

„Etwas Chaos ist gewollt“

IBM-Manager Hans-Olaf Henkel über die Probleme seines Unternehmens und die Krise der Computerindustrie

SPIEGEL: Herr Henkel, Sie sind seit 1987 Chef der IBM Deutschland. Wie viele Pläne zur Umstrukturierung des Unternehmens haben Sie in dieser Zeit von der Konzernzentrale in Armonk schon erhalten?

HENKEL: Bei uns ist Delegation von Verantwortung Realität. In einem internationalen Verbund gibt es natürlich Entscheidungen in der Zentrale, die uns auch betreffen. Aber die Frage, wie wir das in Deutschland umsetzen, beantworten meine Kollegen und ich in Stuttgart.

SPIEGEL: Sie liegen mit Ihren Plänen ganz auf der Linie von IBM-Chef John Akers. Was sind die wesentlichen Grundpfeiler der neuen IBM?

HENKEL: Wir wollen die IBM vor allem schlagkräftiger und beweglicher machen. Deshalb teilen wir uns in kleinere und überschaubarere Einheiten auf – ohne den einheitlichen Auftritt beim Kunden zu verlieren. Intern gliedern wir uns nach Produktgruppen und Marktsegmenten.

SPIEGEL: Der wievielte Versuch ist das, die sogenannte neue IBM zu schaffen?

HENKEL: Was heißt hier Versuch? Anpassung an die Realität ist für uns ein kontinuierlicher Prozeß. Die Branche verändert sich dauernd, mal schneller, mal langsamer, im Augenblick schneller. Entsprechend muß auch die IBM reagieren.

SPIEGEL: Die Branche scheint sich immer ein bißchen rascher zu verändern, als Sie sich anpassen können. Die Folge ist, daß IBM in einer tiefen Krise steckt. Zum ersten Mal in der Geschichte macht der Konzern Verlust.

HENKEL: Die Verluste sind kein Zeichen von Schwäche. Wir haben damit rechtzeitig Rückstellungen für Personalabbau und Reduzierung nicht notwendiger Fertigungskapazitäten in die Bilanz eingestellt. Wir machen damit deutlich, daß wir den Strukturwandel mitvollziehen.



IBM-Chef Henkel (r.), SPIEGEL-Redakteur*: „Wir müssen kräftig Dampf machen“

hen. Wir sind immer noch Marktführer und werden es auch bleiben.

SPIEGEL: Die Marktanteile von IBM werden aber immer kleiner.

HENKEL: Wir befinden uns in einem Langstreckenrennen und haben erst ein paar Runden zurückgelegt. Es gibt einige Läufer vor uns wie Hewlett Packard oder Apple, viele sind hinter uns, und einigen, die auch mal vor uns waren, ist sogar die Luft ganz ausgegangen. War-

ten wir es ab, wer im Ziel zuerst ankommt oder überhaupt noch dabei ist.

SPIEGEL: Wo sehen Sie den Hauptgrund für die Krise von IBM?

HENKEL: Die Krise hat die ganze Branche erfaßt. Die Möglichkeiten, mit Hardware, also mit Computern und Zusatzgeräten, Gewinne zu machen, sind derzeit praktisch gleich Null.

SPIEGEL: Probleme haben vor allem die Firmen, die sich nicht rechtzeitig auf

Der Riese IBM

steckt in einer Krise. Zum erstenmal in der Firmengeschichte macht der US-Multi Verluste. Die einst stolzen Marktanteile des Branchenführers verfallen, der Umsatz stagniert bei 65 Milliarden Dollar. Als erstes verordnete IBM-Chef John Akers dem Unternehmen eine Schrumpfkur. Gut ein Viertel der Belegschaft verließ die Firma. Nun sollen die Regeln der Marktwirtschaft umgesetzt werden: Das Mammutunternehmen wird in etwa ein Dutzend Be-

reiche mit einem großen Maß an Eigenverantwortung aufgeteilt. Schafft der Gigant die Wende? Sind die deutschen IBM-Fabriken noch zu halten, wenn die Produktionsstätten streng nach ökonomischen Kriterien ausgewählt werden? Für den deutschen IBM-Chef Hans-Olaf Henkel, 52, der als erster Deutscher in die Konzernspitze berufen wurde, ist der Konkurrenzkampf ein Langstreckenrennen, und da „haben wir erst ein paar Runden zurückgelegt“.

* Klaus-Peter Kerbusk, Armin Mahler in Henkels Büro in Stuttgart. Auf dem Bildschirm die Fotos der Henkel-Töchter Helene und Hester.



die neuen Entwicklungen in der Branche einstellen konnten.

HENKEL: In der Tat machen wir einen großen Teil unseres Umsatzes in Geschäftsfeldern, die sich im Augenblick nicht sehr stark entwickeln oder recht unprofitabel sind, wie zum Beispiel bei einigen Großrechnern. Andererseits wachsen wir weitaus stärker als die Branchen im Servicesektor und im Softwarebereich.

SPIEGEL: Mit ihrem Festhalten an Großrechnern und der konventionellen, auf Zentralisation ausgerichteten EDV-Welt erinnert uns die IBM stark an einen Dinosaurier.

HENKEL: Soweit mir bekannt ist, haben die Dinosaurier die Welt viele Millionen Jahre bevölkert, die Zeit der Großrechner ist noch lange nicht vorbei. Auch in der vernetzten Computerwelt wird es immer Platz für größere Systeme geben. Sie können ja auch nicht durch das Verteilen von mehr Telefonen auf immer größere Telefonzentralen verzichten.

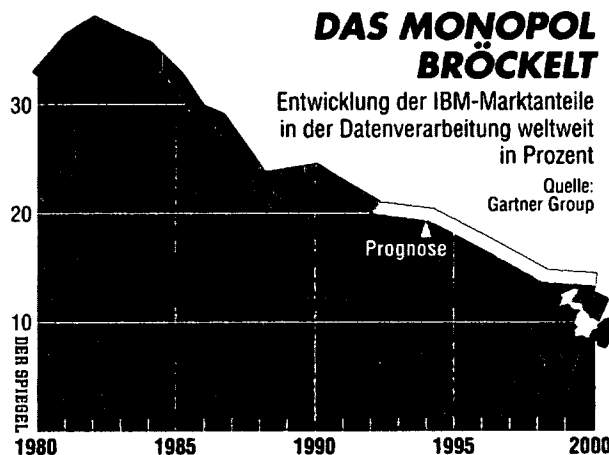
SPIEGEL: Die Computerwelt ist sehr schnelllebig. Die Entwicklung des Personal-

computers etwa war vor zehn Jahren noch gar nicht vorauszusehen.

HENKEL: Sicher, und es ist ja etwas dran an dem, was Sie sagen. Alle unsere Probleme hängen direkt oder indirekt mit unserer Größe zusammen. Deshalb ist die Strategie von John Akers, aus diesem riesigen Schlachtschiff mehrere kleinere und beweglichere Fregatten zu machen, die richtige.

SPIEGEL: Aber auch eine sehr schwierige. Eine so festgefügte Unternehmenskultur wie bei IBM läßt sich, wenn überhaupt, nur sehr langsam ändern.

HENKEL: Natürlich müssen wir auf allen Ebenen kräftig Dampf machen. Um die Monokultur der IBM, die ja 80 Jahre überaus erfolgreich war, zu ändern, ge-



nügt es nicht, ein paar neue Anweisungen herauszugeben.

SPIEGEL: Erfordert der angestrebte radikale Wandel nicht einen Reformen, der von außen kommt?

HENKEL: Das denke ich nicht. Auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen kamen die erfolgreichen Reformen immer von innen.

SPIEGEL: Müssen Sie nicht fürchten, daß bei IBM das Chaos ausbricht, wenn eine so bürokratische Organisation plötzlich unternehmerisches Denken von den Mitarbeitern fordert?

HENKEL: Etwas Chaos ist auch gewollt. Kontrolliertes Chaos ist die Voraussetzung für die notwendige Bewußtseinsveränderung. Ich mache mir da keine Sorgen, denn ich stelle fest, daß wir Energien freisetzen, von denen vorher nichts bekannt war.

SPIEGEL: Können Sie uns ein Beispiel nennen?

HENKEL: Nehmen Sie unsere Bildungsgesellschaft, die demnächst als eigenständiges Unternehmen auftreten wird. Die Kollegen werden dort selbstverantwortlich für das Ergebnis und bieten plötzlich ihre Kurse auch sonntags an; bisher gab es das nur an den Arbeitstagen. Oder unsere Immobilienabteilung. Nachdem deren Mitarbeiter beschlossen haben, den internen Kunden Marktmieten zu berechnen, höre ich auf einmal, daß viele zuviel Platz haben oder in weniger teure Standorte umziehen wollen. Es geht bei uns um nichts weiter, als in einem bisher recht zentralistisch geführten Unternehmen die Regeln der Marktwirtschaft einzuführen.

SPIEGEL: Die Schwierigkeiten der IBM begannen mit dem Siegeszug des PC. Bis dahin hatte IBM die technische Entwicklung der Computerindustrie entscheidend geprägt. Davon kann nun keine Rede mehr sein.

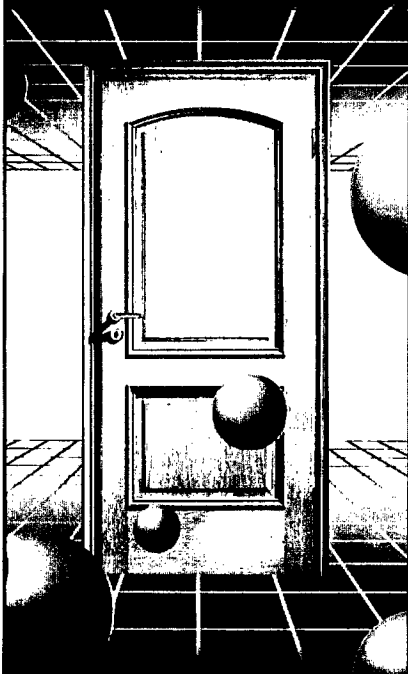
HENKEL: Wir haben den PC zwar nicht entwickelt. Aber es war unser Unternehmen, das den PC 1981 marktreif und sozusagen hoffähig gemacht hat.

SPIEGEL: Die Dynamik der Entwicklung hat die IBM offensichtlich unterschätzt. Sie hat so viele Konkurrenten angelockt, daß sie die Rolle des Marktführers verloren hat.

HENKEL: Das ist richtig. Wir haben unterschätzt, wie schnell und wie billig man uns kopieren kann. Der Begriff „IBM-kompatibel“ sagt alles. Andererseits wissen wir auch, daß wir immer noch Imageführer sind. Zu oft aber gingen die Interessenten in den Laden mit dem Vorsatz, einen IBM-Computer zu kaufen, und kamen dann mit einem IBM-kompatiblen heraus.

SPIEGEL: Kein Wunder bei den riesigen Preisunterschieden zur Konkurrenz.

HENKEL: Das Problem lag vor allem in den hohen Fertigungskosten. Im Okto-



Südholz-Türen · 8016 Feldkirchen · Fax 089/90 00 22 37

GELDLANLAGE IN LUXEMBOURG

Alles über die besonderen Möglichkeiten und Vorteile der internationalen Geldanlage in Luxembourg. Ab 100.000 DM. Informationen abfordern unter Telefon

0 03 52 / 45 22 11 - 1

oder per Coupon:

Name _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Tel.-Nr. _____

Sp _____

NORD/LB

NORDDEUTSCHE LANDESBANK
LUXEMBOURG S.A.

26, Route d'Arlon · L-1140 Luxembourg

ber haben wir aber die gesamte PC-Linie ausgewechselt und die Preise drastisch gesenkt.

SPIEGEL: Zeichnet sich schon ein Erfolg ab? Im dritten Quartal 1992 war das PC-Geschäft der IBM bedrohlich abgesackt, von Umsatzrückgängen bis zu 30 Prozent war die Rede.

HENKEL: Das ist seit Oktober vorbei. Wir haben eine klare Trendwende vollzogen und gewinnen deutlich Marktanteile zurück. Zum ersten Mal seit langer Zeit stehen wir sogar vor dem Problem, nicht alle Kundenwünsche ohne Wartezeit befriedigen zu können.

SPIEGEL: Warum haben Sie bei den Preisen denn erst die Notbremse gezogen, nachdem Sie von einem Nobody wie dem Computerdiscounter Vobis klar abgehängt worden sind?

HENKEL: Wir mußten selbst erst mit Kosten und Preisen herunter, was mehr Zeit braucht als bei den Verteilern, die die gesamte Technologie aus Asien beziehen und ihre Geräte bestenfalls in Europa zusammenschrauben. Im übrigen würde ich keinen Konkurrenten als Nobody bezeichnen.

SPIEGEL: Noch vor fünf oder sechs Jahren kannte niemand diese Firma. Heute ist die Metro-Tochter die Nummer eins im deutschen PC-Markt.

HENKEL: Das ist richtig. Aber die sind nur teilweise in unserem Marktsegment. Wir hatten ja mal einen Anteil von etwa 24 Prozent am PC-Umsatz in Deutschland. Das ist eine Zielgröße, die mir auch jetzt wieder vorschwebt.

SPIEGEL: Verdienen Sie denn etwas in diesem Geschäft?

HENKEL: Zur Zeit nicht mehr, oder besser, noch nicht wieder. Da geht es uns wie vielen PC-Herstellern.

SPIEGEL: Auf Dauer wird das kaum ausreichen.

HENKEL: Wir arbeiten an vielen Fronten: Erstens wollen wir die Fertigungskosten unserer PC, die für den europäischen Markt in England produziert werden, auf das Niveau unserer ostasiatischen Konkurrenten bringen. Zweitens bemühen wir uns, bereits mit Erfolg, die Vertriebskosten zu senken. Dazu gehört zum Beispiel die Einrichtung einer selbständigen Vertriebsseinheit. Drittens entwickeln wir neue, kostengünstige Vertriebswege. Ich denke da an den Verkauf über Versandhäuser oder an die Möglichkeit, per Telefon zu verkaufen.

SPIEGEL: Sie schleppen noch immer viel Ballast mit sich herum. Mitte der achtzi-



IBM-Chief Akers: Der Stellenabbau geht weiter

ger Jahre glaubten die IBM-Chefs in Armonk allen Ernstes, bis 1990 den Umsatz auf 100 Milliarden Dollar weltweit verdoppeln zu können. Entsprechend großzügig wurden die Fabriken ausgebaut und Mitarbeiter eingestellt.

HENKEL: Stimmt, das war eine Fehleinschätzung, unter der wir heute noch leiden. Sie hat uns in der Tat gewaltige Probleme beschert. Aber wir haben längst reagiert.

SPIEGEL: Aber doch wohl viel zu langsam.

HENKEL: Ich darf Sie daran erinnern, daß wir im Jahre 1986 etwa 407 000 Mitarbeiter hatten und damit bei der Mitarbeiterzahl nach General Motors das zweitgrößte Unternehmen der Welt waren. Am Ende dieses Jahres werden es gerade noch 300 000 Beschäftigte sein. Und das alles ohne Entlassungen. Gleichzeitig haben wir die Zahl unserer Fabriken von 42 auf 30 reduziert und dadurch 40 Prozent unserer Fertigungskapazität stillgelegt. Einen so dramatischen Abbau von Personal und Fabriken hat es in der gesamten Industriegeschichte auch mit Entlassungen noch nicht gegeben.

SPIEGEL: Das belegt, wie gigantisch die Fehlprognose war. Wie viele Fabriken müssen noch geschlossen werden?

HENKEL: Das belegt auch, daß wir sehr schnell reagiert haben. Wir haben ohne Zweifel immer noch zu hohe Kapazitäten. Ich meine aber, daß wir das größte Stück auf dem Weg zur Rationalisierung bereits hinter uns haben.

SPIEGEL: Der Stellenabbau geht weiter?

HENKEL: Richtig.

SPIEGEL: Bislang galt bei der IBM das ungeschriebene Gesetz, keine Mitarbei-

ter zu entlassen. Wird das in Zukunft auch noch gelten?

HENKEL: Ob wir diese Praxis auch in Zukunft aufrechterhalten können, hängt entscheidend von unserem geschäftlichen Erfolg ab.

SPIEGEL: Zum neuesten Konzept der IBM gehört, daß die Produktionsstandorte künftig streng nach ökonomischen Kriterien ausgewählt werden. Da haben die deutschen Fabriken doch wenig Chancen. Sie selbst haben sie einmal als Klotz am Bein der IBM bezeichnet.

HENKEL: Das liegt weniger an der innerbetrieblichen Produktivität als an den hinlänglich bekannten Rahmenbedingungen. Bei einigen Produkten sind wir trotzdem konkurrenzfähig.

SPIEGEL: Woran denken Sie?

HENKEL: Mit der Herstellung elektronischer Leiterplatten steht Sindelfingen im weltweiten IBM-Verbund an der Spitze. Unsere Magnetkopf-Fertigung in Mainz ist genauso produktiv wie anderswo, aber im Vergleich zu Japan und Amerika zu teuer. Probleme gibt es auch mit unserem Werk für Speicherplatten in Berlin. Deshalb wollen wir, ähnlich wie vor vier Jahren in Hannover, aus unserem Berliner Werk jetzt ein Software- und Servicecenter machen, das aber im wesentlichen mit der gleichen Mannschaft arbeitet.

SPIEGEL: Wie sind die Aussichten für die Chipfabrik in Sindelfingen?

HENKEL: Eine Alternative wie in Berlin bietet sich für Sindelfingen nicht. Hier werden wir für den Produktionsstandort kämpfen.

SPIEGEL: Wenn man sich die Lage der europäischen Chipindustrie ansieht, erscheint dieser Kampf aussichtslos.

HENKEL: Ich habe mich nie an aussichtslosen Kämpfen beteiligt und tue es auch jetzt nicht. Es gibt immer noch konkrete Möglichkeiten, die Vollbeschäftigung im Sindelfinger Werk beizubehalten.

SPIEGEL: Eine Garantie, daß dort weiter Speicherchips produziert werden, können Sie nicht geben?

HENKEL: Nein. Das hängt allein davon ab, ob das Werk weiterhin konkurrenzfähig ist.

SPIEGEL: Bis zum Frühjahr hatten Sie versucht, die Auslastung des Sindelfinger Werks durch eine Zusammenarbeit mit Siemens zu sichern. Gemeinsam sollte dort von 1994 an der dann serienreife 64-Megabit-Speicher produziert werden. Haben Sie die Suche nach einem Partner aufgegeben, nachdem Siemens die geplante Zusammenarbeit verworfen hat?

HENKEL: Nein, wir sind weiterhin mit potentiellen Partnern im Gespräch.

SPIEGEL: Die Fabrik für den 64-Megabit-Chip wird möglicherweise doch noch gebaut?

HENKEL: Es geht nicht darum, eine neue Chipfabrik zu bauen. Auf die Idee käme heute keiner mehr. Es geht darum, das Werk Sindelfingen zu erhalten.

SPIEGEL: Und das wollen Sie nicht ohne Partner?

HENKEL: Das kann ich nicht ohne Partner.

SPIEGEL: Siemens hat seinen Ausstieg aus dem Projekt damit begründet, daß die Massenproduktion von Speicherchips nicht mehr notwendig sei, um spezielle, kundenspezifische Chips, die



Chipproduktion bei IBM in Sindelfingen: „Wir werden für das Werk kämpfen“

Seit 33 Jahren
die Nr.1
unter den Jahrbüchern

Das aktuelle Wissen '93



DM 18⁹⁰

Ihr direkter Zugriff zu den
aktuellen Daten der Welt:

- Alle Staaten und Länder: Fläche, Bevölkerung, Sprachen, Religionen, Städte, Staatsform, Regierung, Parteien, Bruttosozialprodukt, Währung, Import, Export, Presse
- Länderchroniken
- Kurzbiographien von Politikern
- Internationale Organisationen und Konferenzen
- Weltwirtschaft, Welthandel
- Verkehr • Kultur-, Friedens- und Nobelpreis • Karten, Statistiken, Grafiken, Tabellen, • Jahrestage, Kalendarien, Ferientermine
- 16seitiger Farbteil mit Weltkarte, Länderkarten, systematischen Themenkarten
- Über 200.000 aktualisierte Eintragungen
- 16 Seiten mehr Umfang

IN ALLEN BUCHHANDLUNGEN

 **Fischer** Taschenbücher

sogenannten Asics, zu produzieren. Sehen Sie das auch so?

HENKEL: Die Argumentation von Siemens hat nicht nur uns überrascht. Ich bin nach wie vor überzeugt, daß das Know-how bei der Produktion von Speicherchips notwendig ist, um auch in Zukunft Asics und Logikbausteine herstellen zu können. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht kann ich die Entscheidung von Siemens nachvollziehen. Doch aus deutscher oder europäischer Sicht muß ich sie sehr bedauern.

SPIEGEL: Sie fürchten, daß damit das endgültige Aus für die Chipproduktion in Europa eingeläutet wurde?

HENKEL: Das ist wohl leider die logische Konsequenz. Am Ende werden Chips nur noch in Amerika und Ostasien hergestellt.

SPIEGEL: Was erschreckt Sie an dem Gedanken?

HENKEL: Sie wissen, daß die kleinen Tausendsassas in immer mehr Maschinen und Geräten eingesetzt werden, unter anderem auch in den Steuerungen für Werkzeugmaschinen, in Kühlschränken, Fernsehgeräten, Autos, also in den klassischen deutschen Exportprodukten.

SPIEGEL: Sie fürchten, daß die Japaner ihr Quasi-Monopol bei den Speicherchips als eine Art technologische Waffe einsetzen?

HENKEL: Die Frage, ob sie das Monopol bekommen, ist schon entschieden. Wichtig ist, was sie mit dem Monopol machen. Ich fürchte, daß die Wertschöpfung unserer wichtigsten Exportbranchen von Deutschland nach Japan oder Korea verlagert wird. Die Mikroelektronik dringt ja nicht nur in alle Branchen ein, sie wird nach Aussagen von Experten um das Jahr 2000 sogar die Automobilindustrie überholen. Von welcher Art Wertschöpfung wollen wir Deutschen dann eigentlich leben? Wir können doch nicht alle in Dienstleistungen und Service flüchten.

SPIEGEL: IBM macht es doch vor. Die Zukunft der Chipfabrik in Sindelfingen ist unsicherer denn je, gleichzeitig legen Sie immer mehr Gewicht auf Dienstleistungen und Service.

HENKEL: Für die IBM gibt es keine Alternative zwischen Chips oder Grips. Wir haben uns für beides entschieden.

SPIEGEL: Wie wird die Computerindustrie der Zukunft aussehen?

HENKEL: Zunächst einmal werden viele Konkurrenten aussortiert werden, und wir werden auch einige Geschäftsbereiche abstoßen. Im übrigen wird es für uns und alle anderen immer schwieriger, sich mit exklusiver Technologie zu profilieren. Möglicherweise hat deshalb das Design bei den Computern demnächst die gleiche Bedeutung wie heute in der Autoindustrie.

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

Investitionen

Bestenfalls Schrottwert

Viele West-Konzerne haben sich mit ihren Investitionen im Osten verkalkuliert. Manche Fabriken werden schon wieder geschlossen.

In der schummrigen Lagerhalle liegen Tausende von Wälz- und Kugellagern eingestaubt in meterhohen, grünen Regalen. „Das sind 60 Millionen Mark“, sagt Franz Margraf, „schön verpackt – und unverkäuflich.“

Margraf, Vorstand der Deutschen Kugellagerfabriken (DKFL) mit Haupt-

Erwartungen immer weiter herunterschrauben. „Die Ost-Phantasien“, so Helmold Biehl, Präsident des Landesverbandes der Sächsischen Industrie, „sind für viele zu Ost-Alpträumen geworden.“

Ganze Branchen brechen weg. Die Märkte im Osten, auf die viele Investoren gesetzt hatten, nehmen nichts ab. Und Kunden im Westen sind schwer zu gewinnen.

„Die Talfahrt geht weiter“, schreibt das Institut für Wirtschaftsforschung Halle in seinem Konjunkturgutachten, „die ostdeutsche Wirtschaft befindet sich auf Deindustrialisierungskurs.“

Die privatisierten Betriebe können sich dem Sog nicht entziehen, weitere Massenentlassungen sind unvermeid-



DKFL-Chief Margraf: „Wir steuern auf eine Katastrophe zu“

sitz in Leipzig, hat einen schwierigen Job. Schon der Gang durch die Produktionshallen fällt nicht leicht. „Die Stimmung wird aggressiver“, sagt Margraf, „die Leute haben Angst vor der Zukunft.“

Vor zwei Jahren hatte die fränkische FAG Kugelfischer die DKFL gekauft. Mit seinen damals acht Standorten war das Kombinat DDR-Monopolist. Mittlerweile sind von den ehemals über 8000 Arbeitern mehr als 5000 entlassen, jede dritte Maschine steht still. Ende Dezember soll das Werk in Berlin-Lichtenberg geschlossen werden. 470 Arbeiter stehen dann auf der Straße. Margraf: „Wir haben uns alle mächtig verschätzt.“

Investoren, die im Osten einen Industriebetrieb gekauft haben, müssen ihre

lich. Von den 800 000 Industriearbeitern in den neuen Bundesländern könnten, fürchtet Hans-Jürgen Alt vom Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau, im nächsten Jahr gerade noch 400 000 übrig sein: „Das geht ganz böse den Bach runter.“

Selbst solide West-Konzerne können ihre Töchter in den neuen Ländern nur mit viel Geduld und noch mehr Geld am Leben erhalten. „Die Mutter muß weiter kräftig zubuttern“, weiß der Kugelfischer-Abgesandte Margraf, „sonst können wir dichtmachen.“

Als der lebenslustige Bayer Ende 1990 nach Leipzig geschickt wurde, glaubte sich Kugelfischer am Ziel: Mit der DKFL schien nicht nur ein potenter Konkurrent geschluckt, sondern auch