

„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 mitvollzie-



IBM-Chef Henkel (r.), SPIEGEL-Redakteure*: „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 ersten Mal 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.