

Nixdorf: Ohne Partner chancenlos

Zwei Jahre nach einer Bilanz mit Rekordgewinn steht Deutschlands einstige High-Tech-Perle Nixdorf am Rand des Abgrunds. So tief ist in so kurzer Zeit selten

ein Konzern in der Bundesrepublik abgestürzt. Der Paderborner Computer-Hersteller – ein eindrucksvolles Beispiel für das Versagen eines blinden Managements.

Horst Nasko hat sich nicht an die Spitze gedrängelt. Mit der Verantwortung für den kleinen Bereich Telekommunikation bei der Nixdorf Computer AG war der 56jährige Österreicher vollauf zufrieden.

Um so überraschender kam für ihn am Sonntag, dem 19. November, ein Anruf des Nixdorf-Aufsichtsratschefs Gerhard Schmidt. Vorstandschef Klaus Luft sei müde geworden, teile der Anrufer mit, und wolle bei der Aufsichtsratssitzung am nächsten Tag sein Amt niederlegen. Ob Nasko bereit sei, wolle der Nixdorf-Anwalt und -Aufseher wissen, die Führung zu übernehmen.

24 Stunden später, während der Aufsichtsratssitzung, erklärte Luft, 48, mit knappen Worten tatsächlich seinen Rücktritt. „Ich kann dem Unternehmen mehr dienen, wenn ich jetzt gehe“, meinte der Nixdorf-Vorsteher und verschwand in den Urlaub.

Mit dem plötzlichen, aber nicht ganz unerwarteten Abgang des alerten Nixdorf-Chefs endete nicht nur eine ungewöhnlich steile Karriere. Der Sturz des Klaus Luft, dreieinhalb Jahre nach dem



Ehemaliger Nixdorf-Chef Luft: Unbeirrt auf Wachstum gesetzt



Firmengründer Nixdorf (1984)
Den Wandel mit Nichtachtung gestraft

Tod des Firmengründers Heinz Nixdorf, markierte auch das Ende einer Legende: Nixdorf, Deutschlands einziger Computer-Spezialist von Rang und Größe, steht auf der Kippe.

Aufsichtsrat Schmidt versuchte sogleich, der Öffentlichkeit klarzumachen, der neue Chef in der Firmenzentrale in Paderborn sei keineswegs nur Vorstand auf Widerruf, sondern eine „Dauerlösung“. Doch daß der promovierte Ingenieur Nasko mehr ist als nur ein auf Zeit bestellter Verwalter, mag bei Nixdorf niemand glauben. Im dürftig besetzten Vorstand des Computer-Unternehmens, in dem Luft keinem Kollegen wirklich Raum zur Entfaltung gelassen hatte, war Nasko einfach der Stubenälteste. Deshalb fiel die Wahl auf ihn.

Das Führungspersonal von gestern wird Nixdorf nicht über Wasser halten, dafür steckt das einstige Vorzeige-Unternehmen zu tief in der Krise. Viele Manager in Paderborn zweifeln daran, ob Nixdorf ohne die harte Hand eines tatkräftigen Sanierers und ohne die Hilfe eines finanzstarken Partners überhaupt überleben kann.

Seit Wochen wird in Managerzirkeln und an der Börse gerätselt, welcher Konzern die einstige High-Tech-Perle wohl

kaufen wird. Mannesmann, Siemens, Bosch und andere Konzerne haben Interesse an der Übernahme des angeschlagenen Unternehmens öffentlich bekundet. Bei BMW wurde in den letzten Wochen ernsthaft geprüft, ob ein Einstieg bei Nixdorf lohnt. Bis Mittwoch dieser Woche war alles noch offen.

Der Aufkäufer würde in ein Unternehmen einsteigen, das tief in den roten Zahlen versunken ist. 600 Millionen Mark Verlust, vielleicht sogar 800 Millionen wird Deutschlands zweitgrößter Computer-Hersteller (nach Siemens) am Jahresende ausweisen. Selbst bei glücklicher Sanierungsarbeit wird es nach Ansicht von Experten mindestens drei Jahre dauern, bis Nixdorf aus der Verlustzone herauskommt – ein Zeitraum, den sogar ein so gut gepolstertes Unternehmen wie Nixdorf (2,8 Milliarden Mark Eigenkapital) kaum allein überstehen kann.

Selten zuvor in der bundesdeutschen Nachkriegsgeschichte ist ein Unternehmen derart schnell in die Schußfahrt nach unten geraten. Innerhalb von zwei Jahren kippte das Geschäftsergebnis von 264 Millionen Mark Gewinn auf einen Verlust von mindestens 600 Millionen Mark.

Der dramatische Umschwung zum Schlechten ist kein einmaliger Betriebsunfall, ausgelöst durch die weltweiten Turbulenzen auf dem Markt der elektronischen Datenverarbeitung, wie es Ex-Vorstand Luft Belegschaft und Öffentlichkeit lange Zeit glauben machen wollte.

Natürlich, das Nixdorf-Debakel wurde von außen verschlimmert – durch die Flaute auf einem Markt, der lange Zeit nur Wachstum kannte und der seit zwei Jahren nicht mehr so recht vorankommt.

Doch die wesentlichen Ursachen des Niedergangs lassen sich an Personen festmachen: am Vorstandsvorsitzenden Klaus Luft, der das Unternehmen mit aller Gewalt nach vorn peitschen wollte und zuviel riskierte; und am Aufsichtsratsvorsitzenden Gerhard Schmidt, der, bar jeder industriellen Erfahrung und verstrickt in eigene Interessen, keine tauglichen Anstrengungen zur Schandeneindämmung unternahm.

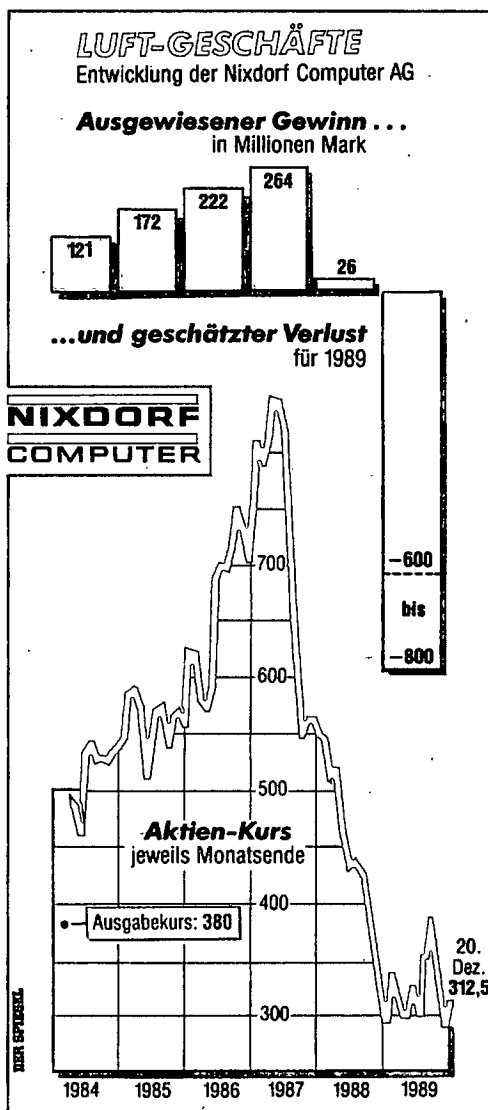
Die ersten Fehler wurden schon zu den Zeiten Heinz Nixdorfs gemacht, des angeblich „ideenreichsten und erfolgreichsten Unternehmers der Bundesrepublik“ (Bundespräsident Richard von Weizsäcker). Es ist Teil der Nixdorf-Saga, daß der emsige Tüftler, der in drei Jahrzehnten aus einem Einmann-Betrieb einen Konzern mit mehr als 20 000 Mitarbeitern geschaffen hatte, sein Haus bestens bestellt hinterließ, als er 1986 einem Herzinfarkt erlag. Zwar hatte Nixdorf, anders als viele Gründer-Unternehmer, nicht wie im Glauben an die eigene Unsterblichkeit geherrscht. Nach einem ersten Infarkt Mitte der Siebziger hatte er mit Klaus Luft tatsächlich planmäßig einen Nachfolger herangezogen.

Doch eine entscheidende Weichenstellung mit weitreichenden Folgen in der kurzlebigen Computer-Industrie hatte der Konzern bereits zu Zeiten Nixdorfs total übersehen: die wachsende Bedeutung der Personalcomputer (PC).

Noch bis vor ein, zwei Jahren verdiente Nixdorf das Geld vor allem mit einem betagten System aus dem Jahre 1976. Nur der überaus schlagkräftigen Verkäufertruppe war es zu verdanken, daß dieser Oldtimer, das Rechnersystem 8870, immer noch gute Gewinne einbrachte.

Immer deutlicher hatte sich bereits Mitte der Achtziger abgezeichnet, daß die Aufgaben, die Nixdorf-Computer der Baureihen 8850, 8860 und 8870 für teures Geld erledigten, durchaus mit einem weitaus billigeren PC gelöst werden könnten.

Doch der knorzige Firmengründer glaubte, den Wandel im Computer-Geschäft mit Nichtachtung strafen zu können. Eine bereits unterschrittsreife Ko-



operation mit dem amerikanischen PC-Pionier Apple wischte er vom Tisch. Nixdorf, pflegte der Chef die Mahner in der Firma zu bescheiden, „baut Lastwagen, keine Mopeds“. Diese folgenschwere Fehleinschätzung haben die Paderborner bis heute nicht ausbügeln können; auf dem Wachstumsmarkt der PC sind sie immer noch ein Nobody.

Auch auf einem anderen Gleis der Computer-Technologie war Nixdorf bereits zu Lebzeiten des Firmengründers nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Mitte der Achtziger ging der Trend eindeutig weg von den bis dahin herrschenden firmeneigenen Computer-Systemen. Favorit waren nun sogenannte offene Betriebssysteme, bei denen die Kunden nicht für immer und ewig an die Erzeugnisse nur eines Herstellers gebunden waren.

Solche Standardgeräte mit herstellernerutraler Technik ließen sich in größeren Stückzahlen und damit billiger herstellen; und sie zwangen die Kunden nicht, bei jeder EDV-Investition quasi ein Glaubensbekenntnis abzulegen.

Den neuen Trend hatten die Nixdorfer durchaus richtig gesehen. Schon früh setzten sie sich deshalb für das von den Amerikanern entwickelte Betriebssystem Unix ein, das heute zu einer Art Standard in der professionellen PC-Welt geworden ist. Doch offensichtlich hatten die Paderborner, die ihre Produkte auf das neue System umstellen mußten, die technischen und finanziellen Anforderungen völlig unterschätzt. Der mitten in der Umstellung einsetzende Preiskampf warf schließlich alle Pläne über den Haufen.

In dieser schwierigen Situation erwies es sich als Handikap, daß die westfälische Computer-Manufaktur im Branchenvergleich kaum zu den besonders profitablen Unternehmen zählte. Die Fertigungsmethoden gelten als veraltet und kostenträchtig. Die Organisation der Firma entspricht immer noch der des Mittelstandes; „die Verwaltung“, glaubte Heinz Nixdorf, „kostet nur Geld“.

Der Vertrieb galt zwar als schlagkräftig, doch die Nixdorf-Verkäufer leisteten sich bis vor kurzem einen Aufwand wie kaum ein anderer Computer-Konzern. Allein die Vertriebs-, Werbe- und Verwaltungskosten sowie die Reisespesen erreichten 1987 bei Nixdorf fast 26 Prozent vom Umsatz; beim Konkurrenten IBM waren es nur 18 Prozent.

Alle Schwächen wurden über die Jahre hinweg von zweistelligen Zuwachsraten beim Umsatz verdeckt.

Als die Deutsche Bank dann 1984 ein dickes Paket von Nixdorf-Aktien an der Börse plazierte und Kapital von mehr als einer halben Milliarde Mark in die Kassen der AG spülte, schienen alle Geldsorgen beseitigt zu sein.

Doch schon damals gab es in Paderborn warnende Stimmen, die darauf hingen, daß „die Organisation mit dem Wachstum des Hauses nicht Schritt hält“. Verhängnisvoll war in dieser kritischen Phase die Machtübernahme des Klaus Luft.

Der „strebsame Einser-Schüler des Chefs“, so ein Luft-Mitarbeiter, wollte „zeigen, daß er alles besser macht“. Nixdorf sollte unter seiner Führung mindestens so schnell wachsen wie unter der Fuchtel des Alten, am besten noch schneller.

Mit der Nixdorf-typischen Überheblichkeit verkündete Luft gleich nach seinem Amtsantritt, bis 1991 werde er den Umsatz verdoppeln – und, ganz nebenbei, den Gewinn verdreifachen. Eine wunderschöne Bilanz für 1986, das erste Luft-Jahr, mit zweistelligen Zuwachsraten bei Umsatz und Gewinn bestätigte

den Nixdorf-Nachfolger und die Belegschaft nur in ihrer ohnehin festen Überzeugung: „Wir sind die Besten.“

Der arrogante Korpsgeist, der sich da in den Köpfen der Nixdorfer festgesetzt hatte, sollte sich schon bald als gefährlicher Irrtum herausstellen. Aber erst viel später erkannte Finanzchef Sven Kado, 45, selbstkritisch: „Arroganz führt zu Ignoranz, und danach kommt nur wenig. In keinem Fall kommt dann noch unternehmerischer Erfolg.“

In dem Klima maßloser Selbstüberschätzung machte Luft seinen wohl entscheidenden Fehler. In unbeirrbarem Vertrauen auf ewiges Wachstum und die Richtigkeit der Gleichung „Mehr Verkäufer, mehr Umsatz“ ging Luft personell in die vollen. In nur 18 Monaten stellte das Unternehmen fast 6000 neue Leute ein – bei IBM Deutschland wurde zur gleichen Zeit das Personal reduziert.

Luft erhöhte seine Personalkosten um mindestens eine halbe Milliarde Mark. Selbst deutliche Signale in den Auftragsbüchern brachten ihn nicht dazu, das eingeschlagene Tempo zu drosseln.

Hausgemachte Fehler, eine Baisse auf dem Computer-Markt und die wachsende Agressivität der internationalen Konkurrenz bildeten eine explosive Mischung, gefährlich genug, um einen heftigen Schwächeanfall des Unternehmens auszulösen. Doch Luft mochte nicht zugeben, daß er sich geirrt hatte.

Das Rekordergebnis von 1986 sollte überboten werden. Damals neu in Kraft getretene Bilanzrichtlinien boten die Möglichkeit, die Unternehmens-Rechnung ganz legal schönzuschreiben. Und Luft, im Verein mit seinem willfährigen Finanzvorstand Kado, schöpfte alle Möglichkeiten aus. Mit 264 Millionen Mark erreichte der Jahresüberschuß 1987 eine neue Rekordmarke.

Um so tiefer war der Fall im folgenden Jahr, als die Kosten der Neueinstellungen voll durchschlugen. Nach außen hin lobte Luft noch Mitte vergangenen Jahres seinen „Erfolgskurs“ und versprach einen „angemessenen Gewinn“. Intern hatten zu dieser Zeit Kado und seine Bilanzexperten längst begonnen, die immer mieser gewordenen Zahlen zu liften.

Ohne handfeste Eingriffe in die Bilanz wäre Nixdorf bereits 1988 tief in die roten Zahlen gerutscht. Um die bedrohliche Lage nicht offenbar werden zu lassen, verkaufte Luft firmeneigene Grundstücke und Gebäude en masse. So konnte Nixdorf statt eines regulären Verlusts von rund 170 Millionen Mark einen Gewinn von 26 Millionen Mark verkünden.

Der Gewinnausweis war nach Lufts Ansicht nötig, um wenigstens die Inhaber von Vorzugsaktien mit einer schmalen Dividende bedienen zu können. Vorzugsaktien werden laut Gesetz stimmbererechtigt, wenn zweimal hintereinander die Dividendenzahlung ausfällt. Erhal-

ten aber die Vorzugsaktionäre bei Nixdorf das Stimmrecht, verlieren die Erben des Firmengründers ihren entscheidenden Einfluß in der Hauptversammlung.

Über die Gestaltung der Bilanz 1988 kam es im Nixdorf-Vorstand zu heftigen Auseinandersetzungen. Vor allem Lufts Stellvertreter, der inzwischen zu Porsche gewechselte Vertriebschef Arno Bohn, 42, kritisierte die Bilanzkosmetik. Bohn hielt es für gefährlich, die Substanz des Unternehmens anzuknabbern, nur um die Aktionäre ruhigzustellen. Der Krach, so meinen Nixdorf-Manager, habe nicht unwesentlich dazu beigetragen, daß Bohn im April dieses Jahres überraschend seinen Job aufgab.

Der früher so eloquente Luft wurde unterdes immer verschlossener. Er suchte die Schuld für die Talfahrt bei anderen – beim Technikchef, beim Finanzvorstand, beim Vertriebsleiter, nur nicht bei sich. Dem Nixdorf-Chef kam die Fähigkeit abhanden, Arbeit zu delegieren: Er glaubte, alles selber machen zu müssen.

„Zum Schluß“, berichtet ein Nixdorf-Manager, „schaute die Belegschaft nur noch fasziniert zu, wie der Chef sich immer weiter in die Maschen seines eigenen Netzes verstrickte.“

Die früher so brillante Verkäufertruppe verlor ihren Glanz. Statt Computer, Software und EDV-Zubehör loszuschlagen, mußten die Vertriebsleute immer häufiger mit den Kunden über die Zukunft von Nixdorf diskutieren. Mehrere Topleute wechselten zur Konkurrenz. Besorgt fragten sich die Einkaufschefs großer Nixdorf-Kunden, ob das Unternehmen überhaupt weiter am Leben bleibt – und vergaben Aufträge vorsichtshalber an die Konkurrenz.

So stieg in diesem Jahr der Verlust von Quartal zu Quartal. Ende September erreichte er mit 465 Millionen Mark eine, so Nixdorf-Sprecher Götz Klingenburg sarkastisch, „knackige und machtvolle Größe“. Der Fehlbetrag wäre noch ein drucksvoller, hätten weitere Grundstücksverkäufe nicht den Sturz abgemildert.

Während Luft seine Solos auf dem Hochseil vollführte, saßen die Aufsichtsräte untätig in ihren Logen. Der Fall Nixdorf bestätigt erneut, daß der Aufsichtsrat einer deutschen Aktiengesellschaft eine ziemlich nutzlose Einrichtung ist.

Nixdorf-Aufsichtsräte wie der Deutsche-Bank-Vorstand Herbert Zapp, der

ehemalige Preussag-Chef Günther Saßmannshausen oder der Hanauer Unternehmer Jürgen Heraeus nahmen den Niedergang offenbar wie ein unabänderliches Gottesverdikt hin.

Deutlich wurde in der Krise die „Inkompetenz und die erschreckende Entscheidungsschwäche“ (ein hochrangiger Nixdorf-Manager) des Aufsichtsratsvorsitzenden Gerhard Schmidt, 70.

Der promovierte Rechtsanwalt aus Essen ist der Firma seit den fünfziger Jahren verbunden: zunächst nur als Rechtsberater und als juristischer Beistand der Familie Nixdorf, später dann als Aufsichtsratschef. Seit dem Tode Nixdorfs wirkt der Jurist zudem als Testamentsvollstrecker, und er ist Vorsitzender der beiden Stiftungen, die über die Mehrheit der Nixdorf-Stammaktien verfügen.

„Schmidt hat so viele Hüte auf dem Kopf“, sagt ein Nixdorf-Mann, „daß



Nixdorf-Chef Nasko: Der Stubenälteste wurde gewählt

ihm bisweilen die Klempe vor die Augen rutscht.“

Weder als der Konzern 1988 tief in die roten Zahlen rutschte, noch als mit Bohn der zweite Mann im Vorstand Hals über Kopf das Unternehmen verließ, hielt Schmidt es für nötig, nach dem Rechten zu sehen.

Nicht Schmidt war es, der für den Rücktritt des untragbar gewordenen Luftsorgte. Der Vorstandschef ging freiwillig, als der öffentliche Druck übermächtig geworden war. Schmidt, völlig unvorbereitet, konnte nur den Insider Nasko aufbieten. Einen neuen Mann von außen, der eine Wende signalisiert hätte, hatte er nicht.

Schmidt hielt es auch nicht für nötig, sich nach einem angesehenen Partnerunternehmen umzusehen, das bei der Kundschaft das Vertrauen in den Namen Nixdorf stärken würde. Als etwa alle Welt schon über mögliche Partner für



Endmontage bei Nixdorf: Veraltet und zu teuer



Aufsichtsratschef Schmidt
Verwickelt in eigene Interessen

Nixdorf spekulierte, hatten in Wahrheit noch gar keine Verhandlungen stattgefunden.

Es ist nicht nur Entscheidungsschwäche, die den Aufsichtsratschef zu so viel Zurückhaltung veranlaßt. Der Anwalt wollte aus wohlwogenen Eigeninteressen bei Nixdorf alles so lassen, wie es war: Ein neuer, tatkräftiger Vorstandsvorsitzender hätte dem Multifunktionär Schmidt womöglich das Anwaltsgehalt mit Nixdorf kaputtgemacht. Ein neuer Gesellschafter würde ihn zumindest den Posten an der Spitze des Aufsichtsrats kosten.

Nun ist die Zeit knapp geworden. Das Sanierungskonzept, das Luft-Nachfolger Nasko bis zum 22. Januar, der näch-

sten Aufsichtsratssitzung, vorlegen soll, wird kaum die Wende bringen.

In der Branche herrscht Einigkeit, was zu tun ist, um Nixdorf vor dem Kollaps zu bewahren:

- ▷ Ein Partner mit gutem Namen muß für die Zukunft der Firma bürgen;
- ▷ unrentable Vertriebsniederlassungen in Übersee müssen geschlossen werden;
- ▷ kostenträchtige Entwicklungen, wie die Versuche, in der Telekommunikation oder der Fabrikautomatisierung Fuß zu fassen, müssen gestoppt werden;
- ▷ die Produkte müssen auf den technischen Stand von heute gebracht, die Produktion muß stärker automatisiert werden und rentabler arbeiten.

Grausamkeiten gegenüber den 30 000 Beschäftigten sind unvermeidlich. Nixdorf-Kenner halten die Hälfte der Fertigung für entbehrlich, zugelieferte Ware sei in jedem Fall billiger.

Stark sanierungsbedürftig ist die Entwicklungsabteilung, die unter der Leitung des Vorstandsmitglieds Hartmut Fetzer, 49, „fast zum Branchengespött geworden ist“, wie ein IBM-Manager erzählt. Der Konzern hat in den letzten Jahren viel Geld in die Forschung gesteckt, der Ertrag war mehr als mäßig.

Probleme über Probleme. Die Zahl derer, die Nixdorf eine Chance als selbständiges Unternehmen einräumen, hält sich in engen Grenzen. Drei Jahre, mindestens, braucht die Firma, um wieder schwarze Zahlen schreiben zu können. Wie viele Kunden werden Nixdorf bis dahin wohl treu bleiben?

Schnell, atemberaubend schnell stieg die Keller-Klitsche des Heinz Nixdorf

zu einem in aller Welt respektierten und daheim gefeierten High-Tech-Unternehmen auf. Die fixe Computer-Branche ist dafür bekannt, daß sie alles etwas geschwinder macht als andere Industrien – die Aufstiege, aber auch die Abstiege.

Unternehmen

Plumpe Lösung

Eine mißglückte Änderung des Steuerrechts veranlaßte viele Unternehmens-Eigentümer, ihre Firma übereilt zu verkaufen.

Nach vor 14 Tagen amüsierte sich Jochen Holy über Leute, die nur aus Steuergründen ihr Unternehmen verkauften. Ihm könne das Finanzamt nicht den Spaß an seinem Gewerbe verderben, versicherte der Mitinhaber des Herrenmode-Herstellers Boss in Metzingen.

Nun hat die Angst vor der Steuer auch Jochen Holy und seinen Bruder Uwe erwischt: Die beiden verkaufen den größten Teil ihrer Aktien der von ihnen geführten Firma. Die Marke Boss, eine der bekanntesten in der Bekleidungsindustrie, geht an Japaner.

Die im Sport- und Freizeitgeschäft tätige Unternehmensgruppe Leyton House zahlt den Brüdern Holy einen stolzen Preis für die Mehrheit an einem Unternehmen, das an der Börse derzeit mit rund einer Milliarde Mark bewertet wird. Weil sie noch vor dem 1. Januar 1990 abschlossen, sparen die beiden Firmengründer eine Menge Steuern.

Zum Jahresende nämlich hebt die Bundesregierung den Paragraphen 34 des Einkommensteuergesetzes auf. Bislang mußten Eigentümer, die Firmen oder Beteiligungen an Kapitalgesellschaften von mehr als 25 Prozent verkauften, für die Veräußerungsgewinne nur den halben Steuersatz zahlen, maximal 28 Prozent. Von 1990 an aber werden alle Verkaufsgewinne von mehr als 30 Millionen Mark mit dem Höchstsatz von 53 Prozent versteuert.

Die vor zwei Jahren beschlossene Novelle hat zu einer Art Schlußverkauf im Geschäft mit Unternehmen geführt. Große Firmen schluckten kleinere, der Wettbewerb ist wieder ein bißchen schwächer geworden. „Das hat eine Konzentrationswelle – sondergleichen ausgelöst“, berichtet Kartellamtspräsident Wolfgang Kartte.

Anstoß zu der Gesetzesänderung gab einer der umstrittensten deutschen Industriellen, Friedrich Karl Flick. Der Erbe hatte 1985 seine Firmengruppe für