

Vieles war nur schön erfunden

SPIEGEL-Redakteur Michael Schmidt-Klingenberg über die Nixdorf-Legende

Den Flug von München nach Paderborn umweht noch immer ein Hauch von Abenteuer und Pioniergeist. Die zweimotorige Turbopropmaschine vom Typ ATR 42 zieht zitternd und dröhnend hinauf auf gehobene Tieffliegerhöhe. Die Stewardess der Regionalflug GmbH verteilt Wurststullen, die Passagiere vertiefen sich in die *Westfalenpost*.

Das Flugzeug ist bis auf den letzten Platz ausgebucht. Seit der Münchner Elektrokonzern Siemens die daniederliegende Paderborner Computerfirma Nixdorf übernommen hat, bekommt wenigstens die Regionalflug-Gesellschaft, als „Nixdorf Airlines“ lange verspottet, einen ungeahnten Aufschwung. Zwischen der Zentrale der Übernehmer in Bayern und dem Stammsitz des Unternehmens in Ostwestfalen herrscht seit her reger Besuchsverkehr.

In der engen Maschine sitzen am Freitagabend fast nur Nixdorfer. Die Stimmung ist gedrückt wie bei einer geschlagenen Fußballmannschaft auf dem Heimflug. In der ersten Reihe hat Vorstandsmitglied Sven Kado Platz genommen, der öffentlich der Bilanzmanipulation bezichtigt wurde.

Die Nixdorf-Vorstände sind nur noch Befehlsempfänger der neuen Herren in München: ein Übergangskabinett bis zum Untergang der Firma in der Fusion zur Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG. Intern heißt der neue Verbund kurz, aber treffend „Sinix“. Spötter mit Galgenhumor dichten schon: Erst kommt Sinix und dann gar nix.

Knapp und knackig hat ein Aktenkofferträger seinem Chef Kado beim Einstieg über die schmale Gangway den

neuesten Stand der Dinge aus der Siemens-Zentrale rapportiert. Der Konzern ist am Nixdorf-Werk in Singapur interessiert, könnte zwei Drittel der Fläche brauchen. Allerdings, nur für eine Siemens-eigene Produktion – die Nixdorf-Fabrikation wird eingestellt.

Das erst 1987 eingeweihte Gebäude in dem fernöstlichen Stadtstaat war einmal der Stolz der Paderborner. Von dort aus sollte der gigantische Wachstumsmarkt des pazifischen Beckens erschlossen werden. Nun ist die verunsicherte Belegschaft in Singapur auf dem Absprung. In der fernöstlichen Elektronik-Metropole finden die Nixdorfer schnell wieder einen Job. Der nächste High-Tech-Schuppen ist gleich um die Ecke.

In Paderborn kommt erst mal Nixdorf und dann lange, lange gar nichts. Mit 9000 Beschäftigten ist die Computerfirma dort der größte Arbeitgeber, und der einzige aus dieser Branche weit und breit. Der Rest an Industrie am Standort Paderborn besteht aus einer Möbel- und einer Marmeladenfabrik. Die Arbeitslosenquote liegt bei neun Prozent. Etwa 1000 Nixdorfer sollen bis Mitte dieses Jahres gehen. Dann wären im Arbeitsamtbezirk rund elf Prozent der Erwerbstätigen ohne Job – Folgewirkungen auf andere Betriebe und eine weitere, ziemlich sichere Entlassungswelle gar nicht eingerechnet.

Die Bedeutung dieser Zahlen dringt nur schwer in die westfälischen Dickhäuter. Hatte nicht Firmengründer Heinz Nixdorf immer wieder bezeugt, wie sehr ihm die Schaffung neuer Arbeitsplätze ein persönliches Anliegen war? „Aus meiner Heimatregion Paderborn, aus dem Hochstift Paderborn emigrieren pro Jahr tausend Kinder, weil sie dort keinen Arbeitsplatz finden“, hatte er noch ein Jahr vor seinem Tod im Frühling 1986 geklagt.

Man sah förmlich diesen Zug hoffnungsloser, ausgemergelter kleiner Gestalten auf der Landstraße rheinwärts schlurfen, wo der böse „Kölsche Klüngel“ sie in Frondienst nahm. Nur einer half diesen mittelalterlichen Zuständen ab, der gute Mensch der Computerwelt: „Welches Unternehmen unserer Größenordnung hat es denn in Deutschland geschafft, seine Belegschaft innerhalb von sechs Jahren zu verdoppeln?“ fragte Nixdorf gern stolz.

Jetzt lautet die Frage: Welches Unterneh-



Firmengründer Nixdorf (1985): Management mit Macken



Nixdorf-Protestkundgebung*: „Paderborn ist nicht Rheinhausen“

men dieser Größenordnung muß innerhalb eines Jahres möglicherweise ein Drittel seiner Belegschaft abbauen? Mehr als 4000 der insgesamt 28 000 Nixdorfer sollten nach der Vorgabe des Vorstands bereits in den nächsten Monaten das Unternehmen verlassen. Und die Insider wissen: Nach dem Vollzug der Fusion wird Siemens den Abbau von einigen weiteren tausend Arbeitsplätzen fordern.

Doch wenn die Nixdorf-Betriebsräte und die Vertrauensleute der IG Metall die Mitarbeiter zur

Protestkundgebung auf den Paderborner Rathausplatz rufen, erscheinen weniger Nixdorfer, als von den Massenentlassungen betroffen sind. Die Demonstration vor Kirche und Kaufhaus ist ohnehin ein Ereignis von historischer Dimension. Seit den Hexenverbrennungen, spottet ein Nixdorfer, hat es in der erzbischöflichen Residenzstadt keinen solchen Aufruf der Massen mehr gegeben.

In einer Firma, die so hemmungslos auf Erfolg getrimmt war, gibt niemand gern zu, daß er zu den Verlie-

tern zählen könnte, die gehen müssen. Viele möchten es auch einfach nicht wahrhaben. „Wer 20 Jahre erzählt bekommen hat, wir sind ja ganz arm, und dann am nächsten Tag hört, der Umsatz ist schon wieder um 24 Prozent gewachsen, der glaubt das nicht, wenn es wirklich bergab geht“, erklärt der Betriebsratsvorsitzende Paul Hegemann.

Von der Plattform eines Lastwagens schreit der SPD-Landtagsabgeordnete Jürgen Jentsch derweil machtvolle Parolen: „Paderborn ist nicht Rheinhausen –



Nixdorf-Manager Kado
Befehlsempfänger der neuen Herren

noch nicht, aber Paderborn kann zu Rheinhausen werden!“

Doch so tatkräftiger Widerstand wie bei der Schließung des Krupp-Stahlwerkes in Rheinhausen ist von den Nixdorfern nicht zu befürchten. Die leiden lieber still vor sich hin. Den plötzlichen Fall von der Pionier- zur Pleitefirma können viele nur schwer verarbeiten.

„Das ist ein Riesenproblem“, sagt der stellvertretende Betriebsratsvorsitzende Franz Tölle, „gerade bei denen, die früher immer besonders gern über die positiven Seiten gesprochen haben.“ Eigentlich meint Tölle die Arroganz, die viele überzeugte Nixdorfer gegenüber der Konkurrenz herauskehrten – doch diese undiplomatische Formulierung schluckt er gerade noch herunter.

Die Firma hatte ihre Mitarbeiter zu dieser Haltung geradezu erzogen. Alle neuen Nixdorfer wurden durch ein einwöchiges Training geschult. Das „NAP“ (Nixdorf Aufbau Programm) verbreitete den Mythos vom „Senkrechstart aus dem Keller zum Imperium“: die sagenhafte Geschichte von der Karriere des Physikstudenten Heinz Nixdorf, der mit dem Moped die Firmen abklapperte und seinen ersten Rechner eigenhändig zusammenlötete zum einzigen deutschen Unternehmen der Computerbranche, das sich selbst vor dem Branchenriesen IBM nicht fürchtete.

Glanzpunkt dieses Einbildungsprogramms war der Auftritt des Gründers leibhaftig. Heinz Nixdorf „fesselte seine Zuhörer vom ersten Augenblick an“, schrieben die frisch gebackenen Nixdorfer dann begeistert in ihrer obligatorischen NAP-Zeitung.

„Ich hatte eine richtige Euphorie“, beschreibt ein NAP-Teilnehmer die Wirkung des Trainings. Auch das Management war seinen eigenen Erfolgssparolen verfallen, selbst als andere Computerunternehmen schon in der Krise waren. „Verwöhnt durch zehn Jahre Optimismus, zehn Jahre Erfolg, haben wir geglaubt, uns kann nichts passieren“, gibt Horst Nasko zu, der nach dem Abgang des Nixdorf-Nachfolgers Klaus Luft nun bis zur Vollendung der Übernahme den Vorstand anführt.

Die Legende, die Nixdorf um sich aufgebaut hatte, war in manchen Punkten nur schön erfunden. Der westfälische Tüftler, der deutsche Computerpionier war er nicht. „Über die Entwicklungsabteilung von Nixdorf hat die ganze Branche gelacht“, weiß ein Münchner Industrieller. „Die konnten mit ihren 700 Millionen Mark nicht mal einen Stecker entwickeln“, spottet ein Nixdorfer mit leichter Übertreibung.

Heinz Nixdorf hatte zwar ein Faible für die Techniker, und er kam bei den Männern in der Produktion gut an. Aber seine Schwäche galt eher der soliden

* Am 3. Februar in Paderborn.

Handwerksarbeit mit Blech und Spänen, weniger der fuzziigen Elektronik. Die Steckmodule der Nixdorf-Rechner waren noch schwere, großformatige Platten wie aus dem Stabilbaukasten, als die Japaner schon die Computer in einen Aktenkoffer packten.

Nixdorfs angeblich so dynamischer Führungsstil war eher ein Management mit Macken. Der verstorbene Chef hatte, so ein Paderborner Betriebsrat, „ein pervernes Verhältnis zur Verwaltungsarbeit“. Bürokratie hielt der Alte für überflüssig. Bis zum letzten Jahr gab es keine brauchbare Kostenrechnung. „Erst haben wir gedacht, die geben uns die Zahlen nicht“, berichtet der Arbeitnehmervertreter, „aber die hatten keine.“

Dafür wurden Belanglosigkeiten zwanghaft reglementiert. In den Groß-

wußtsein der erfolgsverwöhnten Mitarbeiter wieder ins Lot zu bringen. Doch schlimmer noch litten die Nixdorfer „unter dem wild gewordenen Mittel-Management“, wie ein Münchner Computer-Ingenieur klagt.

Heinz Nixdorf kontrollierte den Mittelbau persönlich bei allen unternehmensrelevanten Entscheidungen. Wer sich ungerecht behandelt fühlte oder mit einer Idee bei seinen unmittelbaren Vorgesetzten nicht durchdrang, konnte sich immer direkt an den Firmenchef wenden. Damit war es unter dem Nachfolger Luft vorbei. Der Vorstand bunkerte sich in Paderborn ein. „Das mittlere Management kam mit der neuen Freiheit nicht zurecht“, kritisiert der Münchner Ingenieur, „die Abteilungen wurden gegeneinander abgeschottet, vom Nixdorf-Teamgeist blieb nichts übrig.“



Nixdorf-Chef Nasko: „Verwöhnt durch zehn Jahre Optimismus“

raumbüros müssen die Schreibtische – Marke Nußbaum-Eigenbau der Nixdorf-Schreinerei – im Winkel von exakt 45 Grad zu den Fenstern stehen. Der Alte liebte es, die Werksparkplätze abzufahren und zu kontrollieren, ob der Rasenstreifen sauber geschnitten war. Manche Selbstverständlichkeiten moderner Arbeitsgestaltung wie die Gleitzeit waren für Nixdorf „ein irrationales Tabu“.

Die kleinkarierten Merkwürdigkeiten überlebten auch den Firmengründer. Als mit steigenden Verlusten Sparsamkeit die wichtigste Tugend war, wurde in der Münchner Niederlassung das Toilettenpapier rationiert und im Schrank verschlossen aufbewahrt. Die Hydrokultur, bisher von einer Fachfirma betreut, wurde nun von den Mitarbeitern gegossen, bis die Pflanzen im Wasser ersoffen.

Diese Kleinigkeiten trugen nicht gerade dazu bei, das angeschlagene Selbstbe-

Dem Zusammenschluß sehen die Mitarbeiter mit gemischten Gefühlen entgegen. Sie wissen, daß Nixdorf allein nicht überlebensfähig gewesen wäre. Doch wie die beiden höchst unterschiedlichen Firmenkulturen zusammenpassen sollen, ist noch offen. Viele Nixdorfer sind gerade von dem bürokratischen Multi zum chaotischen Mini gewechselt, weil sie „Siemens nicht vertragen haben“, sagt ein Paderborner Manager.

Interims-Chef Nasko, ein ehemaliger AEG-Nachrichtentechniker aus Österreich mit dem Charme eines k. u. k. Hofrats, erhofft sich von der Vereinigung nur das Schönste. Schließlich habe sich bei Firmenfusionen schon oft „das Gute beider Kulturen durchgesetzt“.

Ein ehemaliger Siemensianer, der zu Nixdorf wechselte, sieht seiner Wiedervereinigung mit der alten Firma schon realistischer entgegen: „Schlechter kann es gar nicht werden.“

Genau Buch geführt

Ein Dutzend Arzneimittel-Großhändler sollen gegen das Gesetz verstoßen haben: Sie organisierten ein gut funktionierendes Kartell.

Die Herren kamen unangemeldet. Zielstrebig durchstöberten sie die Büros und schlepten Protokolle, Tischkalender und Aktenordner mit der Geschäftskorrespondenz ab. Sie handelten im Auftrag des Bundeskartellamts.

Von zehn Uhr morgens an suchten die Fahndungsbeamten am vorvergangenen Mittwoch gleichzeitig an 20 Orten in der Bundesrepublik nach Beweisen. Ziel des amtlichen Eifers waren ein Dutzend Unternehmen des Pharma-Großhandels, das ist fast die gesamte Branche. Die Firmen, die den Nachschub für 17 000 bundesdeutsche Apotheken besorgen, stehen im Verdacht, ein klassisches Absprache-Kartell aufgebaut zu haben.

In die Affäre sind nach Erkenntnissen der Fahnder vor allem die Großen des Arzneimittelhandels verwickelt. Drei der betroffenen Unternehmen – der Marktführer Gehe, eine Firma des Haniel-Konzerns, die zum Beteiligungskreis der DG Bank zählende Andreae-Noris Zahn (Anzag) und die Merckle-Gruppe aus Blaubeuren – bestreiten weit mehr als die Hälfte des Branchenumsatzes.

Die Beweise, die den Fahndern in die Hände fielen, bestätigten den Verdacht der Kartellwächter. Auf das gesprochene Wort scheinen die Pharma-Kaufleute nicht viel zu geben, die kritischen Geschäftsvorgänge in den gefilzten Firmen sind häufig schriftlich festgehalten. Einige Aufzeichnungen belegen auf die Stunde, wann sich die Kartellbrüder trafen und worauf sie sich verständigten.

Die Schummelrunde startete nach den Erkenntnissen der Wettbewerbsbehörde im Spätherbst 1986. Die Großen der Branche waren damals höchst unzufrieden mit den Umsatzrenditen, die bei durchschnittlich 0,5 Prozent lagen.

Mehr war im Wettbewerb nicht drin. Die Grossisten mußten um jeden Kunden kämpfen, und wichtigstes Kampfmittel war der Rabatt.

Die Großhändler überboten sich mit Rechnungsabzügen. Apotheken mit Jahresumsätzen von 100 000 Mark bekamen bis zu neun Prozent Nachlaß, wenn sie den Lieferanten wechselten.

Der Rabatt-Krieg konnte nur durch eine Absprache der Kombattanten beendet werden. Und so soll es geschehen sein: Pharma-Großhändler verständigten sich auf ein System, dem wegen sei-