

Geschäft ist Krieg

Jack Tramiel, ehemals Chef von Commodore und nun Eigentümer von Atari, ist einer der Schillerndsten in der schillernden Computerbranche.

Das Jahr 1984 war sehr langweilig für die Heimcomputer-Industrie“, sagt der kleine Mann mit dem runden Bäuchlein und grinst breit, „niemand hat den ändern in den Arsch getreten.“

Aber keine Sorge, bald wird es wieder munter zugehen, verspricht er: „Ich bin wieder da.“



Atari-Chef Tramiel: „Die eigene Haut ist mir näher als das Hemd“

Solche Sprüche klopft nur einer in der ohnehin nicht zur Untertreibung neigenden Computer-Branche: Jack Tramiel, 56, ein Jude aus dem polnischen Lodz. Als Kind hat er in den KZ der Nazis überlebt. Später versuchte er in den USA sein Glück in der Büromaschinen- und Kleinrechner-Industrie. In der Branche wird er spöttisch-respektvoll „The Survivor“ genannt, der Überlebende.

Seinen Ruf als Überlebenskünstler erwarb sich Tramiel durch seine wechselvolle Karriere als Geschäftsmann. Über 25 Jahre steuerte er die von ihm gegründete Büromaschinen-Firma Commodore, mal an den Rand des Ruins, schließlich in einem mörderischen Preiskampf an die Spitze des Heimcomputer-Geschäfts.

Anfang des Jahres war Tramiel mal wieder an einem Tiefpunkt angekommen. Nach einem Krach mit dem Com-

modore-Aufsichtsratschef und -Hauptaktionär Irving Gould mußte er seinen Chefposten räumen.

Anfang Juli übernahm der Rastlose die Videospiele- und Heimcomputer-Firma Atari, eine Tochtergesellschaft des US-Medien-Multis Warner Communications. In dem neuen Unternehmen wird Tramiel noch reichlich Gelegenheit haben, seine Überlebens-Erfahrungen anzuwenden. Atari war, sagt er selber, bei der Übernahme „halb bankrott“.

Im letzten Jahr hat das US-Unternehmen bei jedem eingenommenen Dollar fast 50 Cent zugesetzt. Der Verlust erreichte 538,6 Millionen Dollar bei über einer Milliarde Dollar Umsatz. Der Boom für Videospiele war zusammengesackt, im Heimcomputer-Geschäft konn-

te Atari bei den Niedrigpreisen der Konkurrenz nicht mehr mithalten.

Die Konkurrenz – das war damals Jack Tramiel. Noch als Commodore-Präsident hatte er die Firma sturmreif geschossen, die er dann billig übernahm – ohne einen Cent Bargeld, nur gegen günstig verzinste Schuldverschreibungen über 240 Millionen Dollar.

Nun sind die Fronten umgekehrt. „Commodore ist Feind Nummer 1“, erklärte Sam, der älteste von drei Tramiel-Söhnen. Zum Weihnachtsgeschäft verkündete Papa Jack drastische Preissenkungen für den Atari-Heimcomputer. Der „800 XL“ wird in der Bundesrepublik ab sofort für 499 Mark angeboten, mindestens hundert Mark weniger, als der Commodore-Spitzenreiter „C 64“ in den billigsten Läden kostet.

„Atari beabsichtigt, eine der führenden Firmen zu werden“, erklärt Tramiel

ohne falsche Bescheidenheit, möglicherweise gar „der Führer am Markt“. Denn seine Devise lautet: „Geschäft ist Krieg, und du mußt dabei der Sieger sein.“

Die Härte hat ihn das Leben gelehrt. Die SS hatte Tramiels Schulfreunde auf den Zwölfjährigen gehetzt: „Da ist noch ein Jude, fangt ihn!“ Die Nazis verschleppten das Kind in ein Lager bei Hannover. Dort mußte es als Zwangsarbeiter für die Continental Gummi-Werke schuften.

Tramiel kam durch. Nach einem halben Jahr im Sanatorium „Heidehaus“ erhielt der Siebzehnjährige einen Hilfsjob bei der US-Army in Marburg. 1947 heiratete er in Hannover ein jüdisches Mädchen aus dem Ghetto von Lodz. Sie hatte wie er das KZ überlebt.

Tramiel ging nach New York und begann mit einem dürftigen Laden im schäbigen Viertel, der Bronx. Er verkaufte und reparierte Schreibmaschinen.

Nach vier Jahren zog er weiter nach Toronto in Kanada. Dort wurde aus dem hemdsärmeligen Reparatur-Mann ein Büromaschinen-Fabrikant – mit Hilfe der Produktionslizenz einer sozialistischen Firma aus Prag. Tramiel kennt keine Grenzen: „Ich sehe die ganze Welt als ein einziges Land an.“

Im Gedenken an den Anfang seiner Karriere verpaßte er seinem Unternehmen einen würdigen Namen aus der Militär-Hierarchie: Commodore. Die höheren Ränge wie General oder Admiral, die Tramiel eigentlich angemessener erschienen, waren leider schon von anderen Firmen besetzt.

Das Kommando bei Commodore führte der scheinbar so unabhängige Selfmademan freilich nie allein. Zu Beginn hatte er einen vor den Nazis nach London geflohenen Geschäftsmann und einen alten Kameraden von der Army als Partner, später einen kanadischen Finanzier namens C. Powell Morgan.

Morgans Bankhaus Atlantic Acceptance Corp. ging 1965 bankrott. Auch Commodore wäre bei dem Bankenkrah fast pleite gegangen – Atlantic Acceptance war die Hausbank, Morgan Präsident. Der Rechtsanwalt Irving Gould, ein erfolgreicher Investor aus Toronto, rettete Tramiel aus der Finanzklemme.

Der Commodore-Boß hatte freilich bitter dafür zu bezahlen. Tramiel mußte alle Firmenanteile zu Schleuderpreisen an der Börse verkaufen. Nach seinem Arrangement mit dem neuen Finanzier war praktisch festgeschrieben, daß Tramiel nur halb soviel Aktien an Commodore halten konnte wie Gould.

Tramiel überstand auch diese Affäre ohne sichtbare Blessuren an seiner Kämpfer-Seele: „Für einen Geschäftsmann ist es sehr gut, wenn es ihm nicht immer gutgeht. Ab und zu muß man mal seinen Magen reinigen.“

Dazu gab es noch öfter Gelegenheit. Commodore war frühzeitig beim Boom der elektronischen Taschenrechner da-



Atari-Computer im Kaufhaus: „Eine Firma muß klein und gemein sein“

bei. Aber Tramiels Firma rauschte voll mit in die Krise der Branche, als die Preise fielen. Der Elektronik-Konzern Texas Instruments, der Commodore die Chips, das Herzstück der Rechner, lieferte, ruinierte seinem eigenen Kunden das Geschäft. Die Leute aus Dallas warfen einen Taschenrechner zu einem Preis auf den Markt, den Tramiel allein für den Chip zahlen mußte.

Diese Erfahrung reicherte Tramiels Sprüche-Sammlung um einen weiteren Grundsatz an: „Du mußt dein Schicksal selber bestimmen.“ Commodore kaufte sich daher eine eigene Chip-Fabrik, die MOS-Technology.

Der Kauf war ein Glücksfall. Einer der MOS-Ingenieure, Charles Peddle, führte dem neuen Boß ein halbfertiges Gerät vor, von dem beide nicht genau wußten, was man damit machen konnte – nämlich „eigentlich alles“.

Es war einer der ersten Klein-Computer. Der „Pet“, 2000 Dollar teuer, brachte schon im ersten Monat nach seiner Vorstellung Aufträge für drei Millionen Dollar herein. Tramiel ahnte, daß hier ein Geschäft zu machen war, „nicht nur mit den höheren Klassen, sondern mit den Massen“.

In einem „Blitzkrieg“, wie er das selber nennt, drückte er einen billigen Heimcomputer in den Markt, den VC 20. Er verkaufte über eine Million Stück davon. Mit einem erweiterten Modell, dem C 64, machte Tramiel Commodore dann vollends zum Marktführer bei den Heimgeräten. Der Marktanteil liegt in den USA jetzt bei rund 40 Prozent, in Deutschland sogar bei über 70 Prozent.

Das Erfolgsrezept war einfach: Kein Konkurrent konnte solche Geräte zu

einem so niedrigen Preis anbieten wie Commodore. Die Atari-Ingenieure nahmen den C 64 auseinander, rechneten nach und erklärten ihrem damaligen Boß: „Wir können da einfach nicht konkurrieren.“

Auch Texas Instruments, Timex und sogar die mächtige IBM mußten das einsehen.

Der Kostenvorteil von Commodore kommt zum Teil aus der eigenen Chip-Produktion, die das Unternehmen vom unvorhersehbaren Auf und Ab in der Halbleiterindustrie unabhängig macht. Mehr noch ist er wohl aber der unerbittlichen Art zu danken, mit der Tramiel Zulieferer gegeneinander ausspielte.

So konnte Commodore beachtliche Gewinne machen, wo die Konkurrenten hoffnungslos zusetzten. Im letzten Jahr verdiente die Firma 100 Millionen Dollar, bei einer Milliarde Umsatz.

Wenn es ums Geschäft geht, hört bei Tramiel die Rücksicht auf alte Freundschaften auf. Ohne Zögern kappte er zum Beispiel die Verbindungen zum Fachhandel, als das Massengeschäft über die großen Handelsketten lockte. „Etwas ist mir näher als das Hemd“, erklärte er einem Händler, den er gut kannte, „und das ist die eigene Haut.“

Sein ruppiger Management-Stil führte bei Commodore zu einem selbst in der mobilen Computer-Branche ungewöhnlich häufigen Wechsel von Führungskräften. Managern, die sich auf Geschäftsreisen Flüge in der ersten Klasse erlaubten, zog er die Differenz zum Economy-Tarif vom Gehalt ab. Von den Errungenschaften moderner Unternehmensführung wie der Marktforschung hält er gar nichts: „Geschäft ist wie Sex, du mußt es anfas-

sen, du mußt es fühlen, und du kannst es nicht aus einem Buch lernen.“

Mit seinem Selbstbewußtsein hatte Tramiel jedoch verdrängt, daß bei Commodore ein anderer als er das letzte Wort hat: Sein einstiger Retter Irving Gould, dem inzwischen 18 Prozent der Firmenanteile gehören, mehr als doppelt soviel wie Tramiel.

Dem Finanzier in Toronto war das selbstherrliche Walten seines Präsidenten offenbar langsam zu riskant geworden. Gould wollte ihm einen gelernten Manager an die Seite setzen. Tramiel hingegen hatte ganz andere Vorstellungen: Nach Patriarchen-Art sollten seine Söhne in die Führungsspitze nachrücken.

Der Mann mit dem dickeren Aktienpaket setzte sich durch. Man wartete noch pietätvoll die pompösen Feiern zum 25jährigen Jubiläum von Commodore in Toronto ab, dann erklärte Tramiel Anfang Januar dieses Jahres seinen Rücktritt „aus persönlichen Gründen“.

Der Einstieg bei Atari war überraschend, aber er war gut vorbereitet. Schon Monate vorher hatte Tramiel mit einer eigenen Firma, der japanischen TTL, heimlich die Entwicklung neuer Computer begonnen. Die Geräte sollen im Januar auf der Elektronik-Schau von Las Vegas und im April auf der Hannover-Messe vorgestellt werden.

Fast gleichzeitig will Tramiel drei neue Produktlinien einführen. Damit hat sich der neue Atari-Boß reichlich viel vorgenommen. Die Modelle zielen nicht bloß auf die bisherige jugendliche Atari-Kundschaft. Zwei der neuen Rechnerreihen sollen auch ernsthafte Profis locken: Tramiel konkurriert mit dem Top-Modell „Macintosh“ von Apple und mit dem erfolgreichen Personal-Computer des Marktführers IBM.

Wieder soll ein altes Zaubermittel wirken: Krieg um jeden Preis. Das Konkurrenz-Modell zu Apples Mac., der rund 2200 Dollar kostet, soll in der Grundversion für 300 bis 400 Dollar zu haben sein.

Auf diese Weise hofft Tramiel, den dieses Jahr völlig abgesackten Atari-Umsatz 1985 wieder auf eine Milliarde Dollar zu treiben, und zwar ohne Verlust. Allein 100 Millionen Dollar will er für die Werbung ausgeben, soviel wie das gigantische Reklame-Budget des größeren Konkurrenten Apple dieses Jahr. Innerhalb von zwei Jahren sollen zwei neue, automatische Fabriken entstehen, eine davon möglicherweise in Berlin.

In der neuen Firma waltet Tramiel unterdessen nach gewohnter Art: „Ich liebe es, Organisationen durcheinanderzuschütteln.“ Innerhalb von zwei Monaten flogen aus der Atari-Zentrale im kalifornischen Sunnyvale 900 von 1100 Angestellten, darunter fast die ganze Marketing-Abteilung.

Bei der deutschen Tochtergesellschaft sind von 84 Mitarbeitern noch 36 übrig.

Eine Firma, die im Wettbewerb bestehen will, so glaubt Tramiel, muß eben „klein und gemein“ sein. ◆