

„Uns bleibt keine andere Wahl“

Interview mit dem deutschen Philips-Chef Cornelis Bossers über die Konzernstrategie

Bossers, 61, ist Vorstandschef der deutschen Philips GmbH in Hamburg. Der niederländische Elektronikmulti Philips kündigte vergangene Woche die ersten Schritte an, die das angeschlagene Unternehmen wieder wettbewerbsfähig machen sollen.

SPIEGEL: Philips mußte Rekordverluste, Massenentlassungen und Betriebs-schließungen in wichtigen Zukunftstechnologien bekanntgeben. Herrscht Endzeitstimmung in der Konzernzentrale?

BOSSERS: Absolut nicht. Wir zeigen, daß wir fest entschlossen sind, unser Haus in Ordnung zu bringen.

SPIEGEL: Muß der Konzern mehr als 10 000 Leute gehen lassen?

BOSSERS: Die Zahl 10 000 kann nur eine Orientierungsgröße sein. Wir müssen einfach konkurrenzfähiger werden, und da will ich nicht ausschließen, daß in den kommenden Jahren noch mehr Stellen abgebaut werden müssen. Aber bedenken Sie die Größenordnung: Wir beschäftigen weltweit annähernd 300 000 Mitarbeiter, und allein durch Pensionierungen und Kündigungen aus eigener Initiative verlassen jährlich mehr als 10 000 Leute das Unternehmen.

SPIEGEL: Welcher Bereich wird als nächster durchforstet?

BOSSERS: Die Sparte Informatik, also Entwicklung und Vertrieb von Computern und Software, ist unser größtes Sorgenkind. Aus der Produktion von Mini-computern werden wir uns zurückziehen. Aber den Bereich der Personalcomputer wollen wir auf jeden Fall fortführen und ausbauen.

SPIEGEL: Philips steigt aus der Entwicklung und Produktion von statischen Speicherchips, sogenannten S-Rams, aus. Haben Sie einen Kernbereich der Zukunftstechnologie abgeschrieben?

BOSSERS: Philips ist nach wie vor der größte Hersteller von elektronischen Bauelementen in Europa. Allerdings hatten wir schon vor vielen Jahren beschlossen, nicht im Bereich der Speicherchips aktiv zu werden. Als Mitte der Achtziger deutlich wurde, daß wir den nächsten Technologiesprung bei den von uns gefertigten Halbleitern nur schaffen, wenn wir die Prozeßtechnik bei den Speicherchips beherrschen, haben wir diese Entscheidung revidiert. Daraus entstand das Projekt für Mega-Chips. Wir haben gemeinsam mit Siemens unsere Hausaufgaben gemacht

und beherrschen nun diese Technologie. Von diesem Know-how können wir noch mindestens 15 bis 20 Jahre profitieren.

SPIEGEL: In Hamburg sollte eine mit mehr als 100 Millionen Mark aus dem Steuertopf subventionierte Fabrik für die Mega-Chips entstehen.

BOSSERS: Richtig. Aber leider hat sich die Nachfrage nach S-Rams bei weitem nicht so positiv wie erwartet entwickelt. Wir haben also eine teure Technologie

gen an anderen Stellen des Konzerns fortwähren lassen, wäre nichts gewonnen. Jahrelang haben wir immer wieder auf das Prinzip Hoffnung gesetzt und Sparten ohne Gewinn durchgeschleppt.

SPIEGEL: Jetzt hat sich Philips für die Radikalkur entschieden.

BOSSERS: Uns bleibt keine andere Wahl. Im Computergeschäft sind wir beispielsweise seit mehr als 20 Jahren tätig, und es hat uns – milde gesagt – noch

nie viel Freude gemacht. Immer hieß es, ihr müßt dabei bleiben, um die europäische Fahne hochzuhalten. Das sind alles schöne Sprüche. Doch wenn der Markt unser Engagement nicht honoriert, dann gehen wir zwar kämpfend unter, aber wir gehen unter.

SPIEGEL: Mit genau diesen europäischen Parolen haben Sie noch vor kurzem staatliche Subventionen für die Chip-Entwicklung gefordert.

BOSSERS: Wir haben keine Subventionen gefordert. Wir haben klargemacht, daß bestimmte technologische Zielsetzungen, die der gesamten euro-

päischen Industrie zugute kommen, unsere finanziellen Kräfte überfordern. Mit unserem Austritt aus Teilbereichen des Jessi-Projekts geht Europa technologisch nicht unter. Aber wenn wir diese harte Entscheidung nicht getroffen hätten, bestünde die Gefahr, daß Philips untergeht.

SPIEGEL: Die Folge ist: Die ohnehin schon große Abhängigkeit von japanischen Chips-Lieferanten wächst noch mehr. Macht Ihnen diese Abhängigkeit plötzlich keine Sorgen mehr?

BOSSERS: In einem Unternehmen muß man wirtschaften, und die Japaner und Amerikaner können die Speicherchips nun mal billiger herstellen als wir. In anderen Bereichen ist unsere Wirtschaft auch abhängig. Chips sind ein Rohstoff wie Öl oder Kupfer oder Mangan. Die müssen von unserer Industrie auch auf dem Weltmarkt gekauft werden. Die



Bossers: „Jahrelang das Prinzip Hoffnung“

entwickelt, für die es in Europa offensichtlich noch keinen Markt gibt.

SPIEGEL: Philips zieht sich auch aus dem europäischen Forschungsprojekt Jessi zurück, mit dem der Rückstand gegenüber den Japanern bei der Chips-Technologie aufgeholt werden sollte.

BOSSERS: Nur aus dem Projekt Speicherchips. In 23 anderen Projekten bleiben wir dabei.

SPIEGEL: Die Speicherchips sind das Herzstück von Jessi. Philips, Siemens und SGS-Thomson haben sich die Aufgaben geteilt, um rasch ans Ziel zu kommen. Nun entsteht eine Lücke.

BOSSERS: Selbstverständlich. Die Verzahnung ist aber nicht so groß, daß dadurch das Projekt gefährdet wird.

SPIEGEL: Wäre es nicht besser gewesen, sich von anderen Bereichen zu trennen?

BOSSERS: Wenn wir gesunde Teile verkaufen und mit den Erträgen die Blutun-

Elektronikindustrie ist zudem weltweit inzwischen so eng verflochten, daß die Japaner kaum einseitig den Hahn abdrehen könnten. Mit unserer Forschung haben wir eine starke Position beim Austausch von Know-how.

SPIEGEL: Vor nicht allzu langer Zeit waren aus Ihrem Hause noch ganz andere Töne zu hören.

BOSSERS: Mag sein. Aber wir haben nun Inventur gemacht und erkannt, daß unsere Forschung näher an den Markt und an konkrete Produkte heran muß. Unsere enormen Investitionen im Forschungsbereich müssen sich schneller amortisieren. Da muß man dann auch von dem Ehrgeiz Abschied nehmen, technologisch in jedem Gebiet führend zu sein. Es reicht nicht, technologische Siege zu erringen, entscheidend sind allein die ökonomischen Siege.

DDR-Außenhandel

Ungünstigste Variante

Noch sichern die Exporte in den Osten vielen DDR-Betrieben das Überleben. Doch die meisten Verträge laufen im Dezember aus.

Der polnische Wodka machte schon in den Vormittagsstunden die Runde. „Bei einem guten Schluck“, drängte Włodzimierz Mikolajczuk ebenso freundlich wie hartnäckig seine Besucher, „plaudert es sich viel besser – na Zdrowie.“

* Stand der Textima AG auf der Leipziger Messe.

Viele Gäste allerdings waren es nicht, die der DDR-Vertreter der Warschauer Exportfirma Elektrim vergangene Woche während der Leipziger Herbstmesse auf seinem Stand in Halle 16 bewirten konnte. Kaum jemand wollte mit dem Polen reden, schon gar nicht über konkrete Aufträge.

Noch vor einem Jahr vereinbarte Mikolajczuk an gleicher Stelle Lieferungen im Wert von rund 700 Millionen Ost-Mark mit den zuständigen DDR-Stellen – polnische Elektrotechnik und Elektronik von der Wohnzimmerleuchte bis zum kompletten Heizkraftwerk.

Doch nun, wenige Monate nach Einführung der D-Mark in der Ost-Republik, läuft gar nichts mehr. Keinen einzigen Vertrag konnten die Polen mit ihren Partnern in der DDR für 1991 abschließen. Im Gegenteil: Bereits vereinbarte Lieferungen wurden in den vergangenen Wochen kurzerhand storniert.

„Die Situation ist völlig unklar“, sagt Mikolajczuk. Einerseits wußten seine alten Partner in der DDR noch nicht so richtig, wie sie mit ihrer unternehmerischen Freiheit umgehen sollten, andererseits seien „die neuen Herren aus dem Westen“ noch nicht vor Ort.

Unversehens geriet der Messeplatz Leipzig in der vergangenen Woche zur Klagemauer sozialistischen Handels. Wo in der Vergangenheit mit viel Aufwand Großkontrakte zwischen den Bruderstaaten des Ostens verkündet wurden, herrschte Katerstimmung.

Die alte Ordnung des staatlich reglementierten Warenaustauschs bricht zusammen, die neuen Mechanismen marktwirtschaftlichen Handels greifen noch nicht. Wechselseitig bezichtigten sich in Leipzig Polen und Ungarn, DDR-Deutsche, Tschechoslowaken und Sowjets der Mißachtung von Vereinbarungen.

„Wir können nur hoffen“, sagt Jerzy Pekalski, Warschauer Handelsbevollmächtigter in Ost-Berlin, „daß sich die Lage schnell wieder normalisiert.“ Schließlich werde Deutschland nach der Vereinigung Polens größter Handelspartner. Daraus ergäben sich auch für Bonn „besondere Verpflichtungen“.

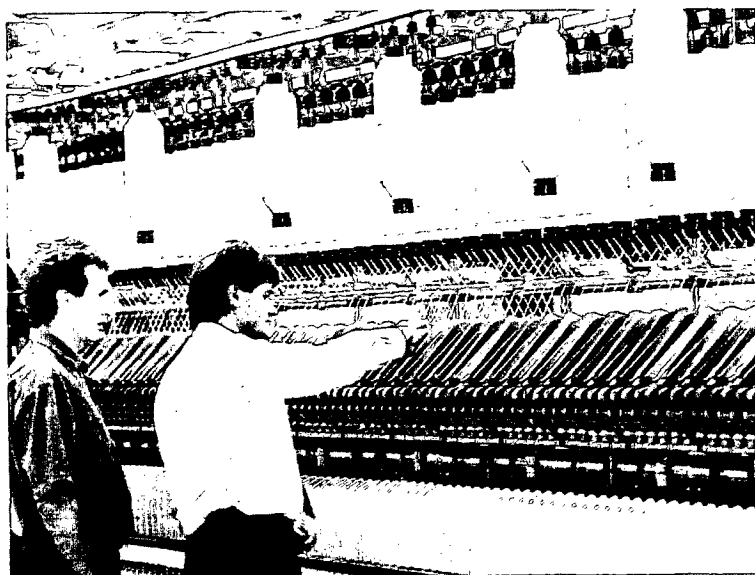
Viel mehr als Hoffnung bleibt vorerst kaum. Selbst polnische Experten schätzen, daß der Handel mit dem bisherigen Gebiet der DDR im kommenden Jahr um mehr als die Hälfte zusammenschmelzen könnte.

Die Messestimmung war schlecht wie nie zuvor in Leipzig. An vielen Ständen herrschte trostlose Ruhe. In Halle 17 etwa stellte, wie immer in den vergangenen Jahrzehnten, der Chemnitzer Maschinenbauer Textima aus. Er versorgt seit jeher die Textilindustrie Osteuropas mit Maschinen und kompletten Fabriken, 80 Prozent seiner Produktion gehen in die einstigen Bruderländer.

Die Delegationen aus dem Osten aber waren erst gar nicht gekommen, die Verhandlungsräume auf der Galerie der Halle blieben leer. In den Zimmern saßen die Mitarbeiter des ehemaligen Kombinati beim Kaffee, von Hektik keine Spur. „Früher wäre das undenkbar gewesen“, sagten sie.

Die Bestellungen der Ost-Partner waren bislang „eine sichere Bank“, so Wolfgang Rude, Geschäftsführer der Leipziger Buchbindereimaschinen-Firma Brehmer. „Wir leisteten einmal im Jahr eine Unterschrift, und das Jahresvolumen war gesichert.“

Bislang herrschte in der östlichen Wirtschaftsgemeinschaft RGW eine Art Tauschhandel auf der Basis einer künstlichen Währungseinheit, des Transferrubels. Wer was in welchem Land produzierte – alles war festgelegt. Die DDR versorgte die Nachbarn hauptsächlich



DDR-Textilmaschine*, DDR-Manager Groß: Ohne Anschlußaufträge brechen ganze Branchen zusammen