

„Wir müssen wachsen, wachsen, wachsen“

SPIEGEL-Redakteur Joachim Preuß über den Paderborner Computer-Fabrikanten Heinz Nixdorf

Man wird das beklemmende Gefühl nicht los, wieder in der Schule zu sein. Heinz Nixdorf mustert den Besucher mit jener knapp gezügelter Ungeduld, die Mathematiklehrer ihren peinigen Fragen mitzugeben pflegten.

Aus der bedrängten Situation entsteht die Frage, wie er es denn mit dem lieben Gott halte. Rasch greift Nixdorf nach einem Blatt Papier und malt ein paar Punkte und Striche. Ein Lichtstrahl, erläutert er, suche sich stets den schnellsten Weg, selbst wenn der um die Ecke gehe. Das sei der eindeutige Beweis, daß ein ordnendes Prinzip, ein Gott, im Spiel sei. Damit ist die Frage beantwortet.

Selbstzweifel sind dem Mann, der die Neigung hat, Probleme augenblicklich in überschaubare Teilmengen zu zerlegen, auch in längeren Gesprächen nicht abzuhören. Seit 30 Jahren hat Heinz Nixdorf nahezu ununterbrochen geschäftlichen Erfolg. Das poliert die Seele.

Seit der Derwallismus, jene schlechende Lähmungserkrankung, auch Teile der deutschen Industrie befallen hat, seit immer klarer wird, daß die Deutschen in wichtigen Zukunftstechniken hinter Amerikanern und Japanern herhecheln, ist dem Paderborner Computer-Fabrikanten eine ganz besondere Rolle zugefallen: Sein Erfolg dient dazu, das Selbstbewußtsein einer ganzen Nation zu befestigen. „Deutschlands Hoffnungsträger“ heißt Nixdorf in der „Wirtschaftswoche“. Der Chef der Deutschen Bank, Friedrich Wilhelm Christians, feiert das „Demonstrationsobjekt Nixdorf“. Und der neue Bundespräsident hält ihn für den „exemplarischen Unternehmer“. Wenn es „einen Unternehmer gibt“, so Richard von Weizsäcker, „der im 21. Jahrhundert etwas zu bieten hat, dann ist es Heinz Nixdorf“.

Derart euphorische Benotungen veranlassen, daß Nixdorf mehr ist als ein tüchtiger Computer-Hersteller. Nach dem Fernseh-Fabrikanten Max Grundig, der seine Firma kürzlich verkaufte, ist er der prominenteste deutsche Unternehmer aus der Wirtschaftswunder-Generation, dessen Produkte auf den Weltmärkten mit seinem Namen verbunden sind. Zudem ist Nixdorf die einzige deutsche Firma, die seit Jahren mit Gewinn Computer baut und verkauft und damit in der Zukunftsindustrie Erfolg hat.

Die Rolle des nationalen Symbols paßt Nixdorf wie angegossen. „Ich freue mich, daß ich Deutscher bin“, hat er anlässlich der Verleihung der Ludwig-Erhard-Medaille vor ein paar Monaten gesagt, „ich freue mich, daß ich in einem Land lebe, in dem die Marktwirtschaft so wunderbar strahlend nach dem tiefen Fall Deutschlands auferstehen konnte, uns gemeinsam wohlhabender machte.“



Bewunderer von Weizsäcker, Nixdorf*: „Unternehmer des 21. Jahrhunderts“

Für derlei Sätze braucht der gebürtige Westfale keinen Ghostwriter. Sie sprudeln ungebremst aus seiner deutschen Seele. „Die Urgermanen“ kämen aus seiner Heimat, sagt er, und läßt keinen Zweifel daran, daß er sich in Paderborn am richtigen Platz auf dieser Erde fühlt.

Zuweilen droht er, seinen Firmensitz nach München zu verlegen, wenn Paderborn nicht bald regelmäßig an das Luft-hansa-Netz angeschlossen und eine durchgehende Autobahn in seinen Heimatort gelegt werde. Früher hat das Stadtbere in Angst und Schrecken versetzt. Inzwischen ist klar: Solange er lebt, gehören Nixdorf und Paderborn zusammen, auch wenn die ständig wachsenden Geschäfte Fabriken und Büros in anderen Landesteilen nötig machen.

Seine Firma beschäftigt 18 000 Menschen und verkauft jährlich Computer im Wert von über drei Milliarden Mark. Kürzlich hat die amerikanische Zeitschrift „Fortune“ Heinz Nixdorf zu den zehn fähigsten europäischen Managern gewählt**. Und doch verkörpert Nixdorf auf besondere Weise den deutschen Mittelstand.

Bis heute hält er sich ungern an die gesalbten Umgangsformen und die Business-Sprache der Manager-Kaste. Daß er jemanden für „ein Arschloch“ hält, teilt er unbefangen mit. Daß er manche Aspekte der bundesdeutschen Politik, das gilt besonders für die sozialliberale Ära, für „Scheiße“ hält, hat er den nordrhein-westfälischen Ministerpräsidenten Johannes Rau lautstark und unter Zeugen wissen lassen.

Als Nixdorf vor ein paar Jahren eine amerikanische Computer-Firma kaufte, richteten seine PR-Berater im New Yorker Plaza Hotel umfangreiche Feierlichkeiten aus, zu denen US-Fernsehanstalten und die Creme der Wallstreet-Journalisten geladen waren. Für Nixdorf war es eine Tortur. Im harten Westfalen-Englisch, eingezwängt in einen schlecht sitzenden Konfektionsanzug, gab er widerwillig ein paar Sätze von sich. Schließlich fingen seine Mitarbeiter, alle gewandt im dunkelblauen Anzug, dem von IBM eingeführten Wahrzeichen der Branche, die Veranstaltung auf.

Der wahre Nixdorf ist zu Hause zu besichtigen. Wenn er mit raschen Schritten durch seine Paderborner Fabrikhallen eilt, liebevoll mal hier, mal da ein Werkstück zur Hand nimmt, klärt er den Besucher über die Urgründe des „made in Germany“ auf: Einfach müssen seine Computer sein („weil der liebe Gott die Gesetze der Mathematik einfach gemacht hat“), alles muß zueinander passen und leicht zu reparieren sein.

Die Details und den Ablauf der Fertigung hat er selbst erdacht. Das Ressort „Produktion“ untersteht dem 59jährigen ohne Einschränkung. Sein Alter ego ist der Leiter der Montage, ein gelernter Schlachter aus der Umgebung von Paderborn, der den weitaus größten Teil seines Lebens im Werk verbringt.

* Anlässlich der Verleihung der Ludwig-Erhard-Medaille im Januar 1984.

** Mit drei anderen Deutschen: dem BMW-Chef Eberhard von Kuenheim und dem Sprecher-Duo der Deutschen Bank, Friedrich Wilhelm Christians und Wilfried Guth.

Dem deutschen Facharbeiter („der beste auf der Welt“) gilt Nixdorfs uneingeschränkte Zuneigung. Daran können weder Japaner noch Amerikaner reichen. Für die Supermächte des Elektronik-Zeitalters hat der Westfale wenig Worte übrig: „Die Japaner sind zu langsam, nicht kreativ“ und „Die Amerikaner sind schlampig“. Seine Facharbeiter in Paderborn produzieren weniger Ausschuß.

Heinz Nixdorf hat in seinem Leben so oft Recht gehabt, als daß ihn ernsthafte Zweifel überkommen könnten.

Sein Werdegang verläuft parallel zum Wirtschaftswunder. Nixdorfs Vater, der bei einem Volkslauf an Paderborn und seiner Mutter, einer Arbeiterin, hängen- gelieben war, hatte den Sohn auf die Universität geschickt. Nixdorf junior war in der Schule bereits vom Mathematik- unterricht befreit und studierte Physik in Frankfurt.

Ein Physiker, der im Dienste von Remington Rand einen Rechner entwickelte, holte den Studenten zu Hilfe. Nixdorf, fasziniert von dem neuartigen Gerät, versuchte den älteren Kollegen zu einer gemeinsamen Firma zu überreden. Schließlich wagte er es allein und bot zunächst einer Versicherung („weil die soviel Zahlen hatten“), dann dem Rheinisch-Westfälischen Elektrizitätswerk („wegen der vielen Stromrechnungen“) in Essen an, einen Computer zu bauen.

Die wagemutigen Strommanager gaben dem jungen Mann 30 000 Mark. Nixdorf gründete sein „Labor für Impulstechnik“ und baute den ersten Rechner. Daß ausgerechnet der abgebrochene Physikstudent in den nächsten 30 Jahren die westdeutsche Computer- Industrie anführen sollte, stärkte Nixdorfs Abneigung gegen große Unternehmen: Während sich der besessene Einzelgänger mit seinen Rechnern und nichts anderem beschäftigte, lief die

neue Technik in Konzernen wie Siemens oder der AEG nur am Rande mit.

Vor allem aber folgte der ehrgeizige Westfale einer schlichten Philosophie: „Die Menschen leben in der Familie, also nicht alle auf einem Haufen.“ Für seine Computer bedeutete das, daß viele kleine sich besser verkaufen lassen müßten als ein großer. Während die großen Computer-Firmen der Welt, allen voran die allmächtige IBM, immer größere Rechen-Wunderwerke bauten, fertigte Nixdorf kleine und billige Geräte, die nicht in einer Computer-Zentrale stehen sollten, sondern auf dem Tisch des einzelnen Mitarbeiters. „IBM ist wie Breschnew“, spottete er, „alles soll zentralistisch gelöst werden.“

Der Tüftler Nixdorf hat neben seinem technischen Verstand eine zweite Bega-

bung: Da er die Menschen ganz gut kennt, kann er ihnen auch seine Computer verkaufen. Derartige Doppelköpfe sind in der deutschen Industrie rar geworden. Die Wirtschaftswundermänner, die gleichzeitig entwickeln und verkaufen mußten, sind abgetreten. In den großen Konzernen hat die Herrschaft der Spezialisten begonnen.

Nixdorfs Erfolg erklärt sich vor allem daraus, daß ein Großteil seiner Mitarbeiter ständig um die Kundschaft herumstreicht, um Wünsche aufzuspinnen, die in der heimischen Fabrik erfüllt werden. „Anwenderorientiert“ heißt das in der Manager-Sprache – im Gegensatz zu Firmen, die sich ein Produkt ausdenken und dann zu verkaufen suchen.

Jahre bevor die Mikro-Computerwelle weltweit einsetzte, fand Nixdorf für seine



Nixdorf-Zentrale in Paderborn: Führung in der westdeutschen Computerindustrie



Nixdorf-Produktion: Uneingeschränkte Zuneigung zum deutschen Facharbeiter

vergleichsweise kleinen Geräte wohlhabende Kunden in einer zahlenintensiven Branche: In Europa sind Nixdorfs Computer Marktführer in den Banken.

So sehr dem ehrgeizigen Westfalen die Führung gefällt: Irgendwie mißtraut er dem Erfolg, fürchtet, daß seiner Firma die gleiche Herzverfettung droht, die er in den großen Konzernen verhöhnt.

Ständig treibt er sich und seine Mitarbeiter an: „Wir müssen wachsen, wachsen, wachsen.“ Unablässig mißt er seine Firma an dem Maß aller Dinge in der Computer-Branche: „IBM kocht auch nur mit Wasser.“

Wenn er öffentlich auftritt, gehört es zu seinen Lieblingsfloskeln, dem Publikum vorzurechnen, daß der Umsatz sich

in nicht allzu ferner Zukunft wieder verdoppelt haben wird.

Der zwanghafte Vorwärtsdrang hat auch nicht nachgelassen, als ihn Mitte der siebziger Jahre ein Herzinfarkt erwischte. Damals gingen die Geschäfte schlecht, und „wenn meine Frau, als das im Auto passierte, damals nicht rechts rum ins Krankenhaus gefahren wäre, wäre es wohl aus gewesen“.

Seither ist aus Nixdorf, der sich schon immer für Sport interessierte und den ältesten seiner drei Söhne nach dem Hürdenläufer Martin Lauer nannte, ein Gesundheitsfanatiker geworden.

Zum persönlichen Gebrauch liest er Zeitschriften wie „Spiridon“, die Tips zur Leibesertüchtigung geben, von „vorn bis hinten durch“. Zu Haus in Paderborn und möglichst überall in der Welt steigt

Bendlins Spezialität ist ein Überlebensstraining. Wer teilnimmt, und das tun sogar Vorstandsmitglieder, muß tagelang, nur mit einem Bindfaden und einem Messer ausgerüstet, im schleswig-holsteinischen Unterholz ausharren.

Es ist wohl nur eine Frage der Zeit, bis Paderborn, ähnlich wie Leverkusen, zu einer Brutstätte für bundesdeutsche Spitzensportler wird. Nixdorf baut derzeit für 20 Millionen Mark eine gigantische Sporthalle mit einem angrenzenden Leichtathletik-Stadion.

Die Entstehungsgeschichte der Sportanlage verdeutlicht, daß der Computer-Fabrikant es in mancher Beziehung inzwischen durchaus mit dem örtlichen Erzbischof aufnehmen kann. Die Arbeiten an der Sportstätte begannen, ohne daß Nixdorf die Baugenehmigung hatte.

Nachkommen zu stärken, bezahlt er Müttern in seinem Betrieb 500 Mark pro Kind. Ledige bekommen sogar 1000 Mark, weil „die's schwerer haben“.

Als die christlich-liberale Regierung zu Beginn der Amtszeit die Familienbeihilfe gesenkt hat, „ist er den Geißler bald angesprungen“.

Seine Beschäftigung mit Politik hält sich freilich in Grenzen. Er ist Mitglied des CDU-Wirtschaftsrates und bekommt bei der Nennung des Namens Willy Brandt ein gefährliches Glitzern in den Augen. Andererseits hätte er, wie so viele Unternehmer, einen Kanzler Helmut Schmidt lieber als Helmut Kohl. In seiner näheren Umgebung liegt ihm der westfälische CDU-Chef Kurt Biedenkopf näher als dessen rheinischer Kontrahent Bernhard Worms. Auch wenn er noch so gern Skat spielt, und das ist nach der Firma, Familie und Segeln seine Passion – da ist ihm der Sachverstand näher als die Gemütlichkeit.

Am untersten Rang der Nixdorfschen Werteskala rangieren die Gewerkschaften. Der örtliche IG-Metall-Sekretär Georg Bohla, der in Paderborn schon Mitglieder warb, als „die Leute noch den Vikar um Erlaubnis fragten“, schaut bei der Erwähnung des Namens Nixdorf etwas melancholisch vor sich hin. Gerade zehn Prozent der Nixdorf-Belegschaft sind in der Gewerkschaft organisiert.

Der Computer-Fabrikant hat es sich angewöhnt, die Gewerkschaft öffentlich vorzuführen. Schon mehrmals ist es passiert, daß die Metaller in einer Betriebsversammlung eine Lohnerhöhung forderten und Nixdorf aufsprang, um die Forderung plus Aufschlag zu genehmigen.

Bis auf die Delle im Geschäft zur Mitte der siebziger Jahre gab es bei Nixdorf eben immer ausreichend zu verteilen. Nur einmal hat ihn Bohla dabei erwischt, daß einer Gruppe Frauen zu niedrige Löhne gezahlt wurden. Nixdorf regelte das Versäumnis nach Gutsherrenart: Er zahlte das Geld nach und lud anschließend die Belegschaft zur Familienfeier in ein großes Bierzelt.

WERBESENDUNGEN

Endlich kapiert

Wer sich unerbetene Werbesendungen vom Hals schaffen will, hat es schwer. Ein Münchner Anwalt klagte gegen den Diners Club.

Der Münchner Rechtsanwalt Otto Gritschneider, 70, nebenher Herausgeber eines juristischen Pressedienstes und emsiger Hobby-Schriftsteller, gehört zu jenen Adressaten, die fast jeden Tag eine Menge unerwünschte Post und Hauswurfsendungen bekommen. Die Flut von Briefen, Warenproben und Prospekten ergießt sich zu etwa gleichen Teilen in seine Kanzlei am Stachus und



Segler Nixdorf (r.): Auch im Starboot nach vorn

er täglich auf sein computergesteuertes Trimm-Fahrrad. Sein nahezu religiöses Verhältnis zur Leistung führt dazu, daß er zuweilen Mitarbeiter, die bei ihm zu Besuch sind, auf das Rad scheucht, um die Form zu überprüfen.

Um die Fitness der Belegschaft zu steigern, hatte Nixdorf die Idee, jeden Mitarbeiter, der mit dem Fahrrad zur Arbeit käme, täglich mit einer Mark zu belohnen. Der Plan scheiterte: Die Kontrolle und Abrechnung der Radler erwies sich als zu schwierig. Für die Mitarbeiter ist auch so gesorgt. Jeder, der will, kann sich bei Nixdorf durch den ehemaligen Zehnkampf-Weltrekordler Kurt Bendlin körperlich ertüchtigen lassen. Nixdorf hatte Bendlin vor Jahren bei dessen Rekord in Heidelberg erlebt. Jetzt kümmert sich der Athlet vor allem um die 1000 Nixdorf-Lehrlinge in Paderborn.

* Mit seinem Chauffeur als Vorschotmann während der Internationalen Deutschen Starboot-Meisterschaften im Mai vor Kiel.

Doch wer soviel Gutes tut, ist eben allein einer höheren Macht verantwortlich.

Nixdorf, der vor seinem Infarkt eifrig Tennis spielte, hat sich inzwischen aufs Segeln verlegt. Wie stets, wenn er etwas in Angriff nimmt, ist er auch da schon wieder Spitze. Bei der letzten Internationalen Deutschen Starboot-Meisterschaft auf dem Kieler Olympia-Kurs segelte er mit seinem Vorschotmann Jupp, der ihn im Hauptberuf chauffiert, im vorderen Mittelfeld mit.

Den deutschen Starboot-Seglern bezahlt er schon seit Jahren das regelmäßige Trainingslager in Mallorca. Vor allem aber ist er stolz darauf, daß er den Seglern „das Saufen abgewöhnt“ hat. Statt dessen hat er „immer mal kleine Preise“ eingesetzt, um den Trainingsfleiß der Segler zu beflügeln.

Mit dem Anreizsystem sucht er auch eines anderen Mangels Herr zu werden: Nixdorf sorgt sich um den Fortbestand der Deutschen. Um den Willen zum