

Erst mal verdauen

Die Siemens-Manager haben die Probleme bei der Übernahme der angeschlagenen Computerfirma Nixdorf erheblich unterschätzt.

Es läuft scheinbar bestens beim neuen Computerkonzern Siemens-Nixdorf. Fast wöchentlich kommt aus dem Hauptquartier in München-Neuperlach frohe Kunde über neue Großaufträge.

Eine Großbank unterschreibt einen Auftrag über 35 Millionen Mark, das Bundesland Hessen ordert für seine Hochschulen vier sogenannte Supercomputer. Und in den vergangenen Wochen bestellten Handelsunternehmen aus Deutschland, England, Spanien und den USA neuartige Scannerkassen samt Zubehör für insgesamt mehr als 100 Millionen Mark.

Die guten Nachrichten der Siemens-Nixdorf-Verkäufer sind allerdings nur ein Teil der Wahrheit. Die Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI) hat, knapp ein Jahr nach ihrer Gründung, mit gewaltigen Problemen zu kämpfen.

Nur ein Teil der von Vorstandschef Hans-Dieter Wiedig, 55, angepeilten Ziele ist tatsächlich erreicht. Immer offensichtlicher wird: Der Elektronikkonzern Siemens ist die Übernahme der Computerfirma Nixdorf allzu naiv gegangen, und er hat die Schwierigkeiten der Vereinigung erheblich unterschätzt.

Zwar verkündet die Firma selbstbewußt in großformatigen Anzeigen „Synergy at work“. Von den vielbeschworenen Synergie-Effekten ist in der Praxis aber bislang wenig zu bemerken. Allzuoft arbeiten die Verwaltungen in München und Paderborn, dem ehemaligen Nixdorf-Sitz, nebeneinanderher. Eine ganze Reihe von Topleuten aus der ehemaligen Nixdorf-Truppe hat bereits entnervt das Unternehmen verlassen.

Scheibchenweise mußten die Münchener Konzernlenker in den vergangenen Monaten immer neue Fehleinschätzungen eingestehen. Zu den Jubelmeldungen der Verkäufer kamen Negativschlagzeilen der Kaufleute.

Der geplante Umsatz von rund 13 Milliarden Mark ist kaum noch zu schaffen. Im ersten Halbjahr setzte die Firma nur magere 5 Milliarden Mark um. „Wir müssen aufpassen“, warnte der als Aufsichtsrat zuständige Siemens-Vorstand Hermann Franz, „daß zwei und zwei nicht drei ergibt.“

Seither sind zwar die Zuwachsraten gestiegen, der Rückstand ist bis zum 30.

September, dem Ende des Geschäftsjahres, aber kaum mehr aufzuholen.

Vollkommen daneben lagen die SNI-Manager vor allem mit ihren Gewinnprognosen. Noch bis Anfang dieses Jahres verkündeten sie, das neue Unternehmen werde schon im ersten Geschäftsjahr ein positives Ergebnis erzielen. Inzwischen jedoch ist klar, daß die SNI in ihrer ersten Bilanz mindestens eine halbe Milliarde Mark Verlust ausweisen wird.

Die alten Versprechungen der Konzernlenker sind nun hinfällig. Stets hatten sie betont, größere Entlassungen unter den 52 000 SNI-Mitarbeitern seien nicht mehr zu erwarten.



SNI-Chef Wiedig
Angepeilte Ziele nicht erreicht

Anfang August gab die Geschäftsleitung bekannt, daß in den nächsten Monaten etwa 3000 Arbeitsplätze gestrichen werden sollen. Die ehemalige Nixdorf-Fabrik in Berlin-Wedding wird, entgegen früheren Ankündigungen, völlig stillgelegt.

Zehn Monate nach dem Start der SNI muß das Siemens-Management erkennen, daß es sich mit dem ehemaligen Konkurrenten Nixdorf ein gewaltiges Problem aufgeladen hat. Der Zusammenschluß hat zwar den größten Computerhersteller Europas geschaffen. Aber fraglich ist, ob er in absehbarer Zeit funktionieren wird.

Der Elektrokonzern Siemens hatte Anfang 1990 nach zähen Verhandlungen von den Erben des Paderborner Firmengründers Heinz Nixdorf den Zu-

schlag zur Übernahme des angeschlagenen EDV-Konzerns erhalten. Mit der Fusion sollte sich, so Vorstandschef Wiedig, „das Beste von beiden Unternehmen ergänzen und zu einer Einheit zusammenfügen“.

Manche Siemens-Manager träumten schon davon, dem US-Giganten IBM in Europa den Spitzenplatz streitig machen zu können.

Auf dem Papier paßten die beiden größten deutschen EDV-Hersteller ideal zusammen. Nixdorf ist stark in der sogenannten mittleren Datentechnik mit speziell auf verschiedene Branchen zugeschnittenen EDV-Lösungen. Siemens hat sich dagegen vor allem auf das Geschäft mit den universell einsetzbaren Großrechnern konzentriert.

Die Nixdorf-Verluste (1989 rund eine Milliarde Mark) schreckten die Siemens-Manager nicht. Sie brachten mit dem Bereich Daten- und Informationstechnik ein seit Jahren gewinnträchtiges Geschäft ein.

Branchenkenner hatten früh vor allzu großem Optimismus gewarnt. Es werde schwerfallen, so die Kritiker, die beiden höchst unterschiedlichen Unternehmenskulturen, den eher yuppiehaften Stil der Nixdorf-Werker und die Beamtenmentalität der Siemensianer, miteinander zu verschmelzen.

Die Dissonanzen begannen schon bei der Zweiteilung des Firmensitzes (Paderborn/München). Streit gab es auch bei der Besetzung des Vorstands mit Managern beider Unternehmen. Wochenlang nervten sich die neuen Partner mit Diskussionen über das Firmenlogo oder die Reisekostenerstattungen.

Erheblichen Anteil am schwachen Start hat ein für ein

Computerunternehmen ungewöhnliches Problem. Bis heute ist es den SNI-Experten nicht gelungen, die hausinternen EDV-Abläufe beider Firmenteile restlos aufeinander abzustimmen. So hinkt die Buchhaltung immer noch bei der Fakturierung der Aufträge hinterher.

Der Siemens-Bereich, der früher nicht einmal 10 000 Großkunden betreute, kommt mit dem zehnmal größeren Kundenstamm, der aus Paderborn übernommen wurde, einfach nicht zurecht. Bereits ausgelieferte Ware im Wert von einigen hundert Millionen Mark ist deshalb noch nicht ordnungsgemäß verbucht.

Bei den Aufräumarbeiten im verzweigten Nixdorf-Reich entdeckten die Siemens-Abgesandten immer neue Verlustquellen. „Es ist wie nach der deut-

schen Vereinigung, wir stoßen täglich auf neue, geheime Stasi-Keller“, beschreibt ein Siemens-Revisor die Lage.

Vor allem Verkäufer in Spanien, Frankreich und den Niederlanden hatten Aufträge abgeschlossen, die allen Wirtschaftlichkeitsberechnungen zuwiderliefen. Nun sind enorme Wertberichtigungen in der Bilanz notwendig. Entdeckt wurden nun auch eine ungewöhnlich große Zahl von Dienstwagen, plötzliche Beförderungen und Gehaltserhöhungen noch kurz vor der Fusion sowie diverse Kungeleien bei manchen Auslandstöchtern.

Solche Machenschaften lassen sich abstellen. Schwieriger ist es schon, aus den beiden Unternehmen wirklich ein einheitliches Ganzes zu machen. Noch immer leistet sich die neue Nummer eins der europäischen Computerhersteller den Luxus paralleler Produktlinien vor allem bei den Rechnern für den Mittelstand.

Die wirtschaftlich unsinnige Vielfalt abzuschaffen, ohne die Altkunden zu vergrätzen, erfordert viel Feingefühl und eine Menge Entwicklungsaufwand. Frühestens Ende 1992 wird eine gemeinsame Rechnerfamilie fertig sein, die auch den Altkunden Anschluß an die Zukunft gibt.

Ein straffes Produktprogramm allein jedoch löst die SNI-Probleme nicht. Der Konkurrenzkampf in der EDV-Branche wird immer härter. Wenn Siemens-Nixdorf langfristig überleben will, muß der Konzern rasch seine überaus schwache Position in Übersee verstärken.

Aus eigener Kraft wird das nicht gelingen. Seit langem halten die SNI-Manager deshalb Ausschau nach einem geeigneten Übernahmekandidaten in den USA. Viele Insider tippen auf den angeschlagenen Großrechnerspezialisten Unisys.

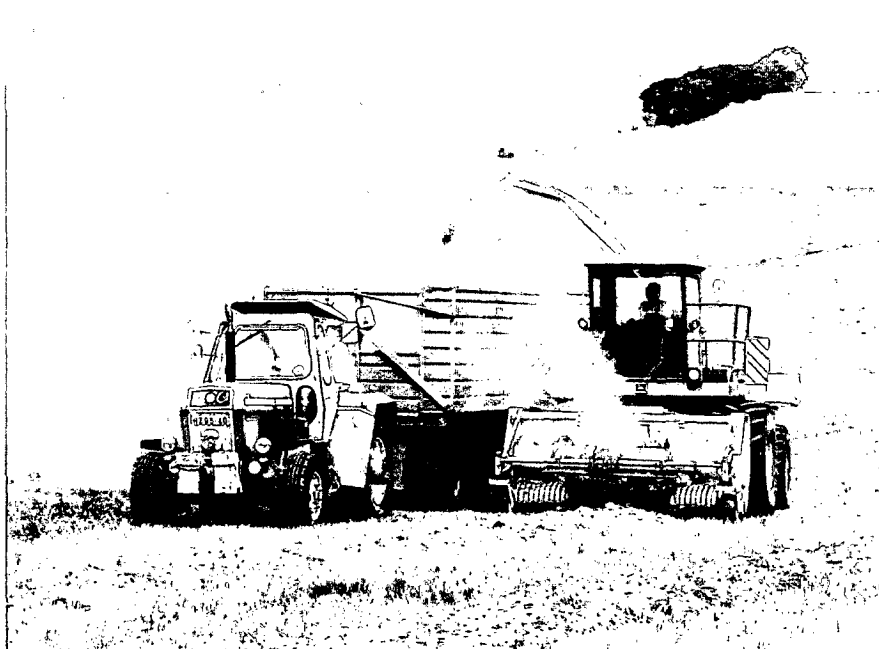
Doch Siemens-Aufseher Franz hat vorerst andere Probleme. „Erst mal müssen wir Nixdorf richtig verdauen“, sagt er, „bevor wir uns so einen Brocken aufhalsen.“

Landwirtschaft

Tieflader und Telefon

Die meisten Bauern im Osten haben keine Chance. Das beste Land beackern Gast-Landwirte aus dem Westen.

Edwin Zimmermann, Landwirtschaftsminister in Brandenburg, wollte den Bauern auf der Vollversammlung der Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaft (LPG) in Kyritz an der Knatter nur ein wenig Mut zusprechen. Doch die Landleute küm-



Westdeutscher Bauer in Sachsen-Anhalt: Einsatz per Funktelefon

merten sich nicht um den hohen Gast aus Potsdam, sie gingen nach kurzer Beratung zu einer handfesten Prügelei über, weil sie sich über Wege aus der Misere nicht einig wurden.

In der Landwirtschaft der ehemaligen DDR geht es drunter und drüber, vor allem aber abwärts. „Die Lage ist katastrophal“, sagt der Bauernminister.

Krach und Krawall gibt es nicht nur in Kyritz. Täglich gehen im Potsdamer Ministerium rund 30 Klagen verbitterter und zerstrittener Genossen ein.

LPG-Vorstände werden beschuldigt, Staatsgelder für Flächenstilllegungen zweckentfremdet oder selber eingesteckt zu haben. Alten Landeigentümern wird die Entschädigung vorenthalten. Neue Betriebe kommen nicht an Fördergelder. Bevor die Felder an die früheren Besitzer übergeben werden, pflügt die LPG schnell noch das reife Wintergetreide unter.

„Mit viel Geld wird eine Landwirtschaft kaputt gemacht, die einmal Überschüsse produziert hat“, klagt ein Ministerialer aus Zimmermanns Amt.

Rund 4,3 Milliarden Mark sandte das Bonner Agrarministerium seit Mitte vergangenen Jahres als Anpassungshilfe ins Beitrittsgebiet. Doch von den einst über 4000 LPG-Betrieben der DDR droht 1800 bald der Konkurs, schätzt Siegfried Döhler, Geschäftsführer des ostdeutschen Bauernverbandes.

Viele Betriebe haben kein tragfähiges Sanierungskonzept vorgelegt. Die Bonner verweigern ihnen deswegen den Erlass der Altschulden. Zinsen und Tilgung werden die Genossenschaften schnell erdrücken.

Selbst das beste Konzept kann vielen nicht helfen. In weiten Teilen von Bran-

denburg, der märkischen Sandbüchse, und auch in Mecklenburg-Vorpommern sind die Böden zu schlecht für einen rentablen Anbau.

Über 600 000 Hektar, rund 13 Prozent der Ackerfläche im Osten, wurden schon gegen EG-Prämien von 500 bis 750 Mark pro Hektar stillgelegt. In der ehemaligen DDR ist mehr Land aus der Nutzung genommen als in allen zwölf Staaten der EG zusammen. Wahrscheinlich wird noch weit mehr Land zur Brache. Die Agrarexperten rechnen mit einer Million Hektar.

Auf die guten Böden, etwa in der Magdeburger Börde, drängen Landwirte aus dem Westen. Oft legen sie Teile ihrer Flächen daheim still. Die Prämie reicht meist schon für die Jahrespacht von erstklassigem Ackerland im Osten.

Viele sind nur Gastlandwirte. Auf Tiefladern rollen sie zu Saat und Ernte ihre Maschinen an. Zwischendurch sieht ein einheimischer Verwalter nach dem Rechten und ruft den Westbauern im Notfall per Funktelefon auf die Felder. Allein aus Niedersachsen beackern so schätzungsweise 50 bis 100 Tieflader-Bauern ihr Neuland.

Von den ehemaligen Genossenschaftsbauern mögen nur wenige selbständige Hofbesitzer werden. 1500 sogenannte Wiedereinrichter fanden sich bisher unter den einst 200 000 Beschäftigten der brandenburgischen Landwirtschaft. In Mecklenburg sind es nur 1000, in Sachsen gut 2200. Bei den meisten von ihnen reicht es nur zum Nebenerwerb mit bis zu 20 Hektar.

Ein neuer Hof kostet zwischen 700 000 und einer Million Mark. Verbilligte Kredite gibt es aber nur bis 600 000