

„Es geht nicht ohne Reibungen“

Siemens-Vorstand Hermann Franz über den Kauf von Nixdorf und den globalen Computer-Markt

SPIEGEL: Herr Franz, hat es Siemens schon gereut, den Computer-Konzern Nixdorf übernommen zu haben?

FRANZ: Vor der Reue kommt zunächst einmal das Wahrnehmen einer Chance. Das neue Unternehmen Siemens Nixdorf Informationssysteme AG beginnt ja erst am 1. Oktober 1990 mit seiner Tätigkeit. Und diese Chance lassen wir uns nicht entgehen.

SPIEGEL: Sie sind sicher, Nixdorf wieder aufzurichten zu können?

FRANZ: Wir sind nicht blauäugig an die Nixdorf-Akquisition herangegangen, wir wissen, was auf uns zukommt. Mag sein, daß das eine oder andere Problem noch entdeckt wird. Aber das Wesentliche ist bekannt. Wenn alle Formalitäten der Übertragung erledigt sind, werden wir am 1. Oktober durchstarten.

SPIEGEL: Wie schlimm sah es in Paderborn aus?

FRANZ: Daß Nixdorf durch hausgemachte Fehler und die Schwierigkeiten des Marktes in eine Schiefelage kam, weiß mittlerweile jeder. Deshalb will ich hier keine Horrorgeschichten erzählen. Für uns ist entscheidend, was aus diesem Engagement zu machen ist. Siemens hat schon genug andere Firmen übernommen, die in Bedrängnis waren. Wir haben einige Erfahrungen, um beurteilen zu können, was machbar ist.

SPIEGEL: Kaum ein europäisches Computer-Unternehmen verdient Geld.

FRANZ: Sie irren. Siemens machte in dieser Sparte 1989/90 immerhin 250 Millionen Mark Gewinn nach Steuern. Leichtfertig setzen wir dies nicht aufs Spiel.

SPIEGEL: Wann wird die Firma Siemens Nixdorf Informationssysteme die Gewinnschwelle erreichen?

FRANZ: Wir rechnen im operativen Geschäft bereits im nächsten vollen Geschäftsjahr, also 1990/91, mit schwarzen Zahlen.

SPIEGEL: Wollen Sie den Nixdorf-Kurs hochreden? Von einer Milliarde Mark Verlust in 1989 schnurstracks in die schwarzen Zahlen, das ist sehr optimistisch.



Franz (M.) beim SPIEGEL-Gespräch*: „IBM vielleicht vom ersten Platz verdrängen“

FRANZ: Aber machbar. Zunächst einmal können wir eine Menge einsparen. Allein durch die Zusammenlegung der Entwicklungsaktivitäten und die Abstimmung der Produktprogramme ergeben sich gute Restrukturierungsmöglichkeiten.

SPIEGEL: Ist das eine schöne Umschreibung für Massenentlassungen?

FRANZ: Wenn zwei derartige Unternehmen zusammengeworfen werden, geht es natürlich nicht ohne Reibungen

ab. Doch im Fall Nixdorf sind die notwendigen Maßnahmen schon vorher getroffen worden. Der schon lange beschlossene Abbau von 3500 Mitarbeitern bei Nixdorf war mit oder ohne Einstieg von Siemens zum Überleben dringender erforderlich. Dieser Abschmelzprozeß ist beendet. Wir rechnen nicht damit, daß es noch zu dramatischen Veränderungen kommen kann.

SPIEGEL: Sie schließen weitere Entlassungen aber nicht aus?

FRANZ: Ich betone das Wort dramatisch. Konkret kann ich mich nicht festlegen, weil wir unsere Schularbeiten nicht endgültig fertig haben. Noch können wir nicht genau sagen, welche Produkte von Nixdorf in welchen Siemens-Fabriken gefertigt werden und welche Siemens-Produktionen zu Nixdorf verlagert werden.

SPIEGEL: Letztes ist wohl weniger der Fall.

FRANZ: Wir werden Nixdorf nicht überrollen, sondern beim Umsortieren der Produkte alle Standorte berücksichtigen.

SPIEGEL: Wir hören, es sollen die Fertigung von Nixdorf-Personalcomputern in Berlin und das Kölner Werk für die Computer-Drucker stillgelegt werden.

FRANZ: Von Stilllegen kann keine Rede sein. Verlagern heißt die Devise. Es wä-

Hermann Franz

gilt als strategischer Kopf des Elektrosiesen Siemens. Als Vorstandsmitglied mit typischer Siemens-Laufbahn – nach dem Ingenieurstudium trat er vor 33 Jahren bei dem Münchner Multi an – ist er für die Konzernplanung und den Bereich Installations- und Automobiltechnik zuständig. Franz, 61, drückte den Einstieg von Siemens in den Wachstumsbereich Automobilelektronik durch, der bislang von Bosch beherrscht wird. Er verhandelte maßgeblich über den Einstieg bei Nixdorf. Der Manager wird den Aufsichtsrat der neuen Firma Siemens Nixdorf Informationssysteme leiten, in die neben Nixdorf auch der Siemens-Computerbereich eingebracht wird.

* Mit Redakteuren Rudolf Wallraf, Klaus-Peter Kerbusk in München.



ER
KOMMT
RUHIG
NACH
HAUSE



Ihr Schlüssel.
DOM SICHERHEITSTECHNIK

Fordern Sie unsere Broschüren an – oder sprechen Sie mit dem Fachhändler Ihres Vertrauens.

DOM
SICHERHEITSTECHNIK
Postfach 19 49
D-5040 Brühl/Köln

Ich möchte Ihre Broschüren „Schließtechnik heute“.

NAME/FIRMA

STRASSE

ORT

SP 38

re unsinnig, Personalcomputer an zwei Stellen zu fertigen. Siemens besitzt in Augsburg eine vollautomatisierte Fabrik, die genügend freie Kapazitäten hat. Diese Maßnahme betrifft nur rund 100 von etwa 800 Köpfen in Berlin.

SPIEGEL: Nixdorf produziert in vielen Fabriken zu teuer. Welche sind gefährdet?

FRANZ: Siemens ist sicherlich stärker rationalisiert. Unsere Erfahrungen in der Produktion höherer Stückzahlen und in der automatisierten Massenfertigung werden wir in die Ehe einbringen. Das wissen auch die Nixdorf-Mitarbeiter, und deshalb wurden wir von ihnen auch mit offenen Armen empfangen.

SPIEGEL: Die Mannschaft ist solange verunsichert, wie die Frage um die Arbeitsplätze nicht beantwortet ist.

FRANZ: Die Unsicherheit bei der Belegschaft war raus, als die Entscheidung feststand, daß der früher so angefeindete Wettbewerber bei Nixdorf einsteigt. Man sieht jetzt einen kapitalkräftigen Partner an Bord, der neben Geld auch noch Technik und Marktsubstanz als Mitgift einbringt.

SPIEGEL: Wann wird es die Marke Nixdorf nicht mehr geben?

FRANZ: Wir haben die Siemens Nixdorf Informationssysteme aus der Taufe gehoben. Es wäre dumm, den Namen Nixdorf aufzugeben. Beides sind stolze Namen, Siemens und Nixdorf, und beide werden auf den Geräten stehen.

SPIEGEL: Was hat Siemens an Nixdorf so gereizt?

FRANZ: Die Tatsache, daß es kaum eine Überlappung von Produktprogrammen oder regionale Überschneidungen gibt. Wir sehen in Nixdorf eine Ergänzung von Arbeitsgebieten, in denen wir uns gerade breitmachen wollten. Siemens hatte schon begonnen, in die Computer-Bereiche der offenen Systeme ...

SPIEGEL: ... mit denen Programme verschiedener Hersteller verwendet werden können ...

FRANZ: ... einzudringen. Damit wären wir im Laufe der nächsten Jahre in eine volle Konfrontation mit Nixdorf gekommen. Wer wohl hätte da Federn lassen müssen?

SPIEGEL: Sagen Sie es.

FRANZ: Wenn wir gegenseitig voll auf Wettbewerbskurs gegangen wären, wären die längerfristigen Chancen für Siemens wohl die besseren gewesen. So ist die Lösung jetzt für alle Seiten sicher die beste.

SPIEGEL: Wollten Sie mit dem Nixdorf-Kauf nicht auch verhindern, daß Ihr wichtigster deutscher Mitbewerber an einen ausländischen Konkurrenten fällt, womöglich an IBM?

FRANZ: Eine Übernahme durch IBM wäre aus kartellrechtlichen Gründen

wohl kaum möglich gewesen. Natürlich steckt hinter jeder Bewegung auch eine Abwehr- oder Absicherungsstrategie. Aber die eigentlichen Gründe waren die genannten Synergien und vor allem die 100 000 zusätzlichen Kunden.

SPIEGEL: Die aber sehr verunsichert sind, weil sie nicht wissen, ob sie in die falschen Systeme investiert haben.

FRANZ: Das ist die kritischste Frage, die wir uns von Anfang an gestellt haben. Wenn wir den Kundenstamm halten wollen, heißt das doch: Wir können nicht eine radikale Produktumstellung vornehmen, sondern müssen in einer Übergangszeit Produkte, die bisher reine Nixdorf-Produkte waren, und Produkte, die reine Siemens-Produkte waren, weiter anbieten. Erst die Computer der nächsten Generation werden zusammengeführt.

SPIEGEL: Wann wird das sein?

FRANZ: Wir rechnen damit, daß wir in den offenen Systemen der mittleren Computer-Klassen 1992 soweit sind. Bei den Personalcomputern werden wir schon bald zu einheitlichen Modellen kommen, weil der Produktzyklus kurz ist und die PC auch unabhängiger von der Software sind.

SPIEGEL: Ausgerechnet im wachstumsstärksten Bereich der Computer, bei den PC, sind Siemens und Nixdorf schwächlich. Haben beide Konzerne diese Entwicklung verschlafen?

FRANZ: Hier wurde nicht geschlafen. Beide Unternehmen hatten strategisch entschieden, nicht in den Konsumsektor zu gehen. Das überlassen wir auch künftig den Massenproduzenten aus den USA und Fernost.

SPIEGEL: Warum eigentlich?

FRANZ: Wir sind kein Apple, um einen PC-Produzenten beim Namen zu nennen, und wollen auch kein Apple werden. Wir machen professionelle Computer, bieten Systeme und Problemlösungen an.

SPIEGEL: Welche Chancen geben Sie Siemens-Nixdorf gegenüber der Weltmacht IBM?

FRANZ: Wir sind nicht großwahnsinnig. IBM setzt mit 110 Milliarden Mark achtmal soviel um wie Siemens und Nixdorf zusammen im Computer-Sektor. Wir wollen ein führendes Unternehmen in Europa werden und IBM in Deutschland vielleicht vom ersten Platz verdrängen.

SPIEGEL: Erst kürzlich wurde die britische Computer-Firma ICL an Fujitsu verkauft. Nun haben Sie die Japaner vor der Haustür.

FRANZ: Damit mußte man rechnen. Aber es wäre falsch, alles zu nehmen, was auf dem Markt ist. Uns wurde ICL angeboten, und wir haben miteinander verhandelt. Doch die Systeme paßten nicht zueinander; es gab keine Syner-

Bevor Sie auf die Bahamas fliegen.

Teil 3:

COCKTAILS

Daß einer der beliebtesten Cocktails der Bahamas nach den hübschen Inselmädchen „Bahama Mama“ benannt ist, dürfte kein Zufall sein. Denn er ist die Verführung schlechthin: exotisch, rassig und schön anzusehen. Aber Vorsicht, man kann ihnen leicht verfallen. Vor allem hier unter der karibischen Sonne, in den einsamen Buchten und auf den schillernen Riffen. Woher der Name „Goombay Smash“ seinen Nachnamen hat, ist ebenfalls eindeutig geklärt: er schmeckt umwerfend. Probieren Sie das Originalrezept also mit Bedacht aus. Wichtig dabei ist: er muß gut gekühlt und geschüttelt werden. Und zwar im Takt des bahamesischen Reggae. So sagt man jedenfalls. Und man möchte es gern glauben, denn man hört diesen Reggae auf fast jeder der 700 Inseln. Apropos! Von diesen Inseln

UND ALLES GUT SCHÜTTELN.
4 CL KOKOSNUSSSAFT
1 CL RUM
4 CL BACARDI
1 CL TIA MARIA
ETWAS ZITRONENSAFT.
ETWAS ZUCKER. 8 CL ANANAS
DER GOOMBAY SMASH. EINE UNWERFENDE MISCHUNG.

erzählen wir Ihnen in der nächsten Folge. Etwa, daß sie teilweise rosaschimmernden Sand haben. Das können Sie sich nicht vorstellen? Dann fliegen Sie doch einmal hin. Entweder direkt oder von Florida aus in einer kleinen halben Flugstunde. Reisetips schicken wir Ihnen gern vorab zu.

Bahamas It's Better in The Bahamas

■ Bahamas Tourist Office.
■ Mörfelder Landstr. 45-47.
■ 6000 Frankfurt/Main 70.
■ Tel.: 0 69/62 60 51. Fax: 0 69/62 73 11.
■ _____
■ Name
■ _____
■ Adresse
■ _____
■ PLZ/Wohnort SP 12

gien, und außerdem war die starke Verankerung der ICL im britischen Behördengeschäft nicht nach unserem Geschmack.

SPIEGEL: Die Computer-Sparten von Philips und Olivetti sollen auch zu haben sein. Ist das nichts für Siemens?

FRANZ: Mit Nixdorf haben wir unsere Position in Europa zunächst einmal genügend abgesichert. Die Integration von zwei so großen Unternehmen mit über 50 000 Mitarbeitern ist ja keine leichte Übung. Erst wenn das erledigt ist, kann man sich weitere Schritte überlegen; aber wer weiß, wie die Landschaft dann aussieht.

SPIEGEL: Europäische Computer-Konkurrenten geben auch auf, weil sie technologisch nicht mithalten können. Wie gut ist Siemens gerüstet?

haben wir als Prototyp vorgestellt. Auch hier sind wir technologisch im Gleichschritt mit der Konkurrenz.

SPIEGEL: Vielleicht doch nur auf dem Papier. 90 Prozent der in Europa verarbeiteten Speicherchips kommen aus Japan oder den USA.

FRANZ: Die Massenproduktion liegt zweifellos in Japan und im übrigen Fernosten. Hier kommt eine Entwicklung zum Tragen, die vor vielen Jahren eingesetzt hat und deren Konsequenzen wir nun tragen müssen. Nahezu die gesamte Unterhaltungselektronik...

SPIEGEL: ... Fernseher, Videogeräte oder Hi-Fi-Anlagen...

FRANZ: ... ist den Japanern in die Hände gefallen. Diese Geräte sind die Massenverbraucher für Chips, für sogenannte Standard-Bausteine. Das ist ein



Chip-Produktion bei Siemens: „Das Feld nicht kampflös aufgeben“

FRANZ: Wir bilden uns ein, auf dem Computer-Gebiet so gut zu sein wie die Amerikaner oder die Japaner. Das hat sich, was Siemens betrifft, in den Zuwachsraten der letzten Jahre gezeigt. Wir sind immer ein schönes Stück mehr als der Markt gewachsen. Das ist der beste Beweis dafür, daß wir technologisch mithalten können.

SPIEGEL: In der Basistechnologie der Chip-Entwicklung hinkt Siemens hinter den führenden Japanern her.

FRANZ: Ich weiß nicht, wie Sie zu dieser Annahme kommen. Siemens war das erste europäische Unternehmen, das den 1-Mega-Chip serienmäßig fertigte, allerdings noch mit einem gewissen Rückstand zu den Japanern. Beim 4-Mega-Chip, den wir als einzige europäische Firma industriell bauen, haben wir gleichgezogen. Den 16-Mega-Chip

Faktum und kann nicht mehr rückgängig gemacht werden.

SPIEGEL: Warum überläßt Siemens das Feld der Chip-Fertigung nicht ganz den anderen?

FRANZ: Diese Frage hat sich der Vorstand vor sechs Jahren auch gestellt und eine Grundsatzentscheidung getroffen. Die Antwort lautete: Wir müssen da durch, wenn wir nicht die eigene industrielle Basis verlieren wollen.

SPIEGEL: Was meinen Sie damit?

FRANZ: Wir entwickeln kundenspezifische Bausteine für unsere Produkte. Diese sogenannten Logik-Chips werden verwendet in den Computern, aber auch in der Telekommunikation, der Automobilelektronik, der Medizintechnik oder der Automatisierungstechnik. Das alles sind Wachstumsbereiche, die von uns als unternehmenspolitische Schwer-

punkte definiert wurden. Wenn wir das dafür nötige Systemwissen anderen offenlegen, die es ja auf den Chip bringen müßten, könnten wir schnell mal aufgeschmissen sein.

SPIEGEL: Inwiefern?

FRANZ: Siemens oder andere europäische Hersteller von Elektronik würden zum einen ihr System-Know-how preisgeben. Und sie wären zum anderen in jeder Form erpreßbar von den Lieferanten aus Fernost.

SPIEGEL: Wir kennen Chip-Verwender, die klagen, daß die Japaner sich bei Engpässen zunächst selber bedienen. Würden in Europa die Lichter ausgehen, wenn die Japaner nicht mehr liefern?

FRANZ: Ich will nicht sagen, daß ohne die japanischen Chips in Europa das Licht ausgeht. Aber mit Sicherheit würde hier einiges nicht laufen. Gerade deswegen dürfen wir Europäer das Feld der anwendungsspezifischen Bausteine nicht kampflos aufgeben. Um aber diese Chips herstellen zu können, muß man wissen, wie die zugrunde liegenden Standard-Bausteine gebaut werden.

SPIEGEL: Wieviel gibt Siemens jährlich für die Chip-Entwicklung aus?

FRANZ: Unser Aufwand für Forschung und Entwicklung beträgt insgesamt rund sieben Milliarden Mark. Davon gehen im weitesten Sinne etwa 30 Prozent in die Chip-Technik.

SPIEGEL: Wieviel kassieren Sie aus den Steuertöpfen?

FRANZ: Von den sieben Milliarden Mark stammen lediglich drei Prozent aus dem Staatssäckel.

SPIEGEL: Ihr Konzern verfügt über 20 Milliarden Mark flüssige Mittel. Ist es Ihnen nicht peinlich, bei diesem Polster um Steuergelder zu betteln?

FRANZ: Überhaupt nicht. Keiner verzichtet freiwillig auf Staatszuschüsse, die ja nicht nur dem Unternehmen, sondern der gesamten Volkswirtschaft dienen. Es geht nicht nur um Siemens, sondern um die Unabhängigkeit der deutschen Industrie, ja auch der europäischen. Und dafür braucht man nicht zu betteln.

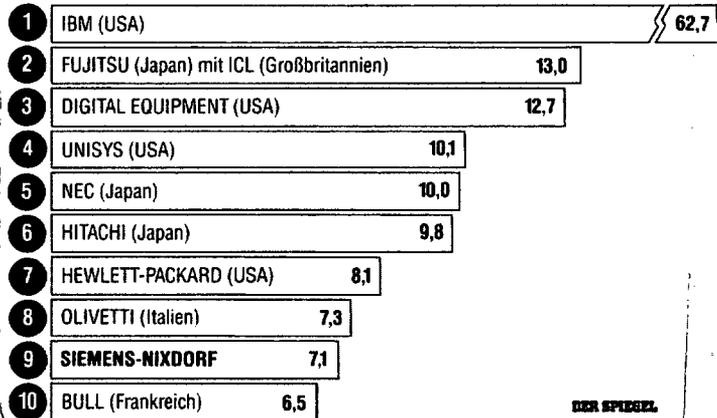
SPIEGEL: Das hört sich sehr staatstragend an.

FRANZ: Ist es auch. Ich nenne Ihnen ein Beispiel: Wir bauen anwendungsspezifische Chips für die Autoelektronik. Die Automobilindustrie ist eine der tragenden Säulen unserer Wirtschaft; sie steht in einem ungeheuren Wettbewerb mit den Japanern. Meinen Sie, es würde unsere Kollegen von Mercedes, BMW und anderen fröhlich stimmen, wenn sie bereits im Vorfeld ihrer Entwicklungen von den Japanern abhängig wären?

SPIEGEL: Dafür braucht Siemens Beihilfen aus Bonn?

TOP TEN

Die größten Computerhersteller der Welt; Umsätze 1989 in Milliarden Dollar



DER SPIEGEL

FRANZ: Nicht nur die Bundesregierung zahlt Zuschüsse. Die anderen europäischen Regierungen geben ein Mehrfaches. Die Japaner werden sogar mit einem Vielfachen unterstützt, und die Amerikaner bekommen ihre Entwicklungen auf dem Umweg über Aufträge aus dem Verteidigungsministerium finanziert. Es geht also auch um einen Ausgleich für Wettbewerbsverzerrungen.

SPIEGEL: In dem Jessi-Projekt entwickeln europäische Elektrounternehmen gemeinsam neue Hochleistungs-Chips. Platzt das Projekt mit dem Ausstieg des holländischen Philips-Konzerns?

FRANZ: Philips hat bisher viel Geld für die Halbleiter-Technologie ausgegeben und das inzwischen abgeschlossene Megaprojekt mit uns gemeinsam durchgeführt. Ich sehe aber das Projekt Jessi nicht gefährdet, es wird von den anderen Partnern weitergeführt.

SPIEGEL: Sie verhandeln mit der italienisch-französischen Gemeinschaftsfirma SGS-Thomson über eine Zusammenarbeit. Wann ist es soweit?

FRANZ: Grundsätzlich sind wir uns einig, daß wir etwas zusammen machen wollen. Zur Zeit sprechen wir darüber, auf welchen Feldern wir das tun sollen. Ob daraus noch in diesem Jahr etwas wird, vermag ich nicht zu sagen.

SPIEGEL: Mit IBM entwickeln Sie den 64-Megabit-Chip, mit SGS-Thomson produzieren Sie. Wo soll das enden, wenn jeder mit jedem zusammengeht?

FRANZ: Es müssen ja nicht unbedingt gesellschaftsrechtliche Verquickungen sein. Es reicht eine technologische Verflechtung. Dieses Netzwerk kann von mir aus weltweit gespannt sein.

SPIEGEL: Können Sie sich vorstellen, daß eines Tages auch die Japaner dabei sind?

FRANZ: Warum nicht? Sie sind es ja auch schon. Auf irgendwelchen Ebenen, ob als Lieferant oder Abnehmer, ob als Patent- oder Lizenznehmer, arbeiten alle europäischen Konzerne mit Amerikanern oder Japanern zusammen. Dieses Eingebundensein in ein weltweites Netzwerk der technologischen Entwicklung setzt natürlich voraus, daß man auch selbst etwas zu bieten hat. Nur dann kann man ein Mitglied der Familie sein. Wenn man nichts hat, steht man vor der Tür, im wahrsten Sinne des Wortes im Regen.

SPIEGEL: Eine weltumspannende Elektronik-Familie, bei der sich keiner mehr weh tut. Ist das Ihr Idealbild vom Wettbewerb?

FRANZ: Der Wettbewerb bleibt beileibe nicht auf der Strecke. Ganz im Gegenteil, er wird immer härter. Chips kann man sich bestenfalls an die Uhrkette hängen, aber sonst kann man mit ihnen allein nichts anfangen. Sie sind ein Rohstoff, aus dem Produkte und Systeme gemacht werden. Da aber geht die Post ab.

SPIEGEL: Herr Franz, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.