

Computer

Warmer Regen

Mit der Übernahme der Software-Firma Lotus geht IBM in die Offensive. Doch die Sanierung des Konzerns kommt nur langsam voran.

Am Montag nach Pfingsten erschien Louis V. Gerstner früher als sonst in seinem Büro im dritten Stock der IBM-Zentrale in Armonk. Für 8.25 Uhr stand ein wichtiges Telefonat auf dem Terminkalender des IBM-Chefs.

Mit einem Anruf bei Jim Manzi, dem Chef der Firma Lotus, eröffnete der

sten Montag präsentierte sich Gerstner den 5500 Lotus-Angestellten bereits als neuer Arbeitgeber.

Die mit einem Kaufpreis von 3,5 Milliarden Dollar teuerste Übernahme der Software-Branche wurde nicht nur in Rekordzeit vollzogen. Der überraschende Deal ist für IBM auch strategisch von großer Bedeutung: Zum ersten Mal bekommt Gerstner eine echte Chance, um gegen Bill Gates, den derzeit mächtigsten Mann der Computerindustrie, antreten zu können.

Lotus hat etwas, was weder IBM noch die Gates-Company Microsoft zur Zeit bieten können: ein zukunftsweisendes Produkt für die Welt der vernetzten Computer. 20 Millionen Computerbenutzer, glaubt Manzi, werden in den nächsten zwei Jahren mit seinem Groupware-Produkt „Notes“ arbeiten.

Der Durchmarsch bei Lotus verschafft dem bislang eher vorsichtig und zaudernd agierenden Gerstner, Nachfolger des glücklosen IBM-Chefs John

sten Krise der Firmengeschichte. Viel zu spät hatten die Manager in Armonk auf den raschen Wandel des Computermarkts reagiert, Umsatz und Gewinn stürzten ab (siehe Grafik Seite 90). Innerhalb von drei Jahren summierten sich die Verluste auf fast 16 Milliarden Dollar.

Ohne große Worte oder gar visionäre Zukunftsszenarien machte sich Gerstner an die Arbeit. Zunächst einmal wollte der Marketingfachmann „den Niedergang stoppen“. Präzise analysierte er die größten Schwachpunkte des Multis: gigantisch hohe Kosten, zu langsame Entwicklung und unendlich verschlungene Entscheidungswege.

Die erste Etappe der mühsamen Sanierung hat der branchenfremde Neuling erreicht. „IBM steht finanziell wieder auf festen Beinen“, verkündete Gerstner stolz bei der Vorlage der jüngsten Geschäftszahlen.

Immerhin weist die Bilanz für 1994 wieder einen Gewinn von gut drei Milliarden Dollar aus. Gleichzeitig verringerte Gerstner die Schulden des Konzerns um fünf Milliarden Dollar und füllte die Kriegskasse auf fast elf Milliarden auf. In diesem Jahr, so die Prognosen amerikanischer Analysten, könnte sich der Gewinn sogar noch einmal knapp verdoppeln.

Auch mit seinem ehrgeizigen Sparprogramm, versicherte Gerstner, sei er „ein gutes Stück vorangekommen“. Von den 8 Milliarden Dollar, die Gerstner bei den Kosten des Multis einsparen will, trennen ihn nach Berechnungen der Marktforschungsfirma Gartner Group nur noch 1,7 Milliarden.

Praktisch abgeschlossen ist auch der Personalabbau, der schon vom früheren IBM-Chef Akers eingeleitet worden war. Rund 85 000 Angestellte haben seit Gerstners Amtsantritt das Unternehmen verlassen, meist freiwillig und mit ansehnlichen Abfindungen. Insgesamt hat sich damit die Belegschaft in den vergangenen zehn Jahren von 406 000 auf jetzt 215 000 Mitarbeiter nahezu halbiert. Nun sollen sogar wieder neue Leute eingestellt werden.

Trotz des klaren Aufwärtstrends hat der Sanierer noch ein hartes Stück Arbeit vor sich. Der Computermulti hat die schwere Krise noch längst nicht überwunden. Die überraschenden Erfolge verdankt Gerstner vor allem glücklichen Umständen.

Immer noch ist das Hardware-Geschäft die wichtigste Sparte bei IBM. Die Gewinne kommen aber nicht aus dem boomenden PC-Markt, sondern aus dem Verkauf von elektronischen Bauteilen und Zubehör an Drittkunden sowie von den sogenannten Mainframes.

Vor allem die unerwartete Renaissance jener Großrechner, mit denen der



E. QUINN / SABA

Partner Gerstner, Manzi*: Plötzlich ging alles ganz schnell

IBM-Mann die letzte Runde im Kampf um das Software-Haus aus Cambridge/Massachusetts. Fünf Minuten später ließ Gerstner verkünden, daß IBM zum ersten Mal eine Firma gegen den Willen des Managements kaufen wollte.

Gerstner, 53, war auf ein langes Gefecht eingerichtet. Fünf Monate hatten seine Unterhändler mit den Lotus-Managern verhandelt. Doch Firmenchef Manzi, 43, sperrte sich hartnäckig gegen die Übernahme, die bei IBM unter dem Codenamen „Clipper“ lief.

Plötzlich ging aber alles ganz schnell. Schon am Tag nach der spektakulären Offerte trafen sich die beiden Firmenchefs unter vier Augen. Am vergange-

Akers, neuen Respekt. Zwar konnte der kleine stämmige Mann schon eine Reihe überraschender Erfolge vermelden. Doch die Skepsis der selbstbewußten IBM-Leute gegenüber dem Mann, der früher Zigaretten und Kekse für den US-Konzern Nabisco verkaufte, ist nicht verschwunden.

Mit Lotus, meint ein deutscher IBM-Manager, habe Gerstner nun „ein echtes Meisterstück geliefert“. Jetzt werde „endlich deutlich, daß IBM wieder in die Offensive geht“.

Gerstners Aufgabe schien unlösbar, als er im April 1993 mit einem üppig dotierten Neunjahresvertrag seinen Job antrat. Der Computermulti, der bis vor zehn Jahren die gesamte EDV-Industrie beherrschte, steckte in der schwer-

* Am Montag vergangener Woche.



Chipfertigung bei IBM: Peinliche Panne mit dem Power-PC

Multi vor 35 Jahren seinen Aufstieg zum größten Computerkonzern der Welt begann, „überkam uns wie ein warmer Regen“, gesteht der Stuttgarter IBM-Geschäftsführer Bernhard Dorn.

Noch Anfang 1994 hatten alle Branchenkenner einen steilen Rückgang der Großrechner-Umsätze prognostiziert. Weil PC-Netzwerke in Verbindung mit sogenannten Workstations immer leistungsfähiger geworden waren, schien die Zeit des „schweren Eisens“, wie die Großrechner im Technikerjargon heißen, endgültig vorbei.

Auch der Computerprimus, dessen beharrliches Festhalten an der alten Technik eine der Ursachen für den Absturz war, hatte endlich reagiert. In den vergangenen drei Jahren wurde die Produktionskapazität für die Rechner von der Größe eines Kleiderschranks um etwa 40 Prozent gekürzt.

Doch mit einmal entdeckten die EDV-Manager zahlreicher Großunternehmen, daß die dezentrale Datenverarbeitung mit Workstations und PC-Netzwerken zwar Kosten spart, aber keineswegs alle Probleme weitverzweig-

ter Unternehmen löst. Weil gleichzeitig neue Produktionsverfahren für rapide sinkende Preise sorgten, stieg plötzlich die Nachfrage nach den Rechner-Üngewürmen, bei denen IBM immer noch klarer Marktführer ist, gewaltig an.

Zwar kamen kaum neue Kunden hinzu, aber traditionelle Mainframe-Anwender wie Großbanken, Versicherungen oder Fluggesellschaften bauten ihre Systeme so stark aus wie schon lange nicht mehr. Anfang 1995 stieg die Nachfrage sogar noch weiter an. Mit einigen der mehrere Millionen Mark teuren Mainframe-Modelle ist IBM bis zum Jahresende komplett ausverkauft.

Die Folge: Zwar sanken 1994 wegen des Preisverfalls die Umsätze, doch mit den Großcomputern und der dazugehörigen Software erwirtschaftete IBM wie in alten Zeiten den größten Teil der Gewinne.

Experten sind sich einig, daß im nächsten Jahr das Mainframe-Geschäft drastisch schrumpfen wird. Dann könnte es wieder eng werden für den Multi aus Armonk, denn die anderen Sparten bringen noch längst nicht vergleichbare Gewinne – oder sie machen, wie das PC-Geschäft, sogar große Verluste.

Gerade erst bescheinigten die Marktforscher dem IBM-Chef, wie weit seine Firma im turbulenten Geschäft mit den Kleinrechnern zurückgefallen ist.

Schon 1994 hatte IBM seine Führungsrolle im PC-Markt weltweit an

Groupware

heißt im Slang der Computergemeinde das Zauberwort, das EDV-Manager und Software-Verkäufer ins Schwärmen bringt. Die neue Art von Computertechnik soll dafür sorgen, daß Computer verschiedenster Art, vom Großrechner bis zum PC, ohne Probleme miteinander kommunizieren können.

Die Software für die Arbeit in Gruppen gilt als Schlüssel für die Zukunft. Techniker einer Firma, die nicht zusammen in einem Büro sitzen, oder Verkäufer und Kunden sollen so über den ganzen Erdball hinweg gleichzeitig an einem Text oder einer technischen Zeichnung arbeiten können. Das spart nicht nur Zeit, sondern vor allem auch Kosten. Manche Nutzer berichten von gewaltigen Produktivitätsfortschritten.

Als Pionier der neuen Supersoftware gilt die US-Firma Lotus. Mit dem Groupware-Produkt „Notes“ beherrscht Lotus klar den Markt. Rund 1,7millionenmal wurde das



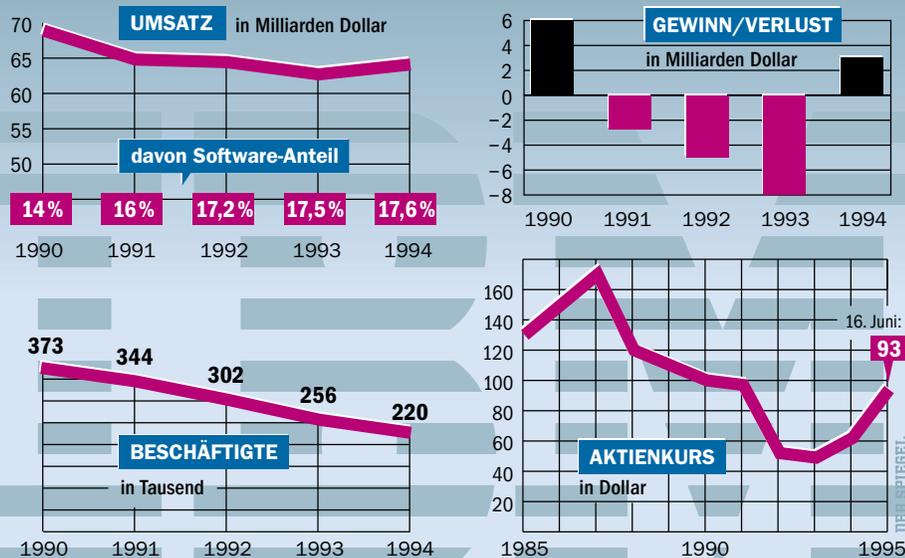
Lotus-Software: Pionier ohne Kapital

Programmpaket bislang verkauft. Lotus ist damit den härtesten Konkurrenten Microsoft und Novell weit voraus. Frühestens zum Jahresende können die Verfolger ein eigenes

Groupware-Produkt herausbringen. Aber die Konkurrenzprodukte werden wahrscheinlich nicht so universell einsetzbar sein. Doch die 1982 gegründete Software-Firma, die mit dem Tabellenkalkulationsprogramm „Lotus 1-2-3“ und der elektronischen Post „cc: Mail“ schon einmal zwei Bestseller kreierte, hat nicht genug Kapital, um das neue Potential voll auszuschöpfen. Seit Monaten geht der Verkauf sogar zurück, Lotus rutschte in die roten Zahlen.

Im Verein mit dem Multi IBM, mit dem Lotus seit langem zusammenarbeitet, könnte „Notes“, so die sonst eher nüchternen Experten der Marktforschungsfirma Gartner Group, „das Schweizer Messer des Workgroup Computing werden“. Und mit dem angekündigten Zusatz „InterNotes“ für die Arbeit via Internet werde das Messer „bald zehn statt nur sechs Klingen haben“.

Wieder Tritt gefaßt Geschäftsentwicklung bei IBM



Compaq abtreten müssen und wurde in Amerika sogar vom Branchenneuling Packard Bell überholt und auf den vierten Platz verdrängt. Auch in Europa schrumpfte der Marktanteil im ersten Quartal von 11 auf magere 8,5 Prozent.

Preislich hat sich IBM mit neuen PC-Serien wie etwa den Aptiva-Modellen der Konkurrenz inzwischen angenähert. Aber die Modelle sind oft nicht lieferbar, weil die Nachfrage falsch eingeschätzt wurde. „Das ist zum Verzweifeln“, schimpft ein IBM-Verkäufer aus Hamburg, „und wir haben darauf überhaupt keinen Einfluß, weil die Dinger nicht bei uns gebaut werden.“

Eine noch peinlichere Panne leistete sich IBM mit dem Hochleistungsprozessor namens PowerPC. Mit dem Superchip wollte IBM gemeinsam mit Apple und Motorola das Quasi-Monopol des Chipherstellers Intel brechen.

Mitstreiter Apple bringt schon seit mehr als einem Jahr seine Mac-Rechner mit dem PowerPC auf Touren. IBM stattet dagegen bislang nur teure Workstations mit dem Superchip aus dem eigenen Haus aus. Personalcomputer wurden weiterhin mit Intel-Chips geliefert, weil die Software-Anpassung des Power-Prozessors an das IBM-Betriebssystem OS/2 nicht klappt.

Erst in dieser Woche will IBM bekanntgeben, daß die Wunderwaffe gegen Intel nun auch im PC einsatzbereit ist. Wann die ersten Personalcomputer mit dem heißen Chip ausgeliefert werden, ist aber ungewiß. Und schon im kommenden Jahr will Intel mit dem Pentium-Nachfolger „P6“ dem technisch jetzt noch überlegenen PowerPC kräftig Paroli bieten.

Unbeschwerte Freude bereitet Gerstner deshalb nur ein Bereich, der jetzt mit den höchsten Zuwachsraten aller

Sparten aufwarten kann: das Service- und Beratungsgeschäft.

An diesem Erfolg hat die deutsche Niederlassung großen Anteil, sie erzielte im vergangenen Jahr mit 2,4 Milliarden Mark schon fast ein Drittel ihres Inlandumsatzes mit Dienstleistungen. Das Angebot reicht von der Unternehmensberatung, der Wartung und Pflege fremder Großrechner bis zur Übernahme von Rechenzentren.

So übernahmen die Stuttgarter unter anderem die Rechenzentren samt deren Mitarbeiter von Porsche, Lurgi, Conti, Kugelfischer und der Gothaer Versicherung. „IBM hat aufgehört, die Strategien in der eigenen Dunkelkammer zu entwickeln, wir machen jetzt, was die Kunden wollen“, begründet Service-Chef Dorn den Erfolg.

Doch der Wandel vom Hardware-Hersteller zur Service-Firma ist mühsam. Die eklatanten Schwächen im Traditionsgeschäft des Konzerns können die IBM-Dienstleister nicht ausgleichen, denn die Gewinne auf dem neuen Terrain sind vergleichsweise schmal.

Mit einer Bruttogewinnspanne von 20 Prozent brachte der Service-Bereich 1994 gerade mal ein Drittel soviel ein wie das Software-Geschäft. „Das große Geld“, weiß auch Service-Chef Dorn, „wird mit der Software gemacht.“

Mit Lotus will Gerstner dafür sorgen, daß IBM auch in Zukunft viel Geld verdient. Und mit seinen immer noch sieben Milliarden in der Kriegskasse hat er immer noch genug Kapital in der Hinterhand, um ein weiteres Software-Haus wie etwa Novell zu kaufen.

Gerstner ist jedenfalls fest entschlossen, IBM, die größte Software-Firma der Welt, auch zur stärksten zu machen. „Lotus“, heißt es in der IBM-Gemeinde, „war nur der Anfang.“ □