurt und Philips Leiterplatten Austria (PLA). Dies musste gemacht werden, um eine stufenweise Auflösung des Philips Engagements in der Klagenfurter Ebentaler Straße vorzubereiten.

- 1992 wurde die Leiterplattenproduktion samt Bestückung zu einer rechtlich separaten Einheit und danach verkauft. Doch noch heute produziert AT&S an diesem Standort weiterhin Leiterplatten.
- Zwei Gründe waren ausschlaggebend für den Verkauf der „Professionellen Elektronik“ an einen holländischen Investor. Zum ersten wurden die Kabelfernsehaktivitäten von Philips verkauft, womit der größte Abnehmer wegfiel. Zum zweiten passte durch die damit fehlende Nachfrage innerhalb des Konzerns die Aktivität nicht in den neu definierten Kernkompetenzbereich der Philips-Gruppe.
- Ein Jahr später wurde auch die verbliebene Klagenfurter Elco-Produktion im Zuge des Gesamtverkaufs des Bereichs „Passive Bauteile“ an den holländischen Investor abgegeben – die Firma AIK wurde gegründet, drei Jahre später von Vishay BCcomponents übernommen.

37 Jahre lang wurde in der Ebentaler Straße höchste Qualität für den Konzern produziert, mit einem hohen Maß an Kreativität und auch Mut zum Risiko konnten von der Konzernzentrale angeordnete Produktionsauslagerungen in andere Produktionsbetriebe im Ausland zwar nicht vermieden, jedoch teilweise mehr als kompensiert werden. In den 1990er Jahren war dies wegen der strukturellen Veränderungen im Konzern (siehe dazu auch Abschnitt 4.2.) nicht mehr gelungen. Die auf Grund der wirtschaftlichen Globalisierung notwendigen strategischen Maßnahmen des Konzerns der 1990er Jahre machten die Schließung der Aktivitäten im BEW unaufschiebbar.

### 2.2.3. *Carinthia - Haushaltsgerätewerk in Klagenfurt*

Nachdem man sich für die Errichtung des Bauelementewerkes ausgiebig mit dem Klagenfurter Standort beschäftigt hatte, gründete man bereits Ende 1961 auf Basis dieser Erfahrungen eine weitere Gesellschaft in Klagenfurt: die „CARINTHIA Elektrogeräte Gesellschaft mbH“. Gesellschafter dieser Firma war die Flammesco A.G mit dem Sitz in Glarus in der Schweiz<sup>127</sup> - eine Gesellschaft, die ebenfalls in 100%igen Besitz von Philips Eindhoven war.

Interessantes gibt es hier über die Vorgeschichte zu berichten: Bereits Anfang der 60er Jahre machte man sich in Holland Gedanken über die weitere Bearbeitung des Trockenrasierermarktes. Neben dem von Philips erfundenen Rotasystem<sup>128</sup> (Philishave) wurde auch ein zweites System, das Foliensystem, auf dem Markt angeboten (als großer Konkurrent von Philips ist hier Braun zu nennen) – von der Qualität der Rasur ein durchaus ebenbürtiges System. So wollte man es sich bei Philips nicht leisten, auf nur einem Standbein zu stehen, sondern versuchte auch im nicht-rotierenden Rasiersystem, dem Foliensystem, Erfahrungen zu sammeln und Kompetenz aufzubauen. Unter größter Geheimhaltung entschloss man sich daher Patente von der Grazer Firma VAEMAG aufzukaufen und unter dem Namen Carinthia Elektrogeräte mit dem Aufbau einer diesbezüglichen Aktivität in Klagenfurt zu beginnen. Man entschied sich dazu, eine kleine Niederlassung für Entwicklung und Probserienproduktion von Folienrasierern aufzubauen. 1963 war die Fabrik fertig und man begann mit der Produktion von Herrenrasiergeräten, mit dem Ziel, im Bedarfsfall auch für die Herstellung von Herrenrasiergeräten im Foliensystem gerüstet zu sein.<sup>129</sup>

Die Fortschritte in der Weiterentwicklung des Foliensystems dokumentierten die zwölf weiteren Patente, die in den folgenden Jahren angemeldet wurden.<sup>130</sup> Zwei Jahre nach Fertigstellung der Fabrik übernahm man die Produktion einer Damenrasiererart mit Foliensystem, die bis zu diesem Zeitpunkt in Berlin produziert wurden.<sup>131</sup> Sehr schnell

---

<sup>127</sup> Gesellschaftsvertrag vom 8. November 1961, 1.

<sup>128</sup> Eine Technik, bei der die Schermesser sich in einer kreisförmig rotierenden Form bewegen.

<sup>129</sup> Reinhard Jank, Geschichte des HGW, Klagenfurt 1987 (nicht veröffentlicht), 1.

<sup>130</sup> Jank 1987, 2.

<sup>131</sup> Situationsbericht Haushaltsgerätewerk 1973-1977, erstellt Februar 1974, 1.

überflügelten die Damen die Herren (zumindest in der Produktionsgröße), und anlässlich eines Besuchs von Frits Philips in Klagenfurt im Jahr 1968 wurde Klagenfurt zu einem Entwicklungs- und Produktionszentrum für Damenrasierer (Ladyshave) gekürt – ein toller Erfolg für das kleine Werk. Auf Basis dieses Erfolges wurde die Fabrik nun weiter ausgebaut (von 3.000 auf rund 8.000 m<sup>2</sup>).

1970 ging als ein bedeutendes Jahr in die Analen des Haushaltsgerätekwerkes ein: Im Frühjahr wurde die zweite Ausbaustufe der Fabrik eröffnet, im November errang man eine Auszeichnung für den Folien-Herrenrasierer „Neckermann EXCLUSIV“ als „weltbesten Rasierer“, und knapp vor Ende des Jahres wurde das Inkognito gelüftet und aus der „Carinthia Elektrogeräte GmbH“ wurde die „Österreichische Philips-Industrie-Gesellschaft mbH, Zweigniederlassung Klagenfurt, Haushaltgerätekwerk“. Mit den zu diesem Zeitpunkt bereits 550 Mitarbeitern erreichte das Werk in den Jahren 1973 und 1974 eine Produktionshöhe von 1,6 Mio. Ladyshaves und wurde zur Mutterfabrik für dieses Produkt. (Aus Kapazitätsgründen wurde die Produktion von Herren-Folienrasiergeräten nach Drachten in Holland, dem Produktionszentrum für die Rota Philishaves, verlegt.)

Doch die Entwicklungsarbeit blieb nicht bei der Weiterentwicklung des Foliensystems stehen. Durch die Entwicklung des Permanentmagnet-Synchronmotors (1976) der Entwicklungsabteilung des Werkes stieg Klagenfurt in die Welt der „kleinen Haushaltsgeräte“ ein.<sup>132</sup> Mit der Produktion von elektrischen Messerschleifern, Zitruspressen, Dosenöffnern und Korkenziehern begann man und erweiterte fünf Jahre später das Produktionsprogramm mit der Herstellung von Toastern. Als ein weiterer Höhepunkt wurde 1986 die legendäre Eismaschine entwickelt und auch in Klagenfurt produziert, gefolgt von „Billy“, dem Stabmixer. Star des Programms blieb jedoch nach wie vor der Ladyshave, der erst langsam durch die neue Epiliergerätereihe ergänzt und teilweise abgelöst wurde. Barttrimmgeräte, Zahnpflegeprodukte und Halogenkochplatten rundeten das Produktionsprogramm in den 1990er Jahren ab.

Eine weltweite Umstrukturierung innerhalb der Produktdivision „Domestic Appliances and Personal Care Products“ (DAP) – in Österreich liebevoll „Die kleinen

---

<sup>132</sup> Jank 1987, 4.

Haushaltsgeräte“ genannt – brachte strukturelle Veränderungen mit sich. So wurde zum Beispiel die Produktion der so erfolgreichen und für Klagenfurt wichtigen Ladyshaver in das nördliche Holland, nach Drachten, dem Zentrum für die Rasiererproduktion, verlagert. In langsamen Schritten entwickelte man sich in Klagenfurt immer mehr in Richtung eines Entwicklungszentrums. Die Produktionen von kleinen Küchengeräten wurden an OEM-Fertigungen in das grenznahe Gebiet von Ungarn und der Slowenien ausgelagert. Heute ist Klagenfurt eines der vier Kompetenz- und Entwicklungszentren, die weltweit für die ständige Innovation von Haushalts- und Körperpflegegeräte zuständig sind. Neben der Entwicklungstätigkeit konzentriert sich das Werk in Klagenfurt gegenwärtig auf die Fertigung von Schlüsselkomponenten wie z.B. Schwingköpfen für die Schall-Zahnbürste „Sonicare“ sowie auf die Schneideelemente für Bart- und Haarschneider. Damit folgte auch Philips dem allgemeinen Trend, die Fertigung von anspruchsvolleren Produkten auf nur wenige Standorte (wie z.B. Drachten) zu konzentrieren und die einfachen Serienfertigungen auszulagern. In Österreich verblieb aber bis heute Entwicklung und höchste Technologie.

#### **2.2.4. Bandgerätewerk in Althofen**

Die Produktion der Kassettenrekorder im Bandgerätewerk in Wien lief auf Hochtouren. Man stieß an die Grenzen der vorhandenen Kapazitäten, sodass man gezwungen war, Teile der Produktion auszulagern (eine Expansion der Produktion in der WIRAG war aus räumlichen Gründen nicht mehr möglich). Als Lösungsmöglichkeiten waren eine Verlagerung ins Ausland bzw. die Schaffung einer neuen Produktionsstätte in Österreich im Visier. Dem Einsatz des österreichischen Managements, aber auch der Verlässlichkeit und dem hohen Qualitätsmaßstab österreichischer Produktion war es letztlich zu verdanken, dass man sich entschloss, eine weitere Produktion in Österreich aufzubauen.

In **Althofen** (nördlich von Klagenfurt) wurde 1970 das bereits dritte Werk in Kärnten gegründet, das in seiner ersten Phase als eine dezentrale Erweiterung des Bandgerätewerkes in Wien gedacht war. Relativ rasch gelang es dem jungen Produktionsstandort „erwachsen“ zu werden und die gesamte Radiorekorder-

produktion von Wien nach Althofen zu ziehen. Nur drei Jahre später wurde in der unmittelbaren Umgebung (in Passering) eine Lehrwerkstätte gegründet, die die Aufgabe hatte, das so genannte „Kärntner Kleeblatt“ mit geschulten Nachwuchskräften zu versorgen. Mitte der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre kam es zu einem Verkaufsboom für Radiorekorder: für die Jugend war es „hipp“ geworden, ständig in musikalischer Begleitung der Beatles, Stones oder Kinks zu sein. Zu diesem Zeitpunkt wurden im Althofener Werk fast 1.100 Personen beschäftigt, um die stetig steigende Nachfrage befriedigen zu können. In den 1980er Jahren gelang es, durch eine 100%ige Automatisierung der Audio-Laufwerksmontage<sup>133</sup> nicht nur in Europa konkurrenzfähig gegenüber den fernöstlichen Anbietern zu bleiben, sondern sogar Laufwerke nach Fernost zu liefern – und das trotz des zu dieser Zeit niedrigen Dollarkurses. Dies wurde auch durch die Tatsache erhärtet, dass es Althofen gelungen war, in den späten 80er Jahren das einzige, in Europa verbliebene Montagezentrum für Radiorekorder zu sein. Zuverlässigkeit und Qualität der Produkte aus Althofen halfen, dass Philips auf dem österreichischen Markt im Bereich Mono-Radiorekorder mit fast 90% Marktanteil eine dominierende Rolle einnehmen konnte.

Weder der Markt noch die Konkurrenz konnten das Werk in Althofen in seiner Expansion bremsen, vielmehr war es in den frühen 1990er Jahren eine Entscheidung in Eindhoven, die die Existenz des Werkes bedrohte. Im Produktbereich Audio unter der Leitung von Wim Willens, dem späteren Generaldirektor von Philips Österreich, verfolgte man eine neue Strategie: Der Name Philips sollte in Zukunft im Bereich der Audiogeräte nicht mehr für „middle of the road“<sup>134</sup> Produkte stehen, sondern zu einem Begriff im High-End Sektor werden. Ein Produkt, das diesem Ziel vermeintlich im Weg stand, war der Mono-Radiorekorder. Trotz des heftigen Widerstandes der lokalen Vertriebsorganisationen und auch des Handels wurde der Radiorekorder aus dem Produktionsprogramm genommen. Gewinner der Aktion war Sony, das sofort nach Ausscheiden von Philips den Radiorekorder ins Programm aufnahm und dankend die

---

<sup>133</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 133.

<sup>134</sup> Darunter sind Produkte zu verstehen, die im mittleren Preissegment angesiedelt sind und gute Technik und gute Qualität bieten. Im Gegensatz dazu stehen die absoluten High-Tech Produkte, die mit exzellentem Design und feinsten Technik im Hochpreissegment angesiedelt sind. Zum Beispiel B&O im Unterhaltungsbereich oder Miele im Bereich der Haushaltsgeräte.

Marktanteile von Philips eroberte.

Wurden schon in den Vorjahren auf Grund der fortschreitenden Automatisierung und durch Personalfreistellungen im Rahmen des Restrukturierungsprogramms Centurion die Zahl der Arbeitnehmer reduziert, so stand man 1993 durch die Streichung des Hauptproduktes vor der endgültigen Schließung des Werkes in Althofen. Die Umsetzung der Beendigung der Aktivitäten von Philips in Althofen gilt bis heute als Beispiel verantwortungsvollen Agierens des Topmanagements in Österreich: Unter der Leitung des finanzielles Vorstandes Dr. Michael Breitegger gelang es, eine für Mitarbeiter und Unternehmen optimale Lösung zu finden. In der Firma Sandoplast fand man einen Partner, der bereit war, gemeinsam mit Philips eine Elektronikproduktion aufzubauen. Mit Sitz in Wien wurde die Firma „NEUTRONICS Electronic Industries Holding GmbH“ gegründet, an der Philips durch die Einbringung des Werkes Althofen mit 40% beteiligt war. Mit dieser Transaktion gelang es, einerseits die verbliebenen 466 Arbeitsplätze<sup>135</sup> in Althofen zu retten, andererseits die mit der endgültigen Schließung eines Werkes verbundenen Kosten für Philips zu vermeiden.

Binnen weniger Jahre entwickelte sich Neutronics zu einem beachtenswerten europäischen Player auf dem Elektroniksektor – so interessant, dass der große amerikanische Elektronikkonzern Flextronics die Neutronics übernehmen wollte, um seine Aktivitäten in Europa zu intensivieren. Die im Aktientausch durchgeführte Übernahme sicherte Philips einen 5%igen Anteil an dem weltweit tätigen Unternehmen, der im Zuge der unter Cor Boonstra betriebenen Portfoliobereinigung in zwei Tranchen (1998 und 2001) verkauft wurde. Mit dem Verkauf der Flextronicsaktien wurde das Kapitel Althofen für Philips endgültig abgeschlossen. Ein aus der Not geborenes Konzept zur Beendigung des Philipsengagements in Althofen wurde daher schlussendlich zu einem Erfolg für alle Beteiligten.

### **2.2.5. *Bildröhrenwerk in Lebring***

Anfang der 1970er suchte man im Konzern einen geeigneten Standort für eine zusätzliche Produktionsstätte von Bildröhren. Aufbauend auf den großen Erfolg der

---

<sup>135</sup> Corporate Fiscal & Control: Personalentwicklung 1985 bis 2005, Ausdruck vom 4. 8. 2010.

Fernseherproduktion im Fernsehwerk Wien entschloss man sich daher, die Produktion nach Österreich zu verlegen und 1974 in der kleinen steirischen Ortschaft Lebring ein Bildröhrenwerk zu eröffnen. Wurden in der Anfangsphase eher große Bildröhren<sup>136</sup> gefertigt – immerhin wurden zu diesem Zeitpunkt im Fernsehwerk weit mehr als 100.000 Fernseher jährlich vom Band geschickt, und das hauptsächlich in 66 cm Bildschirmgröße –, so verlagerte sich die Produktion des Wiener Fernsehwerkes Zug um Zug auf die Produktion von Videorekordern. 1978 war es soweit: der letzte Farbfernseher lief vom Band des Fernsehwerkes, womit der größte Abnehmer für Großbildröhren für die Lebring Produktion wegfiel, und es kam in der Folge zur Umstellung der Produktionspalette von Lebring. Nach einer gewissen Sättigung auf dem Großbildschirmsektor (66cm) war der allgemeine Markttrend auf dem Sektor Fernsehen in Richtung Portable-Fernseher ausgerichtet.<sup>137</sup> So verlagerte man vorerst die Produktion nur stufenweise, später dann komplett auf kleine Bildschirme der Dimension 14“/15“/16“/und 17“ für Portables. Unter der Leitung von DI Walter Wittmer entwickelte sich Lebring zum europäischen Produktionszentrum für kleinformatige Farbbildröhren.<sup>138</sup> Ende der 80er Jahre fertigten rund tausend hoch qualifizierte Mitarbeiter im 4-Schicht Betrieb jährlich ca. 1,9 Mio. Bildröhren – 75% davon in der neuen Flatsquare-Röhrentechnik.<sup>139</sup> 1989 stellte man die Produktion zu 100% auf diese neue Technik um. Der globalen Marktentwicklung, dass nämlich die Weltmärkte im Bereich der elektronischen Bauteile von Billigprodukten aus dem Fernen Osten überschwemmt wurden, konnte sich allerdings auch das Werk in Lebring nicht entziehen. Trotz einer Produktivitätssteigerung von mehr als 100% (im Vergleich: 1988 1.450 Röhren pro Mitarbeiter zu 1994 bereits 3.250 Röhren pro Mitarbeiter)<sup>140</sup> kam es zu rückläufigen Produktionszahlen, weshalb eine Reduktion auf einen Dreischichtbetrieb notwendig wurde. Doch auch dieses Herunterfahren des Produktionsniveaus reichte nicht aus, um den Umsatzrückgang zu kompensieren. Die

---

<sup>136</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 133.

<sup>137</sup> Ronald Eibler, Regionale Auswirkungen von Investitionsentscheidungen in peripheren Gebieten am Beispiel der Österreichischen Philips-Industrie in Lebring Steiermark, Wien 2001, 71ff.

<sup>138</sup> Das gute Bild aus Lebring, in: Philips Reporter, 4/89, 6.

<sup>139</sup> Das gute Bild aus Lebring, in: Philips Reporter, 4/89, 6. Bei Flatsquare Röhren ist der Bildschirm nicht mehr gewölbt, sondern komplett flach.

<sup>140</sup> Gerhard Platzer im Staff Meeting 25. 3. 1994.

Probleme auf dem Markt wurden größer, und so entschloss man sich bereits 1994 mit der Produktion von 15“-Monitorbildröhren zu beginnen. Der 1995 durchgeführte Aufbau eines Philips Monitorwerkes in Szombathely (Ungarn) war Grund für eine Erweiterung der Monitorproduktion in Lebring auf 17“-Monitorröhren, die in Szombathely weiter verarbeitet wurden. Die Produktion lief gut, sodass man sogar an eine Erweiterung durch den Bau einer neuen CMT-Halle<sup>141</sup> dachte, in der man ab 1997 mit der Produktion begann. Noch Ende 1996 wurden 256 neue Mitarbeiter (173 davon in Teilzeitbeschäftigung) für diese Fertigung aufgenommen.<sup>142</sup> Die volle Konzentration auf das Produktsegment Monitorröhren und der kontinuierliche Rückgang in der TV-Röhren-Produktion machten es notwendig, dass man Ende Juni 1999 die letzten Aktivitäten im Bereich TV-Röhren einstellte und 232 Mitarbeiter abgebaut werden mussten.<sup>143</sup> Im gleichen Jahr startete man in der Zentrale in Amsterdam zwei Joint-Ventures mit dem südkoreanischen Unternehmen LG Electronics:<sup>144</sup>

- *LG.Philips LCD* mit dem Ziel, gemeinsam in der neuen Technologie der Flüssigkeitsbildschirme (LCDs) unter die Top Drei der Produzenten zu kommen.
- *LG.Philips Displays*: In dieses Joint Venture brachte Philips die gesamte Produktion an Bildröhren ein, so auch Lebring mit seinen damals noch über 800 Mitarbeitern.

Das gesamte Werk wurde damit aus dem österreichischen Verantwortungsbereich herausgenommen. Die rasante Entwicklung der LCD-Flachbildschirme und der damit verbundene Rückgang der Röhrenproduktion brachten zwar LG.Philips LCD sehr positive Ergebnisse, zwangen jedoch Philips und LG im Bereich der Displays (also den Bildröhren) zu harten Restrukturierungsmaßnahmen. Bereits zwei Jahre nach Gründung des Joint Ventures kam es, nach dem zentralen Beschluss, fast die gesamte europäische Bildröhrenproduktionen des Joint-Ventures stillzulegen, zur Schließung der Werke – auch von Lebring. Alle Mitarbeiter mussten entlassen werden und das

---

<sup>141</sup> Eibler 2001, 76; CMT => Color Monitor Tubes.

<sup>142</sup> Corporate Fiscal & Control, Personalentwicklung 1985 bis 2005, Ausdruck vom 4. 8. 2010.

<sup>143</sup> Corporate Fiscal & Control, Personalentwicklung 1985 bis 2005, Ausdruck vom 4. 8. 2010.

<sup>144</sup> Philips Annual Report 2004, 56.

Grundstück samt den Gebäuden wurde der Grazer Firma WEGRAZ zur Verwertung übergeben. Ein unrühmliches Ende der Philipsaktivitäten in der Steiermark.

### 2.3. Die 1960er Jahre in den Wiener Werken

Nach dem Rundgang in den Bundesländern nun zurück nach Wien. Hier fanden in den späten 1960er Jahren „epochale“ Ereignisse für Philips statt.

Aufbauend auf Erfolg versprechende Grundlagenforschung im „Naturkundigen Laboratorium“<sup>145</sup> in Eindhoven entschloss man sich zur kommerziellen Auswertung der Ergebnisse im Bereich der Bildaufzeichnung und damit dazu, den Schritt von der technischen Erfindung hin zu einem vermarktbareren Produkt zu machen. Die bisherigen Erfahrungen auf dem Sektor Tonaufzeichnung nutzend, entschied man sich für das Bandgerätekombi in Wien als Zentrum für die weitere Entwicklung der Bildaufzeichnung in Richtung Heimgerät.

Diese Technologie, die bereits in den 1950er Jahren in Amerika zur Produktion von Bildaufzeichnungsgeräten für große Fernsehstationen (der Preis der ersten Geräte lag bei ca. 75.000 USD)<sup>146</sup> ihren Ausgangspunkt genommen hatte, wurde in den späten 1950er Jahren immer weiter verfeinert. Die Versuche, einen Videokassetten-basierten Heimvideorekorder zu konzipieren, schlugen allerdings fehl. Mehrere japanische (Sony, Matsushita, Toshiba) aber auch amerikanische (Ampex, RCA) Firmen schafften nicht, was Philips in der Folge gelingen sollte.

Unter DI. H. de Lange wurde in der Abbégasse ein Entwicklungsteam aufgebaut, das bereits nach zwei Jahren Entwicklungszeit ein serienreifes Bildaufzeichnungsgerät vorzeigen konnte. „Weltsensation aus Österreich“ titelte der Kurier in seiner Ausgabe vom 11. September 1964 und meinte damit, die am Vortag in Wien, Brüssel und Amsterdam stattgefundenen Präsentationen des „Bild-Bandgerätes“ EL 3400. Das Gerät hatte „etwa die Größe eines kombinierten Radio-Plattenspielers“<sup>147</sup>, hatte 45 kg Kampfgewicht, das sich durch Einbau von 8 Motoren und 21 Röhren ergab<sup>148</sup>, einen Preis von 45.000 Schilling und war in der Lage, 45 Minuten Schwarz-Weiß-

---

<sup>145</sup> Informationen für Mitarbeiter des VIW, Ausgabe Dezember 86, 4.

<sup>146</sup> Dai 1996, 102.

<sup>147</sup> Das jüngste Kind der Familie, in: Philips in Österreich, Ausgabe 1 aus 1964, 4.

<sup>148</sup> Philips Reporter, 4/89, 1.

Aufzeichnung von Fernsehbildern zu machen. Es war nicht gerade ein handliches und bedienungsfreundliches Gerät (man musste das Magnetband mühsam noch per Hand einfädeln), aber es war das bisher „billigste“ und am einfachsten zu bedienende Bildaufzeichnungsgerät auf dem gesamten Markt.<sup>149</sup> (Das wahrscheinlich erste Gerät, das als Heimvideorekorder bezeichnet wurde, war der „Optacord“, der von Löwe Opta, bereits 1961 auf der Funkausstellung in Berlin präsentiert worden war). Trotz des hohen Preises wurden vom EL 3400 2.700 Geräte<sup>150</sup> produziert und auch verkauft. 1969 stellte Philips mit dem volltransistorisierten Gerät LDL 1000 den ersten wirklich „tragbaren“ Videorekorder auf der Hannoveraner Messe vor. Mit einem ebenfalls „tragbaren“ Preis von DM 1.850<sup>151</sup> konnte man erstmals auch die breite Öffentlichkeit für die neuen Möglichkeiten der Bildaufzeichnung interessieren. *„Dass man nur über ein spezielles Fernsehgerät aufnehmen und wiedergeben konnte, war sicher ein Nachteil“*<sup>152</sup> und damit nicht gerade benutzerfreundlich, aber zu diesem Zeitpunkt eben eine gegebene Anforderung. Um diesen Nachteil auszugleichen, brachte Philips in einer gemeinsamen Entwicklung mit Grundig 1972 den ersten wirklich für den Heimgebrauch geeigneten Videorekorder auf den Markt. Die Verwendung einer Kassette - Format VCR<sup>153</sup> - erlaubte erstmals eine einfache und schnelle Bedienung. Der Videokassettenrekorder N 1500 war das erste kommerziell erfolgreiche Gerät, das auch alle Anforderungen, die an ein Heimgerät gestellt wurden, erfüllte: das Band in einer Kassette, einen eingebauten Fernsehempfangsteil, der eine Aufnahme direkt über die Antenne ermöglichte, (ab dem Gerät N 1502) eine eingebaute Schaltuhr für die Programmierung sowie die Möglichkeit, die Aufzeichnung auch in Farbe durchführen zu können. Ein weiterer Meilenstein in der Geschichte von Philips war damit gesetzt.

Fast unbemerkt im Trubel der Videorekorderaktivitäten ging 1969 ein kleiner Festakt in der Abbégasse über die Bühne. Anlass war ein Produktionsjubiläum: das 5.000.000ste Tonbandgerät<sup>154</sup> wurde im Bandgerätewerk vom Band gehoben und

---

<sup>149</sup> Kurier vom 11. September 1964, 16.

<sup>150</sup> Informationen für Mitarbeiter des VIW, Ausgabe Dezember 1986, 4.

<sup>151</sup> Informationen für Mitarbeiter des VIW, Ausgabe Dezember 1986, 5.

<sup>152</sup> Informationen für Mitarbeiter des VIW, Ausgabe Dezember 1986, 5.

<sup>153</sup> Johannes Webers, Handbuch der Film- und Videotechnik, Poing 1998, 482 .

<sup>154</sup> Österreichische Philips Industrie Gesellschaft, Tonbandreport 4.Jg, 1969, Heft 3, 8.

festlich geschmückt. Unter der Markenbezeichnung „Maestro“ waren die qualitativ hochwertigen Geräte aus dem Wiener Produktionszentrum auf der ganzen Welt präsent und wurden mit großem Erfolg verkauft.

1975 entschloss man sich, alle VCR-Aktivitäten, samt den 28 Personen im Entwicklungsbereich, aus dem Audibereich heraus zu lösen und in die Dr. Bohrgasse in das, zu diesem Zeitpunkt bereits in „Fernsehwerk“ umbenannte, ehemalige Hornyphonwerk zu transferieren. Eine neue Ära für das Fernsehwerk nahm damit ihren Beginn.

Zuvor aber sei noch einen Blick auf die Entwicklung der Aktivitäten im (alten) Hornywerk in der Dr. Bohrgasse gerichtet. Bereits ein Jahr nach der feierlichen Eröffnung des neuen Werkes in der Dr. Bohrgasse wurde das erste Volltransistor-Autoradio<sup>155</sup> vorgestellt. Auch auf dem Radiosektor war man mit der Produktion der Transistor-Portable-Geräte – diese waren ein Renner der späten 50er und 60er Jahre – erfolgreich unterwegs. Bekannt als Kofferradio waren sie besonders bei Jugendlichen beliebt und entwickelten sich zum Statussymbol einer Generation.

Noch im September 1960 wurde die zweite große Werkshalle in der Dr. Bohrgasse eröffnet, um das stark ansteigende Produktionsniveau bewältigen zu können. Mit einem Mitarbeiterstand von knapp 2.000 Personen erreichte die jährliche Fernseherproduktion 1967 bereits eine Stückzahl von mehr als 100.000 Geräten, wovon etwa 60.000 in den Export gingen. Nachdem der ORF 1967 erste Farbfernsehversuchssendungen durchführte, lief ein Jahr später bereits der erste Farbfernseher im Hornywerk vom Band. Dieser Entwicklung Rechnung tragend wurde aus dem Radiowerk Horny Ende der 1960er Jahre das „Fernsehwerk“.

#### **2.4. „Wir treffen uns beim Philipshaus“: Die neue Zentrale am Wienerberg wird 1965 eröffnet**

Schon 1959, somit erst zehn Jahre nach der Einrichtung des Philipshauses am Schwarzenbergplatz, starteten die ersten Überlegungen bezüglich eines neuen Bürogebäudes. Einerseits sprengte die Ausweitung der Aktivitäten bereits jetzt die am

---

<sup>155</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

Standort Schwarzenbergplatz vorhandenen Kapazitäten, andererseits war man sich bewusst, dass der Schwarzenbergplatz keine endgültige Lösung sein konnte: ein nur auf 20 Jahre befristetes Mietverhältnis, keine Parkmöglichkeiten für Kunden und Mitarbeiter (schon damals ein gewichtiges Argument). Einzelne Vertriebsorganisationen, die teilweise von den Fabriken aus geführt wurden, waren ohnehin fern der Vertriebszentrale am Schwarzenbergplatz angesiedelt, so die:

- am 3. Juli 1954 gegründete „**Wiener Radiowerke Vertriebsgesellschaft m.b.H.**“<sup>156</sup> (WIVEG) mit Firmensitz in der Pestalozzigasse (1. Bezirk). Als Geschäftszweck dieser Betriebsgesellschaft findet man im Gesellschaftsvertrag folgende Eintragung: *„Der Vertrieb von Waren aller Art, insbesondere solcher, die durch die Wiener Radiowerke Aktiengesellschaft erzeugt und vertrieben werden.“*<sup>157</sup> In einer außerordentlichen Generalversammlung der Gesellschaft wurde am 27. September 1971 der Firmenwortlaut auf „**Österreichische Philips Bauelemente Industrie Gesellschaft m.b.H.**“ geändert. Auch der Gegenstand des Unternehmens erfuhr eine Ausweitung: *„Die Erzeugung von und der Handel mit Waren aller Art, insbesondere Bauelementen wie Elektronen- und Bildröhren, Bauteilen für Fernsehgeräte, Lautsprechern, Kondensatoren und Widerständen, Halbleitern, integrierten Schaltungen, elektronischen Einzelteilen, Ferritmaterial, Magneten, Motoren etc.“*<sup>158</sup>
- Die „**Radiowerk Horny Vertriebsgesellschaft m.b.H.**“, die mit dem Gesellschaftsvertrag vom 16. Juni 1960<sup>159</sup> als eine Aktiengesellschaft in der Dr. Bohrgasse im 3. Bezirk als Äquivalent zur 1954 ins Firmenbuch eingetragene WIVEG gegründet wurde. (Die Änderung in eine Ges.m.b.H. erfolgte auf Basis einer diesbezüglichen Beschlussfassung auf einer Generalversammlung am 7. November 1963).<sup>160</sup> Um wertvolle Produktionsfläche zu gewinnen,

---

<sup>156</sup> Gesellschaftsvertrag mit der Geschäftszahl 162/154 vom 3. 6. 1954, 2.

<sup>157</sup> Gesellschaftsvertrag mit der Geschäftszahl 162/154 vom 3. 6. 1954, 2.

<sup>158</sup> Protokoll der außerordentlichen Generalversammlung der Wiener Radiowerke Betriebsgesellschaft m.b.H. vom 27. 9. 1971, 3.

<sup>159</sup> Firmenbuchauszug mit historischen Daten Stichtag 8. 7. 2010, FN 113827 v.

<sup>160</sup> Beglaubigte Abschrift aus dem Handelsregister, Abteilung B, Nummer 7932.

wurde die Vertriebsgesellschaft von der Dr. Bohrgasse in den 7. Bezirk übersiedelt. Zwei Jahre später<sup>161</sup> wurde der Firmenwortlaut in Horny Vertriebsgesellschaft m.b.H. geändert und der Betrieb fungierte als Verkaufsorganisation für die Zweitmarke Hornyphon als Exklusivmarke für die Funkberater Gruppe.

- Die „**VELBA Vertriebsgesellschaft für elektrotechnische Bedarfsartikel m.b.H.**“, die bereits am 26. Jänner 1937 von der Philips Radioröhren Gesellschaft m.b.H. erworben wurde.<sup>162</sup> Als Unternehmenszweck wurde der „Verkauf von elektrischen Bedarfsartikeln“ angegeben. Sitz dieser Organisation war die Zieglergasse im 7. Wiener Gemeindebezirk, unter der Führung von Direktor Pleschke.

Zurück zum Schwarzenbergplatz: Da auch die Möglichkeiten der Ausweitung von Büroflächen praktisch nicht vorhanden waren, entschloss man sich in der Triester Strasse von der Wienerberger Ziegelfabriks- und Baugesellschaft ein Grundstück anzukaufen, um (damals am Stadtrand) ein Zentralgebäude neu zu bauen. Nach langen Diskussionen über Ausführung und Baukosten – man sprach von etwa 120 Mio. ÖS – wurde schlussendlich der Entwurf von Architekt Dr. Karl Schwanzer von Eindhoven genehmigt und mit dem Bau begonnen. Plante man ursprünglich eine einfache Betonkonstruktion, so forderte das österreichische Generaldirektorium „einen neuen Entwurf, mit auffallender Formgebung“<sup>163</sup>, der mehr sein sollte als ein normales Bürogebäude. Architekt Schwanzer projektierte nun einen Spannbetonbau, der auf nur vier Stützen, jede mit 4,6 m<sup>2</sup> Querschnittsfläche, aufgesetzt war, wobei die Stockwerke mit Hilfe von Vorspannträgern 18 Meter nach Osten und Westen auskragen sollten. Als Problem, das das Projekt fast zum Scheitern gebracht hätte, stellte sich der weiche Untergrund (bis zu 90 Meter tiefer weicher Lehm – deshalb waren ja auf diesem Standort die Wienerberger Ziegelwerke angesiedelt) heraus. Dem Rechnung tragend,

---

<sup>161</sup> Amtsbestätigung vom Handelsgericht Wien, 15.9. 1972, HRB Nr. 7932.

<sup>162</sup> Abtretungsvertrag mit der Geschäftszahl 25360, vom 5. 1. 1948.

<sup>163</sup> Übersetzung der Notiz Bürogebäude Triesterstrasse Wien vom 17. 5. 1962, Besprechung in Eindhoven am 3. 4. 1962, 2.

wurde eine „schwimmende Fundamentierung“ geplant, die die zu erwartende Belastung auf eine größere Bodenfläche verteilen sollte. Alexander Krauß nennt noch heute den Bau „ein ingenieurtechnisches Meisterstück“.<sup>164</sup>

Zuvor gab es aber noch dramatische Augenblicke in der bestehenden Philipszentrale am Schwarzenbergplatz. Am Montag den 18. Jänner 1960, berichteten die Zeitungen von einer gewaltigen Explosion im Keller des „Philips Hauses“. Die Montag Zeitung titelte: *„Explosion im Philipshaus hätte Einsturz zur Folge haben können.“*<sup>165</sup> Der Kurier berichtete darüber:

*„Zahlreiche Wiener in der Umgebung des Schwarzenbergplatzes schreckten Sonntag um 2,30 Uhr früh aus ihren Betten hoch. Eine Detonation hatte die Luft erschüttert, dass die Fensterscheiben klirrten. Im Philipshaus auf dem Schwarzenbergplatz war in einem Keller eine Sauerstoffflasche, die zu einem Schweißaggregat gehörte, in die Luft gegangen. [...] Binnen weniger Minuten flogen aus dem Haustor und den unteren Büroräumen helle Flammen, Staubwolken wälzten sich aus den zertrümmerten Fenstern, und ein riesiges Loch klaffte in der Kellerdecke des Philipshauses. Nur durch einen ausgesprochenen Glücksfall waren bei der gewaltigen Explosion keine Menschenleben zu beklagen.“*<sup>166</sup>

Glücklicherweise war der Schaden nicht so groß und auch die Statik des Hauses nicht in Mitleidenschaft gezogen worden, sodass bereits nach ein paar Tagen der Bürobetrieb – zumindest provisorisch – wieder aufgenommen werden konnte.

Am 21. April 1965 war es aber dann endlich soweit: das neue, weithin in Weiß erstrahlende Philipshaus am Wienerberg wurde in Anwesenheit von Prominenz aus Politik und Wirtschaft eröffnet. Mit seinen elf Stockwerken (zusätzlich zu den beiden Kellergeschoßen) war es vom ersten Tag an das neue Wahrzeichen am Südeingang Wiens und verkörperte *„die stolze Position des Konzerns in Österreich als Ergebnis zäher Wiederaufbauarbeit und ungebrochenem Vertrauens in die Zukunft“*.<sup>167</sup>

25 Jahre später: Das Philipshaus in der Triester Strasse wurde zum zweiten Mal eröffnet. 1989/90 wurde das Haus auf Betreiben von P.M.J. de Jong, dem finanziellen Vorstandsdirektor von Philips Österreich, umgebaut und von Grund auf saniert. Eigentlich blieb nur die Grundkonzeption des Hauses und die markante Fassade

---

<sup>164</sup> Alexander Krauß, Neue deutsche Biographie, Bd.23, Schinzel-Schwarz, Berlin 2007, 796.

<sup>165</sup> Montag Zeitung vom 18. 1. 1960, 5.

<sup>166</sup> Kurier vom 18. 1. 1960, 3.

<sup>167</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 131.

bestehen, alles andere wurde geändert. Der Eingang des Hauses wurde, wie im ursprünglichen Entwurf eigentlich vorgesehen (und dann aus Kostengründen verworfen), auf die Südseite des Hauses verlegt. Nun empfing eine großzügig ausgebaute, helle Eingangshalle Mitarbeiter und Gäste. Jedes Stockwerk wurde umgebaut und auf den modernsten Stand gebracht und eingerichtet. Zwar hatte man während der Umbauten einige wenige Abteilungen ausgesiedelt und die verbleibenden Abteilungen mehrmals umgesiedelt, trotzdem schaffte man den Umbau innerhalb von zwei Jahren bei vollem Betrieb. Auch die Fassade musste aufwendig saniert werden, da sich schon leichte Risse in der Betonkonstruktion gezeigt hatten. Grund dafür war, dass man 1965 lediglich einfache Farbe aufgetragen, aber auf einen echten Schutzanstrich gegen Wind und Wetter verzichtet hatte. So war in der österreichischen Bauzeitung 1990 zu lesen: *„Nach Abschluß der siebenmonatigen Sanierung [der Fassade] erstrahlte das Gebäude wieder in reinem Weiß. Einem Weiß, das nicht nur schmückt, sondern auch schützt.“*<sup>168</sup> Erst weitere 15 Jahre später wurden noch kleinere Adaptionen am Haus vorgenommen: Die Klimaanlage im Keller wurde komplett erneuert, im Erdgeschoß wurden ein Konferenzzentrum und eine Cafeteria eingerichtet und, da mittlerweile das Haus – dem Trend der Zeit entsprechend – in ein „Nichtraucherhaus“ umfunktioniert worden war, ein eleganter Raucherraum samt Freiterrasse geschaffen. In den späten 90er Jahren kam es dann zu einer neuen Idee: das gesamte Haus wurde zu einer überdimensionalen Werbefläche, die bei Dunkelheit bis weit in den Süden sichtbar war.

Nach nunmehr 45 Jahren in Betrieb strahlt das Haus immer noch zeitlose Eleganz aus und nach wie vor gilt für viele Wiener, die nach Süden reisen: „Wir treffen uns beim Philipshaus.“

---

<sup>168</sup> Österreichische Bauzeitung 1990.

### **3. Die 1970er und 1980er Jahre – Philips Österreich am Zenit des Erfolges**

#### **3.1. Der nicht industrielle Bereich**

Da in der bisherigen Darstellung fast ausschließlich die Entwicklung im industriellen Sektor Beachtung fand, ist es an der Zeit, auch den *nicht industriellen Bereich* näher zu beleuchten.

##### ***3.1.1. Der Ladentischbereich und Professionelle Systeme***

Der so genannte „*Ladentischbereich*“ (Licht, Unterhaltungselektronik mit Video- und Audioprodukten, Haushaltsgeräte und Zubehörartikel) war und ist seit je her eine Stärke von Philips Österreich. Zum Unterschied von anderen Anbietern, die sich meist auf die Ballungszentren konzentrierten, war Philips landesweit exzellent vertreten – bis zum Händler ins letzte kleinste Tiroler Seitental. Diese Betreuung wussten Radiohändler zu schätzen und machte Philips zum Marktleader in vielen Produktbereichen, so zum Beispiel bei Fernsehern, Radiorekordern, Videogeräten, Rasierern sowie im gesamten Lampenbereich. Diese Tradition der exzellenten Kundenbetreuung konnte bis heute gehalten werden – als Belege für die erstklassige Händlerbetreuung zeugen eine Reihe von Goldenen Steckern, als jährliche Auszeichnung für die beste Kundenbetreuung, im Büro der Vertriebschefs. Durch die noch immer bestehende Marke Hornyphon konnte Philips eine exzellente Zweitmarkenpolitik betreiben, die es ermöglichte, bei der Funkberatergruppe (eine in Deutschland und Österreich vertretene Einkaufsgemeinschaft von Einzelhändlern in der Elektrobranche – heute integriert in die europaweite Einkaufsgemeinschaft „RedZac“) eine Art Exklusivmarke zu etablieren. Unter größter Kraftanstrengung konnte auch die in den 90er Jahren durch das Auftreten der Elektronikmarktketten (Media Markt, Saturn, Cosmos...) stattfindende, völlige Neugestaltung der Handelslandschaft nach anfänglichen Schwierigkeiten zum Vorteil genutzt werden.

Einen tiefen Einschnitt im Ladentischgeschäft gab es 1991 durch den endgültigen Verkauf der Sparte Großhaushaltsgeräte (auch „Weiße Ware“ genannt) an den

amerikanischen Konzern Whirlpool. Seit Jahren konnte Philips in dieser Sparte keine nennenswerte Gewinne erzielen. In Österreich gelang es zwar, sich als ein großer Anbieter zu etablieren, konzernweit gesehen war man aber der Meinung, dass das in diese Sparte investierte Kapital anderwärtig besser genutzt werden könnte. So startete man 1989 ein Joint-Venture mit dem amerikanischen Großhaushaltskonzern Whirlpool, um in einer Win-Win-Situation für beide Joint-Venture-Partner eine Stärkung der Marktpräsenz in Europa und Nordamerika zu erreichen. Nur kurze Zeit später entschied man sich bei Philips, das Joint Venture zu beenden und die gesamte Weißwarenaktivität an Whirlpool zu verkaufen. In einer mehr als fünfjährigen Übergangsphase – man vereinbarte, dass Whirlpool noch weitere fünf Jahre den Markennamen Philips für den europäischen Markt verwenden durfte – verschwand dann der Name Philips im Bereich Großhaushaltsgeräte.

Dafür trat Philips in den 1980er Jahren in einem weiteren Bereich verstärkt ins Rampenlicht: im Bereich der **Professionellen Produkte und Systeme**. Darunter verstand man ein sehr breit gefächertes Produktprogramm: Telekommunikation, elektronische Büroausstattung, TV Studio- und Übertragungsgeräte, Sicherheitssysteme, Messtechnik, Kabelprodukte und -systeme, medizinische Systeme sowie auch den Bereich der so genannten „Projekte“<sup>169</sup>.

Zwar war Philips schon vor dieser Zeit in Projekten tätig, aber meist beschränkt auf Kleinprojekte und speziell im Lichtbereich. Nun gab es aber in diesem professionellen Geschäft eine wahre Aufbruchsstimmung im Philipskonzern, frei nach der Devise: „Es gibt nichts, was wir nicht können, und gibt es etwas, was wir nicht können, kaufen wir es einfach zu.“ Unter DI Wolfgang Fabich, den man von seinem erfolgreichen Engagement beim Großprojekt Telekabel in das Haupthaus an der Triester Strasse zurückgeholt hatte, begann man sich nun an wirklich große Projekte zu wagen. Als erstes Großprojekt, in dem Philips ein ganzes, Produktbereichüberschreitendes (Audio, Video und Licht) aber auch viele Zukaufleistungen beinhaltendes, Gesamtpaket anbot,

---

<sup>169</sup> Unter Projekte verstand man Aktivitäten, die einerseits produktbereichsüberschreitend waren, andererseits aber nur als ein Paket an Leistungen angeboten werden konnten. So z.B.: schwachstromtechnische Tunnelausstattungen, die Installation ganzer Audiosysteme, Beschallungsanlagen, etc.

ist der Ausbau des Gleinalmtunnels in der Steiermark zu nennen. Insgesamt gesehen ein erfolgreiches, wenn auch nicht gewinnbringendes Unterfangen (die hohen Verluste waren als Lehrgeld zu betrachten), veranlasste dieses Vorhaben Philips weiterhin, in diesem Bereich tätig zu sein – so folgte darauf der Ausbau mehrerer Tunnel in Österreich. Nach weiteren nicht gerade gewinnbringenden Projekten legte sich die anfängliche Goldgräberstimmung sehr rasch, und man änderte die Strategie in die Richtung, dass man nur mehr jene Leistungen und Produkte anbot, die man im eigenen Produktportfolio hatte und wo man eine Philips interne Expertise vorweisen konnte. Damit entwickelte sich der professionelle Bereich in Österreich sehr bald zu einem soliden, gewinnbringenden Unternehmensbereich. Neben den bereits seit jeher erfolgreichen Lichtprojekten im Sportstättenbau und der Illumination von Gebäuden wurden Beschallungs- und Videoanlagen in großer Zahl installiert. Auch im Bereich der Telekommunikation (Telefonanlagen) konnte man anfangs signifikante Erfolge erzielen. Auf Konzernebene führten mehrere Kooperationen mit großen Firmen kurzfristig zum Erfolg. Da jedoch einige Teilbereiche enorme Verluste schrieben (allen voran die Philips Kommunikations Industrie AG (PKI) in Deutschland) kam man auf Konzernebene gesehen trotz verschiedener Restrukturierungsprogramme nicht zu den notwendigen Erfolgen, die eine Weiterführung dieser Bereiche in dieser Form gerechtfertigt hätten. So entschloss sich die Konzernzentrale in den 90er Jahren dazu, das eher unübersichtliche Produktkonglomerat aufzusplitten. Diese Segmentierung ermöglichte es, verlustbringende Bereiche<sup>170</sup> sofort zu lokalisieren, zu sanieren oder gegebenenfalls zu einem symbolischen Wert zu verkaufen. So wurde der Unternehmensbereich Professionelle Produkte und Systeme binnen einiger Jahre fast zur Gänze verkauft – da es sich fast ausschließlich um Verlustbringer gehandelt hatte, war ein unmittelbarer Anstieg des Konzernergebnisses die logische Folge. In Österreich erfolgte diese Restrukturierung auf Grund der Tatsache, dass neben Singapur die österreichische Organisation die einzige gewinnbringende Organisation war, in Form eines Management-Buy-Out. Die Projekttagenden wurden in der Firma PKE bis zum heutigen Tag erfolgreich weiter geführt.

---

<sup>170</sup> Cor Boonstra nannte diese verlustbringenden Bereiche „Bleeder“.

Lediglich ein Teilbereich der Professionellen Systeme wurde im Portfolio des Konzerns belassen: die **Medizinischen Systeme**. In den 90er Jahren entwickelte sich dieser Produktsektor innerhalb des Konzerns zu einem der wichtigsten Produktsektoren. Cor Boonstra bemerkte dazu im Jahresbericht 1998:

*„We are world leader in diagnostic medical imaging – including x-ray, magnetic resonance, computed tomography and ultrasound.“<sup>171</sup>*

Erinnern wir uns: bereits in den 1920er Jahren war die Produktion von Röntgenröhren Teil des Produktionsprogramms von Philips. (vor dem Krieg erzeugte auch die WIRAG Röntgenröhren und -geräte). Seit Mitte der 80er Jahre begann sich Philips in diesem Bereich zu einem Komplettanbieter für elektronische Geräte im medizinischen Bereich zu entwickeln. Computertomographie, Magnetresonanz, Mammographie, Nuklearmedizin, Patientenüberwachung und Reanimation waren und sind auch heute noch Bereiche, die aus dem großen Produktportfolio zu nennen sind. Schon in den 1990er Jahren (und insbesondere im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts) erkannte man die großen Möglichkeiten für einen Elektronikkonzern, die in der Versorgung einer immer größer und auch älter werdenden Bevölkerung liegen, und setzte auf weitere Expansion im medizinischen Bereich. Die kontinuierliche Verbesserung der Marktposition wurde sowohl durch ein organisches Wachstum (aus dem Unternehmen selbst) wie auch durch laufende Akquisitionen erreicht. So wurden, den Marktanforderungen nach einem Gesamtanbieter folgend, zum Beispiel im kurzen Zeitraum von 1998 bis 2001 vier Firmen akquiriert und erfolgreich integriert<sup>172</sup> - auch in den Folgejahren wurde die Expansion durch laufende Akquisitionen hoch technisierter medizinisch ausgerichteter Firmen fortgesetzt. Neben dem stetigen Aufbau im Bereich der klinisch medizinischen Systeme investierte man in den Forschungslabors von Philips in weitere Entwicklungen von so genannten „Home Healthcare Solutions“<sup>173</sup> – also die Schaffung von Geräten zur Kranken- und Altenbetreuung im eigenen Heim. 2008 schuf man durch die Zusammenführung des ehemaligen Med-System- und dem Home Healthcare-Bereich einen Geschäftszweig,

---

<sup>171</sup> Vgl. dazu auch: „Message from the President“. Annual Report 1998, 3.

<sup>172</sup> Philips Annual Report 2004, 29.

<sup>173</sup> Vgl. dazu: Philips Annual Report 2007, 93.

der neben General Electric (GE) und Siemens zu den drei großen Playern im medizinischen Sektor auf dem Weltmarkt zählt.

Selbstverständlich leistet die österreichische Organisation auch zu dieser Entwicklung einen nicht unerheblichen Beitrag, beispielhaft dafür ist die Errichtung des größten zusammenhängenden Patientenmanagement-Systems im AKH<sup>174</sup> (Monitoring von OP, Aufwach- und Intensivstation) sowie eines Medical Response-Centers (MRC) in Wien, das von Österreich aus ein weltweites Fehlererkennungsprogramm für medizinische Patientenüberwachung (speziell auf dem kardialen Sektor) betreibt.<sup>175</sup> Als ein weiterer Meilenstein ist die Schaffung einer interdisziplinären Kardial-Diagnostik mit Modellcharakter im LKH Salzburg zu nennen. Im Einklang mit der weltweiten Entwicklung innerhalb des Konzerns im Healthcare-Sektor konnte auch Healthcare Österreich in den Jahren 2004 – 2010 seinen Umsatz um mehr als 50% steigern, (weltweit von 5,5 Mrd €2004 auf 8,6 Mrd €2010).<sup>176</sup>

### ***3.1.2. Philips Österreich expandiert in neue Bereiche:***

Waren die 1970er Jahre in Europa im Bereich Consumer Electronics durch die beginnende Konfrontation mit den auf den europäischen Markt eindringenden japanischen Firmen geprägt, so wurden die 1970er Jahre in Österreich zur Dekade der Expansion. Die Expansion im industriellen Bereich wurde bereits im Abschnitt 2.2. näher erläutert. In diesem Abschnitt soll auf die Expansion im nicht industriellen Bereich eingegangen werden. Berghoff sieht vier Möglichkeiten, eine Expansion zu realisieren<sup>177</sup>:

- A. Horizontale Integration - Kauf von Firmen mit ähnlicher Produktstruktur
- B. Vertikale Integration – Übernahme von vor- oder nach gelagerten Bereichen
- C. Geographische Expansion
- D. Diversifizierung in neue Produktgruppen

Betrachtet man Philips Österreich, so finden wir Expansionsaktivitäten sowohl in

---

<sup>174</sup> AKH: Allgemeines Krankenhaus der Stadt Wien (lt. Wikipedia das größte Krankenhaus Europas, gilt neben dem „Chris Hani Baragwanath Hospital“ in Südafrika auch als das größte weltweit)

<sup>175</sup> Mit diesem System ist es möglich bis hin zur lokalen Schnittstelle (z.B. in Sidney) Fehler im Patientenüberwachungssystem zu erkennen, zu analysieren und zu beheben.

<sup>176</sup> Philips Annual Report 2008, 77; sowie Philips Annual Report 2010, 40

<sup>177</sup> Vgl. dazu: Berghoff 2004, 90ff.

Form einer horizontalen Integration wie auch eine Diversifizierung in neue Produktbereiche.

Betrachtet man den Status der Organisationsstruktur zu diesem Zeitpunkt, so ist es augenscheinlich, dass gerade zu dieser Zeit die innerkonzernliche Machtfülle von nationalen Organisationen auf dem Höhepunkt war und so die Durch- und Umsetzung neuer Ideen einfacher zu realisieren war. So konnten auch Projekte, die nicht unbedingt die spontane Zustimmung der Eindhovener Zentrale hatten, umgesetzt werden. Bemerkenswert war jedoch, dass alle neuen Aktivitäten, die in diesem Zeitraum begonnen wurden, bereits in der folgenden Dekade, den 90ern, wieder weitgehend beendet wurden. Die maßgeblichen Gründe dafür gilt es in den Abschnitten 4.2 und 4.4 näher zu untersuchen.

Es bietet sich daher an, die einzelnen Aktivitätsfelder in den folgenden Abschnitten in ihrer Gesamtheit zu erfassen und zu beschreiben.

### ***3.1.2.1. „Der Sonne entgegen“ Philips Österreich steigt in das Filmgeschäft ein.***

International hatte es für Philips schon in den 1930er Jahren Berührungspunkte zum Filmgeschäft gegeben, die später organisatorisch in der PolyGram-Gruppe verankert wurden. In Österreich gründete Philips Österreich im Auftrag der Grammophon Philips Gruppe und auf Betreiben des österreichischen finanziellen Vorstandsdirektors Theo Ettl gemeinsam mit Michael von Wolkenstein und der Creditanstalt-Bankverein eine Firma, die im Dezember 1971 als „SATEL Fernseh- und Filmgesellschaft mbH“<sup>178</sup>, mit Sitz in Wien 7 Kirchengasse, in das Firmenbuch eingetragen wurde. Ausgangspunkt für diesen Schritt war, auch in Österreich die ersten Ansätze der neuen Konzernstrategie, sich im Entertainment-Bereich zu engagieren, umzusetzen.

Michael von Wolkenstein war zuvor Gesellschafter der Sascha Film, die während der Stummfilmzeit ihre größte Blüte erlebt hatte und zu einem der größten Filmproduzenten Europas aufgestiegen war. Nach dem Krieg produzierte die Sascha Film bis 1966 eine Reihe von Unterhaltungsfilmen.

Mit großer Erfahrung leitete Wolkenstein das neue Unternehmen „SATEL“ 35 Jahre

---

<sup>178</sup> Firmenbuchauszug vom 1. 7. 2010.

lang und machte es zur größten österreichischen Filmgesellschaft. Nicht nur für den ORF, sondern für fast alle großen Fernsehanstalten Europas übernahm die SATEL Auftragsproduktionen. Neben Kino- und Fernsehspielfilmen produzierte man bei SATEL auch Fernsehserien (ein beim Fernsehpublikum beliebtes Format) sowie Dokumentar- und Werbefilme.

Der erste große Wurf gelang 1976. Man begann nach einer Idee von Helmut Zenker und Peter Patzak mit der Produktion der später in den Kultstatus erhobenen Serie „Kottan ermittelt“. Insgesamt 19 Episoden der Kriminalsatire wurden bis 1983 gedreht. Im Laufe der sieben Jahre, in denen die Kriminalgeschichten um den Wiener Polizeimajor Adolf Kottan produziert wurden, veränderte sich die szenische Darstellung von einer Satire zum Slapstick. „Kottan ermittelt“ wurde zum ersten großen Erfolg des Unternehmens.

Die Fernsehkomödienserie „Der Sonne entgegen“, in der es um vier Aussteiger ging, die sich nach Jugoslawien absetzten, gelangte am 7. Jänner 1985 im ORF zur Erstausstrahlung. Innerhalb von zwei Jahren drehte man in einem kleinen Fischerdorf namens Valun auf der Insel Cres zwei Staffeln zu je 6 Filmen. Josef Meinrad, Erwin Steinhauer, Heinz Petters, Heidi Kabel und Towje Kleiner machten neben vielen anderen Mitwirkenden, unterstützt durch die Musik von Ralph Siegel, die Serie zu einem weiteren Erfolg der SATEL. Das Titellied steuerte übrigens Udo Jürgens bei.

Mit der „Piefke Saga“, der Serie „Schlosshotel Orth“ sowie einigen Tatortproduktionen konnten weitere Erfolge in der Sparte der Fernsehserienproduktionen erreicht werden. Auch im Bereich Fernsehfilm gelangen mit Krambambuli (1998) und dem zweiteiligen Politthriller „Opernball“ (1998) zwei große Würfe. Franka Potente, die neben Heiner Lauterbach die Hauptrolle in „Opernball“ spielte, erhielt für ihre Leistung sogar den Bayrischen Filmpreis. 1999 kam es auch zur Nominierung für den Adolf-Grimme-Preis, der renommiertesten Auszeichnung für Fernsehfilme in Deutschland. Auf dem Kinofilmsektor konnte SATEL ebenfalls Erfolge vorweisen: die qualitätsvolle Joseph Roth Verfilmung „Hotel Savoy“ wurde 1995 zu einem weiteren Kassenschlager.

1991 wurden bestehende Beteiligungen an Filmunternehmen durch Philips weltweit in das eigens dafür geschaffene Unternehmen PolyGram Filmed Entertainment (PFE)

ausgelagert, aber nicht die SATEL – von Seiten der PolyGram weigerte man sich, die SATEL in das Unternehmen aufzunehmen. Über die Jahre gesehen hatte man mit der SATEL kein Geld verdient – gewinnbringende Jahre wurden durch Jahre mit hohen Verlusten bei weitem kompensiert.

Knapp vor der Jahrtausendwende entschied Philips sich aus dem SATEL-Filmgeschäft zurückzuziehen. Filmproduktionen, ein Geschäft, das mit relativ hohen Risiken verbunden ist, passten nicht mehr in das immer straffer werdende Programm der Kernkompetenzen der Philips Electronics. Die Anteile von Philips und der CA-BV, insgesamt fast zwei Drittel des Unternehmens wurden an die deutsche Bavaria Film GmbH verkauft. Dass dies nur ein erster Schritt war, zeigte die weitere Entwicklung der PolyGram Gruppe (dazu Abschnitt 3.1.2.5.), deren Verkauf die konsequente Fortsetzung des Rückzugs aus dem Medienbereich darstellte.

### ***3.1.2.2. Aus Katzinger wird Data Systems – 20 Jahre Erfolg in Österreich***

Die ersten von Philips erzeugten Bürocomputer, produziert im holländischen Apeldoorn, kamen 1965 auf den Markt. Philips konnte und wollte nicht an der sich rasant entwickelnden Computerbranche vorbeigehen. Im Gegensatz zu IBM, dem Branchenprimus, konzentrierte man sich bei Philips auf kleine, leistungsfähige und wirtschaftliche Systeme, die durch ihre Flexibilität an die individuellen Anforderungen eines Unternehmens leicht angepasst werden konnten.

Selbstverständlich bemühte man sich, auch in Österreich eine schlagkräftige Verkaufs- und Servicemannschaft aufzubauen, um auf dem heimischen Markt auch in der Computerbranche zu reüssieren. Nun bestanden zwei Möglichkeiten, ein solches Vorhaben umzusetzen: eine neue eigene Mannschaft aufzubauen, was aber, einen zu erreichenden hohen Qualitätsanspruch vorausgesetzt, einen langen Zeitraum beansprucht, oder einfach ein auf diesem Qualitätsstandard arbeitendes Unternehmen aufzukaufen.

In Wien gab es zu diesem Zeitpunkt bereits ein seit der Nachkriegszeit bestehendes sehr erfolgreiches Unternehmen, das sich mit dem Vertrieb von Büromaschinen, später auch Computern einen klangvollen Namen erworben hatte: die „Ernst Katzinger Büromaschinengesellschaft“. 1966 erfolgte dann die firmenmäßige Umwandlung in

die „Ernst Katzinger – Fachunternehmen für moderne Bürotechnik-Aktiengesellschaft“, mit Sitz in der Liliengasse 1 im 1. Bezirk. Im Auftrag der Zentrale in Eindhoven nahm die Österreichische Philipsorganisation Kontakt mit KR Ernst Katzinger auf, um über eine Übernahme der Firma zu verhandeln. Nach längeren Verhandlungen wurde man am 26. November 1968 einig, und es kam zu einem Kaufvertrag. In vier Phasen – 40% bereits am 1. Jänner 1969, je 20% zu Jahresbeginn 1970, 1971 und 1972<sup>179</sup> - wurde die Firma Katzinger etappenweise in die Philipsorganisation übernommen und eingegliedert. Somit war per 1. Jänner 1972 die Ernst Katzinger AG eine 100%ige Tochter von Philips Österreich. Der eingeschlagene Weg, nämlich ein renommiertes Unternehmen in der Computerbranche zu erwerben, zahlte sich bereits in den ersten Jahren aus. Philips Data Systems, wie das Unternehmen nun firmierte, entwickelte sich zum „Marktleader bei kleinen und mittleren Computersystemen und in der organisierten Textverarbeitung“.<sup>180</sup> Auch im Bereich der Banken-Terminals gelang es, mit der Serie PTS 6000 eine führende Position im österreichischen Bankensektor einzunehmen. Nach dem Übertrag der Anteile an Philips schied Katzinger aus dem Betrieb aus, das ehemalige Prokuristenteam (Dkfm. Adolf Hofstätter, Dr. Karl Merk) verblieb in der Gesellschaft und sorgte so für eine Kontinuität bei den Kunden und in der Geschäftsabwicklung. Unter der fachmännischen Leitung von Hofstätter, nun Vorstandsvorsitzender der neuen Gesellschaft, der ein Team mit fast 800 Mitarbeitern, mit Zweigniederlassungen in Dornbirn, Graz, Innsbruck, Klagenfurt, Linz und Salzburg führte, entwickelte sich das Unternehmen zum zweitgrößten Computeranbieter in Österreich.

Dieser Aufstieg fand auch in der Errichtung des neuen, nach den neuesten Erkenntnissen konzipierten Bürogebäudes am Fuße des Wienerberges seinen Ausdruck. 1980 übersiedelte man von der Unteren Donaulände im 2. Bezirk nach Wien Favoriten in die Computerstrasse (in Sichtweite zur Zentrale in der Triester Strasse).

Mit Jahresende 1989 wurde die Leitung des Unternehmens von Dkfm. Hofstätter, der

---

<sup>179</sup> Kaufvertrag vom 26. 11. 1968, 2.

<sup>180</sup> Michael Aichinger, Philips Data Systems. Im Dienste der Wirtschaft und Verwaltung Österreichs, Wien 1985, 5.

in den verdienten Ruhestand trat, an Dkfm. Meinrad Giendl und sein Team übergeben. Im selben Jahr fasste man in Eindhoven den Entschluss, die bis zu diesem Zeitpunkt in die Produktdivision „Professionelle Systeme“ integrierte Computeraktivität auszugliedern und in eine eigene Produktdivision einzubringen. Philips-Präsident Cornelius van der Klugt schrieb im Jahresbericht:

*„...weaker performance in information and communication systems. [...] ... the way in which our operations in this field were organized was not geared to the situation prevailing in the market. We have now changed this by creating two separate divisions for these operations. [...] This new organizational structure will enable us to respond more specifically and directly to the need of both markets.“<sup>181</sup>*

Kannte man zudem noch die besorgniserregenden Konzernergebnisse im Bereich Informationstechnologie, wusste man, dass es bei „prevailing the market“ nicht um eine Marktbeherrschung, sondern um das reine Überleben ging.

In Österreich wurde jedoch eine diametral konträre Struktur geformt. Die beiden (handelsrechtlich) selbständigen Gesellschaften Philips Data Ges.m.b.H. und die Philips Professionelle Elektronik Gesellschaft m.b.H. wurden zu einem gemeinsamen „Unternehmensbereich Professionelle Systeme“ zusammengefasst. Mehr als 1.000 Mitarbeiter, die einen Gesamtumsatz von knapp 2 Mrd. ATS<sup>182</sup> erwirtschafteten, bildeten eine mächtige Organisation. Der Erfolg der Organisation zeigte sich nicht nur in einer führenden Position innerhalb Österreichs, sondern auch in der Tatsache, dass Philips Data Systems Österreich innerhalb des Gesamtkonzerns zum Klassenprimus aufstieg.

Unerwartet, aber nicht ganz überraschend (siehe auch Ankündigung v. d. Klugts im Jahresbericht bezüglich der organisatorischen Isolierung des Bereiches) kam die Mitteilung aus Eindhoven, dass man sich entschlossen hatte, den Unternehmensbereich Data Systems zu verkaufen. Mit Wirkung vom 1. Oktober 1991 sollte daher der gesamte Bereich von Data Systems an die amerikanische Computerfirma Digital Equipment Corporation (DEC) verkauft werden. Eine Maßnahme, die auf Konzernebene durchaus nachvollziehbar war, jedoch bei den Mitarbeitern in

---

<sup>181</sup> Philips Annual Report 1989, 8.

<sup>182</sup> Philips Reporter, 1/1990, 4.

Österreich auf kein großes Verständnis traf – hatte man doch in mühevoller Arbeit einen hoch profitablen Betrieb aufgebaut. Man musste einmal mehr einfach zur Kenntnis nehmen, lediglich ein Rad, eingebettet in ein gesamtkonzernliches Räderwerk, zu sein. Hier von einem Nachteil zu sprechen, nämlich Teil eines Konzernbetriebes zu sein, scheint nicht angebracht, da in diesen schweren Zeiten nur der Erfolg des gesamten Konzerns zählte. Auch wenn man diese Maßnahme im Lichte von Centurion (in einem späteren Kapitel folgt die Beschreibung der Aktion Centurion) sehen muss, und der neue Philips-Präsident Jan Timmer mit folgendem Statement den Verkauf zu entschärfen versuchte, war der Verkauf für die österreichische Organisation trotzdem ein schwerer Schlag. Timmer analysierte:

*„Diese Veränderung muss man im Zusammenhang mit der laufenden Rationalisierung in der gesamten Informationsverarbeitung sehen. Obwohl das Restrukturierungsprogramm unserer Information System Division zu erheblichen Verbesserungen in deren Ergebnis geführt hat, sind wir überzeugt, dass den längerfristigen Interessen sowohl unserer Kunden als auch unserer Mitarbeiter mit einer Übergabe an die ausgezeichnete Organisation von Digital, mit der wir schon seit Jahren in engen Geschäftsbeziehungen stehen, besser gedient ist. Das erlaubt uns gleichzeitig, unsere Anstrengungen innerhalb des Marktes der Informationstechnologie auf den Sektor der Personal Computer zu konzentrieren. Dieses Geschäft bildet jetzt einen Teil unserer Division für elektronische Konsumentenprodukte.“<sup>183</sup>*

### ***3.1.2.3. Zwei ORF-Programme sind zu wenig – Das Kabelfernsehzeitalter in Österreich beginnt***

Heute kennt zumindest in Wien fast jeder die Firma Telekabel. Sie ist zu so etwas wie einem Synonym für Kabelfernsehen geworden. Man fragt nicht, wann man Kabelfernsehen einleiten kann, sondern man erkundigt sich nach „Telekabel“. Der 29. Dezember 1977<sup>184</sup> war jener Tag, an dem eine neue Firma mit dem Namen Telekabel in das Firmenbuch eingetragen wurde und war einerseits Ende einer langen Diskussion über die Machbarkeit von Kabelfernsehen in Ostösterreich, andererseits der Beginn einer beispiellosen Erfolgsgeschichte im Haus Philips Österreich.

---

<sup>183</sup> Philips Reporter 3/91, 3.

<sup>184</sup> Firmenbuchauszug vom 8. 7. 2010 für die Firmenbuchnummer FN 84116a.

Zur Vorgeschichte: Bereits in den Jahren 1974/75<sup>185</sup> reifte in der Stadt Wien der Entschluss, zumindest Entscheidungsgrundlagen zu schaffen, die die Errichtung eines Kabelnetzes in Wien ermöglichen sollten – und damit auch den in Bezug auf Fernsehprogramme unterversorgten Osten Österreichs in den Genuss einer größeren Programmvielfalt bringen zu können (in den westlichen Bundesländern hatte man ja bereits seit längerer Zeit die Möglichkeit, die deutschen Kanäle und das Schweizer Fernsehprogramm über die Grenzen hinweg zu empfangen). Um diesen Entschluss zu realisieren, gründete die Stadt Wien im September 1975 die Kabel TV-Wien, Studien- und Forschungsgesellschaft für Kabelfernsehen Gesellschaft m.b.H., die alle Möglichkeiten, aber auch alle Probleme und notwendigen Maßnahmen für eine Realisierung ausloten sollte, um auch für Wien eine Programmvielfalt schaffen zu können. Rasch kam man zum Ergebnis, dass ein Projekt Kabelfernsehen in Wien durchaus machbar sei, aber für die Umsetzung eines solchen Projektes zuvor drei Problemkreise einer Lösung zugeführt werden müssten:

- **Transport der Programme in den Osten:** Dies könnte mit Unterstützung der Post realisiert werden, die die Programme von den westlichen Grenzen nach Wien über einen Richtfunkring transportieren sollte
- **Schaffung von rechtlichen Voraussetzungen:** Eine Reihe von bestehenden Gesetzen mussten dahingehend ergänzt beziehungsweise geändert werden, um die notwendigen Voraussetzungen gesetzlicher Natur zu schaffen
- **Die Finanzierung:** Man schätzte den Finanzbedarf für die Errichtung eines Kabelnetzes in Wien auf eine Größenordnung von 2 Milliarden Schilling, ein Betrag, der nicht von der Kommune aufgebracht werden konnte. Die Idee, dass diese Finanzierung von der Industrie übernommen werden sollte, nahm Gestalt an.

Eine rasche Lösung dieser Probleme fand sich in der kongenialen Zusammenarbeit zwischen Finanzstadtrat Hans Mayr der Stadt Wien, Fritz Senger von der Kabel-TV sowie Direktor Dr. Theo Ettel, dem Finanzvorstand von Philips Österreich. Ein

---

<sup>185</sup> Fritz Senger, Entwicklung des Kabel-TV, in: Johannes Kunz (Hg), Die (des)informierte Gesellschaft, Wien 1987, 200.

hochrangiger Mitarbeiter innerhalb von Philips Österreich erarbeitete, anfangs noch in „geheimer Mission“, in kürzester Zeit ein Konzept für die Umsetzung eines Kabelfernsehprojektes für die Hauptstadt: Pieter de Jong, zu diesem Zeitpunkt Chef der Internen Revision von Philips Österreich. Die von de Jong vorgelegte Konzeption eines Wiener Kabelnetzes war für die Stadt Wien so beeindruckend und überzeugend, dass schon im Herbst 1977 eine Einigung erzielt wurde, gemeinsam das Projekt zu starten. Senger skizzierte die Zusammenarbeit mit folgenden Worten:

*„Philips bot die Finanzierung, die Errichtung und den Betrieb des Wiener Kabelfernsehnetzes an, während Kabel-TV Wien ihren ursprünglichen Aufgabenbereich, nämlich die Beschaffung und Zubringung der Programme, sowie die Klärung der damit verbundenen urheberrechtlichen Fragen übernehmen sollte.“<sup>186</sup>*

Im Verhältnis 95% Philips und 5% Kabel-TV Wien wurde, wie eingangs erwähnt, die Firma Telekabel noch 1977 gegründet. Als Gegenstand des Unternehmens ist dem Gesellschaftsvertrag, der am 30. November 1977 zwischen der Gemeinde Wien und der Österreichischen Philips Industrie Gesellschaft m.b.H. abgeschlossen wurde, Folgendes zu entnehmen:

- a) *Errichtung, Betrieb, Instandsetzung und Zusammenschaltung elektronischer Kommunikationseinrichtungen (Fernmeldeanlagen); dazu gehören die Breitbandverteilung von Fernseh- und Hörfunkprogrammen und ähnlichen Signalen sowie die Verbreitung von Darbietungen aller Art in Ton und Bild, insbesondere längs oder mittels eines Leiters, sowie die Errichtung und der Betrieb von technischen Einrichtungen, die diesem Ziel dienen;*
- b) *Handel mit sowie Vermietung, Vermittlung, Installation und Instandhaltung von allen nötigen Anlagen, Geräten samt Zubehör und Bestandteilen;*
- c) *Die Beteiligung an Gesellschaften mit gleichartigem Unternehmensgegenstand sowie die Übernahme und Durchführung von Geschäftsführungstätigkeiten*

In den oberen drei Stockwerken des Hauses Erlachgasse 116 im 10. Wiener Gemeindebezirk wurde ein Büro für das neue Unternehmen unter der Führung von Dkfm. Herbert Höck (Finanzen) und DI Wolfgang Fabich (Technik), den man dafür eigens aus Brasilien nach Wien berufen hatte, eingerichtet und sofort mit den ersten

---

<sup>186</sup> Fritz Senger, Entwicklung des Kabel-TV, Sonderdruck Wien 1987, 30.

Planungen begonnen. Die Arbeiten gingen so rasch voran, dass man bereits am 1. Oktober 1978 die Eröffnung des Wiener Kabelfernsehnetzes durch Bürgermeister Leopold Gratz im Donauzentrum feiern konnte. Die an den Versuchsbetrieb angeschlossenen 533 Haushalte in der Nachbarschaft des Donauzentrums konnten ab sofort das (zu diesem Zeitpunkt noch bescheidene) Angebot von zwei ausländischen Programmen (ARD und ZDF) nutzen. Dass genau zum Zeitpunkt der Inbetriebnahme durch Bürgermeister Leopold Gratz die Zubringung der Programme durch die Post ausfiel und man auf vorbereitete Reserven zurückgreifen musste, dass man bei den ersten Kabelverlegearbeiten in einem Wohnhaus die Wasserleitung anbohrte und das gesamte Haus unter Wasser setzte und damit auch die Stromversorgung lahm legte (und das im November), war einfach unter eine misslungene Generalprobe einzuordnen, denn das Hauptstück gelang prächtig. Bereits im November 1979 konnte Bürgermeister Leopold Gratz mit der Familie Stöger den 10.000sten Teilnehmer begrüßen. Der steile Zuwachs an Teilnehmern – bereits 1984 konnte man gemeinsam mit dem neuen Bürgermeister Helmut Zilk den 100.000sten<sup>187</sup> Kabelanschluss feiern – dokumentierte am eindruckvollsten die Erfolgsgeschichte dieses Unternehmens. Dass es gelang, in so kurzer Zeit 100.000 Kabelfernseh abonnten zu überzeugen zu können, hatte mehrere Gründe:

- Zum einen wurde Schlag auf Schlag das Programmangebot erweitert: Bereits 1979 wurde BR 3 (das Dritte Bayerische Programm) eingespeist. 1981 wurden dann die beiden Schweizer Programme in das Wiener Netz aufgenommen. Am 23. Jänner 1984 folgte die große Sensation: Im ETAP Hotel beim Konzerthaus wurde erstmals ein englischsprachiges Satellitenprogramm – Rupert Murdochs Sky Channel – im Wiener Kabelnetz abgeboten. In den nächsten Jahren folgten laufende Zuschaltungen: Sat 1, RTL, RTL Plus, Kabel 1, Eurosport (ersetzte Sky Channel), 3 SAT als eine Kooperation von ORF, ARD und SFR, CNN sowie Nischenprogramme wie der italienische Sender RAI Uno, das französischsprachige TV5, und viele andere. Heute kann man wahlweise im digitalen Netz mehr als 80 Programme empfangen. All zu oft spricht man beim

---

<sup>187</sup> Beilage zum Protokoll der 49. Aufsichtsratssitzung am 24. 6. 1997.

Programmangebot des Kabelfernsehens nur von dem alles überstrahlenden Fernsehangebot, vergisst jedoch dabei auf das umfangreiche in- und ausländische Radioprogrammangebot, das ebenfalls laufend erweitert wurde.

- Eine von Beginn an auf höchstem technischen Standard stehende Netzerrichtung garantierte einen störungsfreien Betrieb und damit die Zufriedenheit der Abonnenten.
- Nicht zuletzt der Wille von Philips Österreich, den in sie gesetzten Vertrauensvorschuss zu rechtfertigen und schließlich ein für das Unternehmen Gewinn bringendes Projekt durchzuziehen, ließ Wien bereits 1984 nach San Diego und Amsterdam zum drittgrößten Kabelnetzanbieter der Welt werden.

Eine weitere Tatsache soll hier nicht unerwähnt bleiben. Basierend auf den hohen Investitionen – bereits 1988, also zehn Jahre nach Planungsbeginn, bezifferte man bei Telekabel die Ausgabenhöhe mit ca. 1,6 Mrd. Schilling - kamen rund 80% dieser Investitionen österreichischen Unternehmen (Elektroinstallationsbetrieben, Baufirmen, Kabel- und Verstärkerproduzenten) zugute. Damit konnten in den Ausbaujahren 1979 bis ca. 1994 durchschnittlich zusätzliche 500 Arbeitsplätze durch Philips Österreich gesichert werden.

In diesen Jahren bekam nicht nur Wien ein Kabelnetz, sondern auch in mehreren anderen größeren österreichischen Städten erfolgte der Ausbau von Kabelnetzen. Der Erlass der Rundfunkverordnung am 1. Juli 1977 löste eine Aufbruchstimmung in ganz Österreich aus. Überall im Land – speziell jedoch in den östlichen Regionen – wurden die „Claims“ abgesteckt und Kabelgesellschaften gegründet. Auch Philips erwarb neben Wien die Rechte für weitere Netze in Niederösterreich, Klagenfurt und schließlich 1985 auch in Graz. Die teilweise sehr geringe Bevölkerungsdichte und das fast gänzliche Fehlen von bewohnten Konzentrationsgebieten machte es den kleinen Gesellschaften schwer, wirtschaftlich erfolgreich zu sein. In einigen Fällen wurde unverzüglich, oft auch fast überhastet, in diesen Regionen mit dem Ausbau begonnen und teilweise viel Geld sinnlos investiert. Selbst der Ausbau des Netzes in Graz (als zweitgrößte Stadt Österreichs) kann bei weitem nicht mit den Möglichkeiten in Wien verglichen werden. Herbert Höck brachte in einer Geschäftsführersitzung die wirtschaftliche Problematik eines Ausbaus in den Bundesländern auf den Punkt: Ganz

Graz hat weniger Einwohner als Favoriten und Simmering zusammen, dafür aber auf einer Fläche, die mehr als doppelt so groß ist als die beiden Wiener Bezirke.

1994 war für Telekabel in doppelter Hinsicht ein denkwürdiges Jahr: Einerseits wurde der 350.000 Teilnehmer in Wien gefeiert (gemessen an den 525.000 theoretischen Anschlussmöglichkeiten ergab das eine Penetration von fast 67% !!!). Andererseits verkündete Generaldirektor Wim Wielens bei einer Aufsichtsratssitzung, dass man sich auf Konzernebene entschlossen hatte, eine Zusammenarbeit zwischen Philips Media, als „Mutter“ aller Philips Kabelgesellschaften in Europa, und United International Holdings, Inc. (UIHI), einem großen internationalen Kabelnetzbetreiber, anzustreben. In einem 50:50 Joint Venture sollte ein gemeinsamer Betrieb der europäischen Kabelgesellschaften realisiert werden.

*„Damit wird sich Telekabel auf dem Weg ins nächste Jahrtausend befinden und soll Teil des größten privaten Netzbetreibers in Europa werden“<sup>188</sup>,*

so Wielens. Eine am 13. Oktober 1994 unterschriebene Grundsatzvereinbarung sah die Einbringung der Kabelaktivitäten beider Partner im ersten Halbjahr 1995 mit Wirksamkeit 1. Jänner 1995 vor, mit dem gemeinsamen Ziel, schlussendlich Kabelnetze mit insgesamt mindestens fünf Millionen Teilnehmern zu betreuen.

Der Wechsel der Konzernspitze von Koninklijke Philips Electronics N.V. – Jan Timmer übergab 1996 sein Amt an Cor Boonstra – brachte auch einen Wechsel in der Konzernpolitik. Der Euphorie der Jahre 1994 und 1995, in Europa eine führende Rolle im Bereich Kabelnetzbetreiber zu übernehmen, wich rasch der Einsicht, dass außer den profitablen Netzen in Österreich nur Verluste zu Buche stehen würden und zudem der Betrieb von Kabelnetzen nicht als Kernkompetenz von Philips zu sehen sei. Logische Folge dieser Fakten war die Verlautbarung während einer Aufsichtsratssitzung der Telekabel Wien Ges.m.b.H. im Juni 1996, dass die Intention bestünde, sich im September/Oktober 1997 von den Philipsanteilen an UPC (United and Philips Communications B.V.) zu trennen und sie dem Partner zu übertragen.<sup>189</sup>

Dass dieser Rückzug aus dem Kabelgeschäft, just zu dem Zeitpunkt kam, zu dem eine

---

<sup>188</sup> Protokoll der 40. Aufsichtsratssitzung vom 4. 5. 1994.

<sup>189</sup> Protokoll der 49. Aufsichtsratssitzung vom 24. 6. 1996.

gesetzliche Änderung in Österreich auch die Aufnahme weiterer Dienste über die Kabelnetze erlaubte, war aus österreichischer Sicht besonders schmerzlich. Konnte man doch erst nach der neuen Gesetzeslage die bisher nicht genutzten breit gefächerten Möglichkeiten eines Kabelnetzes legal und kommerziell nutzen. Umgehend wurden von UPC neue Dienste ins Angebot aufgenommen: Die kommerziell sehr erfolgreiche Einführung des Internetbetriebes (Chello), ein Pay-per-View Angebot sowie die Aufnahme von Telefondiensten.

In einem in Budapest geführten Gespräch mit Cor Boonstra<sup>190</sup> antwortete der Präsident auf die Frage, warum man einen so erfolgreichen und für die Zukunft Erfolg versprechenden Unternehmenszweig, wie es die Telekabel darstellte, verkaufen musste: Bis auf die österreichischen Telekabelbetriebe wären alle anderen Netze Verlustbringer und daher aus dem Philipsportfolio zu nehmen. Ein Verkauf wäre jedoch nur unter Einbeziehung der österreichischen Aktivitäten machbar – Telekabel sozusagen das „Sahnehäubchen auf einer trockenen Torte“.

#### **3.1.2.4. Die Eingliederung von *Akustische- und Kinogeräte Gesellschaft (AKG)***

Schon sehr früh, das heißt etwa Ende der 50er Jahre, wurde die technische Leitung der Produktdivision ELA (Elektroakustische Anlagen) in Eindhoven auf eine kleine Firma in Österreich aufmerksam, die sich mit der Entwicklung und Produktion von Mikrofonen und Lautsprechern befasste. Dr. Rudolf Görke und Ing. Ernst Pless hatten in Wien bereit 1949 die Firma *Akustische- und Kinogeräte Gesellschaft (AKG)* gegründet. Das technische Geschick von Görke und die kaufmännische Professionalität von Pless machten die kleine Firma in Wien rasch zu einem der weltbesten Hersteller von Kopfhörern und Studio- und U-Musik-Mikrofonen. In Holland sah man in diesem Bereich eine Möglichkeit, durch eine noch engere Zusammenarbeit (Philips hatte ja bereits seit längerer Zeit Mikrophone bei AKG fertigen lassen) eine weitere positive Entwicklung für beide Seiten zu gewährleisten. Im November 1961 wurde zwischen AKG und der N.V. Philips Gloeilampenfabrieken in Eindhoven eine Vereinbarung über eine – wie es im Text heißt – „sinnvolle

---

<sup>190</sup> Gespräch mit Cor Boonstra anlässlich seines Besuches bei Philips Budapest im Sommer 1998.

Zusammenarbeit“<sup>191</sup> abgeschlossen. Diese Vereinbarung trat mit 1. Jänner 1962 in Kraft und war für eine Laufzeit von zehn Jahren gültig.

Zur Absicherung dieser Kooperation drängte Philips Österreich immer auf eine direkte Beteiligung an der AKG. Das Ausscheiden von Pless Anfang der 70er Jahre gab Philips die Chance durch die Übernahme von dessen Anteilen eine Beteiligung von Philips an dem Unternehmen zu realisieren. Die 70er Jahre brachten eine geographische Expansion der AKG – mehrere Niederlassungen wurden von Wien aus gegründet. Die AKG-München mit einer Fertigung und einer Vertriebsorganisation hatte ja schon seit Ende der 50er Jahre bestanden. Nun richtete die AKG auch in London, der Welthauptstadt der Popmusik, eine Vertriebsorganisation ein. Um im Konzert der besten Studio-Equipment-Anbieter zu reüssieren, musste man ganz einfach in London präsent sein. Dazu kamen Ende der 70er Jahre Niederlassungen in Stanford/USA und Japan.<sup>192</sup> In den USA kaufte man eine kleine Firma, deren Technologie es AKG erlaubte, den Sprung von der analogen in die digitale Technik zu wagen. Absolutes „High Tech“ war die Fertigung eines digitalen Zeitverzögerungsgerätes (Time Delay Unit), das die Klangqualität in großen Arenen sprunghaft verbesserte.<sup>193</sup> Die Gründung der Niederlassung in Japan (AKG of Japan Service Co., LTD., Tokyo)<sup>194</sup> als eine reine Serviceorganisation war eigentlich eine Verneigung vor den japanischen Kunden und sollte zudem die Stabilität der Organisation signalisieren. Um das Kapitel mit den Niederlassungsgründungen abzuschließen, sei noch erwähnt, dass die AKG 1987 auch in Indien eine Außenstelle gründete, um, den indischen Gesetzen entsprechend, einen 60%igen Anteil indischer Provenienz für die Lieferung an staatliche Betriebe zu realisieren.<sup>195</sup>

Ende 1983 wurde die AKG Holding gegründet, in die 75% der Anteile an der AKG Wien eingebracht wurden (die restlichen 25% standen nach wie vor im Besitz von Dr. Görke). Nur Monate später platzierte man die AKG Holding an der Börse, wodurch

---

<sup>191</sup> Vereinbarung vom 28. 11. 1961 mit dem Zeichen 3/Ma.

<sup>192</sup> Interview mit Peter Hillebrand am 18. 11. 2010 im Philips Haus , aufgezeichnet unter „Voice-Gespräch mit Peter Hillebrand, 18. 11. 2010, Philipshaus.WAV.

<sup>193</sup> Damit konnte man physikalisch bedingte Tonabweichungen bei unterschiedlich entfernten Wiedergabegeräten durch eine elektronische Korrektur vermeiden.

<sup>194</sup> Kapital- und Beteiligungsverhältnisse der AKG Gesellschaften, Stand: März 1985.

<sup>195</sup> Interview mit Peter Hillebrand am 18. 11. 2010.

ca. 42% der Anteile dieser Holding in Streubesitz kamen. Somit ergaben sich Ende 1987 folgende Eigentümerverhältnisse an der AKG<sup>196</sup>:

- 32,25 im Streubesitz der Aktionäre (über die Holding)
- 25% Dr. Görike GmbH, Wien
- 24% Österreichische Philips Industrie GmbH, Wien
- 18,75% GL-Vermögens-Verwaltungs GmbH (je 50% Länderbank und Girozentrale)

Trotz der erfolgreichen Entwicklung der Gesellschaft blieb die AKG als Produzent von Hochleistungsmikrofonen und High-End Lautsprechern aus Sicht der Konzernzentrale ein kleiner Betrieb (der Umsatz überstieg nie die 500 Mio ATS Grenze)<sup>197</sup>, der sich zudem im Produktbereich Telefonkapsel als eine ernst zunehmende Konkurrenz etablierte – sozusagen zur Konkurrenz im eigenen Haus wurde. Zudem zeichnete sich im Jahr 1987 eine Trendumkehr in der Umsatzentwicklung ab, die in Kombination mit großen Währungskursverlusten zu einem Gewinneinbruch führte (14 Mio. ATS in 1986; in 1987 nur mehr 1 Mio. ATS).<sup>198</sup> So war es auch nachvollziehbar, dass der Druck aus der Zentrale, die Beteiligung zu verkaufen, immer größer wurde. Die Intension der Investmentgruppe ECO TRUST unter der Führung von Josef Taus<sup>199</sup>, die AKG zu übernehmen, traf sich mit den Verkaufsabsichten von Philips und führte zu einer raschen Abwicklung der Transaktion. Damit war auch das Kapitel AKG für die österreichische Philipsorganisation beendet.

### ***3.1.2.5. Der Medienkonzern PolyGram in Österreich***

Obwohl das österreichische Philipsmanagement auf die Aktivitäten der PolyGram-Gruppe keinen Einfluss hatte (lediglich die interne Revision wurde seitens des PolyGram-Managements ersucht, Jahresabschlussprüfungen vorzunehmen), sollte ein Abschnitt über die Aktivitäten dieser Gruppe in Österreich nicht fehlen.

Der Produktbereich Schallplattenspieler hatte bei Philips schon eine lange Tradition (seit den 1930er Jahren), bevor man sich 1950 entschloss, in Baarn (eine kleine

---

<sup>196</sup> Beteiligungspapier von Philips Österreich Stand 25. 2. 1987.

<sup>197</sup> Informationsbrief I/88 für die Aktionäre der AKG Holding Aktiengesellschaft, 2.

<sup>198</sup> Informationsbrief I/88 für die Aktionäre der AKG Holding Aktiengesellschaft, 4.

<sup>199</sup> Profil vom 14.4.1989, Der Taus-Endsassa, 34f.

holländische Stadt in der Nähe von Hilversum) eine Musik-Produktions-Gesellschaft zu gründen. Dem Management war klar, dass es für den Absatz von Plattenspielern hilfreich war, auch die geeignete Software auf den Markt zu bringen – übrigens ein Faktum, dem man bei späteren Produktintroduktionen wie VCR oder Cdi zuwenig Aufmerksamkeit schenkte. Der Produktionsgesellschaft folgte daher 1951 bereits die erste Philips Schallplattenfabrik. Eine rasche Entwicklung begann, und in kurzer Zeit konnte Philips einen beachtlichen Platz im Bereich Musikproduktion einnehmen.

1962 brachten Philips und Siemens ihre Medienbereiche, die Philips Phonographische Industrie N.V. (PPI) und die Deutsche Grammophon Gesellschaft (DGG), in die Grammophon-Philips-Group (GPG) mit einer Anteilsverteilung von je 50% ein. 1972<sup>200</sup> kam es zu einer weiteren Strukturveränderung: Die Bereiche Musikträger, Musikverlage, Fernsehfilm sowie Künstlermanagement wurden dem Management der neuen Holdinggesellschaft PolyGram unterstellt. Trotz der Gründung der neuen Gesellschaft dauerte es fast bis Ende der 70er Jahre, bis die getrennt bestehenden Organisationsstrukturen aufgelöst werden konnten und das Unternehmen nun auch organisatorisch eine Einheit wurde. In Wien bestanden zu diesem Zeitpunkt bereits eine zentrale Vertriebsstelle und eine Schallplattenproduktion, beide im 19. Bezirk angesiedelt. Dazu kamen noch zwei Musikverlage (Aberbach und Intersong), die im Laufe der Zeit zugekauft wurden.

Das Ende des Disco-Booms und der Zukauf einer großen Vertriebsgesellschaft brachten PolyGram Anfang der 80er Jahre große Verluste und die Firma an den Rand einer finanziellen Katastrophe. Erst eine Änderung im Management, die das Unternehmen gesund schrumpfen ließ (eine Halbierung der Mitarbeiterzahl begleitet von einer Drittelung der Produktionsstätten) brachte das Unternehmen wieder in die Gewinnzone. Natürlich war auch der österreichische Standort von diesem Sanierungskurs betroffen – sogar stark betroffen. Die Fabrik wurde geschlossen – sie zählte nicht zu den verbleibenden fünf Zentralproduktionstätten im europäischen Raum, die Belegschaft der Vertriebsorganisation wurde im Zuge der Umstrukturierung

---

<sup>200</sup> Philips Annual Report 1971, 27.

um die Hälfte reduziert und die beiden Musikverlage verkauft.<sup>201</sup>

Zwischen 1984 und 1987 übernahm Philips in mehreren Stufen die Anteile von Siemens und wurde damit zur Alleineigentümerin der PolyGram-Gruppe. 1989 wurden 16% des Aktienkapitals (somit knapp 900 Mio. Dollar) an der Amsterdamer Börse für den Handel freigegeben. Mit dem daraus realisierten Betrag ging PolyGram nochmals auf Einkaufstour und erwarb weitere Plattenlabels. In einem zweiten Schritt erhöhte man den an der Börse gehandelten Anteil auf 25%.

Bereits Ende der 1980er Jahre, noch verstärkt anfangs der 1990er Jahre, trat ein Wandel in der Betrachtungsweise der Zukunft eines Großkonzerns im Bereich der Unterhaltungselektronik ein. Nicht die Produktion von Hardware, wie in den 1970er und 1980er Jahren, war der Schlüssel zum Gewinn (dafür hatten sich zu viele reine Assemblingunternehmen mit niedrigem Preisniveau auf dem Markt etabliert), sondern der Einstieg in den Software- und damit Entertainmentsektor schien Erfolg versprechend. Am deutlichsten demonstrierte diesen Wandel die Computer-Spiele-Industrie. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Jahrzehnten war das Gerät (Hardware) lediglich die notwendige Basis bis zur Marktsättigung, um anschließend mit der Software (Spielekassetten) Gewinne zu realisieren. Dieser Strategiewandel wurde von Sony in beeindruckender Weise demonstriert (Playstation). Etwas halbherzig folgte Philips diesem Trend und versuchte durch eine Intensivierung der PolyGram Aktivitäten sowie der Gründung einer Philips Interactive Media International, auch im Softwarebereich ein gewichtiges Standbein zu schaffen. So findet man im Annual Report 1994 für die PolyGram Gruppe als Langfriststrategie die Entwicklung in Richtung einer „diversified entertainment group“.<sup>202</sup>

Laufend gute Ergebnisse im Musikbereich, aber auch die Ausweitung auf dem Filmsektor (1994 erreichte man mit dem Film „Vier Hochzeiten und ein Todesfall“ einen weltweiten Erfolg) versprachen auch für die Zukunft eine positive Entwicklung. 1996 wurde, bedingt durch den Wechsel im Topmanagement, diese Strategie verworfen und eine neue unter dem Titel „refocusing the company“ implementiert,

---

<sup>201</sup> Interview mit Pieter de Jong am 27. 9., Perchtoldsdorf, aufgezeichnet unter „Voice- Gespräch mit Pieter de Jong, 27. 09. 2010.

<sup>202</sup> Annual Report 1994, 20.

die, im Gegensatz zu früheren Strategiekorrekturen, in den Folgejahren konsequent umgesetzt wurde. Als eine der daraus resultierenden Konsequenzen beschloss die Konzernzentrale 1998, sich aus dem „Entertainment Business“ zurückzuziehen. Cor Boonstra schrieb im Jahresbericht 1998:

*“We decided to sell PolyGram because we believe that PolyGram will add more shareholder value together with Seagram`s Universal music and film operations than as a shareholder subsidiary of Philips. Furthermore, the competences required to run this business are quite unlike those needed elsewhere in the Company, and the very different nature of the business means its contribution to strengthening the Philips brand was marginal at best.”*<sup>203</sup>

Am 21. Mai 1998 kamen Philips und die Seagram Company Ltd. überein, dass das gesamte PolyGram-Aktienpaket von Philips für 11,5 Mrd. NLG und 47,8 Millionen Seagram Aktien (das waren etwa 12% der Seagram-Anteile) an Seagram übertragen werden sollte.<sup>204</sup>

## **3.2. Der industrielle Bereich**

### **3.2.1. Die Entwicklung vom Fernsehwerk zum Videowerk**

Im Abschnitt 2.3. wurde im Zusammenhang mit der Entwicklung von Bildaufzeichnungsgeräten bei Philips in den 1960er Jahren von einem „epochalen Ereignis“ gesprochen – dies aus mehreren Gründen. Wie in keinem anderen Produktbereich, zeigten sich in diesem Segment die Stärken und Schwächen von Philips so deutlich.

- einerseits die gewaltige Innovationskraft in Forschung und Entwicklung
- andererseits die Schwäche der Vermarktung von exzellenten Produkten

Zudem handelte es sich beim Segment Videorekorder um einen Bereich mit starkem Österreich-Bezug, aber zugleich auch mit tief greifenden Auswirkungen auf den Gesamtkonzern. Grund genug, in diesem Bereich eine tiefer gehende Analyse der Entwicklungen vorzunehmen.

---

<sup>203</sup> Annual Report 1998, 4.

<sup>204</sup> Philips Annual Report 1998, 86; Zur Umrechnung: 1 EUR entspricht 2,20371 HFL.

### **3.2.1.1 Vom VCR System zu Video 2000**

Zwei Jahre nach der Übersiedlung der Videorekorderaktivitäten in die Dr. Bohrgasse, brachte man mit dem N 1700 ein Gerät auf den Markt, das zwar eine konsequente Weiterentwicklung des N 1502 darstellte, jedoch auf Grund der unterschiedlichen Bandgeschwindigkeiten nicht mit dem Vorläufermodell kompatibel war. Durch eine Weiterentwicklung in der Bandtechnologie und damit auf dem Kassettensektor (VCR - Longplay<sup>205</sup>) erreichte man eine Abspieldauer von 3 Stunden (später sogar erweitert auf 4 Stunden) je Kassette. Doch der Druck aus Fernost wurde immer stärker: mit dem BETA-MAX System von Sony (1975 in den Vereinigten Staaten auf den Markt gebracht<sup>206</sup>) und dem VHS Format von JVC<sup>207</sup> (zusammen mit anderen japanischen Produzenten – Markteinführung 1976<sup>208</sup>) drängte ab 1975/76 starke japanische Konkurrenz auf die europäischen und amerikanischen Märkte. In Europa reagierten Philips und Grundig auf diese Bedrohung aus dem Osten auf der technischen Ebene und entwickelten gemeinsam in Wien und Fürth (D) ein den bestehenden Systemen technisch weit überlegenes VideofORMAT (V2000), bei dem man durch die Verwendung einer Wendekassette mit zwei Video-Spurbereichen<sup>209</sup>, kombiniert mit einer geringeren Bandgeschwindigkeit, eine Aufzeichnungszeit von bis zu 8 Stunden je Kassette erreichen konnte. Man war überzeugt, mit diesem technisch ausgereiften und fortschrittlichen System den Durchbruch auf dem Videomarkt zu schaffen und den Angriff der Japaner erfolgreich abwehren zu können. Um für den Markt gerüstet zu sein, richtete man das Produktionsprogramm des Fernsehwerkes voll auf die Videoproduktion aus: 1978 wurde deshalb in der Dr. Bohrgasse der letzte Farbfernseher produziert.<sup>210</sup> Da die Produktionsfläche im Fernsehwerk nicht mehr erweiterbar war, wurde auch über eine räumliche Expansion durch die Verlegung des Produktionsstandortes nachgedacht und diese schließlich realisiert. So erfolgte im Februar der Spatenstich für die Errichtung des neuen Videowerkes in Wien 23, das zwei Jahre später in Betrieb genommen wurde.

---

<sup>205</sup> Webers 1998, 482.

<sup>206</sup> Dai 1996, 104.

<sup>207</sup> JVC = Japan-Victor-Company (Webers 1998, 482).

<sup>208</sup> Dai 1996, 105.

<sup>209</sup> Webers 1998, 487.

<sup>210</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

1979 wurde Video 2000 auf der Funkausstellung in Berlin<sup>211</sup> vorgestellt und erhielt dank seiner technischen Überlegenheit sowohl beim Fach- wie auch beim Konsumentenpublikum großen Applaus. Die Pläne von Philips waren groß: Schon 1981 sollten 375.000 vom Band laufen, im Folgejahr schon 750.000 Stück<sup>212</sup>. Zusätzlich sollten noch neue Werke in Krefeld und Le Mans aufgebaut werden.

### 3.2.1.2. Philips verliert den Systemkrieg gegen Japan

Die globale Marktanteilsentwicklung im Bereich Videorekorder bremste jedoch schnell die großen Pläne. Lediglich zwei Jahre nach dem Produktionsbeginn zeichnete sich ab, dass man nicht in der Lage war, die gesteckten Ziele umzusetzen:

<i>Marktanteile der einzelnen Formate in den wichtigsten Märkten 1983 in %</i>			
<i>Region</i>	<i>V2000</i>	<i>Beta</i>	<i>VHS</i>
<b>U.S.A</b>	-	<b>25</b>	<b>75</b>
<b>JAPAN</b>	-	<b>30</b>	<b>70</b>
<b>WESTEUROPA</b>	<b>11</b>	<b>23</b>	<b>66</b>
<b>G.B.</b>	<b>3</b>	<b>27</b>	<b>70</b>

Tabelle 4: Marktanteile der einzelnen Formate  
Quelle: Dai 1996, 110.

Zwei offensichtliche Tatsachen sind aus der Tabelle sofort ableitbar: Zum einen war es Philips nicht gelungen, trotz des hohen technischen Standards (man war dem VHS-System in jeder Beziehung haushoch überlegen) weder auf dem amerikanischen noch auf dem japanischen Markt Fuß zu fassen und zum anderen, dass V2000 auch in Europa nicht gegen die auf dem Markt präsenten Systeme VHS und Beta-Max reüssieren konnte. Gewissermaßen als letzter Rettungsanker, um sich gegen die Übermacht des japanischen VHS-Systems zu wehren, schien eine Anti-Dumping Klage, die von Philips und Grundig bei der Europäischen Union eingebracht wurde. Zwar hatte man damit juristisch gesehen einen Teilerfolg erreichen können,

<sup>211</sup> Information für Mitarbeiter des VIW, Ausgabe Dezember 1986, 5.

<sup>212</sup> Dai 1996, 110.

wirtschaftspolitisch jedoch eine Maschinerie in Gang gesetzt, die letztlich zum totalen Sieg der Japaner geführt hatte. Als Reaktion auf drohende Importbeschränkungen änderte die japanische Industrie ihre Strategie, die Märkte in Europa durch Exporte aus Japan zu bedienen und ging zu Direktinvestitionen in Produktionsstätten in Europa über. Eine Statistik über die Eigentümerstruktur europäischer Videorekorderfabriken für die Jahre 1983 im Vergleich zu 1987 belegt diese Entwicklung:

<i>Videorekorderfabriken in Europa</i>		
<b>Eigentümerstruktur</b>	<b>1983</b>	<b>1987</b>
<b>Europäische Eigentümer</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>Japanische Eigentümer</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

Tabelle 5: Videorekorderfabriken in Europa  
Quelle: Daten entnommen einer Tabelle aus Dai 1996, 113.

Damit hatte man zwar neue Arbeitsplätze in Europa geschaffen, aber die japanische Konkurrenz im Unterhaltungselektroniksektor direkt in Europa etabliert. Philips bemühte sich seit der Einführung des V2000-Systems, auch andere Produzenten als Systemmitstreiter zu gewinnen, scheiterte aber mit kleinen Ausnahmen auf der gesamten Linie.

1983 verlautbarte Philips und Grundig, dass sie für die Produktion von Geräten für den außereuropäischen Markt (hier ist natürlich in erster Linie der US-Markt zu verstehen) auf das VHS-System zurückgreifen würden. Eine Entwicklung, die den letzten Funken Vertrauen in das V2000 unterminierte – Dai spricht hier offen vom Sieg des VHS-Systems und zitiert in diesem Zusammenhang einen Artikel aus dem Journal „Multinational Business“ (Ausgabe 1, 1984):

*„Philips was adamant that it would continue making V2000 for the European market, but the trade believes that the company will quietly drop V2000 after a period, as it did two earlier video formats“.*<sup>213</sup>

Oftmals wurde bereits Ursachenforschung für das Scheitern des V 2000 betrieben. In der Folge werden zwei Wissenschaftler zitiert, die sich ausführlich mit den Vorgängen

---

<sup>213</sup> Dai 1996, 113.

rund um das System V2000 beschäftigt haben:

Hartmut Berghoff spricht in diesem Zusammenhang vom Sieg des

*„technisch inferioren und billigeren Produkt des >First Movers<. Das Scheitern von Video 2000 ist ein klassischer Fall für die Bedeutung von Pfadabhängigkeiten. Hat sich erst einmal ein Standard am Markt durchgesetzt, ist der Zug für die anderen Anbieter gleichsam abgefahren, unabhängig von der Qualität ihres Produktes“.*<sup>214</sup>

Xiudian Dai<sup>215</sup> geht in seinen Analysen wesentlich weiter und sieht das schlussendliche Versagen von Philips auf dem Sektor der Bildaufzeichnung wesentlich vielschichtiger. Er untersucht in diesem Zusammenhang die Auswirkungen dieses Fehlschlages auf die weitere Entwicklung des Konzerns.

Auch Dai sieht im **Zeitpunkt** der Produkteinführung, wenn auch unterschiedlich zu Berghoff, einen der Schlüsselfaktoren für das Scheitern des V2000. Er meint, dass die Markteinführung des ersten N1500-Systems zu früh war. Zu diesem Zeitpunkt gab es noch keinen Videorekordermarkt, und Philips musste viel Geld und Zeit investieren, um die Aufbereitung des Marktes in Pionierfunktion vorzunehmen. Andererseits war die Produkteinführung von V2000 1980/81 zu spät plaziert in Anbetracht, dass zu diesem Zeitpunkt das VHS-System bereits wohl etabliert auf dem Weltmarkt war. Für Dai stellt sich daher die Position des „First Movers“ (System VCR durch den Philipskonzern) in diesem speziellen Fall eher als ein Nachteil denn als Vorteil dar.

Sowohl Berghoff wie auch Dai betonen, dass der große **Preisunterschied** von bis zu 40% einem Gewinn an Marktanteilen diametral entgegen gesetzt war. Der Markt honorierte die technische Überlegenheit von V2000 in keinsten Weise – im Gegenteil, man sah das Produkt als „übertechnisiert“ und damit kompliziert an.

Die fehlende **Kompatibilität** mit den bestehenden Systemen war ein zusätzlicher Nachteil. Der Konsument war einfach nicht bereit, seine Sammlung an bereits gekauften VHS Videokassetten zu vernichten, nur um sich dem neuen System zuzuwenden.

Das Thema der fehlenden Kompatibilität leitet automatisch zu einem Themenkreis

---

<sup>214</sup> Berghoff 2004, 282.

<sup>215</sup> vgl. dazu: Dai 1996, 116ff.

über, der sich um die bespielte Videokassette rankt. Ein fehlendes Angebot an Software in den Verleihgeschäften (das heißt an bereits mit Filmen bespielten Bändern) trug in hohem Maße zum Scheitern von Philips bei. In engem Zusammenhang dazu steht die **strategische Entscheidung** von Philips, V2000 lediglich als ein Aufzeichnungsgerät für TV-Sendungen, mit der anschließenden Möglichkeit einer zeitversetzten Betrachtung, auf dem Markt zu propagieren. Teil der Strategie war es, dass der Konsument für das Abspielen von vorgefertigter Software zusätzlich den „LaserVision“ (stellte den Vorläufer der heute gebräuchlichen DVD dar – als Datenträger wurde eine 30 cm Videodisk verwendet) als Abspielgerät kaufen würde – zwei sich ergänzende Produkte. Eine Strategie, die, wie aus einer Untersuchung abzuleiten ist, zwar eine Alternative zur Taktik der Japaner darstellte, sich jedoch als völlig falsch in Bezug auf die Rolle des Heimvideorekorders erwies. Die Befragung von Videorekorderbesitzer ergab, dass lediglich 3% der Zeit, die ein durchschnittlicher Fernsehkonsument vor dem Bildschirm verbrachte, für das zeitversetzte Abspielen alter Fernsehsendungen genutzt wurden sowie, dass der Videorekorder zum überwiegenden Teil für das Abspielen von Kauf- oder Leihkassetten verwendet wurde.<sup>216</sup> Von der Softwareindustrie sah sich niemand veranlasst, auf Grund der klar definierten Strategie von Philips hier eine Änderung zu Gunsten des Systems V2000 vorzunehmen.

Letztlich sind in die Liste von Gründen für den Fehlschlag des V2000 zwei Philips typische strukturelle Eigenheiten zu nennen. Erstens war es die Art und Weise, Technologie zu vermarkten. Während Philips mehr Betonung auf die technische Ausgereiftheit eines Produktes legte, fokussierte sich die japanische Konkurrenz mit vollem Einsatz auf das Marketing des Produktes. Zweitens war es bezeichnend, dass es im Rahmen der Corporate Strategy, die eine „loosely organised federation with a decentralized management system“<sup>217</sup> vorsah, nicht gelungen war, die eigene Tochter Philips Nordamerika ins eigene Boot zu holen, wodurch die Systemeinführung in Nordamerika blockiert war.

Haben wir uns bisher mit den Gründen für das Scheitern von Philips beschäftigt, so

---

<sup>216</sup> Dai 1996, 118.

<sup>217</sup> Dai 1996, 135.

scheint es nun an der Zeit, den Auswirkungen dieses Ereignisses nach zu gehen.

Die unmittelbarste Folge war, wie zuvor schon angeführt, der Umstieg auf das VHS-System. Dies kostete neben den notwendigen Investitionen für Entwicklung und Produktionsequipment vor allem einen hohen Reputationsverlust auf dem Elektronikmarkt. Nach einer Entwicklungszeit von nicht einmal zehn Monaten schaffte es Philips und kam Mitte 1984 mit dem ersten VHS Rekorder (VR 6560)<sup>218</sup> aus der Produktion im neuen Wiener Videowerk auf den Markt. Die vorhandenen technologischen und produktionstechnischen Kenntnisse halfen, sich dem bevorstehenden Preiskampf im Bereich der VHS Rekorder zu stellen und sich auf dem Markt zu etablieren.

Systempartner Max Grundig, der in seinem Unternehmen voll und ganz auf das Video-2000-Format gesetzt hatte, musste in den frühen 1980er Jahren die Konsequenzen ziehen und den Personalstand um 50% reduzieren und 1984 sogar die Leitung des Unternehmens an Philips<sup>219</sup> abgeben. Auch bei Philips sorgten die riesigen Verluste im Videobereich für ein Umdenken.

Der Wechsel vom Pionier in der Heimvideorekordertechnologie hin zu einem einfachen „Systemkopierer“ kostete nicht nur nach außen Reputation, sondern zeigte sich nach innen als großer Rückschlag und Schock für die gesamte Organisation.<sup>220</sup>

Die frühen 1980er Jahre brachten erstmals die Bedrohung durch die Anbieter aus dem ostasiatischen Raum für Philips und den gesamten europäischen Consumer Electronic Markt an die Oberfläche. Die Bewusstwerdung dieser Herausforderung führte erst 1982 in der Konzernstrategie zu einer Fokussierung auf den Wettbewerb mit japanischen Firmen.

Eine weitere Auswirkung nach dem V2000 Fehlschlag war die Erkenntnis, dass es in einem völlig neu definierten wirtschaftlichen Umfeld für eine Einzelfirma schwer war, ohne Kooperation mit japanischen Firmen auf dem Markt erfolgreich zu bestehen.<sup>221</sup>

In diesem Licht ist auch die Zusammenarbeit mit Sony bei der neu entwickelten Audio CD Anfang der 1980er Jahre zu sehen. Weitere Joint Ventures in den 1980er Jahren

---

<sup>218</sup> Information für Mitarbeiter des VIW, Ausgabe Dezember 86, 5.

<sup>219</sup> Berghoff 2004, 282.

<sup>220</sup> Dai 1996, 121.

<sup>221</sup> Dai 1996, 122.

belegen eindrucksvoll die neue Corporate Strategy von Philips. Hier noch einige Beispiele aus anderen Sektoren<sup>222</sup>:

- 1984 die Zusammenarbeit mit AT&T im Bereich der Telekommunikation
- 1987 die Erneuerung eines bereits aus dem Jahr 1952 stammenden Joint Venture mit Matsushita im Unterhaltungselektronikbereich
- 1990 kam es sogar zu einem Joint Venture mit JVC für eine gemeinsame Produktion in Malaysia

Weitere Auswirkungen im Bereich Strategie und Organisation werden noch im Abschnitt 4 analysiert.

### ***3.2.2. Die Entwicklung des Bandgerätewerks zur Elektronikfabrik.***

Nach der Abgabe der Videokompetenzen an das Fernsehwerk fokussierte man im Bandgerätewerk die Aktivität voll und ganz auf die Entwicklung und Produktion im Bereich der Audio-Bandaufzeichnung. Da inzwischen die Produktionsfläche, der Personalstand war trotz Ausgliederung der Produktion von Bauelementen nach Klagenfurt 1970 bereits auf 3.000 Mitarbeiter angewachsen<sup>223</sup>, viel zu klein geworden war, entschloss man sich zum Bau eines zweiten Bandgerätewerkes in Althofen (Kärnten). Wie ursprünglich geplant, übernahm das Bandgerätewerk Althofen (BGW-A) die Serienfertigung von im Bandgerätewerk Wien entwickelten und bereits in Vorserien getesteten Kassettenrekordertypen.

Aus den beiden bestehenden Geräten, dem Transistor(Koffer-)radio und dem Kassettenrekorder, eine Kombination in einem neuen Gerät zu schaffen, lag auf der Hand. 1977 begann man im Bandgerätewerk Wien mit der Entwicklung und Produktion des neuen „Radiorekorders“. Zwei Jahre später kam Philips mit der Sound-Machine<sup>224</sup>, einem hochwertigen Stereo-Radiorekorder mit abnehmbaren Boxen, auf den Markt – eine Antwort auf die so genannten „Ghettoblaster“ der Konkurrenz.

1980 wurde ein neuer völlig neuer Produktbereich in das Produktionsprogramm des Bandgerätewerkes aufgenommen. Wien übernahm die Entwicklung und Produktion

---

<sup>222</sup> Dai 1996, 123.

<sup>223</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

<sup>224</sup> Österreichische Philipsindustrie GmbH, Elektronikfabrik, Unser Werk, , Ausgabe 3/82, 12.

des P 2000-Personalcomputers, der über die Organisation von Philips Data Systems vertrieben wurde.<sup>225</sup>

Das Bandgerätewerk Wien, die „alte WIRAG“, war mittlerweile in die Jahre gekommen. Die ältesten Gebäude des Werkes waren ja bereits 1916 gebaut worden, ein Krieg wurde überstanden und der Standort konnte einfach den Anforderungen einer modernen Produktion nicht länger standhalten. Man entschloss sich zu einem weiteren Fabriksneubau am Fuße des Wienerberges. Damit war die „Philips City“ am Wienerberg komplett: die Zentrale auf dem Wienerberg im Philipshaus, Philips Data Systems mit dem Bürogebäude in der Computerstraße einen Kilometer südlich und in unmittelbarer Nähe das Videowerk und die neue Elektronikfabrik (EFW) – wie das neue Werk heißen sollte. Am 4. April 1985 nahm Philips-Präsident Dr. Wisse Decker gemeinsam mit dem Wiener Bürgermeister und dem österreichischen Wissenschaftsminister den Spatenstich vor. In seiner Festrede sah Decker die künftige Elektronikfabrik als ein „Bollwerk im ökonomischen Sinn“ [gegen die drohende japanische Übermacht]. Denn:

*„Während Japan die Welt immer stärker mit industriellen Gütern versorgt und Amerika sich immer stärker zum weltumfassenden Nahrungsmittelproduzenten entwickelt, droht Europa zum >Kulturmuseum< zu werden – wenn nicht bald etwas geschieht.“<sup>226</sup>*

- und so geschah es, dass im Frühjahr 1987 die „alte WIRAG“ in den 10. Bezirk übersiedelte.

Da die Radiorekorderfertigung mittlerweile komplett an das Schwesterwerk in Althofen übertragen worden war konzentrierte man sich in der neuen Elektronikfabrik auf die Produktion und Entwicklung von Diktiergeräten und die Radiorekorderentwicklungsarbeit für Serienproduktionsstätten rund um den Globus (Althofen, Singapur, Penang und Hongkong).

Im Sog der sich weiter entwickelnden Videorekorderaktivität in der gegenüber liegenden Fabrik entschloss man sich, in großem Umfang mit der Produktion von

---

<sup>225</sup> Michael Aichinger, Philips Data Systems. Im Dienste der Wirtschaft und Verwaltung Österreichs, Wien 1985, 5.

<sup>226</sup> AB Perspektiven April 1985, 4.

Videokassetten zu beginnen und sich als österreichisches Produktionszentrum für den Bereich Magnetic Media zu etablieren. Um die Produktionskapazitäten der Fabrik voll auszunutzen, startete Philips mit einer Lautsprecherfertigung im EFW.<sup>227</sup> Ein Produkt, das man bereits in den 30er Jahren im Fertigungsprogramm hatte, dessen Produktion aber auf Grund der größer werdenden Audio-Bandaufzeichnungsaktivitäten eingestellt worden war.

### **3.3 Neuerungen im Back-Office-Bereich**

#### ***3.3.1 IT- Ein Quantensprung in der Verwaltung***

Obwohl bereits in den 1960er Jahren durch den Einsatz von Lochkarten eine automatisierte Datenverarbeitung bei Philips Österreich in ersten Ansätzen begonnen hatte (Abteilung Organisation & Computer mit einer einfachen Datenverarbeitung für Lohnverrechnung, Lagerverwaltung, Fakturierung), ist die tatsächliche Gründung der EDV-Abteilung in Wien erst mit dem Jahr 1970 anzusetzen. Dem Weitblick des finanziellen Vorstandsdirektors Dr. Theo Ettl, der bereits zum damaligen Zeitpunkt die Chancen, die in einer automatisierten Datenverarbeitung liegen könnten, erkannte, war es zu verdanken, dass damit ein Grundstein für eine führende Position Österreichs auch auf dem Gebiet der elektronischen Datenverarbeitung innerhalb des Gesamtkonzerns gelegt wurde. Peter Stadler<sup>228</sup> wurde von ihm beauftragt, in Österreich die Abteilung „ISA“ (Information Systems und Automation) mit anfangs 30 Mitarbeitern aufzubauen. Der Umstieg von einer Bandspeicherung auf die, in der Zugriffszeit wesentlich schnellere Speicherung auf Platten erlaubte in ganz anderen Dimensionen zu denken und ermöglichte es, erstmals eine Echtzeitverarbeitung in Betracht zu ziehen.

Nur um einen Einblick in damalige Dimensionen zu erhalten: Für die Anschaffung des ersten Computers für Österreich, der mit einer Arbeitsspeicherkapazität von lediglich 32 KB (richtig gelesen 32 Kilobyte – etwa jene Speicherkapazität, die man heute für die Abspeicherung eines nicht allzu langen Briefes braucht) ausgestattet sein sollte,

---

<sup>227</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

<sup>228</sup> Peter Stadler war zu diesem Zeitpunkt Mitarbeiter der TEO (Technical Efficiency Organisation) in Wien und ab der Gründung von ISA-Österreich Leiter der IT in Österreich.

war eine Investitionsprozedur bis zu höchsten Gremien in Eindhoven notwendig. Dies deshalb, da die Normalkapazität eines Arbeitsspeichers der damaligen Zeit mit 16 KB anzusetzen war.

Immer noch waren mehr als 80% der in der ISA Beschäftigten mit dem Stanzen von Lochkarten beschäftigt. So war es ein geradezu verwegenes Vorhaben, ein Projekt zu beginnen, das bahnbrechend für die weitere Entwicklung der Automatisierung im Konzern sein sollte. Ein Team von drei exzellenten Köpfen in Eindhoven schuf eine Vision, für den kommerziellen Bereich eine völlig automatisierte, in Echtzeit abzuwickelnde, Orderverarbeitung zu realisieren. Dem österreichischen Management gelang es, die weitere Ausarbeitung des Systems nach Österreich zu bringen. Aus allen europäischen Ländern wurden EDV-Fachleute in Wien zusammen gezogen, und zwei Jahre später wurde RETOPS (**Real Time Order Processing System**) fertig gestellt – ein System, das Philips in Österreich für mehr als 30 Jahre erfolgreich begleiten sollte. Dass das System in Österreich entwickelt wurde sowie eine sehr gut funktionierende Organisation mit einem engagierten Team hatte, war Grund genug, die erste Implementation des neuen Systems gerade in Österreich durchzuführen. Der Produktbereich Licht-Österreich stieg als erster in die Test- und Implementationsphase ein, wodurch Philips in Österreich eine Ausnahmestellung innerhalb des Konzerns einnahm. Erstmals war es möglich, dass eine herein kommende Order sofort, in „realtime“ verarbeitet werden konnte. Dies bedeutete: Sofortige Kontrolle der Verfügbarkeit, der Kreditwürdigkeit des Kunden, der Auftrag an den Logistikbereich zur Abwicklung und schlussendlich nach Auslieferungsbestätigung die sofortige Ausstellung der Rechnung. Die Einführung resultierte in Staunen beim Kunden und Freude bei den kommerziell Verantwortlichen – die Geschwindigkeit der Auftragsabwicklung bis zur Rechnungslegung hatte sich schlagartig um einen Faktor 20, also von mehreren Tagen auf ein paar Stunden, verbessert.

Innerhalb von sechs Monaten brachte man die Implementation für alle Bereiche in Österreich zu einem erfolgreichen Abschluss. Einer folgenden Übernahme des Systems in anderen europäischen Ländern stand somit nichts mehr im Wege.

Wie im folgenden Kapitel über die Fortschritte im Logistikbereich noch näher beschrieben, löste RETOPS einen Quantensprung in der Lagerverwaltung, der Order-

verarbeitung und der Transportlogistik aus. Trotz aller Euphorie über die erfolgreiche Anwendung von RETOPS sah man sich jedoch mit der Gefahr konfrontiert, dass es zu einer völligen Abhängigkeit der Firma von den Automatisierungssystemen kommen könnte. Arbeitsabläufe waren ohne EDV-System-Einsatz nur mehr für ein paar Stunden durchführbar – die Daten- und Systemsicherheit wurde zum Knackpunkt für den weiteren Einsatz dieser Systeme. So wurde bei Philips Österreich schon bald nach der Implementation in eine zweite, parallel laufende Maschine investiert, die eine, in kurzen Zeitabständen erfolgende Datensicherung ermöglichte. 1976 übersiedelte die ISA aus dem Haupthaus in der Triester Straße in das etwas weiter südlich, aber auf dem gleichen Gelände liegende ehemalige Servicegebäude. Dem Sicherheitsdenken innerhalb der IT-Branche gegen Terror und dem berühmten „Flugzeug, das genau auf das ISA-Gebäude stürzen würde“ Rechnung tragend, wurde 1980 mit großem Aufwand unterhalb des Servicegebäudes ein Schutzbunker für die großen IBM Rechner errichtet.

Doch der kommerzielle Bereich war nicht der einzige Adressat der fortschreitenden Automatisierung. Selbstverständlich wollte man auch im industriellen Sektor die Vorteile einer automatisierten Bearbeitung von Abläufen nutzen. In rascher Folge wurde der Einsatz der Automatisierung auch im industriellen Bereich durchgezogen.

Mitte der 1970er Jahre kam es, basierend auf den Erfahrungen aus RETOPS, zu einer Verknüpfung von kommerzieller Software und Fabriken-Software, wodurch erstmals eine automatisierte Fertigungsplanung möglich war.

Nachdem auch der administrative Bereich der österreichischen Organisation großen Automatisierungsbedarf bei der ISA anmeldete, entschloss man sich organisatorisch, dieser Entwicklung zu folgen – es kam innerhalb der ISA Organisation zu einer Dreiteilung in einen kommerziellen, einen administrativen und einen technischen Bereich. Diese Maßnahme ermöglichte der Abteilung ISA eine weitere Verbesserung der Qualität gegenüber den internen Abnehmern. Mittlerweile war nämlich der Automatisierungsgrad so gestiegen, dass nur mehr in der fachlichen Nähe der Anwender angesiedelte, so genannte „Organisatoren“ die einzelnen Bereiche optimal bedienen konnten. Die neu implementierte Position des Organistors fungierte auch als klar definiertes Verbindungselement zwischen ISA und den jeweiligen Anwendern.

Zudem entzog man sich durch diese strukturelle Maßnahme dem Problem der Entscheidung über Vorrangigkeiten zwischen den einzelnen Anwenderbereichen.

Anfang der 1990er Jahre kam es zu einem Umbruch innerhalb der IT-Branche, dem sich auch die ISA nicht entziehen konnte. Der technologische Fortschritt durch die Miniaturisierung von Bauteilen, durch eine neue Prozessortechnologie und die sprunghafte Verbesserung der Speicherkapazitäten ermöglichte die Konzeption des Personal Computers. Durch die hardwaremäßige Entwicklung, kombiniert mit einem stark verbesserten Softwareangebot, wurde nun jeder Arbeitsplatz zu einem individuellen EDV-Center. Der Kunde entwickelte daraus ein höheres Maß an Selbständigkeit und Unabhängigkeit. War man bislang sowohl von Anwender- wie auch von der Verarbeitungsseite auf maßgeschneiderte Anwenderprogramme, die ihrerseits ein getreues Spiegelbild der in den einzelnen Bereichen etablierten Abläufe darstellten, fokussiert, so kamen nun Paketlösungen (Stichwort SAP, Oracle) auf den Markt, die in vorgefertigten Modulen und der darin enthaltenen Möglichkeit zur Parametrisierung<sup>229</sup> dennoch eine gewisse individuelle Anpassung an die jeweiligen Abläufe ermöglichten.

Eine Entwicklung, die nicht nur für den Anwenderbereich eine gravierende Veränderung brachte (plötzlich mussten Abläufe einer vorgefertigten Software angepasst werden und nicht umgekehrt – ein geradezu ketzerischer Ansatz für viele Bereiche von Philips, die gewohnt waren, ihre Anforderungen in maßgeschneiderten Systemen umgesetzt zu erhalten), sondern auch die ISA zu einem Umdenken zwang, bezüglich Angebot und Betreuung der Kunden neue Wege zu beschreiten. Schlagartig veränderte sich die Stellung einer ISA innerhalb des Konzerns und damit auch in Österreich. In Eindhoven wurde die Corporate ISA zu einer eigenständigen Einheit. Dem folgend wurde 1990 in Österreich die lokale ISA Abteilung in die INDAT GmbH (Industrie Datenverarbeitung) – eine 100%ige Philipstochter – übergeleitet. Ein erster Schritt von der internen EDV-Abteilung zu einem Dienstleister, der sich auf dem freien Markt auch externe Kunden suchen musste und sich nun auch für die konzerninterne Kundenbetreuung plötzlich einer straken Konkurrenz gegenüber sah.

---

<sup>229</sup> Parametrisierung: hiebei handelt es sich um den Prozess, die Module eines SW-Paketes individuell an die Erfordernisse der jeweiligen Organisation anzupassen

1993 wurde in Eindhoven eine weitere Umstellung organisatorischer Natur vorgenommen. Der gesamte EDV Bereich wurde in zwei (auch rechtlich) vollkommen selbständige Teilbereiche gegliedert:

- Mit dem Namen Origin wurde eine reine Softwarefirma eingerichtet,
- während mit C&P (Communication & Processing Services) ein Anbieter für Rechenzentrums- und Netzwerkdienste entstand.

Österreich konnte sich als einziges (gewichtiges) Land erfolgreich gegen diese Aufspaltung wehren (übrigens von vielen anderen Ländern im Nachhinein darum beneidet), was sich in der Folge als hilfreich für die Etablierung als Anbieter von IT-Solutions auf dem österreichischen Markt erweisen sollte.

Zuvor wurde die österreichische INDAT per 1. Jänner 1993 in die „Philips Communications & Processing Services GmbH“<sup>230</sup> umgewandelt und auch rechtlich in die Verantwortung von C&P Eindhoven übertragen. So bestand in Österreich eine Organisation, die zwar C&P Eindhoven organisatorisch unterstellt war, aber gleichsam einen „Origin-Rucksack“ (Softwareabteilung) bei sich hatte.

Bereits ein Jahr später (genau am 17. Februar 1994) konnte der erste Erfolg auf dem österreichischen Markt verbucht werden. Es wurde der erste Outsourcing Kontrakt mit der Fa. Schoeller Bleckmann GmbH abgeschlossen und deren EDV-Tochterunternehmen Schoeller Bleckmann Informatik (SBI) mit 20 Personen übernommen.<sup>231</sup>

Nahe am Kunden zu sein, galt als oberste Devise und war auch der Grund für die Gründung einer unter österreichischer Verantwortung stehenden C&P-Organisation in Ungarn. Anfangs nur für die Betreuung des Philips Produktionsbetriebes in Szekesfehervar gedacht, weitete man 1996, mit dem Sitz in Budapest, die Aktivitäten auf ganz Ungarn aus. Auch in Tschechien wurde eine Tochterfirma gegründet, somit waren mehr als 150 Mitarbeiter<sup>232</sup> unter österreichischer Verantwortung im IT-Bereich Österreich, Ungarn und der Tschechischen Republik tätig.

Der fortschreitenden technischen Entwicklung folgend, zog Philips Eindhoven die Rechnerkapazitäten weltweit auf lediglich drei Standorte zusammen. In Holland,

---

<sup>230</sup> Siehe dazu Schreiben von DI.P.Stadler und Mag. E. Ondrag vom 25. 2. 1998 an die einzelnen Abteilungen.

<sup>231</sup> Interne Mitteilung von P. Stadler vom 18. 2. 1994.

<sup>232</sup> Mitteilung der C&P an Dr. Stiegelbauer, vom 20. 10. 1995.

Hamburg und in Übersee entstanden die so genannten „Darkrooms“, die fortan die kompletten Rechnerleistungen für den Konzern und auch für die bereits gewonnenen Drittkunden erbrachten. Sowohl terrestrische Glasfasern als auch Satellitenverbindungen knüpften fortan ein dichtes Netz über die gesamte Philippswelt und ermöglichten die Zentralisierung der Hardware. Österreich lieferte in diesem Fall seine Rechnerkapazitäten an Hamburg ab – der Sicherheitsbunker im ehemaligen Servicegebäude in der Triester Straße stand von nun an leer. Die Entwicklung innerhalb der IT-Branche ging nun so schnell voran, dass es zu einer Reihe von Umgründungen und Fusionen kommen musste.

Konnte man sich Anfang 1993 von österreichischer Seite noch gegen eine Splittung in die beiden Geschäftsbereiche Origin und C&P erfolgreich wehren, so musste die bislang als Tochterunternehmen der österreichischen nationalen Organisation fungierende C&P auf Anweisung von Eindhoven im gleichen Jahr an C&P International verkauft werden – Philips Österreich hatte damit seine eigene EDV-Abteilung verloren. Ab sofort wurde Philips Österreich, wie auch in allen anderen Ländern, als eine Drittfirma gesehen.

Am 20. Oktober 1995 erreichte Philips Österreich die Nachricht, dass in Eindhoven die Bereiche Philips C&P und BSO/Origin ein neues Unternehmen mit dem Namen ORIGIN per 1. Jänner 1996 zu gründen gedachten. Als Zielsetzung wurde verlautbart, mit ca. 10.000 Mitarbeitern und einem jährlichen Umsatz von über 12 Mrd. ÖS (ca. 870 MIO €)<sup>233</sup> zu realisieren. Um die neue Selbständigkeit auch in Österreich nach außen hin zu dokumentieren, zog die neue Firma in ein anderes Bürogebäude um. Bei strategischen Überlegungen in der Zentrale in Amsterdam nahm zu diesem Zeitpunkt der IT-Dienstleistungsbereich eine zentrale Rolle ein. Der daraus zwingend folgende Schritt, sich mit einem potenten IT-Dienstleister zu einem Weltunternehmen zusammen zu schließen, erfolgte im August 2000. In der diesbezüglichen Aussendung hieß es:

*„Atos, ein führender europäischer e-Service-Dienstleister, und Royal Philips Electronics aus den Niederlanden gaben heute bekannt, dass sie eine Fusion von Atos und Origin, der IT-Dienstleistungs-Tochtergesellschaft von Philips, beschlossen haben, durch die ein führendes europäisches IT-Dienstleistungsunternehmen mit*

---

<sup>233</sup> Mitteilung der C&P an Dr. Stiegelbauer, vom 20. 10. 1995.

*globalen Ambitionen entstehen wird.*<sup>234</sup>

Damit entstand das weltweit drittgrößte IT-Dienstleistungsunternehmen mit dem operativen Sitz in Amsterdam, an dem die Royal Philips mit 48,9%<sup>235</sup> beteiligt war. Rund 27.000 Mitarbeiter sollten in Zukunft einen Umsatz von 2,8 Milliarden Euro<sup>236</sup> erwirtschaften.

Die konsequente Umsetzung der neuen Unternehmensstrategie, Philips in eine „*truly market-driven healthcare, lifestyle and technology company*“<sup>237</sup> umzugestalten, beinhaltete auch die Trennung von finanziellen Beteiligungen, zu denen die Partizipation im IT-Dienstleistungsbereich durch Atos-Origin gehörte.

### ***Printing on Demand***

Eine Beschreibung der Entwicklung der EDV-Aktivitäten in Österreich kann aber nicht abgeschlossen werden, ohne auf einen Bereich zu sprechen zu kommen, der ausschließlich in Österreich (und gegen den Willen der Zentrale) von der lokalen damaligen INDAT konzipiert und angeboten wurde. Heute eine durchaus normale Vorgangsweise, stellte die Absicht, Drucksorten, in diesem Fall Bedienungsanleitungen, nur nach Bedarf abzurufen und zu produzieren, in den 1990er Jahren eine völlig neue, Bahn brechende Idee dar.

Eine Vernetzung von Hochleistungsdruckern mit den Computersystemen für die Bedarfsplanung, die Notwendigkeit von häufigen Änderungen, unterschiedliche Losgrößen und eine kurze Wegstrecke für die Lieferung – alles Voraussetzungen für den erfolgreichen Einsatz von *Printing on Demand* – trafen auf die Produktion von Bedienungsanleitungen für die VCR-Geräteproduktion in Wien zu.

Hatte bislang eine große Anzahl an unterschiedlich zu gestaltenden Anleitungen (Brandname, Modell, Länderausführung...) und sehr unterschiedlichen Losgrößen in der Produktion zu großen Lagerbeständen geführt, so konnte nun jedes gespeicherte Muster-Exemplar kurzfristig in beliebiger Stückzahl produziert werden und

---

<sup>234</sup> Atos/ Origin-Press Release vom 28. 8. 2000, 1.

<sup>235</sup> Atos/ Origin-Press Release vom 28. 8. 2000, 2.

<sup>236</sup> Atos/ Origin-Press Release vom 28. 8. 2000, 1.

<sup>237</sup> Philips Annual Report 2005, 9.

Fixkostenanteile, die beim Offset-Druck entstanden, konnten dadurch eliminiert werden. Dieser Betriebszweig entwickelte sich (sehr zum Missfallen der Zentrale in Eindhoven) im Laufe der Zeit (auch für die Produktion der Diktiergeräte wurde diese neue Dienstleistung in Anspruch genommen) zu einem wichtigen Standbein von ORIGIN Österreich. Beendet wurde diese Aktivität erst nach dem Auslaufen der Videorekorderproduktion im Videowerk.

### 3.3.2 *Logistik als wesentlicher Bestandteil einer exzellenten Dienstleistung*

War das Wort Logistik bis in die 1960er Jahre in der Hauptsache ein Begriff des Militärwesens, so findet er ab den 60er Jahren Zugang in die Betriebswirtschaftslehre. Man sieht Logistik üblicherweise als

*„zielgerichtete, organisatorische Gestaltung, Planung und Kontrolle des einkommenden, im Unternehmen selbst anfallenden und ausgehenden physischen Warenflusses und der dazugehörigen Information.“<sup>238</sup>*

Reinhardt Jünemann definierte es 1989 in seinem Buch „Materialfluss und Logistik“ wesentlich einfacher:

*„Der logistische Auftrag besteht darin, die richtige Menge, der richtigen Objekte als Gegenstände der Logistik, am richtigen Ort, zum richtigen Zeitpunkt, in der richtigen Qualität zu den richtigen Kosten zur Verfügung zu stellen.“<sup>239</sup>*

Das klingt einfach, klar und logisch, stellt aber Unternehmen oft vor schwerwiegende Probleme. Grundsätzlich wird Logistik in vier verschiedene Teilbereiche gegliedert, die innerhalb der österreichischen Philipsorganisation in folgender Weise gehandhabt wurden:

- Die Beschaffungslogistik umfasst den Bereich der optimalen und zeitgerechten Zulieferung (und Beschaffung) von Gütern. In diesem Bereich findet man bei Philips eine strenge Trennung zwischen Vertrieb und Produktion. Sinnvollerweise liegt die Beschaffungslogistik für die Produktion immer in der

---

<sup>238</sup> Prof. Dr. Josef Wohinz, Logistik: Neue Möglichkeiten des Waren und Informationsflusses, in: Philips Impulse, März 1993, 16.

<sup>239</sup> Reinhardt Jünemann: Materialfluß und Logistik. Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Berlin 1989, 18.

Verantwortlichkeit der jeweiligen Fabrik. Die Beschaffung von Fertigwaren für den Vertrieb ist Aufgabe einer zentralen Logistikfunktion.

- Die Produktionslogistik betrifft die innerbetrieblichen Transport- und Lagerprozesse in einer Fertigungsstätte
- Die Entsorgungslogistik: Dieser Bereich beschäftigt sich mit der Beseitigung von Abfällen, Bruch oder Ausschuss, aber auch mit den Warenrücknahmen defekter, unreparierbarer Produkte. Erst in den beiden letzten Jahrzehnten wurde nicht nur die Beseitigung, sondern das Recycling wieder verwertbarer Rohstoffe ein wesentlicher Bestandteil dieser Funktion. Gerade in diesem Bereich hat Philips große Erfolge erzielt und durch Demontagesysteme und Abfalltrennung viel an Rohstoffen eingespart und damit auch die Umwelt entlastet. Diese Funktion steht je nach Anfall des Materials in der Verantwortung des jeweiligen Bereiches.
- Die Distributionslogistik: In diesen Bereich fallen sowohl die Supplyfunktion (Versorgung der einzelnen Philips-Vertriebsorganisationen im In- und Ausland) mit Fertigware wie auch die Direktlieferungen an den Handel in Österreich.

Vom Beginn an spielte die Warenabwicklung eine wesentliche Rolle in der Expansion von Philips Österreich. Die folgenden Ausführungen sollen einen Überblick von Aufbau und Entwicklung der Logistikfunktion innerhalb von Philips Österreich geben. Bis kurz nach dem Zweiten Weltkrieg war das Hauptaugenmerk im Bereich der Beschaffungslogistik zu sehen. Probleme mit der Materialbeschaffung und einer zeitgerechten Rohstoffversorgung der Produktionstätten standen im Mittelpunkt des Geschehens und damit im Verantwortungsbereich der jeweiligen Fabrik. Anfangs war die Anzahl an Geschäften für elektronische Geräte noch nicht so groß, sodass deren Versorgung nicht mit einfachsten Mitteln zu bewältigen gewesen war.

Eine Änderung des damals bestehenden Systems wurde durch drei Faktoren ausgelöst:

- Zum ersten wurde die Produkt- und Typenvielfalt wesentlich erhöht, was ganz andere Anforderungen an die Logistik stellte.
- Die Anzahl an Warenabwicklungen stieg einerseits durch schnell wachsende Nachfrage (verbunden mit einer höheren Lieferfrequenz), andererseits auch

durch eine steigende Anzahl an zu beliefernden Händler.

- Als ein weiterer wesentlicher Faktor für die Philipsorganisation, bedingt durch die Schaffung von Produktions- und Supplyzentren und dem damit verbundenen steigenden Exportlieferungen kam es zu einer ständig steigenden Anzahl an internationalen Warenbewegungen.

Bereits 1950 errichtete man daher ein Transitlager für Spedition, Import und Export am Wiener Westbahnhof. Da jedoch durch den raschen Anstieg aller Aktivitäten die bestehenden Kapazitäten nicht ausreichten, sah man sich gezwungen, schon acht Jahre später den Entschluss zu fassen, ein Zentral- und Transitlager in Schwechat, Klederingerstrasse, zu errichten. Im Juli 1960 erhielt man den Bescheid für die Benutzungsbewilligung des neuen Lagers (Phase I) und schon im Juli des Folgejahres die Betriebsbewilligung für die Erweiterung (Phase II). Schnell zeigte sich aber, dass Planung und Ausbau zu vorsichtig gestaltet worden waren und andererseits die Aktivitäten um ein Vielfaches rascher expandierten, als es geplant war. Wieder musste man beginnen mit Ausweichlagern zu arbeiten – ein Umstand, der eine effiziente Logistik dramatisch erschwerte.

Zusätzlich wurde, um den stark steigenden innerösterreichischen Warenverkehr bewältigen zu können, verstärkt auf Automatisierung durch Computereinsatz gesetzt. Ein „Real Time Order Processing System“ (RETOPS)<sup>240</sup> wurde für die administrative Abwicklung des österreichischen Inlandsumsatzes eingeführt. Dieses System stand den Orderabteilungen im Haupthaus Triester Straße und dem Zentrallager durch direkten Zugriff 24 Stunden und sieben Tage die Woche zur Verfügung. Da im System alle relevanten Daten bezüglich Kunde und Produkt verfügbar waren, konnte die Durchlaufzeit vom Einlangen des Auftrages bis zum Versand der Waren auf ein absolutes Minimum reduziert werden. Eine Form der Orderabwicklung, die bei anderen Unternehmen erst Jahre, wenn nicht Jahrzehnte später eingeführt wurde. So zeigte sich auch in diesem Bereich der stetige Wille der österreichischen Philipsorganisation, in einer Vorreiterrolle (auch innerhalb des Konzerns) zu sein.

Der stark steigende Inlandshandelsbereich, der ständig steigende Exportanteil an den

---

<sup>240</sup> Siehe dazu auch Abschnitt 3.3.1.

Umsätzen von Philips Österreich und die damit verbundenen Abwicklungen der Verzollungen – insbesondere auch im so genannten Veredelungsverkehr<sup>241</sup> - sowie die Notwendigkeit von Auslagerungen wegen zu geringem Lager- und Handlingplatzes veranlassten das Management von Philips Österreich 1969 zur Entscheidung, ein neues, großes Zentrallager errichten zu lassen. Die Standortwahl fiel in diesem Fall auf das Industriezentrum NÖ-SÜD (nahe Laxenburg), das sich als die strukturell und verkehrstechnisch günstigste Lösung anbot. Direkt an der Süd-Autobahn gelegen, lediglich zehn Kilometer von der großen Videorekorderfertigung entfernt, mit direktem Bahnanschluss und einem großen Potential für Erweiterungen bot der Standort alle notwendigen Anforderungen für eine zukunftsorientierte Logistikorganisation. Auf einem 150.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück wurden Lagerhallen samt Büro- und Sozialräumen in nur eineinhalb Jahren in der Form errichtet, dass Erweiterungen durch Zubauten ohne Probleme sofort realisiert werden konnten. Aufbau und Zentralisierung der Videorekorderproduktion in Wien machten diese Expansion schon 1974 notwendig. Danach standen der Logistikabwicklung eine Lagerfläche von insgesamt 40.000 m<sup>2</sup> samt einem viergleisigen Bahnanschluss für die Philipsbetriebe in Österreich zur Verfügung. Das so genannte Eurocenter Laxenburg beherbergte von Beginn an drei Hauptbereiche:

- Das Zentrallager für den Inlandsbereich, das die Übernahme, Lagerung, Verwaltung, Handling und Auslieferung der für den österreichischen Markt bestimmten Konzernprodukte in seinem Verantwortungsbereich hatte.
- Das Eurolager diente dazu, Produkte, die von Fabriken der österreichischen Philipsindustrie erzeugt und für den Export bestimmt waren, zu übernehmen, lagermäßig zu verwalten und sie entsprechend den internationalen Abrufplänen zeitgerecht für die Speditionsabteilung bereitzustellen.
- Die konzerneigene Speditionsgesellschaft (genannt VINDO), deren Aufgabe es war, den gesamten internationalen Güterverkehr des österreichischen Konzernbereiches zu organisieren und zu koordinieren – und das natürlich auf

---

<sup>241</sup> Veredelungsverkehr ist ein zolltechnischer Begriff. Man versteht darunter ein Verfahren, bei dem Rohprodukte aus einem Wirtschaftsraum in einen anderen Wirtschaftsraum verfrachtet und dort weiterbearbeitet werden. Die so bearbeiteten (veredelten) Produkte werden anschließend wieder in den ursprünglichen Wirtschaftsraum rückimportiert (zolltechnisch frei von Abgaben).

rationellste und damit kostengünstigste Weise. Dazu gehörten der gesamte Komplex der zolltechnischen Abwicklung, Führung eines Zolleigenlagers, internationale Kontakte sowie die notwendigen Kontakte zu Behörden und Verkehrsinstitutionen.

Beeindruckend für jeden waren die technischen Einrichtungen, die im Laxenburger Lager realisiert wurden. So erfolgte zum Beispiel der Horizontaltransport der Güter mittels eines fahrerlosen, vollautomatisch gesteuerten Zugsystems – dem „Ameise Teletrak“. Auf einer Streckenlänge von knapp 2,5 km wurde ein Leitdraht in den Boden eingegossen, der die Steuerbefehle an die Lenkung der einzelnen Zugmaschinen, an die eine bestimmte Anzahl von Anhängern gekoppelt werden konnte, weiterleitet. Für den Transport von notwendigen Dokumenten und sonstigen Papieren, die u.a. für die Zollabwicklung notwendig waren, installierte man ein fast 1.400m langes Zweikreis-Rohrpostsystem zur Beschleunigung und Abwicklung für „in und outgoing“ Waren. Aus heutiger Sicht längst überholte Systeme, doch 1971 absolut höchster, technischer Standard.

Zum Jahresbeginn 1990 wurde der bislang in der nationalen Organisation integrierte Dienstleistungsbereich in eine eigenständige 100%ige Philipstochter umgewandelt: die „Vindo - Logistik für Handel & Industrie Gesellschaft m.b.H.“.<sup>242</sup>

Zur Illustrierung der Größenordnung, in der man sich bewegte, einige Zahlen<sup>243</sup>:

- Lagerfläche: 40.000m<sup>2</sup>; mit Gebäudehöhen von 6,5m im Lagerbereich, und 4,5m im Manipulationsbereich, somit eine Lagerfläche für ca. 23.000 Paletten
- Gleisanlage: 1.200m mit insgesamt 4 Gleisanschlüssen in der Halle.
- durchschnittlich 250 Beschäftigte, die einen jährlichen Warenumschlag von ca. 70.000 Tonnen bewältigten

Die Reduktion der industriellen Aktivitäten in Österreich, insbesondere das Auslaufen der Videorekorderproduktion Ende der 1990er Jahre, schmälerte Volumen und Aufgabenbereich der Logistik – insbesondere im Exportbereich – auf drastische

---

<sup>242</sup> Philips Reporter 5/89, 4.

<sup>243</sup> Philips Reporter 5/89, 5; weiters: Philips in Österreich: Eurocenter Laxenburg und Dokumente der Abteilung Real Estate Philips Österreich.

Weise. Zudem beeinflusste die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung in Richtung einer zunehmenden Konzentration auf Kernkompetenzen die weitere Entwicklung der Logistikaktivität. Berghoff spricht in diesem Zusammenhang von einer „Delegation anderer Funktion“<sup>244</sup>, nämlich all jener Funktionen, die außerhalb der Kernkompetenz lokalisiert sind. Outsourcing, speziell von Dienstleistungen, war der allgemeine Trend der 1990er Jahre. Gespräche mit der sich zu dieser Zeit stark horizontal diversifizierenden Deutschen Post (Danzas), die österreichische Philips- Logistik samt Zentrallager zu übernehmen, mündeten im November 1999 in ein „Asset Purchase Agreement“, das vorsah, dass mit Wirkung vom 1. Jänner 2000 die Vindo-Logistik für Handel & Industrie Gesellschaft m.b.H. mit Ausnahme des Bereiches „Customs Planning“<sup>245</sup>, der zum gleichen Zeitpunkt in die nationale Organisation eingegliedert wurde, an die Danzas Ges.m.b.H. übertragen wurde. Ab diesem Zeitpunkt wurde die gesamte Logistik für Philips Österreich mangels industrieller Aktivitäten über den externen Dienstleister Danzas abgewickelt.

---

<sup>244</sup> Berghoff 2004, 204.

<sup>245</sup> Philips Trade and Customs – Austria, Ausgabe 1 /Jänner 2000, 2.

## **4. 1990 - Ein schwieriges Jahr**

Um die Ereignisse rund um das Jahr 1990 besser verstehen zu können, ist es notwendig, vorweg eine Analyse der Situation und der weiteren Entwicklung der europäischen Elektronikindustrie ab den 1970er Jahren, unter Berücksichtigung der Stellung von Philips in diesem wirtschaftlichen Umfeld, durchzuführen. Dass es zu den Ereignissen von 1990 kommen konnte, liegt jedoch nicht nur an der dramatischen Veränderung des Umfeldes, sondern vielmehr in einem Sichtbarwerden der strukturellen Schwächen des Konzerns, die bis zu den 1970er Jahren durch ein stetiges Wachstum der Aktivitäten nicht offensichtlich waren.

### **4.1. Eine Bestandaufnahme der europäischen Elektronikindustrie**

Die 1970er und 1980er Jahre stellten für die gesamte europäische Elektronikindustrie eine Zäsur dar, die die gewachsenen Strukturen ins Wanken brachte und zu einer völligen Veränderung der europäischen Elektronikbranche führte. Die meisten Betriebe der Elektroindustrie in Europa hatten ihren Ursprung vor dem Zweiten Weltkrieg, einige davon bereits vor dem Ersten Weltkrieg.

In der **Glühlampenerzeugung** waren, neben der in Ungarn ansässigen Tungsram, lediglich zwei große Unternehmen auf dem europäischen Markt tätig: Philips und Osram. Beide beanspruchten gemeinsam mit General Electrics zu den drei größten Herstellern von Beleuchtungsmitteln zu zählen. Eine Marktconstellation, die bis heute gültig ist.

Auch im Bereich der großen **Haushaltsgeräte** waren mit den europäischen Marken Philips, Elektrolux, Miele, Gorenje und Siemens die Claims abgesteckt und die Karten erst durch den Verkauf der Großhaushaltsdivison von Philips an Whirlpool neu gemischt worden.

Eine drastische Veränderung ergab sich jedoch im Bereich der **Unterhaltungselektronik**. Das Eindringen der japanischen Industrie in den europäischen Markt brachte nicht nur eine Welle der Konzentration der alteingesessenen Industrieunternehmen (Telefunken, SABA, Nordmende und Schneider wurden in den

Thomsonkonzern eingegliedert), sondern brachte auch die drei großen europäischen Elektronikunternehmen Philips, Grundig und Thomson in erhebliche Probleme.

Analysiert man die Eroberung des europäischen Marktes durch die japanische (und später auch die koreanische) Industrie, so sind drei Phasen im Ablauf deutlich zu erkennen.<sup>246</sup>

- Zu Beginn der 1970er Jahre waren die ersten Produkte japanischer Herkunft in Europa zu sehen. Waren es anfangs nur kleine Transistorradios, die auf dem europäischen Markt auftauchten, so erweiterte sich das Angebot rasch auf alle Bereiche der Unterhaltungselektronik. Ein Problem für die europäische Industrie war nicht so sehr das plötzliche Auftauchen eines neuen Konkurrenten, sondern dass der neue Konkurrent seine qualitativ hochwertigen Produkte kombiniert mit einer extrem preisaggressiven Strategie auf dem Markt plazierte. Die prekäre Situation der europäischen Unternehmen und dauerhaftes Lobbying veranlassten die EU zu intervenieren und importrestriktive Maßnahmen zu treffen. Für die Bereiche Videorekorder, CD-Player und kleinformatige Farbfernsehgeräte wurden Importquoten eingeführt und Antidumping-Verfahren eingeleitet. Das massive protektionistische Einschreiten der EU veranlasste die japanische Industrie, ihre Strategie zu ändern.
- Um den Restriktionen der EU entgegenwirken zu können, ging man von japanischer Seite in der ersten Hälfte der 1980er Jahre dazu über, die Produktion nach Europa zu verlagern: anfangs lediglich als reine Montagefertigungen, dann aber auch zur Fertigung von elektronischen Komponenten. So waren 1990 bereits mehr als 20.000 Arbeitnehmer in Europa in Fabriken beschäftigt, die in japanischem Besitz waren.<sup>247</sup>
- Waren bis in die späten 1980er japanische Produktionsstätten in der Struktur eher local for local ausgerichtet, so brachten die frühen 1990er Jahre eine Konsolidierung der Produktion in Richtung „Europaorganisation“. Diese Entwicklung ist nicht nur deshalb bemerkenswert, da man dadurch im

---

<sup>246</sup> Dai 1996, 141ff.

<sup>247</sup> Dai 1996, 142.

Wesentlichen Rationalisierungspotential nutzte, sondern, dass von nun an eine Philipszentrale in Eindhoven einer Sonyzentrale in Stuttgart (später dann Berlin) gegenüber stand. Die japanische Industrie war damit zu einem Teil der europäischen Industrielandschaft geworden.

#### **4.2. Die Wechselwirkung zwischen Unternehmensstrategie und Unternehmensstruktur bei Philips**

Neben den Hintergünden über die Entwicklung der Märkte ist es unumgänglich, sich mit der geschichtlichen Entwicklung von Strategie und Struktur innerhalb von Philips auseinander zu setzen. Gleichzeitig ist es aber auch notwendig, diese Entwicklung in das Spannungsfeld der globalen Entwicklung der Elektronikindustrie einzubetten.

Im Abschnitt 3.2.1.2. wurde bereits die entscheidende Rolle der Corporate Strategy bei der Kommerzialisierung einer neuen Technologie (oder auch nur eines einzelnen Produktes) am Beispiel der Videorekorderaktivitäten von Philips dargelegt. Folgt man der Theorie von Alfred D. Chandler so sind „Corporate Strategy and Corporate Structure“ die beiden wichtigsten Faktoren für das Wachstum einer Unternehmung – zudem beide Faktoren in einer engen Wechselbeziehung zu einander stehen.<sup>248</sup> „Structure follows Strategy“ lautet die in der Forschung mittlerweile nicht unumstrittene These Chandlers.

Analysieren wir Philips unter diesem Gesichtspunkt so zeigt sich rasch der eher außergewöhnliche Aufbau des wirtschaftlichen Organismus von Philips. Zumindest bis spät in die 1980er Jahre folgte eher die Strategie der vorhandenen Struktur. Etwas abgeschwächt formuliert: Vorhandene Strukturen hemmten die notwendige Weiterentwicklung von Zukunftsstrategien im Umfeld einer sich immer weiter verändernden wirtschaftlichen Landschaft. Der plakativste Beleg für diese These ist die Weigerung der nordamerikanischen Organisation, das V2000 System zu übernehmen und dies vom zentralen Management in Eindhoven akzeptiert wurde – die Corporate Strategy ging im Sumpf der Corporate Structure unter.

Um den Ursprung dieses Verhaltens zu finden muss man fast in die Gründungszeit

---

<sup>248</sup> Siehe dazu auch: Berghoff 2004, 63ff.; Dai 1996, 14ff; sowie: Timo M. Käfer, Dezentralisierung im Konzern, Wiesbaden 2007, 177ff.

zurückgehen. Die Hereinnahme von Anton Philips in die Firma war gleichzeitig verbunden mit einer Aufteilung der Agenden. Gerard übernahm die technischen, Anton die kommerziellen Aufgaben – eine organisatorische Maßnahme, die später zu einem bestimmenden Teil für die Philips typische Matrixorganisation werden sollte. Bis nach dem Zweiten Weltkrieg erwies sich dies als durchaus erfolgreiche Maßnahme, da die beiden parallelen Hierarchien in einer engen Zusammenarbeit die Entwicklung sogar beflügelten. Dai spricht in diesem Zusammenhang von einem Wettlauf der beiden Brüder:

*„Anton was trying to sell more than the firm could produce and Gerard was trying to do his best to produce more than Anton could sell.“<sup>249</sup>*

Die in allen großen Industriebetrieben, so auch bei Philips, einsetzende Diversifizierung im Produktbereich stellte neue Anforderungen an die Organisationsstruktur eines Betriebes. Die mikroökonomische Lösung war eine Segmentierung der Unternehmung nach Produktlinien.<sup>250</sup> Bei Philips wurde bereits in den 1920er und 1930er in mehreren Produktbereichen gearbeitet. Neben dem Lichtgeschäft war man in der Unterhaltungselektronik (Radio), der Medizintechnik (Röntgenröhren), der Komponentenfertigung (Radioröhren) und nicht zuletzt auch in dem Bereich der Haushaltsgeräte (Rasierer) als Produzent aufgetreten. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg wurde dem auch organisatorisch Rechnung getragen und 1948 durch die Schaffung von mehreren Haupt-Industrie-Gruppen (HIG)<sup>251</sup> eine produktorientierte Segmentierung der Unternehmung vorgenommen.

Zum anderen kam es schon in den späten 1920er Jahren, bedingt durch rasches Wachstum und der notwendigen Änderung der Unternehmensstrategie – vom Agentenvertriebssystem zu einem konzerneigenen Vertriebssystem in den Ländern –, zur Gründung von so genannten Nationalen Organisationen (NO).<sup>252</sup> Vorerst lediglich für den Vertrieb der eigenen Produkte verantwortlich, erhalten die NOs nach dem Zweiten Weltkrieg weit reichende Kompetenzen verbunden mit einem großen Maß an

---

<sup>249</sup> Dai 1996, 65.

<sup>250</sup> Berghoff 2004, 69.

<sup>251</sup> Dai 1996, 89.

<sup>252</sup> Dai 1996, 88.

Autonomie. In den 1960er, 1970er und der ersten Hälfte der 1980er Jahre lagen mehr als 90% der Entscheidungsgewalt<sup>253</sup> in den Händen der Nationalen Organisationen.

Fügt man die drei oben genannten Elemente zu einem interaktiven Organismus zusammen, so erhält man die so genannte „Philips Matrix Organisation“. War es in den Jahren zwischen 1920 und 1960 in Unternehmen der Größenordnung von Philips durchaus „state of the art“ eine dezentralisierte, divisionalisierte Organisationsstruktur<sup>254</sup> zu haben, zeigt sich die Philips Matrix als eine einzigartige Variante dieser Struktur: auf Ebene A die Gliederung nach HIG (Produktgruppen), auf Ebene B (etwa auf Augenhöhe von A) eine Segmentierung nach NOs und über beide Ebenen noch die Splittung nach kommerzieller und technischer Hierarchie – d.h. jede NO und jede PD hatte zusätzlich noch eine Unterteilung in einen kommerziellen und einen technischen Bereich. Eigentlich nicht verwunderlich, dass es dabei zu ständigen Friktionen gekommen war, die sich negativ auf die Effizienz und Schlagkraft des Unternehmens auswirkten. Problem für Philips war, dass man innerhalb von Philips diese Organisationsform als eine „lose organisierte Föderation“ akzeptierte und auftretende Konflikte als notwendige Diskussionskultur betrachtete. Aus diesem Grund sah man bis in die frühen 70er Jahre keinen Anlass zu einer Änderung der Unternehmensstruktur. Zudem wurde diese organisatorische Schwäche durch die ständige Expansion jahrelang überdeckt. Erst die japanische Herausforderung der 70er und 80er Jahre und der damit verbundene Verlust von Marktanteilen brachte ein Umdenken. So wurde bereits Anfang der 1980er Jahre unter Wisse Decker und anschließend unter Cornelius van d. Klugt<sup>255</sup> eine tief greifende Änderung der Unternehmensstruktur eingeleitet. Erstens versuchte man die Machtstellung der NO zu Gunsten der PD drastisch zu reduzieren. Zweitens war durch die Einführung einer Business Unit (BU)-Struktur<sup>256</sup> mit einer Einzelmanagementführung (also einer

---

<sup>253</sup> Dai 1996, 169.

<sup>254</sup> Vgl: Berghoff 2004, 70.

<sup>255</sup> Wisse Decker: Präsident von 1982-1986; Cornelius v.d.Klugt: Präsident von 1986-1990. Siehe dazu auch die Ausführungen im Abschnitt Tabellen und Abbildungen.

<sup>256</sup> Unter einer Business Unit verstand man eine Organisationseinheit, die sich mit einer Produktgruppe innerhalb einer Produktdivision beschäftigte.

alleinigen Verantwortlichkeit für den gesamten Bereich) die Eliminierung der Doppelführungsstrategie eingeleitet:

*“It becomes clear that this was tantamount to a cultural shock in Philips when we see that the policy of two-man management – technical side by side with commercial – maintained since the days of the Philips brothers has been now almost entirely replaced by one-man management.”<sup>257</sup>*

Verständlich, dass die seit Jahrzehnten eingeführte Matrixorganisation nicht problemlos und unmittelbar zu realisieren war. Die Bereitschaft, die notwendigen Veränderungen umzusetzen, kam allerdings zu spät.

### **4.3. 1990/1991 – Eine 100-Jahr-Feier mit gedämpfter Musik**

Beeindruckend - sich des großen Ereignis würdig erweisend - sollten sie sein, die Feiern anlässlich des 100jährigen Bestandes der Philipsunternehmung im Jahr 1991. Man sah in den Festivitäten eine großartige Möglichkeit, die Größe und Kraft der Organisation zu präsentieren, eine große Chance, die Kontakte mit Kunden und Behörden, mit der Händlerschaft und den Lieferanten zu festigen und noch weiter auszubauen. Auch in Österreich begann man bereits 1990 mit der Entwicklung, Konzepten und Vorbereitungen für das große Fest. Da platzte in Eindhoven die Bombe – die Philips Electronics in schweren finanziellen Problemen.

Wie im vorangegangenen Abschnitt beschrieben erkannte man schon seit Jahren großen Handlungsbedarf, sowohl im Bereich der Unternehmensstrategie wie auch in der Folge im Bereich der Unternehmensstruktur. Dai begründet diesen Handlungsbedarf in erster Linie mit drei Managementfehlern, die seit den 1970er Jahren das Handeln des Konzerns bestimmt hatten:<sup>258</sup>

- Ein zu spätes Erkennen und zu spätes Reagieren auf die Bedrohung durch die japanische Industrie,
- die völlig falsche Einschätzung der Bedeutung der Software für ein erfolgreiches Marketing von Hardware, und
- eine Produktimplementationsstrategie, die darauf abzielte, bei der Einführung

---

<sup>257</sup> Dai 1996, 173.

<sup>258</sup> Dai 1996, 179f.

eines Produktes immer mit einem Top-End-Produkt zu starten – eine gewollte Dokumentation der eigenen technischen Kompetenz. Im Gegensatz dazu starteten japanische Elektronikunternehmen immer mit einem billigeren Low-End-Produkt, konnten dadurch eine rasche Marktdurchdringung erreichen und mit den erzielten Gewinnen den Einstieg in den Top-End-Sektor finanzieren.

Erste Maßnahmen wurden zwar bereits in den späten 1980er Jahren gesetzt, aber zu langsam. Die Trägheit des Konzerns<sup>259</sup> verhinderte ein schnelles Reagieren. Für die Mehrheit der Philipsmitarbeiter brach im Mai des Jahres 1990 eine Welt zusammen. Es war die Kombination von drei ineinander verflochtenen Ereignissen, die die Erschütterung verursachten:

- Philips in finanziellen Schwierigkeiten: Die Ergebnisse hatten sich derart verschlechtert, dass man um den weiteren Bestand des Unternehmens bangen musste. Das Ergebnis fiel von 223 Mio. Hfl im 1. Quartal 1989 auf 6 Mio. Hfl im 1. Quartal 1990.<sup>260</sup>
- Noch kurz vor der Verlautbarung des Quartalsergebnisses wurde von van der Klugt verlautbart, dass man weiterhin Gewinne erwarten würde.<sup>261</sup>
- „*Der bisherige Vorstandsvorsitzende Cornelius van der Klugt musste den Hut nehmen*“<sup>262</sup>, wie die Frankfurter Allgemeine Zeitung berichtete – ein für Philips einmaliger und bislang undenkbarer Vorgang.

Jan Timmer – zuletzt in der Funktion als Leiter der Produktdivision Consumer Electronics (Unterhaltungselektronik) und in holländischen Kreisen „der Bulle“ oder „Hurricane Gilbert“ genannt – übernahm im Sommer 1990 die Führung des Konzerns. Er beschrieb seine Eindrücke über diese Ereignisse in einem Vorwort zum Jahresbericht 1990:

*„The realization that Philips, which many people regard as a symbol of strength and enterprise, was vulnerable and might not last forever came as a great shock inside and outside the company.“*<sup>263</sup>

---

<sup>259</sup> Der Konzern wurde immer wieder mit einem Tanker verglichen, der für eine Kursänderung lange Zeit braucht.

<sup>260</sup> Dai 1996, 180.

<sup>261</sup> Dai 1996, 180.

<sup>262</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. 5. 1991.

<sup>263</sup> Philips Annual Report 1990, 6.

Die Erkenntnis, dass der Konzern verwundbar sei, war eine, für den Großteil der Organisation, absolut neue Erfahrung, die nicht nur für Banken, Kunden und Händlerschaft ein Schock war, sondern auch innerhalb des Mitarbeiterstabes für große Unsicherheit sorgte. So mancher Mitarbeiter sah sich bereits Japanisch lernen oder dachte an einen Rückzug in einen sichereren Hafen. Der Konzern stand vor der Gefahr, exzellente Mitarbeiter und damit die Basis des Konzerns zu verlieren, also vor der größten Herausforderung seit der Gründung vor 99 Jahren.

Selbstverständlich gab es innerhalb des Konzerns eine Reihe von Diskussionen, in denen man den Ursachen dieser Entwicklung auf den Grund ging. Einig war man, dass nicht ein Grund für die Probleme verantwortlich war, sondern es eine Vielzahl an Gründen gab, die den Konzern in diese Situation gebracht hatten. Wurde in den bisherigen Ausführungen die Sicht von Außen auf den Konzern beleuchtet, so soll in der Folge ein Einblick gegeben werden, wie sich der Konzern in einer internen Reflexion der vorangegangenen Ereignisse sah.

In einem Interview räumte Timmer ein, „*dass es nicht zuletzt die Tradition war, die Philips bis in die jüngsten Zeit gebremst und unbeweglich gemacht hat*“.<sup>264</sup> Eine Tradition, die dadurch gekennzeichnet war, dass die Besetzungen von Führungspositionen – bis hinauf in die Vorstandsebene des Konzerns – ausschließlich aus dem konzerninternen, holländischen Personalpool vorgenommen wurden. So hatte man sich im Laufe der Jahre der Chance beraubt, durch die Hereinnahme von externem Managementpotential neue Ideen, moderne Führungsmechanismen oder einfach andere Sichtweisen für Managemententscheidungen in den Konzern zu „importieren“.

Als weiterer entscheidender Faktor wurde auch aus innerer Sicht das Bestehen der Matrixstruktur hervorgehoben – intern sah man es als den Bestand einzelner „Königreiche“ innerhalb des Konzerns. Auf der einen Ebene die sich immer mehr „verfestigende Trennung zwischen Produktion und Verkauf“<sup>265</sup>, der Marketingbereich beschwerte sich über Produkte, die nicht den Konsumentenwünschen entsprachen, der

---

<sup>264</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 14. 5. 1991.

<sup>265</sup> Die Presse, 14. 5. 1991.

technische Bereich beschwerte sich über die Unfähigkeit des Marketings, so hochwertige Produkte nicht auf den Markt bringen zu können. Zum anderen der Konflikt zwischen den mächtigen Landesorganisationen mit einer zentralen Verwaltung. Zum Aufbau der komplexen Matrixorganisationen wird auf Abschnitt 4.2. verwiesen. Jan Timmer bemerkte zum strukturellen Aufbau des Konzerns:

*„Philips war bisher eine recht undisziplinierte Firma, wo jeder tat, was er gerade für richtig hielt. Philips ist aber ein Unternehmen, das gemeinsame Ziele hat.“<sup>266</sup>*

Dies war eigentlich ein vernichtendes Urteil über die bestehende Organisationsstruktur und deren Führung, aber auch Ausdruck dafür, dass man sich in Teilen der Organisation sehr wohl über den schlechten Zustand der Company, der lange Zeit nur durch Einzelaktionen und kreative Buchführung übertüncht werden konnte, bewusst war.

Verstärkt wurde der Prozess der „Entfremdung“ der einzelnen Bereiche noch zusätzlich durch eine schlecht ausgebildete Kommunikationskultur innerhalb des Konzerns, sowohl vertikal (von der Unternehmensführung zu den Mitarbeitern) wie auch horizontal (zwischen den Einheiten auf gleicher Ebene des Unternehmensorganismus) gesehen. Markantester Ausdruck dafür war, dass in vielen Fällen die Ansprüche des Marktes und damit der Kunden nicht bis in den Produktionsbereich vordrangen. Wie etwas weiter oben bereits angesprochen: Nicht der Markt in seinen Bedürfnissen (sprich: der Kunde) bestimmte das Produktionsprogramm, sondern die Produktion (und damit verbunden auch die Produktentwicklung) bestimmte das Produktprogramm (das der Verkauf einfach abzusetzen hatte – gelang das nicht, war einfach der Verkauf unfähig). Dies war eine Struktur und Konzeption, die in Zeiten eines „Verteilermarktes“ der 1960er und 1970er Jahre, in dem auf Grund der übergroßen Nachfrage das Angebot bei weitem überschritten wurde, durchaus funktioniert hatte. Die Ende der 1980er Jahre einsetzende Umstellung des Marktes in einen „Händler- und Kundenmarkt“ hatte Philips neben vielen anderen europäischen Produzenten verschlafen und einfach nicht rechtzeitig reagiert. Plötzlich gab es kein „Verteilen“ mehr, sondern man sah sich mit

---

<sup>266</sup> Philips Reporter, 3/1991, 9.

einem beinhalten Verdrängungswettbewerb konfrontiert, bei dem der Handel die Spielregeln vorgab. Große internationale Handelsketten (in Österreich: Media Markt, Saturn, Cosmos und einige kleinere Vertriebsketten) bestimmten plötzlich Produkt- und Preisgestaltung. „Die zunehmende Konzentration ließ den Handel gegenüber den Produzenten an Macht gewinnen“<sup>267</sup>, so Berghoff in seinen Überlegungen über die Entwicklung des Handels. Die zur gleichen Zeit auftretende fernöstliche Konkurrenz bot den Handelsketten zusätzlich neue Alternativen zu alt eingesessenen Elektronikkonzernen in Europa und stärkte dadurch ihre Position.

Als weiterer Schwachpunkt (früher als Stolz des Konzerns präsentiert) wurde die Überbetonung des administrativen Bereiches gesehen: Zum Beispiel eine monatliche Berichterstattung in Bilanz sowie in Gewinn- und Verlustrechnung, und das bis in die kleinste Einheit. Dies führte zwar zu einer fast unüberschaubaren Menge an Daten, aber keiner entscheidungsunterstützenden Managementinformation. Philips konnte sich zwar rühmen, eines der ausgefeiltesten und detailliertesten Rechnungswesensysteme zu haben, das aber schlussendlich schon so kompliziert war, dass sich nur mehr des Rechnungswesens kundige Mitarbeiter darin auskannten. Dai bringt dieses Faktum auf den Punkt:

*„An immediate result of the formation of the matrix structure within Philips was the complexity of the company's reporting system. As a matter of fact, at every significant management level, every manager had at least two bosses.“*<sup>268</sup>

In diesem Zustand befand sich der Konzern, als Timmer 1990 das Ruder übernahm. Zur Rettung des Konzerns musste er deshalb als seine erste Aktivität ein drastisches Restrukturierungsprogramm ankündigen. Er rief im Herbst des Jahres die Top 100 Philips Manager zusammen und verglich Philips mit den erfolgreichen Hauptkonkurrenten. Das wenig überraschende Ergebnis war, dass sich Philips in vielen Bereichen absolut nicht mit der Konkurrenz messen konnte. Philips war nicht eine so genannte „one company“, die ein gemeinsames Ziel erreichen wollte. In vielen Bereichen waren tief greifende Maßnahmen in Bezug auf Effizienz und Produktivität vorzunehmen, um den Konzern wieder auf die Spur eines profitablen Unternehmens

---

<sup>267</sup> Berghoff 2004, 355.

<sup>268</sup> Dai 1996, 90.

zurückzuführen. Das Management war sich voll bewusst, dass der zeitliche Rahmen für erste tief greifende Veränderungen nicht länger als bis Ende 1991 sein sollte, um der Außenwelt eine wieder gewonnene Stärke des Philips Konzerns zu demonstrieren – zu stark war der Druck von Seiten der Banken auf das Unternehmen. Ein in Aussicht gestellter weiterer Kreditrahmen zur Überbrückung der Probleme war eng an das Erreichen bestimmter, von den Banken vorgegebener Ziele gebunden.

So verwandelte sich das Jubiläumsjahr in ein Jahr der größten Belastungsprobe in der langen Geschichte des Konzerns, in der Formulierung Timmers:

*“1990 was one of the most eventful periods in the company’s history. Changes in management at the highest level, followed by radical reorganisations resulting in a loss of more than four billion guilders, put us very much in the spotlight.”<sup>269</sup>*

Wie schlecht es um den Konzern stand, zeigt ein Vergleich der wichtigsten finanziellen Daten von 1989 und 1990:

<b><i>Kennzahlen Konzernergebnis 1989/1990 in Millionen Gulden</i></b>		
	<b><i>1989</i></b>	<b><i>1990</i></b>
<b>Nettoumsatzerlöse</b>	57.224	55.764
<b>Veränderung gegenüber Vorjahr</b>	+ 2%	- 3%
<b>Betriebsergebnis</b>	2.294	-2389
<b>in % des Umsatzes</b>	4,0	-4,3
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	746	-4.447
<b>in % vom Stammkapital</b>	8,2	-30,2
<b>Gesamtkapital</b>	54.979	51.595
<b>Beschäftigte</b>	304.800	272.800
<b>Vorräte *</b>	22,4	20,7
<b>Forderungen (in Monatsumsatz) *</b>	1,9	1,6

Tabelle 6: Kennzahlen Philips Konzern 1989 und 1990

Quelle: Philips Annual Report 1990, 68f

\* in diesen Kennzahlen sind bereits die Anstrengungen zur Verbesserung des working capitals im letzten Quartal 1990 zu sehen

<sup>269</sup> Philips Annual Report 1990, 6.

Eine erwähnenswerte Neuerung gab es jedoch pünktlich zum Geburtstag: Die „Philips Gloeilampenfabrieken N.V.“ würde in Zukunft „Philips Electronics N.V.“ heißen.

#### 4.4. Mit „Centurion“ aus dem „Tal der Tränen“<sup>270</sup>

*„Es ist ihnen bewußt, dass sich unser Unternehmen in der wohl schwierigsten Phase seiner nunmehr fast 100jährigen Geschichte befindet. Wir müssen diese Phase gemeinsam meistern. Dazu sind sehr einschneidende und schmerzliche Maßnahmen unausweichlich notwendig. Kein Land wird davon verschont bleiben, kein Unternehmensbereich, keine Führungsebene. Zur Zeit arbeiten wir daran, abzuklären, in welchem Umfang und in welcher Art diese Maßnahmen in Österreich zum Tragen kommen werden.“<sup>271</sup>*

Mit diesen Worten übernahm Pieter van der Wal Ende 1990 die Leitung von Philips Österreich. Die von ihm angesprochenen einschneidenden und schmerzlichen Maßnahmen hatten einen Namen: „Centurion“, symbolisch abgeleitet vom Namen des weitest verbreiteten westlichen Kampfpanzers „Centurion“, der in Großbritannien entwickelt und produziert wurde, oder auch von der „Centuria“, der Hundertschaft im römischen Heer. Beide stellen eine Kraft dar, die allen Schwierigkeiten zum Trotz den Weg nach Vorwärts suchte.

Vorrangige Ziele von Centurion waren: In erster Linie die Lücke zwischen Philips und den besten, global orientierten Mitbewerbern in Bezug auf Effizienz, Qualität, Schnelligkeit und Kundenaffinität zu schließen und gleichzeitig das Wachstum des Konzerns wieder auf das Niveau der generellen Entwicklung in der Elektronikindustrie zu heben.<sup>272</sup>

Obwohl immer wieder betont wurde, dass Centurion mehr war als ein Programm zur Kostenreduktion, wurde Centurion in dieser Phase immer mehr zu einem Symbol für einen gravierenden Personalabbau und ein rigoroses Sparprogramm. Zumindest in der ersten Phase traf diese Einschätzung auch voll zu: *„The first and most painful step was to do more work with fewer people...45.000 fewer people.“<sup>273</sup>* Die nicht gerade populären Maßnahmen trugen in Eindhoven, das mit seinen mehr als einer

---

<sup>270</sup> Jan Timmer in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 14. 5. 1991.

<sup>271</sup> Philips Reporter, 5/90, 3.

<sup>272</sup> Siehe dazu auch: Dai 1996, 180f.

<sup>273</sup> Philips Electronics N.V., Centurion. Building the winning company, Eindhoven 1994, 5.

Viertelmillion direkt und indirekt von Philips abhängigen Beschäftigten als das größte Problem gesehen wurde, Timmer den wenig schmeichelhaften Namen „butcher of Eindhoven“ ein. Zusätzlich begann man 1991, sich von Verlust bringenden Bereichen zu trennen. Markantestes Beispiel dafür war der Verkauf von Philips Data Systems. „*Cutting fat and to cut the dead wood*“ wurden beide Maßnahmenpakete intern genannt.<sup>274</sup>

Diese Sichtweise von Centurion war mit ein Grund, warum einzelne Produktbereiche in ihrem Umfeld den Namen Centurion vermieden: „Company-Wide Quality Improvement“ hießen die Maßnahmen in Fernost. Philips Licht nannte diesen Prozess „The Winning Spirit“. All diese Bezeichnungen implizierten, dass Centurion weit mehr sein sollte als ein einfaches Sparprogramm, kombiniert mit dem Schließen unrentabler Bereiche<sup>275</sup> – wäre es allein das gewesen, so wäre es mit Sicherheit ein absoluter Fehlschlag geworden. Viel wichtiger für das weitere Bestehen des Konzerns war zu diesem Zeitpunkt eine rasche und tief greifende Veränderung im Arbeitsstil der Unternehmung, in der Einstellung zu internen und externen Partnern und hinsichtlich der Art, vertikal und horizontal zu kommunizieren.

Philips startete damit weltweit ein Programm der „Veränderung“, die alle Bereiche innerhalb des Konzerns erfassen sollte. Erstmals wurde nicht nur der buchhalterische Gewinn ins Zentrum der Betrachtungen gerückt, sondern die essentielle Bedeutung eines positiven Cash Flows sowie die Erhöhung der Wertigkeit eines guten Assetmanagements in den Fokus aller Mitarbeiter gebracht. Hohe Vorräte und hohe Forderungsbestände hatten nicht nur den Cash Flow verschlechtert, sondern unnötig Kapital gebunden, das zwar teuer finanziert, aber nicht produktiv eingesetzt werden konnte. Fünf prägnant zusammengefasste „Werte“ sollten diesen Weg der Veränderungen begleiten und ermöglichen:

- ***Stelle deinen Kunden zufrieden:*** „*Without customers there is no business*“<sup>276</sup>

Diese allgemeine Erkenntnis war zwar nicht gerade neu und bahnbrechend, jedoch für die Philips Organisation, in der eher die Techniker den Ton angaben,

---

<sup>274</sup> Dai 1996, 181

<sup>275</sup> Philips Reporter , Centurion – Was es ist und was es leisten soll, 3/91, 9.

<sup>276</sup> Philips Electronics N.V., Centurion. 1994, 17.

eine fast dramatische Umstellung. Zielsetzung war es, die vom Kunden gestellten Erwartungen noch zu übertreffen.

- Die **Mitarbeiter** des Unternehmens sind die größte und wichtigste Ressource – und das auf allen Ebenen.
- Jeder erbringt erstklassige **Qualität** in seiner Tätigkeit.
- Ziel muss es sein, die **bestmögliche Rendite auf das Eigenkapital** zu erbringen, dadurch die Geldgeber zu erfreuen und damit auch als Finanziers für das Unternehmen zu halten.
- Eine **unternehmerische Einstellung** auf allen Ebenen ist zu unterstützen. „Agiere wie ein Eigentümer“!

Eng mit der Förderung der unternehmerischen Einstellung verbunden war eine Veränderung in der Zuteilung von Verantwortlichkeiten. Jeder Manager sollte sich seiner Verantwortung bewusst sein und zu seinen vorgegebenen Zieldefinitionen stehen.<sup>277</sup> Eine Art schriftliches „Contractsystem“ wurde eingeführt, in dem Vereinbarungen festgelegt wurden und, als wesentlicher Punkt, für deren Einhaltung das Management verantwortlich gemacht werden konnte. Vereinbarte Leistungen mussten geliefert werden – oder anders formuliert: Nichterfüllung von Vereinbarungen zogen ab sofort Konsequenzen nach sich. Eine Vorgangsweise, die zwar überall im wirtschaftlichen Leben üblich ist, jedoch bei Philips, begünstigt durch die komplexe Konstruktion der Matrixorganisation, bislang nicht unbedingt tägliche Übung war.

In jedem Arbeitsraum, in allen hausinternen Zeitungen, an so genannten „Customer Days“, an denen einmal im Jahr alle Mitarbeiter teilnahmen, wurde dieses Programm der Veränderungen allen Mitarbeitern sogar mit Satellitenübertragung näher gebracht. Mit Erfolg – schon Ende 1993 konnte man mit stark verbesserten finanziellen Daten aufwarten. Der folgende Vergleich zwischen 1990 und 1993, in dem die wichtigsten Parameter enthalten sind, soll dies belegen<sup>278</sup>:

---

<sup>277</sup> Dai 1996, 181f.

<sup>278</sup> Philips Electronics N.V., Centurion, 1994, 12.

<b>Die Entwicklung der wichtigsten Kennzahlen zwischen 1990 und 1993</b>		
in Millionen Gulden		
	<b>1993</b>	<b>1990</b>
<b>Nettoumsatzerlöse</b>	58.825	55.764
<b>Veränderung gegenüber 1990</b>	5,5%	
<b>Betriebsergebnis</b>	2.565	-2389
<b>in % des Umsatzes</b>	4,4	-4,3
<b>Ergebnis nach Steuern</b>	1.182	-4.447
<b>in % des Umsatzes</b>	2,0	-8,0
<b>Eingesetztes Gesamtkapital</b>	46.284	51.595
<b>Beschäftigte</b>	238.000	272.800
<b>Vorräte in % des Nettoerlöses</b>	16,5	20,7
<b>Forderungen (in Monatsumsatz)</b>	1,6	1,6

Tabelle 7: Kennzahlenentwicklung zwischen 1990 und 1993  
Quelle: Philips Annual Report 1993, 72f

Diese Anstrengungen wurden auch von der Finanzwelt gewürdigt. Der Aktienkurs verdoppelte sich im gleichen Zeitraum von 20 auf 40 Hfl.<sup>279</sup>

Dass eine so tief greifende Veränderung von Einstellung und Handlung nicht einfach wie das Umlegen eines Schalters funktionierte zeigte ein Beispiel im Entwicklungsbereich. 1992 kam Philips mit einem Produkt auf den Markt, das völlig an den Bedürfnissen des Marktes vorbei ging: dem Digital Compact Cassetten System (DCC). Die mit Matsushita gemeinsam durchgeführte Entwicklung brachte die Digitalisierung der normalen analogen Audio Cassette und damit eine Verbesserung der Klangqualität. DCC war jedoch, mehr als zehn Jahre nach Einführung der Compact Disc (CD), durch eine wesentlich längere und damit Bediener unfreundlichere Zugriffszeit ein Produkt, das vom Konsumenten nicht angenommen wurde. Schon vier Jahre nach der Vorstellung des DCC-Systems wurde die Produktion

<sup>279</sup> Philips Electronics N.V., Centurion, 1994, 12.

wieder eingestellt.

Es soll hier nicht der Eindruck entstehen, dass dieser Prozess der Veränderungen nur den Entwicklungs-, Produktions- und Marketingbereich betraf, nein, auch im so genannten Backoffice-Bereich kam es zu tief greifenden Einschnitten. Als Beispiel dafür sollen hier die Veränderungen im Bereich der Administration näher beschrieben werden. Selbst im eher trockenen Metier von Rechnungswesen und Controlling standen Kreativität und der Mut zu Flexibilität an erster Stelle. APACHE (**A**ccounting **P**inciples **A**fter **C**hanging **E**verything) als Werkzeug zur Veränderung, dokumentierte den Willen, durchgreifende Maßnahmen auch im Rechnungswesen zu treffen. Nicht hundert Listen mit tausenden Zahlen, sondern eine kurze und prägnante Berichterstattung mit den wichtigsten Kennziffern sowie eine effiziente Planung in einem „rolling forecast“ waren das neue Maß aller Dinge. „Keep it simple“ als oberster Grundsatz sollte die Grundlage für die neue Arbeitsweise im Rechnungswesen sein. Dass diese Intention nicht ganz umsetzbar war, zeigte die Tatsache, dass man Gewohnheiten in zentralen Verwaltungen nicht von heute auf morgen abstellen konnte. Zu sehr war man daran gewöhnt mit ausführlichstem Datenmaterial von den einzelnen Ländern versorgt zu werden. Man fand den Ausweg zwar die offizielle Berichterstattung zu kürzen, wich aber meist auf den inoffiziellen Weg – Fax oder Mailabfragen – aus, um die früher üblichen Informationen weiterhin zu erhalten. In Summe war jedoch klar sichtbar, dass es trotz der nur teilweise umgesetzten Zielsetzungen gelungen war, auch im administrativen Bereich neue Denkweisen und neue Prioritäten zu etablieren.

Zurück nach Österreich: Selbstverständlich musste auch Österreich seinen Teil zur „tränenreichen“ Phase 1 beisteuern. Das von Eindhoven für Österreich vorgegebene Ziel war, Ende 1991 um 1.200<sup>280</sup> Mitarbeiter weniger in der Beschäftigtenbilanz auszuweisen. Betroffen davon waren alle Bereiche, die Produktion ebenso wie der Vertrieb – im Vertriebsbereich kam es sogar zur Beendigung einer über 60jährigen Tradition. Die 1929 ins Leben gerufene Serviceorganisation wurde nun im Zuge eines Management-Buy-Outs in den jeweiligen Standorten an die amtierenden

---

<sup>280</sup> Interview mit Pieter de Jong am 27. September, Perchtoldsdorf, aufgezeichnet unter Voice-Gespräch mit Pieter de Jong, 27. 9. 2010.

Servicefilialleiter übertragen. Eine Aktion, die zwar für den Kunden nicht direkt sichtbar war, aber für die Philipsorganisation den teilweisen Verlust eines direkten Markt-Feedbacks bedeutete.

„*Centurion never ends. We have to raise the bar continuously*“<sup>281</sup>, verkündete Timmer 1994 in einem Resümee nach vier Jahren Centurion. Und er sollte recht behalten: 1996 übernahm Cor Boonstra als erster Nicht-Philips-Mann das Kommando über den Philipskonzern. Mehr als 20jährige Berufserfahrung des neuen Präsidenten in den USA prägten die weitere Entwicklung von Philips: der Konzern wurde „amerikanisiert“: Eine „Filetierung“ der Gesamtaktivitäten in kleine, aber in sich geschlossene Businessseinheiten (so wurde zum Beispiel die Produktdivision Licht nicht mehr als Ganzes gesehen, sondern aufgesplittet in mehrere Einheiten: Lampen, Leuchten, Batterien...) ermöglichte eine weitere Verbesserung der Zuordnung von Verantwortlichkeiten. In viel stärkerem Maß als in den ersten Jahren des Centurion Prozesses trennte man sich von Verlust bringenden Bereichen. Aber nicht nur Verlust bringende Aktivitäten wurden abgestoßen, sondern auch jene Bereiche, die nicht in das neu definierte Spektrum der neu definierten „Core Businesses“ passten: z. B. der Filmbereich (SATEL), Kabelfernsehen (TELEKABEL), Passive Components (BAUELEMENTEWERK in Klagenfurt) [in Klammer jeweils der in Österreich betroffene Bereich].

Die wohl nach außen hin sichtbarste und bemerkenswerteste Veränderung gelang jedoch im strukturellen Bereich. Philips präsentierte sich auch dem Markt gegenüber als Einheit. Inspiriert vom weltweiten Sony-Jingle „You are the Sony of my Life“ wurde 1995 erstmals eine konzernweite Imagekampagne gestartet: „Let`s make things better“ war der global einheitliche Werbeslogan. Ob in Europa, Fernost oder Amerika, ob in Deutschland, Holland oder Österreich, in jedem Land wurde das gleiche Sujet verwendet. Ursprünglich der interne Appell an alle Mitarbeiter, kontinuierliche Verbesserungen anzustreben, wurde der Slogan ab sofort in allen Bereichen auch nach außen hin kommuniziert. Die Durchdringung der „One Philips“ Philosophie verdrängte langsam die bis dato gewohnten Einzelaktionen von Ländern und

---

<sup>281</sup> Philips Electronics N.V., Centurion 1994, 33.

Produktdivisionen. Wie wichtig dieser Faktor für die Organisation war, verbunden mit der Erkenntnis, dass der Fortschritt in Richtung „One Company“ nicht effektiv genug war, zeigte die neuerliche Anstrengung in der Umsetzung dieses Zieles 2002 mit den Worten von Kleisterle:

*“A key element of our drive to create a better, simpler, faster and more cost-effective organization is our program **Transforming into One Philips (TOP)**.”<sup>282</sup>*

Neun Jahre lang war „Let`s make things better“ das Leitsujet für die Marktpräsentation des Konzerns, ehe es 2004 vom Marktversprechen „sense and simplicity“ abgelöst wurde. Seit 2001 unter der Führung des neuen Präsidenten Gerhard Kleisterle folgte Philips damit nicht nur dem ursprünglichen Centuriongedanken, nämlich intern alles besser zu machen, sich auf seine Märkte zu konzentrieren und Produkte und Serviceleistungen anzubieten, die der Kunde annimmt und diesem einen Nutzen bringen, sondern verfestigte auch den Eintritt in die dritte Phase des Centurionprozesses. Nach einer Etappe der finanziellen Gesundheit (Phase 1) und der strukturellen Konsolidierung und Neuausrichtung (Phase 2) konnte man nun in eine Phase der Expansion überleiten.

Kleisterle in seinem Bericht an die Aktionäre:

*„2004 was a year of major progress for Philips. Driven by our focus on operational performance and cost management, our financial results showed considerable improvement, delivering a return well in excess of our cost of capital. With the consistent execution of our management agenda for 2004 we also took an important step forward in implementing our strategy to transform Philips into a truly market-driven healthcare, lifestyle and technology company. And with the introduction of our new brand promise >sense and simplicity< we are creating a unique, differentiated positioning that will further enhance our value proposition to our customers.“<sup>283</sup>*

Rückblickend kann gesagt werden, dass Centurion in seiner Gesamtheit ein voller Erfolg war. Philips hat es seit 1990 geschafft, sich zu einem völlig neuen Unternehmen zu wandeln und lange Zeit verabsäumte Struktur- und Strategieveränderungen, in Richtung eines sehr erfolgreichen Konzerns, vorzunehmen.

---

<sup>282</sup> Philips Annual Report 2002, 7

<sup>283</sup> Philips Annual Report 2004, 7

## **5. Die 1990er Jahre: Die Demokratisierung Osteuropas: Wien – das Tor zum Osten**

Bereits 1989 kündigte Cornelius van der Klugt einen neuen Schwerpunkt der Philipsaktivitäten an. Der osteuropäische Markt sollte mit aller Vorsicht von Österreich und Deutschland aus erobert werden.

*“We are following the events in Eastern Europe closely and will not fail to respond promptly to developments there. Our Company`s name is still very well known in a number of these countries and the process of making contacts is developing extremely well. Needless to say, it is our advantage that in countries such as the Federal Republic of Germany and Austria we have national organisations which are well placed to act as a launching pad for our activities in a significant part of the Eastern European market. We believe that caution is still required and expect that it will take some time before a clear picture of the situation emerges.”<sup>284</sup>*

Philips Österreich war bereit und gut vorbereitet, diese Aufgabe zu übernehmen. Schon lange vor der so genannten Ostöffnung 1989 – den stillen Revolutionen – bestanden immer wieder zaghafte Ansätze, wirtschaftliche Verbindungen zu Österreichs Nachbarn Ungarn und der Tschechoslowakei zu knüpfen. In den 1970er Jahren startete man bei Philips, allerdings in sehr kleinem Rahmen, im Bereich Computer Software, Licht und medizinische Geräte Produkte des Konzerns auf dem ungarischen Markt zu platzieren. In den 1980er Jahren verbesserten sich die Voraussetzungen für eine Verstärkung der Marktpräsenz in Ungarn – speziell im Bereich der Philips Konsumenten Produkte, also Unterhaltungselektronik und Haushaltsgeräte (oder im Fachjargon: Braun- und Weißware). Getragen einerseits von der langsamen Öffnung Ungarns in wirtschaftlicher Sicht (Stichwort: „Gulaschkommunismus“), andererseits vom Prinzip der Hoffnung auf eine weitere Liberalisierung beim östlichen Nachbarn, erreichte Philips Österreich die Zustimmung Eindhovens, ein Joint-Venture zu gründen. In Umsetzung dieser Idee wurde im November 1984 die **„SELTRON International Export-Import“** mit Sitz in Wien

---

<sup>284</sup> Philips Annual Report 1989, 5.

gegründet - eine Gesellschaft, die von drei Gesellschaftern getragen wurde<sup>285</sup>:

- Die Österreichische Philips Industrie Gesellschaft m.b.H. mit einem Anteil von 40%,
- die SKALA-COOP Országos Szövetkezeti Bezerző és Értékesítő Kösös Vállalat (Genossenschaftliches Gemeinschaftliches Landes-Unternehmen für Einkauf und Verkauf) mit einem Anteil von 35% sowie
- die F.J. Elsner & Co (eine Firma des Raiffeisenbereiches) mit einem Anteil von 25%

Die dahinter stehende Geschäftsidee war folgende: Da zu diesem Zeitpunkt nicht daran zu denken war, in Ungarn auf Dauer gegen Devisen Geschäfte abwickeln zu können, entschloss man sich, die Geschäfte auf Barterbasis (Gegengeschäfte) abzuwickeln. Einerseits exportierte Philips über die SELTRON seine Produkte nach Ungarn, im Gegenzug dafür sollten ungarische Produkte im Gegengeschäft über SELTRON nach Österreich geliefert werden, welche dann von Elsner & Co in Österreich weiter verkauft wurden. Dieses Dreiecksgeschäft funktionierte und SELTRON erfreute sich stetig steigender Umsätze mit „annehmbaren“ Ergebnissen.

Dass die Geschäfte zufrieden stellend liefen - und für die Zukunft Erfolg versprechend waren - erkannte man an der Tatsache, dass, mit Zustimmung der einzelnen Produktbereiche in Eindhoven, schon zwei Jahre später (1986) eine Firma „**Ostimpex Gesellschaft m.b.H.**“<sup>286</sup> als 100%ige Tochter der Österreichischen Philips Industrie Gesellschaft m.b.H. mit dem Unternehmensziel: *„Handel mit sowie Import, Export und Vermittlung von Waren aller Art, insbesondere solcher, die unter der Marke Philips erzeugt oder vertrieben werden, und zwar vor allem in und aus den Städten des Ostens, besonders Osteuropa“*<sup>287</sup> gegründet wurde.

Sofort wurde der Gesellschaftsanteil an der SELTRON an die Ostimpex übertragen und so eine Fokussierung aller Aktivitäten in Ungarn und der Tschechoslowakei in einer Organisation erreicht. Wie wichtig dem Konzern diese Aktivität war, ist auch daran zu erkennen, dass die Philips Ostimpex innerhalb des Konzerns als eine „no

---

<sup>285</sup> Gesellschaftsvertrag vom 12. 11. 1984, im Notariatsakt GZ 264/1984 Kanzlei Huppmann, 1f.

<sup>286</sup> Gesellschaftsvertrag vom 6. 11. 1986, im Notariatsakt GZ 259/ 1986 Kanzlei Huppmann, 2.

<sup>287</sup> Gesellschaftsvertrag vom 6. 11. 1986, im Notariatsakt GZ 259/ 1986 Kanzlei Huppmann, 2.

Profit no Loss“ Organisation mit einer garantierten 5% Kommissionsgebühr geführt wurde. Neue Erkenntnisse zu erwerben und im Fall der Fälle den Fuß als Erster in der Tür zu haben, war in dieser Phase erste Priorität – oder wie es Ernst Strebinger, Leiter der Rechtsabteilung von Philips Österreich, Jahre später formulierte:

*„Bei unseren Kooperationen, Joint-Venture und Gesellschaftsverträgen haben wir jene Erkenntnisse, die wir im Rahmen der Philips Ostimpex GmbH gewonnen (und zum Teil „erlitten“) haben, zur Vermeidung von Fehlern in den weiteren Ostaktivitäten verwendet“.*<sup>288</sup>

Die Hoffnungen von Philips für eine grundlegende Veränderung im osteuropäischen Raum erfüllten sich 1989. Mitte des Jahres fiel der Eiserne Vorhang zwischen Ungarn und Österreich, die Grenzen waren offen. Außergewöhnliche Ereignisse forderten oft außergewöhnliche Maßnahmen: Bereits am 16. November wurde gemeinsam mit der ungarischen Skala Coop der erste Philips-Elektronikshop (PSB = Philips Skala Budapest) im Skala Coop eigenen Kaufhaus METRO, auf dem Nyugati Tér in Budapest gleich neben dem Nyugati Pályaudvar (Westbahnhof), feierlich eröffnet. Unter der Verantwortung von Philips Österreich stieg Philips damit erstmals in das Retailgeschäft ein und verkaufte Philipsware in einem eigenen Geschäft. War Philips Österreich Anfangs aus rechtlichen Gründen nur mit 49% beteiligt, so wurde im Dezember 1990 PSB zu 100% von Philips übernommen. Die Philips Kereskedelmi Kft. (Philips Handelsgesellschaft m.b.H.) war damit Realität geworden. Beschleunigt durch das Eindringen der im Westen etablierten Handelsketten Media Markt, Saturn und Cosmos entwickelte sich eine immer bessere Infrastruktur im Retailbereich der Elektronikbranche unerwartet rasch in Budapest, aber auch in den anderen größeren Städten Ungarns – eine Entwicklung die es Philips erlaubte, sich wieder auf die Position eines Lieferanten zurückzuziehen. In der Folge wurden die Shops in den Kaufhäusern aufgelassen, und erste Schritte zum Ausbau einer lokalen Organisation konnten gesetzt werden. Man übersiedelte in die Kinizi út. und baute die Vertriebs- und Serviceorganisation aus. Begleitet wurde die Einrichtung der osteuropäischen Standorte durch mehrere PR-Aktivitäten, die den Bekanntheitsgrad der Marke Philips in den „neuen“ Ländern weiter stärken sollten. So startete der damalige

---

<sup>288</sup> Ernst Strebinger, Rechtliche Erfahrungen in Ungarn, Aktennotiz vom 27. 9. 1994 / P-935, 2.

Geschäftsführer Dr. Janos Rudnay eine gelungene „Aktion Kinderspielplatz“, bei der alte, verkommene Spielplätze neu bestückt und frisch bepflanzt wurden.<sup>289</sup>

1994 war man auch in Eindhoven davon überzeugt, dass die Errichtung von lokalen nationalen Organisationen notwendig und zielführend sei. Unter der Führung der österreichischen Organisation wurde in Budapest in der Kinizi út., in Prag auf dem Revolucni<sup>290</sup> und in Bratislava in der Skultetyho<sup>291</sup> mit dem Aufbau begonnen, um den verschiedenen Produktdivisionen die für ihre Arbeit notwendige Infrastruktur zur Verfügung stellen zu können.

Aus dem bisher Beschriebenen könnte leicht der Eindruck entstehen, dass sich Philips in den osteuropäischen Ländern lediglich auf den Vertrieb konzentrierte. Zumindest in zwei Ländern war dies nicht der Fall: In der von der deutschen Philipsorganisation betreuten polnischen Organisation und dem im Verantwortungsbereich von Österreich liegenden Ungarn kam es binnen kurzer Zeit zu umfangreichen direkten Investitionen im industriellen Bereich. In einem wesentlich geringeren Umfang kam es 1994 auch in der Tschechischen Republik (Philips Mecoma Ceska S.R.O. in Budweis) und in der Slowakei (Tessler Electronics in Bratislava) zu industriellen Aktivitäten. (In beiden Fällen handelte es sich um kleinere Zulieferfabriken für die Wiener VCR-Produktion.) Die ersten industriellen Kontakte starteten bereits im Jahr der Ostöffnung. Das Videowerk in Wien begann mit einer kleinen Produktion in einem ehemaligen Videotonwerk in Szèkesfehèrvàr. Man ließ Kabelbäume (vorgefertigte Kabelbündelungen mit bereits montierten Steckern) für die Wiener Videorekorderproduktion in Ungarn fertigen. Für viele überraschend war die Erkenntnis, dass bereits nach sehr kurzer Einarbeitungszeit ein dem westlichen Standard durchaus ebenbürtiges Qualitätsniveau erreicht werden konnte. Philips war damit einer der ersten Konzerne, der die Vorteile einer Produktion in Ungarn erkannt hatte. „Malaysia vor der Türe“, also eine Kombination aus Lohnvorteilen gepaart mit exzellentem Qualitätsniveau, nannte Ernst Strebing, Leiter der Rechtsabteilungen von Wien und Budapest, die

---

<sup>289</sup> Philips Reporter, 1994/3, 16.

<sup>290</sup> Mitteilung der Rechtsabteilung (Dr.StE/kö-159) vom 28. 11. 1990.

<sup>291</sup> Mitteilung der Rechtsabteilung (Dr.StE/L) vom 4. 2. 1993.

industriellen Möglichkeiten in Ungarn.<sup>292</sup> In der Folge ging man auf Grund der positiven Erfahrungen zur Geräteproduktion einzelner Typen über. Als Hauptprodukt des mittlerweile neu errichteten Werkes in der Industriezone von Szèkesfehèrvàr entwickelte sich das so genannte VCR-TV-Kombi-Gerät (ein Fernseher mit integriertem Videorekorder).

Szèkesfehèrvàr war jedoch nur der Anfang einer schnellen und großartigen Entwicklung der Produktionsaktivitäten von Philips in Ungarn. In Sàrbogàrd startete man 1991 mit der Fertigung für Bandlaufwerke und Bestückung von Printplatten für die Autoradioproduktion. Die Fertigung wurde 1996 in ein neu errichtetes Werk in Györ verlegt. In der höchsten Ausbaustufe arbeiteten fast 3.500 Personen im Werk Györ, das auch die Produktion von CD-Laufwerken für Autoradios sowie die gesamte Produktion von „Optical Pickup Units“<sup>293</sup>, dem Herzstück jedes CD Players, übertragen bekam. Etwas südlicher von Györ (an der Grenze zur Steiermark) liegt Szombathely, wo Philips mit der Produktion von Monitoren, beliefert mit Bildröhren aus dem BRW Lebring, startete. Einige OEM<sup>294</sup> Produktionsstätten (Zalaegerzeg, Ballatonlelle, Fonyód) produzierten im Auftrag österreichischer und ungarischer Werke (Haushaltsgerätewerk und Bauelementewerk in Klagenfurt sowie Györ) und rundeten damit den hohen Grad an industrieller Aktivitäten für Philips in Ungarn ab.

In Wien wurde 1993 mit dem Aufbau einer „Regional Sales Organisation“ (RSO), begonnen. Das Aufgabengebiet dieser Organisation war der Vertrieb von Consumer Electronics und Haushaltsgeräten schlussendlich fokussiert auf den Bereich des ehemaligen Jugoslawiens. Erfahrungen der Wiener Organisation, die man in Ungarn und der CSSR gemacht hatte, sollten helfen, hier in diesen neuen, schwierigen Märkten Fuß zu fassen.

1997 entschloss man sich in Amsterdam (mittlerweile war die Zentrale von Philips von

---

<sup>292</sup> Ernst Strebing, Rechtliche Erfahrungen in Ungarn, 1994, 2.

<sup>293</sup> OPU – Wichtiger Signalaufnehmer eines CD- oder DVD-Laufwerkes, der das optische Signal von der reflektierenden Oberfläche (des Trägers) ausliest. (siehe dazu: [Http://www.elektroniknet.de/lexikon](http://www.elektroniknet.de/lexikon)).

<sup>294</sup> OEM: Original-Equipment-Manufacturer; ist der Hersteller fertiger Produkte, die zwar in einer eigenen Produktionsstätte produziert werden, diese Produkte aber nicht unter seinem Namen auf den Markt bringt, sondern von einem anderen Unternehmen unter dessen Firmenlabel in den Handel gebracht werden.

Eindhoven nach Amsterdam verlegt worden) zu einer Änderung der Regionalstruktur: Neben der bislang bestehenden „Europaregion“, die beim ehemaligen Eisernen Vorhang geendet hatte, schuf man nun eine eigene, selbständige und direkt Amsterdam unterstellte Region „Central and Eastern Europe“ mit der Zentrale in Prag. Der Konzern folgte mit dieser Maßnahme einer allgemein einsetzenden Entwicklung in der Formierung einer neuen europäischen Wirtschaftsstruktur. Betrachtet man die Vorgehensweise des Philipskonzerns auf dem osteuropäischen Markt, so sind grundsätzlich drei Phasen in der Entwicklung auszumachen:

- Phase 1: Nach der Öffnung 1989 sahen sich westliche (und fernöstliche) Unternehmen mit einem großen Potential an Produktions- und Absatzmärkten konfrontiert, das aber auf Grund einer fehlenden Infrastruktur nur durch den Einsatz eines massiven Know-how-Transfers genutzt werden konnte. Westliche Nachbarstaaten übernahmen in dieser Phase die Aufgabe des Wissens- und Erfahrungstransfers
- Phase 2: Der Ausbau der notwendigen Infrastruktur war zum größten Teil abgeschlossen und die „Betreuungsländer“ konnten sich zurückziehen. In der Folge erlangten die einzelnen Länderorganisationen ihre Selbständigkeit und wurden als eigene Region „Central & Eastern Europe“ zusammengefasst.
- Phase 3: Es kam zu einer völligen Integration in gesamteuropäische Organisationsstrukturen, die durch die Aufnahme dieser Länder in die Europäische Union zusätzlich beschleunigt wurde.

Die von van der Klugt 1989 eingangs dargelegte Aufgabenstellung für Österreich in der Aufbereitung osteuropäischer Märkte fand damit einen erfolgreichen Abschluss.

## **6. 1995 – 2010: Philips Österreich im Wandel von Strategie und Struktur des Konzerns**

### **6.1. Strategie und Struktur des Konzerns**

1996 verabschiedete sich Timmer mit den Worten:

*„Dear shareholders, I am pleased to announce that the net income from normal business operations grew by 31% in 1995 to an all-time-high of NLG 2.684 million. Earnings per share before extraordinary items rose to a record NLG 7.90.“*<sup>295</sup>  
und weiter: *“ This being my last year as president, I thank you for your support and I trust you will join me in extending best wishes to my successor Cor Boonstra.”*<sup>296</sup>

Mit der Übernahme der Konzernverantwortung durch Boonstra (und später auch teilweise durch seinen Nachfolger Kleisterle) setzte in verstärktem Maße die Phase 2 des Centurionprozesses ein: die Restrukturierung des Konzerns. Was war darunter zu verstehen?

Wurden bereits Anfang der 1990er Jahre mit Verkäufen der Unternehmensbereiche „Data Systems“ und den „Großen Haushaltsgeräten“ die ersten Aktivitäten in Richtung Trennung von Verlustbringern gesetzt, so wurde nun im Rahmen eines strikten Restrukturierungsprogramms systematisch mit dem Abverkauf nicht gewinnbringender Unternehmensbereiche fortgesetzt. Der Verkauf der Division Car Systems (Autoradios, Auto-CD-Spieler und Car Information Systems) an VDO Mannesmann, der Übertrag von Grundig an ein bayrisches Konsortium, die Beendigung der PCC-Aktivitäten (GSM-Mobiltelefone), die Beendigung der Philips-Media-Aktivitäten sowie der Verkauf von Teilen der passiven Komponentenproduktion waren neben vielen anderen die wohl prominentesten „Opfer“ dieser Strategie. Boonstra sprach anlässlich der Ergebnispräsentation 1999 von rund 40 Aktivitäten, von denen man sich seit Beginn der „refocusing operations“ getrennt hatte.<sup>297</sup>

Zum zweiten war es die Fokussierung auf ein Kernprogramm, das sich aus den

---

<sup>295</sup> Philips Annual Report 1995, 6.

<sup>296</sup> Philips Annual Report 1995, 10.

<sup>297</sup> Philips Annual Report 1999, 4.

Divisionen Licht, Consumerproducts, Personal Care (Rasierer und kleine Haushaltsgeräte), Medizinische Systeme und Semiconductors zusammensetzte, die weitere Desinvestitionen<sup>298</sup> nach sich zog. Alle Aktivitäten, die nicht zur Stärkung der Kernkompetenzen beigetragen hatten, und deren Kapitalbindung anderwärtig gewinnbringender eingesetzt werden konnte, wurden abgegeben. Der Verkauf der PolyGram-Gruppe, der Rückzug aus der Kooperation mit LG bezüglich der Produktion von LCD-Bildschirmen sowie der Verkauf der Anteile an Atos-Origin sind hier zu nennen.

Eine besondere Betrachtung verdient der Umgang mit dem Unternehmensbereich Semiconductors. 2000 war dieser Geschäftszweig noch der große Gewinnbringer und fixer Bestandteil eines technologieorientierten Konzerns. Mehrere Akquisitionen in dieser Branche stärkten die Position von Philips<sup>299</sup> derart, dass man in Philips (zumindest in den USA) einen „Halbleiterproduzenten mit angeschlossener Licht und UE-Produktion“ sah. Infolge der Ereignisse vom 11. September schlitterte auch die Elektronikbranche in große Probleme. Als logische Folge davon kam es zu einem Preiseinbruch im Sektor der Halbleiter. Innerhalb eines Jahres war aus dem hoch profitablen Halbleiterbereich einer geworden, der höchste Verluste für den Konzern brachte. Diese Entwicklung gab Anlass zu Überlegungen, sich nicht von einem derart volatilen Produktbereich abhängig zu machen. 2006 traf man daher die Entscheidung, sich von 80% der Semiconductoraktivitäten zu trennen. Binnen der Rekordzeit von lediglich 9 Monaten war der Verkauf samt aller Due-Dilligence-Prüfungen<sup>300</sup> erledigt. Ein Jahr nach dem Verkauf wurde die neue strukturelle Konzeption des Konzerns vorgestellt: Vision 2010 mit dem Fokus auf „creating a simpler, stronger and better company“:

*„In September 2007 we launched Vision 2010, organizing Philips in three market orientated sectors – Healthcare, Lighting and Consumer Lifestyle – effective January 2008, with the ambition to build a company with a significantly higher*

---

<sup>298</sup> Desinvestition als eine Freisetzung von Kapital in einem Unternehmen durch den Verkauf von Vermögensgegenständen; wird auch als eine Form der Innenfinanzierung gesehen

<sup>299</sup> Man war zu diesem Zeitpunkt unter den Top-Ten der Halbleiterfabrikanten.

<sup>300</sup> Due-Dilligence-Prüfung: Vor einem Kauf bzw. Verkauf wird das zu kaufende oder zu verkaufende Objekt einer genauen Prüfung in allen Bereichen unterzogen. Die Ergebnisse dieser Prüfung sind auch maßgeblich bestimmend für den Preis des Objektes.

*shareholdervalue by delivering on our target to double the EBITA<sup>301</sup> per share by 2010 from our 2007 starting point.”<sup>302</sup>*

Die in der Vision 2010 dargelegte Konzernstrategie war einerseits in den Grundzügen eine Fortsetzung der seit Jahren bestehenden Strategie, sich an den Änderungen der demoskopischen Gesellschaftsstruktur zu orientieren, andererseits ein Umdenken über den Stellenwert der reinen „Technologieproduktion“ innerhalb des Konzerns.

Die Entwicklung der Strategie bezüglich der Produktionssegmente ist auch in Zusammenhang mit der neuen geographischen Ausrichtung des Konzerns zu sehen. Ein Blick auf die globale Wirtschaftsentwicklung zeigte eindeutig die Verlagerung von wirtschaftlicher Macht und Marktstärke in Richtung der (ehemaligen) Schwellenländer wie China, Indien, Brasilien und auch Russland. Dieser Entwicklung folgend, baute Philips kontinuierlich seine Position in den „emerging markets“ aus. Kleisterle gab dieser Entwicklung höchste Priorität:

*„We have a strong presence in the emerging economies. We generate around one-third of our sales there and aim to drive this figure up to at least 40% by 2015. To this end, we continue to invest in building our local organisations, competences and resources in these markets. [...] We also moved the global headquarters of our Domestic Appliances business to Shanghai – building our business reaction capabilities in this important market and taking a step toward making China a „home“ market.”<sup>303</sup>*

Zuletzt sei auch noch zu erwähnen, dass durch die Abschaffung der matrixorientierten Unternehmensstruktur der Aufgabeninhalt einer nationalen Organisation grundlegend geändert wurde. Die Schaffung einer für die Aktivitäten der Produktdivisionen optimalen Infrastruktur war nun die Hauptaufgabe einer NO.<sup>304</sup> Zudem folgte eine 2002 durchgeführte weitere Strukturveränderung in Bezug auf die Stellung der NO, die eine Konzentration in Regionen vorsah. Österreich kam zusammen mit Deutschland und der Schweiz in den Cluster DACH (**D**eutschland, **A**ustria, **CH**-Schweiz) mit einer Zentrale in Hamburg.

Grund für diese recht ausführliche Analyse der Veränderungen im Gesamtkonzern ist, dass ohne die Kenntnis der Hintergründe die Entwicklung der österreichischen

---

<sup>301</sup> EBITA: **E**arnings **B**efore **I**nterest **T**axes and **A**mortization.

<sup>302</sup> Philips Annual Report 2007, 13.

<sup>303</sup> Philips Annual Report 2010, 7.

<sup>304</sup> Innerhalb des Konzerns wurde diese Aufgabe mit dem Terminus „Plug & Play“ bezeichnet.

Philipsorganisation in der postcenturialen Zeit nicht zu verstehen wäre und sehr leicht falsch interpretiert werden könnte.

## **6.2. Die Videorekorderfabrik in Wien entwickelt sich zum Technology Center**

Die Niederlage im Systemkrieg gegenüber VHS, wie in Abschnitt 3.2.1.2. beschrieben, bedeutete zwar eine verlorene Schlacht mit hohen Verlusten, aber nicht die Aufgabe dieses Sektors. Man wusste jedoch in der Wiener Entwicklungszentrale, dass ein neues Produktkonzept notwendig geworden war, um gegenüber den Mitbewerbern bestehen zu können. Im Oktober 1988 kam von der Zentrale die Freigabe für die Entwicklung eines extrem schnellen Laufwerks, dem späteren „Turbo Drive“. Das Laufwerk sollte aber nicht nur schnell sein, eine hohe Bildqualität und hohe Lebensdauer aufweisen, sondern sollte auch mit einem niedrigen Preis sowohl im High-End- wie auch im Low-End-Segment eingesetzt werden können. Somit sollte die Attraktivität des neuen Laufwerks (das intern unter dem Namen „World Deck“ lief) so hoch sein, dass es als Modulbaustein auch von anderen Produzenten bei deren Videorekorderfertigung eingesetzt werden könnte. Um in diesem Marktsegment bestehen zu können, musste die Preisfestsetzung trotz des hohen Qualitätsstandards im unteren Bereich des Preisbandes liegen. Die Herausforderung war daher nicht nur die Entwicklung des Produktes an sich, sondern in der Fertigung – unter Einbindung der Zulieferanten – ein höchstes Maß an Automatisierung zu erreichen.<sup>305</sup>

Nach Umrüstung eines Teils der Fabrik auf die neue Fertigung im Mai 1991 startete man im Herbst mit der Produktion der ersten Serie von 50.000 Stück.<sup>306</sup> In der Folgezeit wurden jährlich bis zu 4,5 Millionen World Decks in Wien produziert. Selbstverständlich wurde auch die Fertigung von Videorekordern fortgesetzt. Die Fabrik bestand nun aus zwei Teilbereichen: die Deck- und die Setfabrik.<sup>307</sup> 1992 zentralisierte man in der Wiener Fabrik die Videorecorderaktivitäten von Philips und Grundig und gründete gemeinsam die Firma IR3, um auch für den OEM-Markt<sup>308</sup>

---

<sup>305</sup> Karl-Heinz Leitner, Von der Idee zum Markt, Wien 2003, 266.

<sup>306</sup> Leitner 2003, 265.

<sup>307</sup> Deck => Laufwerksproduktion; Set => Geräteproduktion

<sup>308</sup> Unter dem Namen IR3 war es einfacher, auch für andere Elektronikunternehmen und große Vertriebsgesellschaften für deren Label zu produzieren.

gerüstet zu sein. Mitte der 1990er Jahre kam es neuerlich zu einer Wende: Durch die Einführung der DVD-Wiedergabegeräte, ab 2000 als Wiedergabe- und Aufnahmemedium, war das Ende des Produktlebenszyklus des bandbasierten Videorekorders absehbar. Die folgende Darstellung der Entwicklung der Verkaufszahlen von DVDs und VHS-Kassetten im Referenzmarkt Deutschland soll diesen technologischen Umstieg verdeutlichen:

<i>Entwicklung der Verkaufszahlen von DVD`s und VHS-Kassetten Zwischen 2000 und 2009</i>		
<i>Jahr</i>	<i>DVDs Jahresverkauf in Mio. Stück</i>	<i>VHS-Kassetten Jahresverkauf in Mio. Stück</i>
<b>2000</b>	<b>8,2</b>	<b>35,8</b>
<b>2003</b>	<b>64,1</b>	<b>20,8</b>
<b>2006</b>	<b>100,8</b>	<b>2</b>
<b>2009</b>	<b>106,5</b>	<b>0,1</b>

Tabelle 8: Verkaufszahlen von DVD`s und VHS-Kassetten  
Quelle: adaptiert aus Bundesverband Audiovisuelle Medien e.V. (Wikipedia)

2001 reagierte man in der Philipszentrale auf diese Entwicklung und beschloss, die gesamte Produktion von Videorekordern an Funai Electric of Japan auszulagern. Ein weiteres Kapitel österreichischer Philipsgeschichte war damit beendet. Somit hatte sich der Kreis wieder geschlossen: Unter der Leitung der österreichischen NO wurde die Fabriksanlage errichtet, wurde nun diese wieder der NO zur weiteren Verwertung übertragen. Die gesamte Anlage wurde ab 2002 an Drittkunden vermietet und schließlich 2006 an die amerikanische Immobilienfirma Westcore verkauft.

### **6.3. Die Elektronikfabrik**

Nach Auslaufen der Aktivitäten im Bereich der Audio-Bandaufzeichnung (als neues Medium hatte sich die digitale Aufzeichnung auf CD durchgesetzt) wurde die Elektronikfabrik (EFW) Heimstätte für mehrere Produktionsbereiche. Die neue

Produktionspalette reichte von einer Personal-Computer-Fertigung (P2000 und P2500), über die Fertigung von VHS-Kassetten, einer elektronischen Schreibmaschine für den Hausgebrauch (Videowriter) bis hin zur Produktion von Teleprocessing Terminals.<sup>309</sup> Die wichtigsten Produktionen der 1990er und 2000er Jahre waren aber

- ❑ die Produktion von Telefaxgeräten,
- ❑ die Entwicklung der Spracherkennung,
- ❑ die Digitalisierung im Diktiergerätesegment,
- ❑ der Ausbau der Lautsprecherfertigung zur Nummer 1 für mobile Funktelefone.

### ***6.3.1. Wien wird zum Produktionscenter für Telefaxgeräte***

Anfang der 90er Jahre war das Segment der Faxgeräte im Bereich der Bürotechnik (später auch für den Heimgebrauch) die am schnellsten wachsende Sparte. Mit einem 1990 abgeschlossenen Joint Venture zwischen dem japanischen Bürokommunikationshersteller Ricoh Co LTD. und Philips gelang es dem Konzern, sich erfolgreich in Europa in diesem Marktsegment zu platzieren.

Ricoh, ein Unternehmen, das bereits seit 1981 Faxgeräte mit Normalpapierbetrieb entwickelt und vertrieben hatte und in den folgenden Jahrzehnten zum weltgrößten Faxproduzenten aufstieg, brachte Erfahrung und Technologie ein, während Philips die Elektronik, das Know-how bei der Produktkonzeption sowie den Vertrieb von Unterhaltungselektronik einbringen konnte. Seit Jänner 1991 lief die Produktion von Faxgeräten in der Elektronikfabrik in Wien an, wo man mit 200 Mitarbeitern im ersten Jahr bereits 90.000 Geräte produzierte.<sup>310</sup> Wie schon in den früheren Jahrzehnten im Bereich der Bandaufzeichnung gaben auch hier Qualität und Zuverlässigkeit den Ausschlag, dass die Elektronikfabrik in Wien zum Standort für die gesamte Business Unit Faxgeräte auserkoren wurde. Dem Markttrend folgend konzentrierte man sich voll auf die Entwicklung und Produktion von Schreibtisch- und Home-Office-Geräten.<sup>311</sup> Die exzellente Geschäftsentwicklung veranlasste die Business-Unit-

---

<sup>309</sup> Schuurmans Stekhoven 1988, 132.

<sup>310</sup> Wien wird zum Faxzentrum, Philips Reporter 2/91, 5.

<sup>311</sup> Wien wird zum Faxzentrum, Philips Reporter 2/91, 5 .

Leitung, zu den bereits bestehenden 200 weitere 225 Mitarbeiter<sup>312</sup> aufzunehmen. Der positive Trend hielt jedoch nur bis Mitte der 90er Jahre an. Mit der raschen und flächendeckenden Verbreitung des Internets und dem dadurch ermöglichten Mailverkehr kam ein völlig neues Kommunikationsmedium in alle Büros und Haushalte – sowohl für den Postdienst wie auch das Fax eine sehr ernst zu nehmende, letztlich übermächtige Konkurrenz. Erwartungsgemäß kam in den Haushalten die Verwendung von Faxgeräten fast zur Gänze zum Erliegen – die Nachfrage beschränkte sich nunmehr fast ausschließlich auf den Bürobereich. Da die Produktgestaltung bei Philips eher in Richtung Heimgeräte ausgelegt war, hatte man schnell zu handeln, bevor man zu tief in die Verlustzone abrutschte. 2002 zog Philips die Konsequenzen und verkaufte die Faxaktivität an das französische Unternehmen Sagem (*Société d'Applications Générales Électriques et Mécaniques*) – 359 Mitarbeiter wechselten den Arbeitgeber. Für etwas mehr als zehn Jahre war Philips Österreich damit Heimatbasis einer erfolgreichen Sparte der Büromarktelektronik gewesen.

### ***6.3.2. Dictation goes digital und entwickelt sich zur Konzernzentrale für Spracherkennung***

Auch im Unternehmensbereich „Dictation“, als dem letzten Vertreter analoger Bandaufzeichnung, aber gleichzeitig auch als sehr profitabler Vorzeigebereich der österreichischen Philipsorganisation, tat sich etwas Neues: Zunächst kam es in der ersten Hälfte der 2000er Jahre zur erfolgreichen Umstellung der Produktrange auf Diktiergeräte mit digitaler Datenspeicherung. Exzellentes Marketing ermöglichte die Marktführerschaft im Hochpreissegment und damit, neben dem Philishave, die Realisierung der höchsten Margen der gesamten Philipsgruppe. Ein erfolgreiches Team hatte es auf Grund seiner herausragenden Leistungen geschafft, Teil des heutigen erfolgreichen Konzerns zu bleiben, obwohl das Diktiergerätegeschäft nicht gerade zum Kerngeschäft zählte.

Zum zweiten beschäftigte man sich seit Mitte der 90er Jahre mit der Entwicklung einer Spracherkennungstechnologie. Mit großen Zukunftsvisionen ging es anfangs

---

<sup>312</sup> Personalentwicklungsstatistik, Corporate Fiscal & Control vom 4. 8. 2010.

darum, das Medium Stimme als Kommunikationsebene zwischen Mensch und Maschine weiter zu entwickeln. Philips betrat damit ein völlig neues Geschäftsfeld, dessen Möglichkeiten nur erahnt werden konnten, jedoch wusste man nicht, wie der Mensch im Alltagsbetrieb reagieren würde, wenn er plötzlich mit Maschinen zu kommunizieren hatte. Dem Rechnung tragend, legte man den Umfang der Anwendungsmöglichkeiten sehr breit gefächert an. Organisatorisch fokussierte man sich anfangs auf drei Tätigkeitsfelder:

- **Diktieren:** die sofortige, maschinelle Umsetzung des gesprochenen Wortes in Schrift. Schnell zeigte es sich, dass diese Anwendung einer automatisierten Spracherkennung eine optimale Erweiterung für einen eingeschränkten Kreis von Berufsgruppen darstellen würde. So zum Beispiel für den gesamten medizinischen Bereich, in dem eine Dokumentation oder Patientendiagnosen sofort nach Diktat in schriftlicher Form zur Verfügung stehen konnten, desgleichen auch im juristischen Bereich, wo Gesprächsaufzeichnungen ohne Verzögerungen erstellt werden konnten.
- **Telefonie:** In diesem Anwendungsbereich versuchte man, für Standardinformationen via Telefon die „menschliche Zwischenstation“ auszuschalten und so die Abläufe zu rationalisieren. Was als Vorreiter im Kleinen die automatisierte Zugauskunft war, wurde nun, in Zusammenarbeit mit der italienischen Mobiltelefongesellschaft Omnitel, auf das gesamte „Portal 2000“, wie das Projekt genannt wurde, übertragen. Von einem einfachen Auskunftssystem (z.B. Fahrplanauskünfte), über den telefonischen Bestelldienst für Theaterkarten bis zum Satelliten gesteuerten Navigieren von Fußgängern umfasste das ehrgeizige Projekt fast alle sprachgesteuerten Anwendungen im Auskunfts- und Dienstleistungsbereich über Telefon. Um es vorweg zu nehmen, das Projekt entwickelte sich zu einem für Philips und Omnitel kostspieligen Desaster. Bei der Implementation zeigten sich zwei Faktoren, deren Bedeutung man bei der Produktentwicklung vernachlässigt hatte, als Hemmschuh. Ein Faktor war die Ohnmacht, einen realen Kundennutzen zu definieren und diesen auch zu kommunizieren. Die Notwendigkeit, sich durch eine komplizierte Systemhierarchie zu manövrieren,

kostete Zeit und Geduld der Kunden. Ein Kunde brachte dies auf den Punkt: Warum soll ich mit diesem System minutenlang mit einem Computer sprechen, um eine Theaterkarte zu kaufen, wenn ich es einfacher direkt durch einen Anruf beim Theater erledigen kann? Ein offensichtlicher Beweis dafür, dass auch die brillianteste Technik ohne einen vom Kunden erkannten Nutzen absolut wertlos ist. Zum zweiten musste man erkennen, dass im Alltagsbereich eine generelle Ablehnung des Menschen bestand, mit Maschinen zu kommunizieren.

- Das dritte Tätigkeitsfeld beschäftigte sich mit jenen Bereichen, in denen die Hände frei für die Hauptaktivität bleiben sollten: z.B. im Auto, bei Maschinenbedienungen, oder auch im militärischen Bereich, so zum Beispiel im Kampfjet. Befehle erfolgten nicht mehr durch Knopfdruck oder Betätigung von Schaltern, sondern durch das gesprochene Wort. Schnelligkeit und vor allem Sicherheit standen hier im Vordergrund.

Nach einigen kostspieligen Fehlschlägen (siehe Omnitel Projekt), erkannte man erst um die Jahrtausendwende, dass der Bereich Diktieren am aussichtsreichsten war. In der Folge trennte man sich im Jänner 2003 vom Unternehmensbereich Speech-Telephony und verkaufte die Aktivität für EUR 34 Mio.<sup>313</sup> an die amerikanische Firma Scansoft Inc. of Peabody in Massachusetts.

In Wien entwickelte man unterdessen eine Technologie weiter, die unter dem Markennamen „SpeechMagic“ als der Marktführer von Spracherkennungssystemen im europäischen Gesundheitswesen für ihre technische Überlegenheit ausgezeichnet wurde.<sup>314</sup> Philips entwickelte mehr als 150 Vokabulare (so genannte ConTexte), die Herzstücke der Spracherkennung, in den Bereichen Medizin, Recht, Versicherungen und Finanzen. Von anderen Entwicklern im Bereich der Spracherkennungstechnologie unterschied man sich durch die Entwicklung der „Intelligent Speech Interpretation“ (ISI)-Technologie: Die Software erkannte nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch den Sinn des gesprochenen Inhalts, womit man eine automatische Zeichensetzung erreichen konnte sowie ein sprachgesteuertes Formatieren des

---

<sup>313</sup> Philips Annual Report 2004, 108.

<sup>314</sup> Presseaussendung vom 1. 12. 2005 Philips Speech Processing GmbH.

Dokuments realisierte. Damit gelang es dem österreichischen Team, ein nicht nur prämiertes, sondern auch kommerziell erfolgreiches Produkt zu entwickeln und damit die Marktführerschaft in Europa zu erreichen.

Dass diese Technologie nicht in das Gesamtkonzept des Konzerns passte, war offen erkennbar. Die großen Hoffnungen der Konzernzentrale, die man in den späten 1990er Jahren in die neue Technologie der Spracherkennung gesetzt hatte, konnten in keiner Phase erfüllt werden. Nachdem man es in Wien geschafft hatte, positive Ergebnisse zu erwirtschaften, nutzte der Konzern die erste Möglichkeit, sich von der Sparte Spracherkennung zu trennen. Im Oktober 2008 wurden alle Aktivitäten der Philips Spracherkennung an das amerikanische Unternehmen Nuance Communications, Inc. für EUR 65 Mio.<sup>315</sup> verkauft. Nuance etablierte sich mit diesem Kauf zum absoluten Marktführer im Bereich der Spracherkennungstechnologie.

### ***6.3.3. Die Semiconductor-Aktivität in Österreich***

Seit Mitte der 1990er Jahren bestanden in Österreich zwei Aktivitäten, die in Ihrem Produktportfolio eine einmalige Stellung innerhalb des Konzerns einnahmen: Die Lautsprecherfertigung in Wien und das Entwicklungs- und Produktionscenter für kontaktlose Identifikation in Gratkorn. Beide Unternehmensbereiche wurden der Produktdivision Semiconductors zugeordnet. Diese Entscheidung sollte für die Entwicklung beider Aktivitäten bestimmend sein – doch davon später. Zuvor eine kurze Beschreibung der Aktivitäten.

#### ***6.3.3.1. Die Lautsprecherfertigung in Wien***

Ein weiteres wichtiges Unternehmensfeld in der Elektronikfabrik der 1990er Jahre war die Entwicklung und Produktion von Miniaturlautsprechern, die der Produktdivision Semiconductors zugeordnet wurde. In diesem Bereich kam es zu einer beispielhaften Entwicklung der Aktivitäten. In den frühen 1990er Jahren noch von der Auflösung bedroht, entwickelte sich unter der Leitung von Ernst Müllner der Bereich Philips Speakers Systems in Wien in den späten 1990er Jahren und danach zu einem Zentrum

---

<sup>315</sup> Philips Annual Report 2008, 217.

für Entwicklung, Produktion, Marketing und Vertrieb für miniaturisierte Lautsprecher und Hörkapseln. Die kleinste Hörkapsel der Welt, in Wien entwickelt und produziert, wurde von den meisten namhaften Produzenten in der Telekommunikationsbranche in ihre Produkte (Mobile Phones) eingebaut. Mit diesem ausgezeichneten Produkt gelang es dem Team unter Müllner, die Weltmarktführerschaft für Kleinsthörkapseln zu übernehmen.

### **6.3.3.2. Kontaktlose Identifikation - Der Kauf von Mikron**

1994 wurde man bei Philips aufmerksam auf ein kleines Unternehmen in der Steiermark, das sich bereits 1987 mit der Entwicklung und Herstellung von kontaktlosen Identifikations- und Chipkarten Systemen (RFID System<sup>316</sup> und dessen mögliche Anwendungen) beschäftigt hatte.<sup>317</sup> Am 21. Juni 1995 gab der Unternehmensbereich Philips Semiconductors in Eindhoven bekannt, dass man 100% der Anteile an der Firma „MIKRON Gesellschaft für integrierte Mikroelektronik mbH Graz“ in Österreich erworben hatte. Die Übernahme des Unternehmens ermöglichte Philips den Zugang zu Technologien im Bereich der kontaktlosen Identifikation und stärkte damit die Position von Philips im immer größer werdenden Markt der Identifikationssysteme. (Zu diesem Zeitpunkt war Philips Semiconductors der elftgrößte Halbleiter-Hersteller der Welt). Bei diesem Produkt geht es um die kontaktlose Identifizierung und Lokalisierung sowohl von Lebewesen wie auch von Gegenständen, wodurch die Möglichkeit einer leichten Erfassung und Speicherung von Daten erreicht werden kann. Seit den 1990er Jahren beschäftigten sich knapp 100 hoch qualifizierte Mitarbeiter in Gratkorn, einem kleinen Ort nordwestlich von Graz, mit dem MIFARE<sup>318</sup> System, dem mittlerweile weltweit meist genutzten kontaktlosen Chipkartensystem. Ursprünglich gedacht für ein kontaktloses „Ticketing“ im öffentlichen Verkehr (speziell verwendet im asiatischen Raum), wurde MIFARE nach Übernahme durch Philips ständig weiterentwickelt und in den verschiedensten

---

<sup>316</sup> RFID: „radio-frequency identification“: Identifizierung mit Hilfe elektromagnetischer Wellen; aus : „Welcome to the World of Radio Frequency Identification and contactless Smart Cards, Unternehmensbroschüre der Firma Mikron Gesellschaft für integrierte Mikroelektronik mbH.

<sup>317</sup> Firmenbuchauszug mit historischen Daten, Firmenbuchnummer: FN 48150 i, vom 31. 10. 2003.

<sup>318</sup> MIFARE: **M**ikron **F**are Collection System.

Bereichen eingesetzt – uns allen bekannt bei Skiliften im Wintersport. Dort, wo früher mühsam das Ticket gezwickt werden musste, ging man nun mit der neuen Chipkarte einfach durch und wurde registriert. Auch im Logistikbereich für Standortkontrolle sowie Bewegungsregistrierung der Waren, im Bereich der industriellen Automation und im automotiven Bereich, z.B. für Autos in Kombination mit dem elektronischen Schlüssel als Wegfahrsperrung, fand diese Entwicklung ihre Anwendung. Philips hatte mit dem Kauf der Firma Mikron, die seit dem Ende 1997 in Philips Semiconductors Gratkorn umbenannt worden war, nicht nur die Weltmarkenführerschaft für IC`S und Komponenten für kontaktlose elektronische Identifikationssysteme übernommen, sondern auch die Tür zu einem zukunftsweisenden Marktbereich aufgestoßen.

Da bereits im Abschnitt 6.1 eingehend von der Entwicklung der Produktdivision Semiconductors berichtet wurde, hier nur der Hinweis auf den Teilverkauf der Sparte. Im September 2006 verkaufte Philips 80,2% seiner gesamten Semiconductor-Division an ein privates Konsortium für rund EUR 7 Mrd.<sup>319</sup> Das neu gegründete Unternehmen, an dem Philips schlussendlich mit 19,8% beteiligt blieb, firmierte unter dem Namen NXP. Für die österreichische Organisation bedeutete dies den Verlust zweier Bereiche, die in ihrem Aufgabengebiet Weltruf erlangen konnten. Zwischenzeitlich hat sich Philips am 7. September 2010 durch den Verkauf der Anteile, die sich nach einem IPO (initial public offering)<sup>320</sup> von NXP per 6. August 2010 auf lediglich 17% reduzierten, an die Philips Pension Trustees Ltd. komplett getrennt.

---

<sup>319</sup> Philips Annual Report 2008, 216.

<sup>320</sup> IPO => Initial Public Offer - Börsengang der Unternehmung, um neues Kapital zu generieren

**7. Struktur und Strategie des Konzerns 2011 im 120. Jahr nach der Gründung und die Rolle der österreichischen Organisation in diesem Umfeld**

Ein Blick auf den gegenwärtigen Zustand des Philipskonzerns zeigt, dass es dem Management durchaus gelungen ist, aus dem schwerfälligen Tanker der 70er, 80er und 90er Jahre des 20. Jahrhunderts, einen beweglichen, kleinen Flottenverband im 21. Jahrhundert zu machen. Trotz aller globalwirtschaftlichen Krisen 2001/2002 und 2008/2009 brachte das Unternehmen gute Ergebnisse. Vergleicht man die finanziellen Daten der Philips-Gruppe aus 1989 mit den Daten aus 2010, so wird die Neuausrichtung des Konzerns deutlich sichtbar: (Im Ergebnis 2010 sind teilweise noch die Nachwirkungen der Finanzkrise 2008/2009 sichtbar, weshalb das Jahr 2007 beigefügt wurde)

<i>Keydaten aus 1989, 2007 und 2010 (in Mio EUR)/Stück</i>			
	<b>1989</b>	<b>2007</b>	<b>2010</b>
Umsatz	<b>26.011</b>	<b>26.793</b>	<b>25.419</b>
Nettoergebnis	<b>624</b>	<b>4.880</b>	<b>1.452</b>
Anzahl Mitarbeiter	<b>305.000</b>	<b>124.000</b>	<b>119.000</b>
Vorräte in % des Umsatzes	<b>22,4</b>	<b>12,0</b>	<b>15,2</b>
Handelsforderungen in DSO *)	<b>57</b>	<b>44</b>	<b>46</b>

Tabelle 9: Keydaten aus 1989, 2007 und 2010

Quelle: Philips Annual Reports 1990 und 2010

\*) DSO = Days sales outstandings; Außenstände in Tagesumsätzen

Der Konzern erwirtschaftete 2010 mit 39% des Mitarbeiterstandes von 1989 fast gleichviel Umsatz wie 1989 gekoppelt mit einer Verdoppelung des Nettoergebnisses. War bis weit in die 1980er Jahre die Produktdiversifikation der Weg zu Wachstum und Profit, so waren im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts folgende Erfolgsfaktoren bestimmend:

- eine schlanke, bewegliche Organisation, die sich rasch auf Veränderungen von Außen einstellen konnte
- Fokussierung der Aktivität auf wenige, aber zukunftsweisende Bereiche
- Konsequente Umsetzung zentraler Entscheidungen
- Eine geographische Flexibilität, die rasche räumliche Anpassung impliziert.
- Die Akzeptanz, dass man nicht unbedingt Erfinder und Pionier einer neuen Technologie sein muss, um erfolgreich zu sein (Kooperationen und Akquisitionen erwiesen sich als wesentlich schneller und effizienter gegenüber kostenintensiver und langwieriger Eigenentwicklung)
- Es zeigte sich, dass rasches und gezieltes Wachstum nur durch Akquisition erreicht werden kann. 27 Akquisitionen seit September 2007<sup>321</sup>, mehrheitlich fokussiert auf Healthcare und Lighting, sind das Resultat dieser Strategie.

Ein Konzernstrategievergleich von 2000 und 2010 macht die schnelle Anpassung des Konzerns an neue gesellschaftliche Veränderungen sichtbar:

Während der Konzern 2000 noch das Ziel hatte, sich in Richtung eines schnell wachsenden Technologieunternehmens zu entwickeln –

2000: (aus Philips Annual Report 2000)

*„Strategy for a high-growth future*

*Our objective is to be a high-growth technology company that achieves profitable growth with a strong cash flow and sustainable market leadership positions, thus creating increased shareholder value.“*

so wendet sich die Unternehmensphilosophie ab 2007 (und viel stärker ab 2010) eindeutig in Richtung eines ausschließlich an Kunden- und Marktbedürfnissen orientierten Unternehmens.

2010: (aus Philips Annual Report 2010)

*„...our transformation into a customer-focused, market-driven health and well-being company with a strong brand“*

---

<sup>321</sup> Gerard Kleisterle, Strategy update: Vision 2015, 14. 9. 2010.

Im Gegensatz zu früheren Zeiten ist ein Organigramm des Konzerns für 2010 leicht zu skizzieren:

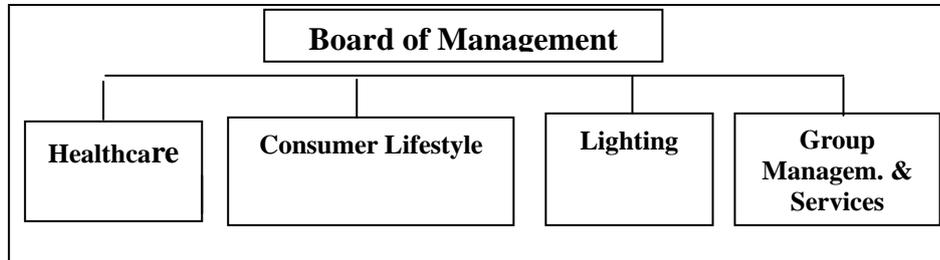


Abbildung 1: Die Unternehmensstruktur des Konzerns 2010

Quelle: Philips Annual Report 2010, 39

Fokussiert man den Blick auf die Organisation in Österreich, so zeigte die Neuaufstellung des Konzerns sowohl in Bezug auf das Aktivitätsportfolio wie auch in der regionalen Restrukturierung wesentlich größere Auswirkung auf die lokale Organisation als in anderen europäischen Ländern. Der Grund dafür liegt in der, im Verhältnis zur Landesgröße überproportionalen Präsenz der österreichischen Organisation innerhalb des Konzerns in den 1970er und 1980er Jahren. Die Eliminierung der alten Matrixorganisation, der gleichzeitig stattfindenden Bündelung der Verantwortlichkeiten im Amsterdamer Management und den Produktdivisionen sowie der neu ausgerichteten geographischen Fokussierung auf die *Emerging Markets* China, Indien und Brasilien bedeutete auch das Ende des außerordentlichen Wegs von Österreich innerhalb der Philips-Gruppe. Der Aktivitätspiegel von Philips Österreich zu Beginn des Jahres 2011 beschränkt sich auf Vertriebsaktivitäten in den drei Produktsektoren sowie dem Entwicklungs- und Produktionszentrum für Diktiergeräte in Wien und dem im Haushaltsgerätewerk beheimateten Entwicklungs- und Supplycenter für kleine Küchen- und Körperpflegegeräte. Auch die Verantwortlichkeiten sind nun klar definiert: die Vertriebsorganisationen raportieren an die Regionszentrale in Hamburg, der Bereich Diktiergeräte (heute unter der Bezeichnung Philips Speech Processing) untersteht als eigene Bussiness-Unit dem zentralen Management von Consumer Lifestyle in Amsterdam und die Organisation im Haushaltsgerätewerk in Klagenfurt dem Domestic Appliances Headquarter in Shanghai. Beachtenswert ist die Tatsache, dass nahezu jeder vierte Mitarbeiter im

Bereich Forschung und Entwicklung tätig ist.

Verbleibt die Frage nach der zukünftigen Entwicklung von Philips. In Weiterführung des Centuriongedankens gilt es daher weiterhin, Schwachstellen entweder zu sanieren oder zu eliminieren. Zentraler Fokus wird hier sicherlich auf den Unternehmensbereich Television zu legen sein. Analysiert man die, im letzten Quartal 2010 publizierte Vision 2015 als den Ausgangspunkt für zukünftige Entwicklungen so kann man davon ausgehen, dass die eingeschlagene Richtung konsequent weitergeführt wird. Zentrale Aussage dieser strategischen Zielsetzung ist:

*„We want to be the preferred brand in health and well-being around the world in the majority of our chosen markets, with simplicity as our competitive edge. After five years of cumulative growth in our brand value, we currently rank as one of the most valued brands in the world. We are committed to further strengthening our position and building Philips into a leading health and well-being brand that delivers on our brand promise of >sense and simplicity<“.*<sup>322</sup>

(die komplette Darstellung der Vision 2015 aus dem Annual Report 2010 findet sich im Anhang)

---

<sup>322</sup> Philips Annual Report 2010, 12

## **8. Conclusio**

Hauptanliegen dieser Arbeit war es, die Entwicklung einer Organisation zu zeigen, die sich, eingebettet in den Werdegang eines wachsenden multinationalen Konzerns, in einem im Laufe der Geschichte wechselnden Spannungsfeld zwischen einer zentralen Verwaltung und einem hohen Maß an Eigenständigkeit befand.

Der Werdegang der österreichischen Philipsbetriebe stellt sich als Spiegelbild der Entwicklung des Gesamtkonzerns dar. Die Historie der österreichischen Organisation zeigt ein Unternehmen, das in Relation zu seiner Größe bis etwa 1990 eine beeindruckende Position innerhalb des Konzerns erreicht hatte. Diese manifestierte sich auch in der Bedeutung der in Österreich gemachten technischen Entwicklungen. Um nur einige zu nennen: Entwicklung und Produktion von Audio-Tonbandgeräten, Produktionscenter für Radiorekorder, Zentrale für Diktiergeräte, Mutterfabrik für Ladyshaver und diverse Kleinhaushaltsgeräte, Zentrale für Spracherkennungstechnologie, Zentrale für Faxgeräte und nicht zuletzt Entwicklungs- und Produktionscenter für Videorekorder. Es wurde aber auch klar aufgezeigt, dass es zu einem Bruch in dieser Entwicklung um 1990 gekommen war, in den Folgejahren ein Großteil der Aktivitäten wieder abgebaut werden musste und Philips Österreich danach eine ihrer Größe entsprechenden Stellung im Konzern bekleidete.

Die Ausführungen dieser Arbeit versuchen die Frage nach den Hintergründen, die eine solche Entwicklung innerhalb eines Konzerns ermöglichten, zu klären. Die Ursache dafür in der herausragenden Qualifikation und Ausbildung österreichischer Mitarbeiter und des lokalen Managements zu suchen, ist legitim aber nicht ausreichend. Der Umstand, dass sich die hohe Qualifikation österreichischer Mitarbeiter nicht geändert hat und gleichzeitig Philips Österreich heute nur noch ein Schatten ehemaliger Größe ist, führt diesen Ansatz in eine Sackgasse. Die mögliche Erklärung liegt in der engen Vernetzung zwischen zentraler Strategie und Struktur, in die die nationale Organisation eingebettet ist.

### ***Die Organisationsstruktur***

Betrachten wir die oben genannte spiegelbildliche Entwicklung von Zentrale und

österreichischer Organisation, so zeigte sich im Konzern bis in die 70er Jahre eine starke, fast explosive Expansion der Aktivitäten, während diese danach abflachten und schließlich zum Stillstand kamen. Mit einer zeitlichen Verschiebung begann erst Mitte der 60er Jahre die große Expansion der österreichischen Organisation, die bis Ende der 1990er Jahre andauerte. Die Entwicklung von Philips Österreich wurde in den Abschnitten 2 und 3 ausführlich behandelt und zeigt, dass nur die gegenseitige Wechselwirkung zwischen der Entwicklung der nationalen Organisationen in 60 Ländern und der sich parallel entwickelnden Philips-Matrix-Struktur diese Expansion ermöglichen konnte. Einerseits ermöglichte die „föderale“ Struktur die rasante Expansion, andererseits implizierte dieses rasche Wachstum eine Überdehnung zentraler Organisationsstrukturen und förderte damit die weitere Dezentralisierung bzw. Föderalisierung verbunden mit einer Schwächung der zentralen Durchsetzungskraft.

Im Abschnitt 4.2. wurde dann die Bedeutung der Organisationsstruktur in Bezug auf Konkurrenzfähigkeit und Schlagkraft eines Unternehmens dargelegt. Obwohl oberflächlich gesehen der Konzern sich entsprechend der großen Mehrheit von Industriekonzernen in einer Matrixform strukturierte, sind dennoch wesentliche Unterschiede zu anderen zu erkennen. Zu der in einer Matrix durchaus üblichen Koexistenz von geographisch basierten Einheiten (den nationalen Organisationen) und den produktsektoralen Einheiten (den Produktdivisionen) kam bei Philips noch das seit der Gründung bestehende duale Managementsystem – geprägt durch Gerard und Anton Philips – als dritte Ebene hinzu. Das sich daraus ergebende Konfliktpotential, welches sich extrem negativ auf die unternehmerische Entwicklung zum Zeitpunkt erster Konfrontationen mit der Fernostkonkurrenz ausgewirkt hatte, blieb bis in die späten 1990er Jahren bestehen. Die Bedeutung, sich von der althergebrachten Organisationsstruktur zu trennen, wurde im Abschnitt 4 thematisiert.

### ***Umgang mit neuer Technologie***

Die sich durch die spezielle Matrixorganisation ergebende Ineffizienz des Managements zeigte sich vor allem ab den 1970er Jahren im Unvermögen der gesamten Organisation, technisch exzellente Entwicklungen in einen kommerziellen Erfolg umzusetzen. Abschnitt 3.2.1.2. verdeutlichte dies an Hand der

Produkteinführung der Bildaufzeichnungsgeräte – V2000 und Laser Vision. „*Several times in the past we have failed to reap the benefit of our early investments in technology*“<sup>323</sup> bekennt Kleisterle im Annual Report 2001 die Schwäche der marktorientierten Umsetzung von technischen Errungenschaften. Die Analysen in Abschnitt 4 und 7 haben aber auch die Lernfähigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter aufgezeigt.

Der unternehmensinterne Zugang zu technischer Innovation durchlief in den letzten 20 Jahren einen grundlegenden Wandel. Von der bis in die 1980er Jahre herrschenden Überzeugung, nur durch eigenentwickelte technische Überlegenheit bestehen zu können, zur heutigen Einstellung, neue Technologie sinnvollerweise durch Kooperation mit dem Konkurrenten auf effizientere und kostensparende Weise zu entwickeln bis hin zum einfachen Zukauf neuer Technologien durch Firmenübernahmen spannt sich ein weiter Bogen. Wie in Abschnitt 7 dargelegt, war mit der Eliminierung der alten Matrixorganisation und der damit verbundenen Zentralisierung von Verantwortlichkeit sowie der neuen geographischen Fokussierung auf China, Indien und Brasilien die Sonderstellung Österreichs innerhalb der Philips-Gruppe beendet.

In der vorliegenden Arbeit wurde dargelegt, dass sich der Konzern bezüglich seiner Organisationsstruktur durchaus im Mainstream der großen Konzerne befand. Bemerkenswert ist jedoch die extreme Position des Unternehmens in den einzelnen Phasen. Waren bis in die 1980er Jahre die nationalen Organisationen in überproportionalem Maße tonangebend, so kam es nach 1990 zu ein Umbruch, der zu fast völliger Bedeutungslosigkeit der nationalen Organisationen führte – in der Situation von 1990 sicherlich der einzige Weg zur Gesundung. Die Zukunft wird zeigen, ob es nach überstandener Sanierung des Konzerns wieder zu einem Ausgleich in der Gewichtung der Kräfte kommen wird. Die Nutzung vorhandener Expertisen in den jeweiligen Ländern könnte die Basis bilden, um die erreichten Marktpositionen in den einzelnen Ländern zu stärken. Durch die Übernahme der Präsidentschaft seitens Frans van Houten ist ein erster Ansatz in diese Richtung zu sehen.

---

<sup>323</sup> Philips Annual Report 2001, 7.

## **Tabellen und Abbildungen**



**Die Tonbandfertigung in der WIRAG 1964**

**Tabelle 10: Unternehmensdaten Philips Österreich ab 1985**

Jahr	Aktivitätsniveau in Mio €	Exportquote inländ. Prod. in%	Anteil F&E <sup>324</sup> in % vom Umsatz	Anteil F&E Mitarbeiter/Gesamt
1985	1.065	94,40	3,00	10,63
1986	1.185	95,20	3,00	7,87
1987	1.103	93,60	3,50	8,57
1988	1.159	92,60	3,20	9,36
1989	1.324	93,80	3,20	9,02
1990	1.454	94,60	3,70	9,43
1991	1.380	92,70	4,00	10,11
1992	1.276	92,50	3,60	10,24
1993	1.328	94,70	3,30	10,59
1994	1.464	93,90	3,30	9,66
1995	1.352	94,70	4,60	12,31
1996	1.406	96,00	4,70	12,35
1997	1.666	97,00	4,00	10,18
1998	1.819	97,00	3,60	12,14
1999	1.644	97,00	4,50	14,92
2000	1.788	98,00	4,30	16,72
2001	1.464	98,00	5,70	21,86
2002	1.051	98,00	6,37	25,43
2003	1.024	98,00	6,00	25,75
2004	1.054	98,00	9,70	29,05
2005	1.071	99,00	8,70	31,28
2006	692	99,00	5,70	31,60
2007	732	99,00	5,87	26,00
2008	679	99,00	6,78	22,00
2009	522	98,00	10,41	24,00
2010	426	98,00	9,76	22,00

Quelle: Corporate & Fiscal Control Philips Austria

<sup>324</sup> F&E = Forschung und Entwicklung

**Tabelle 11: Personalstandsentwicklung seit 1985**

<b>Jahr</b>	<b>Philips Konzern</b>	<b>Philips Österreich</b>
1985	346.000	10.500
1986	344.000	11.300
1987	337.000	9.800
1988	310.000	9.400
1989	305.000	9.750
1990	273.000	9.640
1991	240.000	7.710
1992	252.000	7.420
1993	238.000	7.080
1994	241.000	6.830
1995	253.000	6.580
1996	259.000	6.230
1997	252.000	6.580
1998	234.000	6.670
1999	227.000	5.360
2000	219.000	5.350
2001	189.000	3.640
2002	170.000	2.300
2003	164.000	2.220
2004	162.000	1.910
2005	159.000	1.560
2006	122.000	906
2007	124.000	881
2008	121.000	706
2009	116.000	655
2010	119.000	640

Quelle: Daten Philips Welt: diverse Annual Reports  
Daten Österreich: Corporate & Fiscal Control Philips Austria.

## Abbildung 2: Kurzer chronologischer Abriss der Geschichte von Philips Österreich:

<b>1921</b>	50%ige Beteiligung an der Glühlampenfabrik VERTEX in Wien Atzgersdorf
<b>1926</b>	29. Jänner Gründung und Eintragung der Philips Radoröhrengesellschaft m.b.H. in Wien, durch die Herrn Dr. Bruemmer und Loupart
<b>1928</b>	Das Radiowerk Dr. Schrack wird am Flötzersteig erworben.
<b>1929</b>	Übersiedlung der Direktion und kommerziellen Abteilungen in die Neubaugasse 40 Lager und Verwaltung in die Neustiftgasse 36 -38
<b>1934</b>	Neuerliche Übersiedlung der Zentrale in die Neubaugasse 1,
<b>1935</b>	Philips kauft in Wien das Radiowerk Horny
<b>1936</b>	Das Radiowerk E. Schrack wird in Wiener Radiowerke AG (WIRAG) umbenannt
<b>1939</b>	Philips in Österreich verliert seine Selbständigkeit – es folgt die Eingliederung in Philips Deutschland in Berlin
<b>1945</b>	Am 8. Aug kann die Produktion in der WIRAG wieder aufgenommen werden; Da das Hornywerk den Bombenangriffen zum Opfer gefallen ist, muss in den 15. Bezirk ausgewichen werden, => man beginnt dort mit einer Nottfertigung Die Zentrale muss für ein Jahr nach Kitzbühel ausweichen
<b>1946</b>	Das erste Nachkriegsradio „Rex 47“ wird bei Horny gefertigt und bei der 1. Wiener Friedensmesse im Oktober präsentiert Dr. Bruemmer kehrt aus Holland zurück nach Wien
<b>1947</b>	Philips baut in Wien eine Glasfabrik im 3. Bezirk Die Zentrale wird zu klein: man muss die Verwaltung in die Zieglergasse auslagern Die WIRAG wird zum Entwicklungs- und Produktionszentrum für die Tonbandtechnik
<b>1948</b>	Auf der Wiener Herbstmesse wird der Trockenrasierer „Philishave“ vorgestellt Der Personalstand erreicht 1.640 Mitarbeiter
<b>1949</b>	Auf dem Schwarzenbergplatz Nr. 2 wird das neue Philipshaus eröffnet
<b>1950</b>	In der WIRAG beginnt man mit der Groß-Produktion des Tonbandgerätes EL3570 „Blaue Donau“

<b>1951</b>	Philips Österreich feiert im Jänner sein 25jähriges Bestandsjubiläum In Graz wird die erste Philips-Außenstelle gegründet
<b>1955</b>	Die neue Horny Fabrik in der Dr. Bohrgasse im 3. Bezirk wird feierlich eröffnet. Das Fernsehzeitalter in Österreich beginnt
<b>1956</b>	als logische Folge der Tonbandtechnik-Aktivität wird in der WIRAG mit der Produktion von Diktiergeräten begonnen
<b>1957</b>	Hohe Auszeichnung für die österreichische Philipsorganisation: Wien erhält den O.M.E.Loupard-Award
<b>1960</b>	Das Zentrallager in Schwechat wird in seiner ersten Bauphase seiner Bestimmung übergeben In Gmunden wird das Glühlampenwerk als erste Produktionsstätte außerhalb Wiens von ELIN übernommen
<b>1962</b>	Da die Produktionsfläche in der WIRAG nicht mehr ausreicht, wird in Klagenfurt das „Philips Bauelementewerk“ errichtet Als Entwicklungszentrum für Folienrasierer wird das Carinthia – Elektrogerätewerk in Klagenfurt gegründet
<b>1963</b>	Philips stellt in Wien den ersten Kassetten-Recorder (EL 3300), der nur mit Batterien betrieben werden konnte vor Die dazugehörige „Compact-Audio-Cassette“ wird präsentiert Die WIRAG wird in „Bandgerätewerk“ umbenannt
<b>1964</b>	In der WIRAG wird der erste Heimvideorecorder EL 3400 vorgestellt In Klagenfurt wird der erste Damenrasierer „Ladyshave“ produziert
<b>1965</b>	Das Philipshaus auf dem Wienerberg und eröffnet Das Carinthiawerk in Klagenfurt wird zum Mutterwerk für „Ladyshaver“
<b>1966</b>	Das erste Philips Pocket-Memo wird vorgestellt. Basierend auf der Minikassette, ist die Benutzung des Gerätes erstmals Standort unabhängig
<b>1970</b>	Als Erweiterung der Bandgeräteaktivitäten wird in Kärnten das Bandgerätewerk Althofen eröffnet
<b>1971</b>	Bau des Eurocenters Laxenburg, das neue Zentrallager Gemeinsam mit Michael von Wolkenstein und der CA-BV wird das Filmunternehmen SATEL Fernseh- und Filmproduktionsgesellschaft mbH gegründet
<b>1972</b>	Philips präsentiert mit dem VCR System erstmals den Heimvideorecorder für Farbaufzeichnung => N 1500 Die Ernst Katzinger Ges.m.b.H. wird als Philips Data Systems Ges.m.b.H. eine 100ige Tochter von Philips Österreich

<b>1974</b>	In Lebring (Stmk) wird das Farbbildröhrenwerk gegründet
<b>1975</b>	Der Heimvideorecorder wird mit einem elektronischen Timer ergänzt => N 1502 Die gesamten Videorecorderaktivitäten werden in die Dr. Bohrgasse (Fernsehwerk) transferiert und dort konzentriert
<b>1977</b>	Die Kabelgesellschaft Telekabel Fernsehnetz-Betriebsgesellschaft m.b.H. wird in Wien gegründet Die Produktion eines neuen VSR-LP Systems N 1700 auf dem Heimvideomarkt wird gestartet Entwicklung und Produktion von Radiorecordern in der WIRAG
<b>1978</b>	Im Bauelementewerk startet die Produktion für Breitbandverstärker für Kabelnetze
<b>1979</b>	Das in Wien, als Antwort auf das japanische VHS System entwickelte System Video 2000 wird auf der Berliner Funkausstellung präsentiert In Wien 23 wird im Februar mit dem Bau der neuen Fabrik für die Erzeugung von Videorecordern begonnen Als Weltneuheit kommt Philips mit der Sound-Machine auf den Markt
<b>1980</b>	Mit dem in der Elektronikfabrik produzierten Micro Computer P 2000 „Made in Austria“ setzt Philips neue Akzente auf dem Markt Das neue Data-Systems Gebäude im 10. Bezirk wird eröffnet
<b>1981</b>	Inbetriebnahme des neuen Videowerkes in Wien 23
<b>1982</b>	In Lebring werden die ersten Bildröhren für TV Portables in das Programm aufgenommen Das 500.000ste Pocket Memo LFH 085 wird in Wien produziert
<b>1983</b>	Im Videowerk werden die ersten VHS Videorecorder für Philips und Grundig produziert
<b>1984</b>	die SELTRON International Export-Import Gesellschaft mbH für die Vermarktung von Philips Konsumentenprodukten in Ungarn wird gegründet
<b>1985</b>	In Wien 23, gleich neben dem Videowerk erfolgt der Spatenstich für die neue Elektronikfabrik als Nachfolgefabrik für die WIRAG
<b>1987</b>	Die Elektronikfabrik wird in Betrieb genommen
<b>1989</b>	In Budapest wird unter der Schirmherrschaft von Philips Österreich der erste Retailshop im Skala COP eröffnet Als erstes österreichisches Philipsunternehmen wird Philips Dictation Systems ISO 9001 zertifiziert Philips verkauft seine Anteile an der AKG

<p><b>1990</b></p>	<p>Der Philipskonzern kommt in finanzielle Schwierigkeiten – Centurion beginnt Das Philipshaus wird nach einer 2jährigen Umbauphase wieder eröffnet Aus der ehemaligen IT-Abteilung ISA heraus wird die INDAT, Industrie-Software und Datenverarbeitung GmbH als 100%ige Tochter von Philips Österreich gegründet</p>
<p><b>1991</b></p>	<p>Philips Data Systems wird an DEC verkauft Philips Bauelemente wird zu einer eigenen Gesellschaft (PBG), Gleichzeitig auch die Philips Leiterplatten Austria GmbH (PLA) – beide entstehen aus dem alten Bauelementewerk</p>
<p><b>1992</b></p>	<p>Gemeinsam mit Grundig wird die Gesellschaft iR3 Video International GmbH gegründet</p>
<p><b>1993</b></p>	<p>Aus der INDAT Industrie Software und Datenverarbeitung GmbH wird Philips Communications &amp; Processing Services GmbH (C&amp;P) und auch rechtlich an C&amp;P Holland übertragen Philips startet ein großes Umweltprojekt im Bauelementewerk Klagenfurt: „Verwertung elektronischer Altgeräte“ Aufbau der Regional Sales Organisation Middle Europe (RSO) für den Vertrieb von Consumer Electronics und Haushaltsgeräten in den so genannten Reformländern</p>
<p><b>1994</b></p>	<p>Philips C&amp;P gelingt die Übernahme von „Schoeller Bleckmann Informatik“ Das Bandgerätewerk Althofen wird als Althofen Electronics in ein Philips Joint-Venture mit der holländischen Firma Sandaplast eingebracht Die Firma NEUTRONICS Electronics Industries Holding Gesellschaft mbH wird in Wien gegründet und soll in Zukunft die Beteiligungen von Philips Österreich (Althofen) und Sandaplast B.V. (Ecoplast, Euroton und HTR ) aufnehmen =&gt; Philips hält 40% Telekabel wird in ein europaweit operierendes Joint-Venture zwischen Philips Media in Eindhoven und United International Holdings (USA) eingebunden In Lebring startet Philips Components mit der Weltneuheit einer Multimedia -Bildröhre</p>
<p><b>1995</b></p>	<p>Die Firma Mikron, als Spezialist für kontaktlose Identifikationssysteme, wird zu 100% übernommen und wird zu Philips Semiconductors Gratkorn Eine 40%ige Beteiligung an der Payer-Lux Verwaltungs-gesellschaft mbH wird erworben Alle Unternehmensbereiche sind ab diesem Zeitpunkt ISO 9000 zertifiziert</p>

<b>1996</b>	Fusion zwischen Philips C&P und BSO/Origin => neuer Name Origin
<b>1997</b>	Verkauf von Telekabel an UPC
<b>1998</b>	Philips Speakers Systems wird die weltweite Nummer 1 im Bereich Lautsprecher für Mobiltelefone
<b>1999</b>	Die Anteile an der SATEL werden an die Bavaria Filmgesellschaft verkauft
<b>2005</b>	Philips trennt sich von der Sparte Semiconductors und damit gehen für Österreich die Betriebstätten Gratkorn (ehemals Mikron) und die Speakers Systems (Elektronikfabrik) verloren
<b>2006</b>	Die Spracherkennungsaktivitäten werden an Nuance verkauft
<b>2009</b>	Mit 1. Juni 2009 erhält Philips Österreich ein neues Managementteam: <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Robert Pfarrwaller als Vorsitzender der österreichischen Geschäftsführung, gleichzeitig Geschäftsführer für den Unternehmensbereich Licht</li> <li>⇒ Reinhard Hilgert als Finanzchef</li> <li>⇒ Robert Körbler als langjähriger Geschäftsführer für den Unternehmensbereich Healthcare (ab 1. 10. 2010 Mitglied der Geschäftsführung)</li> <li>⇒ Martin Bardeleben als Geschäftsführer für den Unternehmensbereich Lifestyle (ab 1. 1. 2011 Mitglied der Geschäftsführung)</li> </ul>

### Abbildung 3: Liste der Vorstandsvorsitzenden in Österreich seit 1946

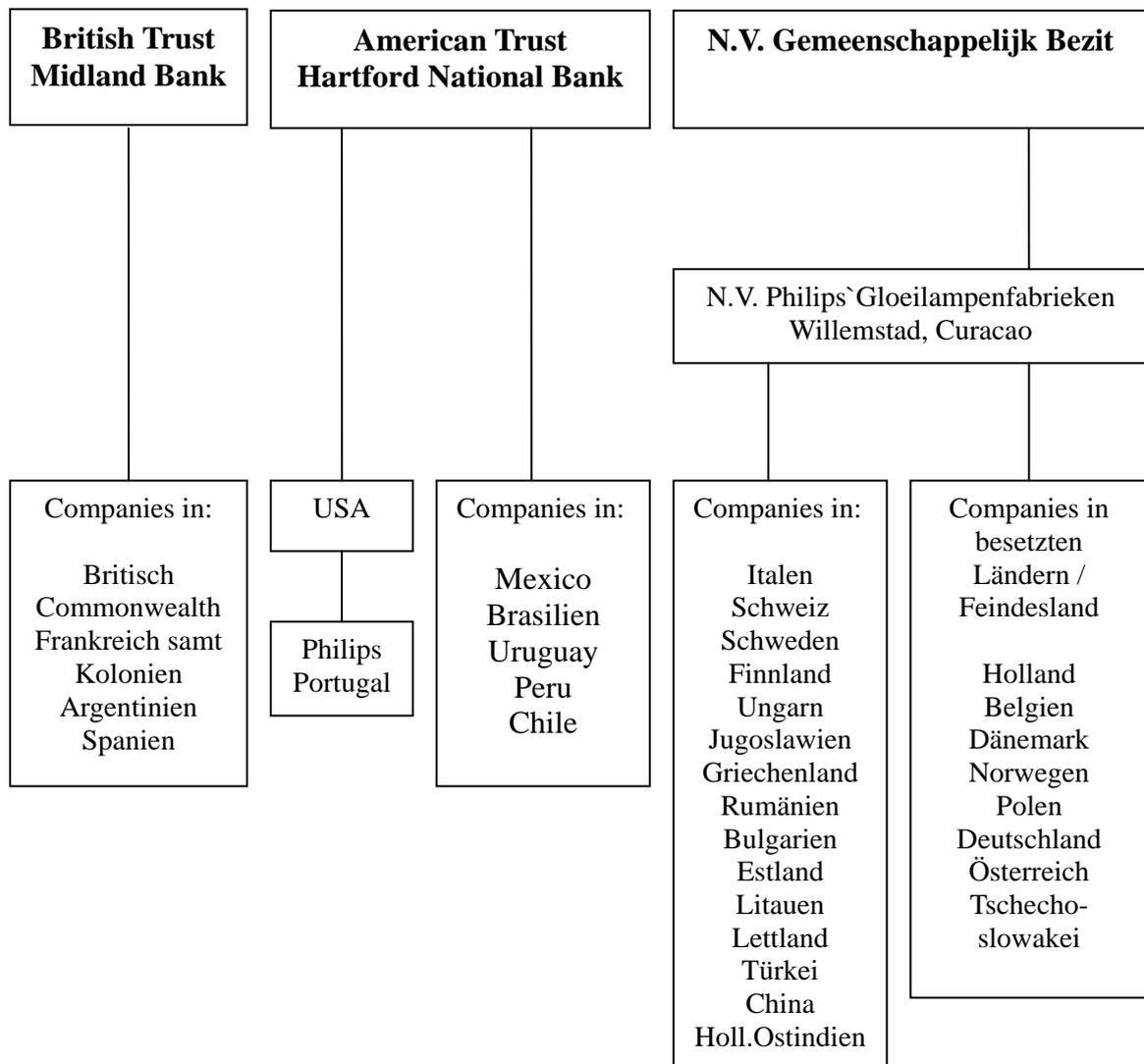
<b>Dr. Werner K.W. Bruemmer</b>	Seit 1946 als Geschäftsführer im Handelsregister eingetragen Generaldirektion von März 1950 bis September 1952
<b>Gerrit Hannemann</b>	September 1952 bis November 1964
<b>Lolke Jan Smit</b>	November 1964 bis Dezember 1968
<b>Johan Theodor van der Meer</b>	Jänner 1969 bis November 1973
<b>Hermanus Koning</b>	Dezember 1973 bis September 1980
<b>Bernadus M.Lap</b>	Oktober 1980 bis 14. Oktober 1983 (verstorben)
<b>Jans Hoekman</b>	Februar 1984 bis 12. Mai 1987 (verstorben)
<b>Ir. Karel Vuursteen</b>	Oktober 1987 bis Oktober 1990
<b>Pieter van der Waal</b>	November 1990 bis Oktober 1993
<b>Willem A. Willens</b>	November 1993 bis Februar 1999
<b>Drs. Paul J.A. Starrenburg</b>	März 1999 bis Juli 2002
<b>Wiebo Jan Vaarties</b>	August 2002 bis Mai 2004
<b>Peter Kamm</b>	Juni 2004 bis Oktober 2009
<b>Robert Pfarrwaller</b>	Seit Oktober 2009

#### **Abbildung 4: Die Vorstandsvorsitzenden (Konzernpräsidenten) der niederländischen N.V. Philips Gloeilampenfabrieken, Royal Philips Electronics N.V.**

<b>Gerard Philips:</b> Techniker, gemeinsam mit Vater Frederik Gründungsvater und <u>zwischen 1891 und 1922 Geschäftsführer</u> , Aufbau der industriellen Aktivität von Philips in Eindhoven; nach dem Eintritt von Anton Philips
<b>Anton Philips:</b> 1922 bis 1939 alleiniger Geschäftsführer, ab 1895 kaufmännischer Direktor der Philipsunternehmung; nach 1939 Ehrenpräsident des Konzerns
<b>Frans Otten:</b> <u>1939 bis 1961 Vorstandsvorsitzender</u> ; trat als Schwager von Frits Philips die Nachfolge von Anton Philips an; war während der Kriegsjahre in den USA
<b>Frederik Jacques Philips (Frits Philips):</b> <u>von 1961 bis 1971 Vorstandsvorsitzender</u> ; als Sohn von Anton Philips war er der letzte Konzernpräsident mit dem Namen Philips; übernahm bereits 1940 die Verantwortlichkeit für besetzte Konzernteile während des Krieges,
<b>Henk van Riemsdijk:</b> <u>1971 bis 1977 Vorstandsvorsitzender</u>
<b>Nico Rodenburg:</b> <u>1977 bis 1981 Vorstandsvorsitzender</u>
<b>Wisse Dekker :</b> <u>1981 bis 1986 Vorstandsvorsitzender</u> ; trat 1948 bei Philips ein und kam ab 1976 in den Vorstand der N.V.; 1979 bis 1981 war er stellvertretender Vorstandsvorsitzender
<b>Cornelis van der Klugt:</b> <u>1986 bis 1990 Vorstandsvorsitzender</u> ; 1950 in den Konzern eingetreten, gehörte er ab 1978 dem Vorstand der N.V. an; 1982 bis 1986 stellvertretender Vorstandsvorsitzender; muß 1990 auf Grund von Managementfehlern als einziger Philipspräsident zurücktreten
<b>Jan Dirk Timmer:</b> <u>1990 bis 1996 Vorstandsvorsitzender</u> ; trat 1952 in den Konzern ein, war von 1983 CEO bei PolyGram und ab 1987 Vorsitzender der Unterhaltungselektronik; Initiator des Centurionprozesses
<b>Cornelis "Cor" Boonstra:</b> <u>1996 bis 2001 Vorstandsvorsitzender</u> ; 1974 beim amerikanischen Konsumgüterhersteller Sara Lee eingetreten; wird 1984 Vorstandsvorsitzender der Firmengruppe und wechselt 1996 zu Philips als Nachfolger von Jan Timmer
<b>Gerard Kleisterle:</b> <u>2001 bis 2011 Vorstandsvorsitzender</u> ; trat nach dem Studium an der Technischen Universität in Eindhoven bei Philips ein; ab 1994 Leiter der Produktdivision Philips Display Components für das weltweite Geschäft zuständig; im Zeitraum September 1997 bis Juni 1998 zuständig für den Aufbau der Philipsaktivitäten in China;
<b>Frans van Houten:</b> <u>ab April 2011 Vorstandsvorsitzender</u> ; trat 1986 in die Philipsorganisation ein; ab 2004 CEO von Semiconductors; 2005 CEO von NXP, 2011 Rückkehr als Vorstandsvorsitzender von Philips

**Abbildung 5: Struktur der Philips-Gruppe in den Kriegsjahren ab dem 1. Juni 1940**

(aus: Blanken 1999, Volume 4, S 338)



**Abbildung 6: Aktivitätsspiegel Philips Österreich => da Excelformat und in A3  
=> hier nicht abbildbar => daher wurde der Excelfile am Ende des Word PDF`s  
angehängt. => in der Druckversion wird die Abbildung 6 in A3 hier eingefügt**



**Anhang:**  
**Vision 2015**  
**Bild- und Photodokumentation**  
**Quellen- und Literaturverzeichnis**  
**Zusammenfassung**  
**Lebenslauf**



Quelle: Konzernkommunikation Wien

### **Hoher Besuch im Videowerk 1982**

Innenminister Erwin Lanc, Bundeskanzler Bruno Kreisky, Gen.Dir.  
Bernadus Lap, Wissenschaftsministerin Hertha Firnberg

## **Anhang 1: Die Philips Vision 2015**

Quelle: Philips Annual Report 2010, 12 und 13

### **VISION 2015 – OUR STRATEGIC FOCUS**

In 2007, Philips launched Vision 2010: a strategy to create a focused and globally leading health and well-being company. With a clear idea of many of the longer-term challenges our world faces, from aging populations to the need for efficient energy usage, we set out to round off the transformation of our company from a high-volume electronics group to a focused, market-driven global player in healthcare, lighting and lifestyle – businesses in which many of today’s key challenges intersect.

Vision 2015 is an evolution of this strategy. By further expanding our existing leadership positions, strengthening our brand and leading in sustainability, we believe we can continue to make a profitable contribution to people’s lives. Our clearly articulated mission, our strong position in many exciting and promising markets, coupled with a highly engaged workforce and a deep desire to do the right thing for our world, puts us in an excellent position for the future.

### **Our ambition for 2015**

Philips wants to be a global leader in health and well-being, becoming the preferred brand in the majority of our chosen markets. We believe Philips is uniquely positioned for growth through its ability to simply make a difference to people’s lives with meaningful, sustainable innovations.

### **Our sectors**

Our health and well-being offering is powered by our three operating sectors: Healthcare, consumer Lifestyle and Lighting.

**Healthcare:** The future of healthcare is one of the most pressing global issues of our time. Our Healthcare sector’s vision is to improve the quality of clinicians’ and patients’ lives by simplifying the delivery of healthcare, improving clinical outcomes and reducing healthcare system costs around the world. This includes helping to

improve the diagnosis, treatment and management of many of today's deadly and debilitating diseases, such as cancer and heart disease. By approaching healthcare from the perspective of a patient or a physician, we believe we can better understand clinical needs and create more innovative and meaningful solutions. By understanding a medical condition through the entire "cycle of care" – from prevention and screening, through diagnosis and treatment, to recovery and, where needed, long-term management – we can create more effective solutions. By focusing on enabling care in the hospital, in the home, or wherever else the patient might be, we can improve the quality of life for patients and their care providers. Through our consistent focus on all of these aspects of care, we can ultimately create the best solutions – solutions that improve outcomes, save lives and reduce costs.

**Consumer Lifestyle:** Consumers are looking for solutions and products that are easy to use and help them to live a better and healthier life. They are more appearance-conscious and want to boost self-confidence; they want to be in charge of their health and lifestyle; they want to create a home environment where they can escape life's complexities; they want to share moments with their family and friends. To achieve these goals, they need technology that is advanced and easy to use and designed around their specific needs. Our Consumer Lifestyle sector builds on a deep understanding of people's needs and aspirations to create innovations that help them achieve their lifestyle ambitions.

**Lighting:** Human life revolves around light. Light affects our mood, improves our well-being, and enables us to experience and achieve more. It is a vital part of making our lives fuller, more productive and safer. Our Lighting sector focuses on innovative ways of using light to simply enhance people's lives where they live and work – in the home, at school, at work, in shops and public places, as well as on the road. Recognizing how resource conservation and climate protection will play an increasingly significant part in human health and well-being, we pay special attention to maximizing the effect of lighting while minimizing the energy required to produce it.

## **Our key priorities for 2015**

**Be the preferred brand in health and well-being in the majority of our chosen markets:** We want to be the preferred brand in health and well-being around the world in the majority of our chosen markets, with simplicity as our competitive edge. After five years of cumulative growth in our brand value, we currently rank as one of the most valued brands in the world. We are committed to further strengthening our position and building Philips into a leading health and well-being brand that delivers on our brand promise of “sense and simplicity”. We will measure our success by carefully monitoring our brand value and the Net Promoter Score of our products and solutions.

## **Strengthen existing leadership positions while expanding promising businesses to become leaders:**

In our three sectors, we aim to strengthen our existing leadership positions while developing promising businesses to become leaders. In 2015, we want to be the market share leader in at least half of all our businesses. In Healthcare, we will further differentiate our portfolio, continue with our care-cycle approach and expand home healthcare. In Lighting, we will further strengthen our leading position in LED to capture the opportunities of a fast-changing market. In Consumer Lifestyle, we will continue to expand those businesses that provide higher growth and profitability potential.

## **Continued focus on emerging markets:**

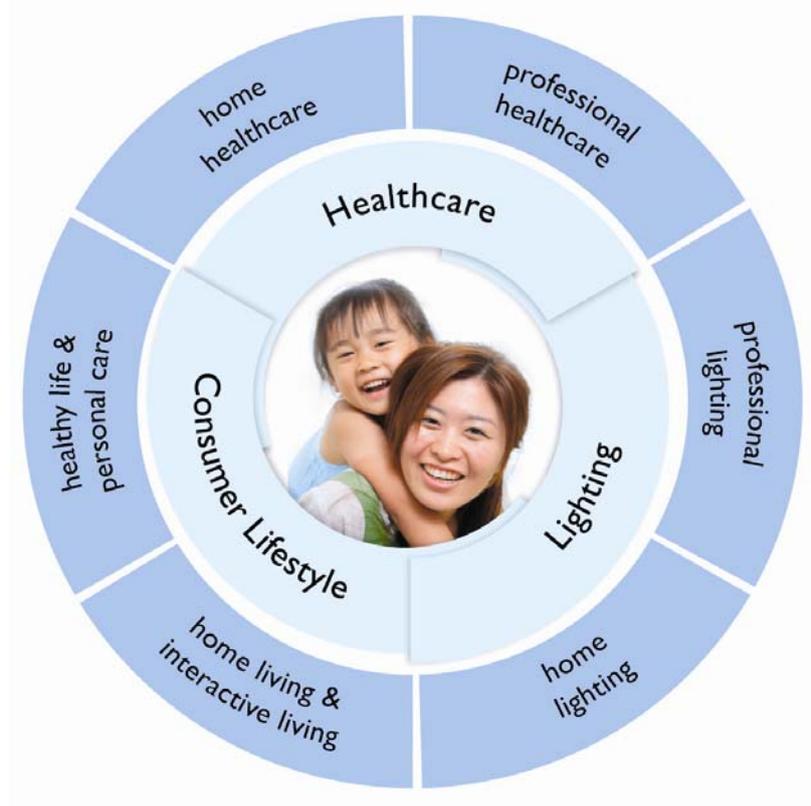
Emerging markets are becoming more and more important to Philips. As the number of middle-class households in these markets grows, we expect demand for our products will increase as people have more money to spend on feeling and staying healthy. Therefore, we will continue to focus on emerging markets by making sure we address local needs effectively and continue to invest in having the right capabilities in place to win in these fast-growing economies. We aim to generate at least 40% of sales in emerging markets by 2015.

### **We want to be seen as clear leaders in sustainability:**

We are committed to being a leading company in matters of sustainability. We look at sustainability through the lenses of our sectors and define specific ambitions for each of them: bring care to 500 million people; improve the energy efficiency of our overall portfolio by 50%; double the amount of recycled materials in our products as well as double the collection and recycling of Philips products.

### **Our Vision 2015 aspirations**

- Comparable sales growth on annual average basis at least 2 percentage points higher than real GDP growth
- Reported EBITA margin between 10% and 13% of sales
- Growth of EPS at double the rate of comparable annual sales growth
- Return on invested capital at least 4 percentage points above weighted average cost of capital



**Anhang 2: Photodokumentation:**

Quelle: Konzernkommunikation Wien



Bild 1: Die erste Glasfabrik in Holland am Strijp/ Eindhoven 1916

Bild 2: Der erste Philips Radio produziert 1927 – noch mit externem Lautsprecher



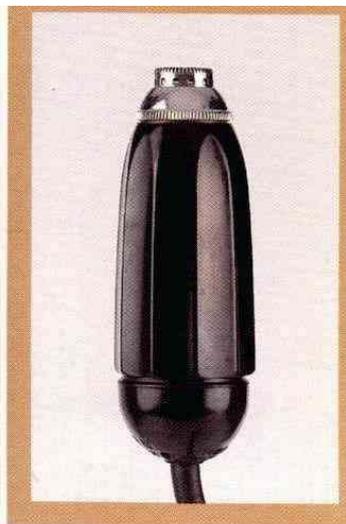
Bild 3: Die neue Strom sparende Miniwatt Radioröhre 1920



Philips Aachen Super D52AU

DD2VA

Bild 4: Der Aachen Super: in Österreich produziert ab 1939



1939 Model 7730, the first Philishave.

Bild 5: Der erste Philishave 1939 - noch nicht in Österreich erhältlich

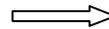
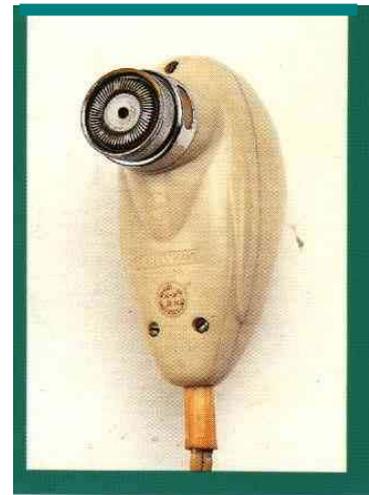


Bild 6: Der erste Philishave in Österreich 1948



1948 Model 7735 "Egg", with re-introduced series-wound motor.

Bild 7: eine der ersten Tonbandmaschinen – in Österreich entwickelt und produziert 1950



Bild 8: Das erste TV Gerät – in Wien,  
Dr. Bohrgasse, 1957 produziert



Bild 9: Fließbandfertigung  
bei Tonbandgeräten



Bild 10: Die Weltsensation  
Der EI 3400 – das erste  
Bildaufzeichnungsgerät, das in Wien 1964  
entwickelt und vorgestellt wird.

Bild 11: Die WIRAG im  
Endausbau





Bild 12: Das HGW in Klagenfurt aus der Vogelperspektive



Bild 13, 14, 15: Das Philipshaus auf dem Wienerberg bei Tag und Nacht –  
2000 als größtes Radio der Welt  
2002 als „Bond-Haus“





Bild 16: Videorekorder N 1700

Bild 17: Diktiergerät LFH 0085 aus dem Jahr 1966 – Produktion in der WIRAG



Bild 18: V 2000  
Produktion 1979  
Dr. Bohrgasse



Bild 19: Ein Computer aus der P 2000 Serie – produziert in der neuen Elektronikfabrik

Bild 19: Computerdomograph von Philips Healthcare



Bild 20: Die kleinste Lautsprecherkapsel für Mobile Telefone

Bild 21: Flat-TV mit Ambilight



### **Anhang 3: Quellen- und Literaturverzeichnis**

#### **A) PRIMÄRQUELLEN:**

##### **Archivbestände**

- ❑ Archiv des Handelsgerichts in Wien
  - Handelsregisterauszüge
  - Dokumente anlässlich der Eintragungen
- ❑ Archiv von Philips Österreich Rechtsabteilung
  - Kaufverträge
  - Interne Verträge über Rechtsanwaltskanzleien (Verschmelzungen..)
  - Protokolle von Aufsichtsratssitzungen und Generalversammlungen
- ❑ Archiv von Philips Österreich Finanzieller Vorstand
  - Geschäftsberichte Philips Österreich
  - Datenzusammenstellungen
- ❑ Archiv von Philips Österreich Konzernkommunikation
  - Photodokumentationen
  - Zeitungsausschnitte
  - Pressemitteilungen
- ❑ Archiv der Royal Philips Electronics Amsterdam/Eindhoven
  - Geschäftsberichte Konzernberichterstattung ab 1912
- ❑ Archiv Bauelementewerk Klagenfurt
  - lokale Beschreibungen
  - Dokumente
- ❑ Archiv Haushaltsgerätewerk Klagenfurt
  - lokale Beschreibungen
  - Dokumente

### PHILIPS Zeitschriften

- ❑ Philips Radio Revue, September 1928 bis Dezember 1929,
- ❑ 25 Jahre Philips, in: Philipswelle Jubiläumsausgabe, Wien 27. Jänner 1951
- ❑ Österreichische Philips-Industrie-Gesellschaft: Tonbandreport, Wien 1966
- ❑ Österreichische Philips-Industrie-Gesellschaft, Philips Technik: Licht Elektroakustik, Atomphysik, Meß- und Regeltechnik, Telekommunikation, Chemie, Elektromedizin, Wien 1962
- ❑ Philips News, Internationale Philipsinformation (periodisch)
- ❑ Impulse, Firmenzeitschrift der österreichischen Philips-Industrie-Gesellschaft mbH, diverse Jahrgänge
- ❑ Philips Reporter, Diverse Jahrgänge

### Unternehmensbroschüren

- ❑ Eurocenter Laxenburg
- ❑ Mikron 1995
- ❑ AKG (auf CD) 2009
- ❑ Philips: The Philips Way. From Vision to Reality, Eindhoven 1996
- ❑ Philips: Centurion, Building the winning company, Eindhoven 1993

### Nicht veröffentlichte Arbeiten

- ❑ **BAUMGARTNER**, Heinrich, Notizen zur Firmengeschichte HORNY – später Philips Fernsehwerk 1923-1945, zusammengestellt 1979
- ❑ **DUGULIN** Dr. E., Kurzgeschichte BEW in Stichworten, 1987
- ❑ **HIMML** Rudolf., Geschichte des BEW 1962 – 1975, zusammengestellt 1986
- ❑ **JANK** Reinhard, Die Geschichte des Haushaltsgerätekonzerns zum 25. Jahres-Jubiläum erstellt 1987
- ❑ **WINTER**, DI Karl, Notizen zur Geschichte der WIRAG, 1928 bis 1971

## **B) SEKUNDÄRQUELLEN UND LEXIKA:**

- ❑ **AICHINGER, Michael**, Philips Data Systems. Im Dienste der Wirtschaft und Verwaltung Österreichs, Wien 1985
- ❑ **BERGHOFF, Hartmut**, Moderne Unternehmensgeschichte, Paderborn 2004
- ❑ **BLANKEN, I.J.**, The History of Philips Electronics N.V.. Volume 3. The Development of N.V. Philips Gloeilampenfabrieken into a major electrical Group, European Library, 1999
- ❑ **BLANKEN, I.J.**, The History of Philips Electronics N.V. Volume 4. Under German rule, European Library, 1999
- ❑ **CHANDLER, Alfred Dupont Jr.**, Inventing the Electric Century, New York 2001
- ❑ **DAI, Xiudian**, Corporate Strategy, Public Policy and new Technologies. Philips and the European Consumer Electronics Industry, Oxford 1996
- ❑ **EIBLER, Ronald W.**, Regionale Auswirkungen von Investitionsentscheidungen in peripheren Gebieten am Beispiel der Österreichischen Philips Industrie in Lebring Steiermark, Wien 2001, Dissertation
- ❑ **ERB, Ernst**, Radios von Gestern, Luzern 1991
- ❑ **HEERDING, A.**, The History of N.V. Gloeilampenfabrieken. Volume 2. A company of many parts, in der Übersetzung von Derek Jordan, Cambridge 1988
- ❑ **HAHN, Richard**, Entwicklung und Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit österreichischer und ungarischer Produktionsstandorte der Philips Electronics Company, Diplomarbeit, Wien 2000
- ❑ **HEINZ, Roland**, Grundlagen der Lichterzeugung, Rütten 2006
- ❑ **Internationales Arbeitsamt**, Studien über die Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern II, Genf 1932
- ❑ **JONES, Geoffrey** und **ZEITLIN, Jonathan**, The Oxford Handbook of Business History, Oxford 2008
- ❑ **JÜNEMANN Reinhardt**: Materialfluss und Logistik. Systemtechnische Grundlagen mit Praxisbeispielen, Berlin 1989

- **KÄFER**, Timo M., Dezentralisierung im Konzern, Wiesbaden 2007
- **KUNZ**, Johannes (Hg), Die (Des)Informierte Gesellschaft, Wien 1987
- **LEITHNER**, Karl-Heinz, Von der Idee zum Markt. Die 50 besten Innovationen Österreichs, Wien 2003
- **LUXBACHER**, Günther, Massenfertigung im globalen Kartell. Glühlampen, Radoröhren und die Rationalisierung der Elektroindustrie bis 1945, Berlin 2003
- **MATHIS**, Franz, Big Business in Österreich. Österreichische Unternehmen in Kurzdarstellung, Wien 1987
- **MATHIS**, Franz, Big Business in Österreich II. Wachstum und Eigentumsstruktur der österreichischen Großunternehmen, Wien 1990
- **ÖSTERREICHISCHE INDUSTRIEGESCHICHTE G.M.B.H.** (HG), Österreichische Industriegeschichte 1848 bis 1955. Die verpasste Chance, Wien 2004
- **ÖSTERREICHISCHE INDUSTRIEGESCHICHTE G.M.B.H.** (HG), Österreichische Industriegeschichte 1955 bis 2005. Die ergriffene Chance, Wien 2005
- **PHILIPS**, Frits, Ein Leben mit Philips, Stuttgart-Degerloch 1979
- **PORTISCH** Hugo, Sepp Riff, Österreich II, Die Geschichte Österreichs vom 2. Weltkrieg bis zum Staatsvertrag, Band 1: Am Anfang war das Ende, München 1985
- **ROMANIK**, Felix, Österreichs wirtschaftliche Ausbeutung 1938 – 1945, Wien, Frankfurt, Zürich 1966
- **SCHUURMANS-STEKHOVEN**, Leo, Philips in Österreich, Wiederaufbau zum Weltkonzern, in: ÖIAZ, 133 Jg. Heft 3/1988, Wien 1988
- **SCHNEIDER**, Michael Stefan, Das Trademarketingkonzept: Ursprünge, strategische Einordnung, Mix-Elemente unter besonderer Berücksichtigung von Konsum- und Investitionsgütermärkten, illustriert am Fallbeispiel Philips Österreich, Diplomarbeit, Wien 1993
- **SENGER**, Fritz, Die Entwicklung des Kabelfernsehens, Wien 1987
- **WEBERS** Johannes, Handbuch der Film- und Videotechnik, Poing 1998

- **Industrie-Compass**, Deutschösterreich, 1924/25, Wien 1924
- **Industrie-Compass**, Österreich, 1930/31, Wien 1930
- **Industrie-Compass**, Österreich, 1935/36, Wien 1935
- **Neue deutsche Biographie**, Band 23, Schinzel – Schwarz, Berlin 2007
- **Lexikon für Österreich in 20 Bänden**, Duden (HG), Bände 12 und 18; Mannheim 2006
- **Radiowelt**, offizielles Organ d. Verbandes des Österreichischen Radio-Amateurklubs u. d. Versuchssenderverbandes, Wien, diverse Jahrgänge

### **C) INTERNETINFORMATIONEN**

- Biographisch Woordenboek van Nederland,  
URL:[http://www.inghist.nl/onderzoek/Projecten/BWN/lemmata/bwn3/philips\[13-03-2008\]](http://www.inghist.nl/onderzoek/Projecten/BWN/lemmata/bwn3/philips[13-03-2008]) – die ursprüngliche Version stammt aus: Biografisch Woordenboek van Nederland 3, Den Haag 1989

#### **Anhang 4: Zusammenfassung**

Hauptanliegen der Arbeit ist es, die Entwicklung einer Organisation zu zeigen, die sich, eingebettet in den Werdegang eines wachsenden multinationalen Unternehmens in einem im Laufe der Geschichte wechselnden Spannungsfeld zwischen einer zentralen Verwaltung und einem hohen Maß an Eigenständigkeit befand. Trotz der geringen Größe des Landes erreichte die österreichische Organisation in den Jahren nach dem Zweiten Weltkrieg bis in die 1990er Jahre einen herausragenden Status innerhalb des Konzerns, insbesondere da maßgebliche technische, ökonomische und unternehmenspolitische Impulse von Österreich aus ihren Ausgang nahmen.

In chronologischer Folge werden sowohl die verschiedenen Stationen des österreichischen Unternehmens, aber auch – soweit für Österreich relevant – die Entwicklung innerhalb des Konzerns dargestellt. Der Aufstieg von einem im Jahr 1926 in Wien als reine Vertriebsorganisation gegründeten Unternehmens mit drei Beschäftigten zu einem österreichweit agierenden industriellen Großbetrieb mit mehr als 12.000 Mitarbeitern in den 1980er Jahren sowie der nach 1990 einsetzenden Umstrukturierung des Konzerns, die die österreichische Organisation wieder auf etwa 600 Mitarbeiter schrumpfen ließ, sind die zentralen Inhalte der vorliegenden Arbeit – der Auf- und Abstieg der österreichischen Tochter eines mächtigen weltweiten Elektronikkonzerns.

In mehreren Abschnitten wird die industrielle Entwicklung seit den 1930er Jahren in Wien, aber auch die Expansion in den Bundesländern in den 1960er, 1970er und 1980er Jahren gezeichnet. Große Entwicklungen für den Heimgerätemarkt im technischen Bereich, wie die Audio-Magnetbandaufzeichnung, die Bildaufzeichnung (mit zwei in Wien entwickelten Videoformaten) sowie von einigen Kleinhaushalts- und Beautygeräten, bildeten den Rahmen des industriellen Bereiches.

Auch außerhalb des technischen Bereichs wurden in Österreich mehrere Meilensteine gesetzt. Die wichtigsten werden in der vorliegenden Arbeit näher beleuchtet. Die

Kabelfernsehnetzgruppe Telekabel, die in Wien eines der größten zusammenhängenden Kabelnetze der Welt aufbauen konnte, die Entwicklung des ersten voll integrierten Realtime-Softwaresystems (RETOPS), das im Bereich des Einsatzes der IT-Technologie im Verwaltungs- und Fertigungsbereich neue Maßstäbe setzte, aber auch die ersten Entwicklungsschritte für Spracherkennungssysteme und nicht zuletzt die bedeutende Position Österreichs im Rahmen der Aufbereitung des osteuropäischen Marktes belegen, dass in Österreich nicht nur im industriellen Bereich Hervorragendes geleistet wurde sondern auch eine herausragende Position innerhalb des Konzerns erlangt werden konnte.

Einer der wesentlichen Anliegen dieser Unternehmensgeschichte liegt jedoch in der näheren Analyse der Einflussfaktoren interner organisatorischer Entwicklungen. Wie es zu einem Video 2000 Desaster kommen konnte, die Gründe für die existenzbedrohende Phase rund um 1990, sowie deren Bewältigung im Rahmen des Centurionprogramms, sind zentrale Fragen, deren Beantwortung einen großen Teil der Arbeit einnehmen.

Schlussendlich wird die historische Entwicklung des Unternehmens von einer Hardware orientierten Industrie im Bereich der Unterhaltungselektronik und Lichttechnik in einen auf Lifestyle und Healthcare fokkusierten Konzern, bei dem die Unterhaltungselektronik nur mehr eine kleinere Rolle spielt, beschrieben. Ein Ausblick auf die zu erwartende Entwicklung für die Zeit nach 2010 rundet die Darstellung ab.

## Anhang 5: Curriculum Vitae

### PERSÖNLICHE DATEN

Geboren am: 24. Oktober 1951

Geburtsort: Wien

Verheiratet seit Mai 1976 mit Mag. Gertrude Riegler

2 Kinder: Andreas (geb.: 17. 4. 1980); Michael (geb. 27. 10. 1981)

---

### AUSBILDUNG

<b>03/2008</b>	Studienbeginn an der Universität Wien (Geschichtswissenschaften)	
<b>05/1974</b>	Sponsion an der Hochschule für Welthandel in Wien (Betriebswirtschaft)	<b>Mag.rer.soc.oec.</b>
<b>05/1970</b>	Musisch-Pädag. Realgymnasium der Marianisten	<b>Matura</b>
<b>06/1965</b>	Abschluß Grundschule mit Vorzug / AMS Wien	

---

### BERUFLICHE LAUFBAHN

<b>01/05 – 12/07</b>	<b>Übernahme aller Real Estate Aktivitäten in Österreich und Schweiz</b>	<b>Geschäftsführer</b>
<b>09/03-12/04</b>	<b>IGV Industriegrundstücks-Verwaltungsgesellschaft</b> Gesamtverantwortung	<b>Prokurist</b>
<b>04/01- 02/02</b>	<b>APC Interactive Solutions AG</b> Übernahme der COO Verantwortung	<b>Vorstand, COO</b>
<b>04/99-03/01</b>	<b>Philips International:</b> Weltweite finanzielle Verantwortung für den Bereich “Dictation and Speech”	<b>CFO</b>
<b>09/95-03/99</b>	<b>Philips International:</b> Finanzielle Verantwortung für alle Aktivitäten von Philips in der <b>nationalen Organisation</b> Ungarn mit Sitz in Budapest	<b>Vorstand, CFO</b>

<b>04/90–08/95</b>	<b>Philips Österreich:</b> Für den Bereich <b>Kosumentenprodukte</b> („Consumer Electronics“ und DAP)	<b>Leitung Controlling/RW</b>
<b>04/80-03/90</b>	<b>Telekabel (ehem. 95% Tochter von Philips)</b> Errichtung und Betrieb von Kabel TV -Netzwerken	<b>Geschäftsführer</b>
<b>04/75-03/80</b>	<b>Philips Österreich: Interne Revision</b>	<b>Prüfungsleiter</b>





## Abbildung 6: Aktivitätsspiegel Philips Österreich

