
Mittlere Datentechnik – made in Germany

Der Niedergang der Kienzle Apparate GmbH Villingen
als großer deutscher Computerhersteller

von Armin Müller

Im März 2001 stellte das Unternehmen DITEC vor dem Münchner Amtsgericht Antrag auf Insolvenz.¹ Dieses Ereignis fand weitgehend unterhalb der Wahrnehmungsschwelle einer breiteren Öffentlichkeit statt und hatte auch wenig Spektakuläres an sich. Die DITEC-Insolvenz würde sich kaum von Tausenden ähnlicher Fälle jedes Jahr unterscheiden, wenn sie nicht den Endpunkt eines langen Niedergangs eines einstmals bedeutenden deutschen Computerherstellers markieren würde. Die DITEC kann als Gründung aus einer Notsituation heraus beschrieben werden. Sie war als eine Mitarbeitergesellschaft von damals rund 1.500 Beschäftigten verschiedener deutscher Tochtergesellschaften des US-Computerkonzerns Digital Equipment Corporation (DEC) entstanden.² DITEC stand als Abkürzung für „Deutsche Informationstechnologie“. Der Verweis auf Datentechnik made in Germany war zum Zeitpunkt der Gründung 1995 eher trotzig gemeint und zielte gegen den damaligen US-amerikanischen Eigentümer DEC, in dessen Konzernstrategie kein Platz mehr für eine eigenständige Entwicklung und Produktion in der Bundesrepublik war. Die deutschen DEC-Töchter standen 1994/95 kurz vor der Schließung. Ein großer Teil der Mitarbeiter wollte aber das Ende ihres Betriebes nicht hinnehmen und hatte sich deswegen zusammengeschlossen und das Geld aus dem Sozialplan in einen unternehmerischen Alleingang investiert. Dafür nutzten sie die rechtliche Hülle der Digital-Kienzle Informationstechnologie GmbH & Co. KG mit Sitz in Villingen-Schwenningen, einer der zur Schließung anstehenden DEC-Tochtergesellschaften.

Die Digital-Kienzle wiederum war im Januar 1991 durch den Verkauf des kompletten Geschäftsbereichs Datensysteme der Mannesmann Kienzle GmbH an DEC entstanden. Das verweist auf das eigentliche Kernthema der folgenden Analyse: den Aufstieg

1 Der Beitrag ist ein Ergebnis eines Kooperationsprojektes zwischen der Arbeitsgruppe für Wirtschafts- und Sozialgeschichte der Universität Konstanz und der Kienzle Argo Taxi International GmbH zur Unternehmensgeschichte der Kienzle Apparate GmbH Villingen. Mein Dank gilt allen, die uns hierbei mit der Bereitschaft zu Gesprächen, mit eigenen Dokumenten und anderen Hilfestellungen unterstützt haben. Mein besonderer Dank gilt Cornelia Dietz, die die Korrekturarbeiten zu diesem Aufsatz geleistet hat.

Formell war es die Gesellschaft DITEC Informationstechnologie AG Holding, über die hier verhandelt wurde; vgl. Ditec stellt vor dem Amtsgericht München Insolvenzantrag, in: Computerwoche, 27.3.2001; Handelsregisterauszug DITEC Informationstechnologie Aktiengesellschaft (Holding), Amtsgericht München HRB 111309, Löschung vom 12.6.2001.

2 Vgl. Jobs für 1500 Digital-beschäftigte noch gesichert. Neues Modell soll Mitarbeiter vor Arbeitslosigkeit bewahren, in: Computerwoche, 28.10.1994; Mitarbeitergesellschaft nutzt Firmenmantel von Digital-Kienzle. Digital-Tochter Ditec soll von Altkunden profitieren, in: Computerwoche, 16.12.1994.

und insbesondere den Niedergang des Büromaschinen- und Computergeschäfts im Villingener Unternehmen Kienzle Apparate. Die Kienzle Apparate GmbH Villingen war 1928 als Spin-Off der Kienzle Uhrenfabriken AG mit Sitz im benachbarten Schwenningen gegründet worden und hatte zunächst als kleines Unternehmen begonnen, das sich mit der Produktion und dem Vertrieb von Taxametern, Fahrtschreibern und ähnlichen Geräten zur Betriebs- und Fahrzeugüberwachung beschäftigte.³ Den eigentlichen Aufstieg durchlief das Unternehmen in der Nachkriegszeit.

Zum einen profitierte man im klassischen Geschäftsfeld der Apparate von der rasanten Automobilisierung in den westlichen Industrieländern und der damit einhergehenden staatlichen Regulierung im Bereich Nutzfahrzeuge. 1952 war für die Bundesrepublik und 1969/70 für die gesamte Europäische Gemeinschaft eine Fahrtschreiberpflicht für LKWs und Busse eingeführt worden und Kienzle Apparate war Marktführer in dieser Technologie. Zu den traditionellen Produkten Fahrtschreiber, Betriebsdatenerfassungsgeräte und Taxameter war man mittlerweile auch in die Bereiche Parkuhren, Parkautomaten und Geld- und Literzähler für Zapfsäulen an Tankstellen eingestiegen. Zum anderen hatte man sich ab 1948 mit dem Einstieg in das Geschäft mit Büromaschinen und später Computern ein neues, zweites Standbein aufgebaut. Hier konnte Kienzle Apparate von der kompletten Neuordnung der Branche infolge der deutsch-deutschen Teilung profitieren. Bis 1945 hatten Unternehmen aus Thüringen, Sachsen und Berlin über 80 Prozent der deutschen Büromaschinen produziert. Nach Kriegsende, Demontagen, Verstaatlichung und Abtrennung der beiden deutschen Wirtschaftsgebiete bestand hier für das Gebiet der Bundesrepublik eine strukturelle Unterversorgung. Für Neueinsteiger bestand somit die Möglichkeit, sich erfolgreich auf einem neuen Markt zu profilieren. Außerdem begannen ehemalige Eigentümer und Angestellte der enteigneten Betriebe der SBZ/DDR mit dem Wiederaufbau ihrer Unternehmen in den Westzonen oder suchten Kooperationspartner.⁴ Kienzle Apparate gelang es in dieser Phase, von den führenden Chemnitzer Anbietern Astra und Wanderer wichtige Schlüsselpersonen aus der Konstruktion und dem Vertrieb zu übernehmen.⁵ Mit ihrer Hilfe gelang es in Villingen, schnell eine eigene Produktpalette an Addier- und Buchungsmaschinen zu entwickeln und diese erfolgreich auf dem Markt einzuführen.

3 Zu den Rahmendaten der Unternehmensgeschichte vgl. Herbert Ackermann: Von Taxametern, Fahrtschreibern und Computern. Die Geschichte der Kienzle Apparate GmbH, in: Jahresheft Geschichts- und Heimatverein Villingen 1994/95, S. 92–106.

4 Zur deutschen Büromaschinenindustrie vor 1945 vgl. Hartmut Petzold: Moderne Rechenkünstler. Die Industrialisierung der Rechentechnik in Deutschland, München 1992; zu den Umbrüchen ab 1945 vgl. Heinz Bauer: Die Entwicklung der deutschen Büromaschinen-Industrie seit 1945, Diss. Nürnberg 1951; ders.: Umfang der deutschen Büromaschinenindustrie, in: Kienzle Blätter 5/1954, S. 18 f.; J. Schierz: Die westdeutsche Büromaschinenindustrie – Dynamik und strukturelle Wandlung, in: Mitteilungen des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung 9/6 (1958), S. 105–126.

5 Zu den beiden Unternehmen Wanderer und Astra vgl. Michael C. Schneider: Unternehmensstrategien zwischen Weltwirtschaftskrise und Kriegswirtschaft. Chemnitzer Maschinenbauindustrie in der NS-Zeit 1933–1945, Essen 2005; Jörg Feldkamp/Achim Dresler (Hg.): 120 Jahre Wanderer 1885–2005. Ein Unternehmen aus Chemnitz und seine Geschichte in der aktuellen Forschung, Chemnitz 2005.

Beide Geschäftsfelder sorgten dafür, dass das Familienunternehmen bis in die 1970er Jahre hinein eine dynamische Aufwärtsentwicklung durchlief. Im Geschäftsjahr 1979/80 erzielte die Kienzle Apparate GmbH weltweit einen Umsatz von 725 Millionen Deutsche Mark. Davon wurden rund 34 Prozent im Exportbereich erzielt. Produziert wurde in zwei Hauptwerken in Villingen und an Nebenstandorten in Mönchweiler, Oberndorf und Bonndorf (alle Baden-Württemberg). Beschäftigt wurden europaweit zu diesem Zeitpunkt rund 8.400 Arbeiter und Angestellte, davon etwa 5.000 Beschäftigte im engeren Sinne beim Unternehmen Kienzle Apparate GmbH, 1.680 bei den inländischen und weitere 1.720 in ausländischen Vertriebsgesellschaften. Hinzu kamen ein weit verzweigtes Service- und Vertriebsnetz sowie über 100 rechtlich selbstständige Werksvertretungen.⁶ 59 Prozent des Umsatzes erzielte das Unternehmen mit dem Geschäftsfeld Datensysteme und 41 Prozent mit Apparaten. Im Ergebnis wiederum erzielte man mit dem Apparate-Bereich etwa 50 Millionen Mark Gewinn, während für das Computergeschäft ein Defizit von knapp 42 Millionen DM ausgewiesen wurde.⁷

Das Unternehmen Kienzle Apparate war ein eigenständiges Familienunternehmen. Sämtliche Anteile an der Gesellschaft waren in den Händen der drei Geschwister Jochen Kienzle, Herbert Kienzle und Margrit Furtwängler (geb. Kienzle). Sie stellten die zweite Generation der Eigentümerunternehmer bei Kienzle Apparate. Der Gründer und Vater der drei Geschwister, Dr. Herbert Kienzle, war 1954 verstorben. An der Spitze des Unternehmens stand Ende der 1970er Jahre eine vierköpfige Geschäftsführung, die sich aus den beiden Kienzle-Brüdern sowie Dr. Martin Fahnauer und Dr. Gert Bindels zusammensetzte. Jochen Kienzle war für den Bereich Verwaltung und Personal, Herbert Kienzle für den Bereich Technik und Entwicklung zuständig, Fahnauer war schon seit Anfang der 1960er Jahre für das Finanzressort verantwortlich, während Bindels gerade neu für Vertrieb und Marketing im Computerbereich eingestellt worden war. Bis zur Reform des Mitbestimmungsgesetzes 1976 und der dadurch notwendigen gewordenen Erweiterung und Neuwahl des Gremiums setzte sich der Aufsichtsrat des Unternehmens aus drei Personen zusammen: An der Spitze stand seit 1956 Dr. Hermann Richter als Vertreter der Kienzle-Hausbank, der Dresdner Bank. Mitglieder waren außerdem: Dr. Hans Kerschbaum, ein ehemaliges Siemens-Vorstandsmitglied, sowie ein Vertreter der Arbeitnehmerseite. Ab 1978 umfasste der Aufsichtsrat 12 Mitglieder und war paritätisch mit Vertretern der Eigentümer und Vertretern der Arbeitnehmer zusammengesetzt.⁸

Die beiden genannten Geschäftsfelder waren im Unternehmen weitgehend unabhängig voneinander organisiert, so dass es völlig eigenständige Entwicklungs- und Vertriebsstrukturen gab. Das war zum einen durch den späten Einstieg ins Büromaschinengeschäft historisch so gewachsen, zum anderen war es Folge der völlig unterschiedlichen Ziel-

6 Kienzle Apparate: Firmengruppe Kienzle Apparate machte 725 Mio. Umsatz, Pressemitteilung 16.9.1980, sowie Kienzle Apparate GmbH: Bericht Geschäftsjahr 1.4.1979–31.3.1980, beides in: Stadtarchiv Villingen-Schwenningen (StA VS), Kienzle Apparate, 1037.

7 Vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

8 Zu den Mitgliedern vgl. Unsere Arbeitnehmer-Vertreter im Aufsichtsrat, in: Kienzle Blätter 1/1978, S. 9; Die Vertreter der Gesellschafter im Aufsichtsrat, in: Kienzle Blätter 3/1978, S. 5.

märkte und der damit verbundenen Anforderungen für das Unternehmen. Während im Bereich des Hauptgeschäfts mit Fahrtschreibern mit einer gesetzlich klar regulierten und auf eine übersichtliche Zahl von Autofabriken zugeschnittenen Situation vorherrschte, war das Büromaschinen- und Computergeschäft einem Wettbewerb mit ungleich mehr Anbietern und Kunden ausgesetzt und entwickelte sich ab den 1960er Jahren mit einer stetig wachsenden Dynamik.

Im Folgenden wird der Geschäftsbereich Datensysteme der Kienzle Apparate näher betrachtet. Die Analyse setzt in den 1960er Jahren ein, in denen der Übergang von klassisch-mechanischen Büromaschinen zu elektronischen Computersystemen vollzogen wurde und Kienzle Apparate ein zentraler Anbieter der so genannten Mittleren Datentechnik wurde. Es folgten die langen 1970er Jahre, in denen sich die Marktsituation für kleinere und mittlere Computerproduzenten immer weiter zuspitzte und letztlich auch Kienzle Apparate gezwungen war, mit der Mannesmann AG einen starken Kapitalgeber mit ins Boot zu holen. Zwischen 1982 und 1989 konnte sich der Kienzle-Computerbereich tatsächlich wieder stabilisieren und mit einer neuen Produktfamilie die eigene Position halten. Diese Zeit der kurzen 1980er Jahre wird im dritten Kapitel abgehandelt. Am Ende des Jahrzehnts standen aber trotz aller Erfolge doch die Ausgliederung und der Verkauf des kompletten Computerbereichs an. Im vierten Kapitel werden die Umstände dieses Verkaufs sowie die sehr kurze Geschichte der Digital-Kienzle dargestellt. Abschließend soll die Fallstudie zusammengefasst und unter dem Blickwinkel der übergreifenden Fragestellungen des Bandes analysiert werden.

1. Kienzle Apparate und die Mittlere Datentechnik

Kienzle Apparate war seit Beginn der Bundesrepublik ein erfolgreicher Anbieter klassisch-mechanischer Büromaschinen, genauer gesagt von Addier- und Buchungsmaschinen. Um 1960 setzte in der Branche der Übergang zu elektronischen Computersystemen, der so genannten Mittleren Datentechnik, ein. Die Computer der Mittleren Datentechnik besetzten von da an ein Marktsegment zwischen klassischen Büromaschinen und großen Computersystemen. Zunächst gab es bei Kienzle Apparate wie bei anderen Büromaschinenherstellern eine Generation von halbelektronischen Geräten, die im Kern noch auf den alten mechanischen Maschinen aufbauten, die aber in der Geräteperipherie zusätzliche elektronische Bauteile wie Datenein- und Datenausgabegeräte beziehungsweise elektronische Recheneinheiten einsetzten. Ab Mitte der 1960er Jahre kamen dann erste Geräte, die als vollwertige Computersysteme bezeichnet werden konnten. In der Bundesrepublik gingen damals wichtige Impulse von Heinz Nixdorf und seinem Paderborner Labor für Impulstechnik sowie seinem Konstrukteur Otto Müller und dessen Entwicklungen im Bereich der Kleincomputer aus.⁹ Auf der Hannover Messe 1965 konnten

9 Zu Heinz Nixdorf und seinem Unternehmen vgl. v. a. Klaus Kemper: Heinz Nixdorf – Eine deutsche Karriere, Landsberg (Lech) 2001; zu Otto Müller vgl. die Autobiografie seiner Frau und Geschäftspartnerin Ilse Müller: Glanz und Elend der deutschen Computerindustrie. Meine Erfahrungen als High-Tech-Unternehmerin, Frankfurt/M. 1995.

die Firmen Wanderer Büromaschinen GmbH aus Köln und Ruf Buchhaltung aus Karlsruhe erste Modelle präsentieren, die auf Elektroniken aus dem Hause Nixdorf aufbauen. Kienzle Apparate kooperierte in dieser Phase ebenfalls eng mit Nixdorf. Aufgrund von Lieferschwierigkeiten Nixdorfs konnte der erste vollelektronische Rechner aus Villingen, der Magnetkontencomputer Klasse 800, aber erst ein Jahr später auf der Messe 1966 vorgestellt werden.¹⁰

Den kommerziellen Durchbruch schaffte Kienzle Apparate endgültig 1968 mit dem vollständig neu konstruierten und auch erstmals mit integrierten Schaltkreisen (Chip-Technologie) ausgestatteten Magnetkontencomputer der Klasse 6000. Dieser konnte auf der Hannover Messe 1968 der Fachöffentlichkeit präsentiert werden und erwies sich als großer Publikumsmagnet. Das Handelsblatt schrieb von der „bedeutendsten Neuheit auf dem Gebiet der mittleren Datentechnik“ und die beiden deutschen Fernsehkanäle nahmen die Kienzle-Neuheit in ihre Messeberichterstattung auf.¹¹ Schon rein äußerlich stellte die Klasse 6000 etwas Neues dar. War das System 800 noch weitgehend der Form der mechanischen Kienzle-Modelle nachempfunden, glänzte die 6000 in einem völlig neuen Design. Neben einer kontaktfrei arbeitenden Volltastatur als Eingabeeinheit bestand die Klasse 6000 aus einer Magnetkontenverarbeitung und hatte einen elektronischen Zentralrechner auf Chip-Basis von der US-Firma Texas Instruments mit einem Speichervolumen von einem bis zu 16 KB. Das System 6000 war als Baukasten konzipiert und konnte mit verschiedenen Speichereinheiten und Peripheriegeräten wie Drucker oder Lochkartensysteme ausgestattet werden.¹²

Die Kienzle Klasse 6000 oder ähnliche Geräte anderer Anbieter – beispielsweise der Nixdorf-Rechner Klasse 820 – standen für eine kleine Revolution auf dem Gebiet der Mittleren Datentechnik. Bis zu diesem Zeitpunkt existierten der Markt für mechanische Buchungsautomaten und der für elektronische Computersysteme getrennt voneinander und ohne große Überschneidungen. Klassische Großcomputer existierten seit den 1950er Jahren, sie waren zumeist schrankgroß, kosteten Millionen und man benötigte eine Schar von hochqualifizierten Technikern, um sie zu bedienen. Ihre Anwendung war deshalb weitgehend auf große Forschungszentren, militärische Einrichtungen oder zentrale Behörden beschränkt.¹³ Büromaschinen hingegen waren in vielen Unternehmen, Geldinstituten und kleinen Behörden im Einsatz und erleichterten die alltägliche Schreib- und Rechenarbeit in der Verwaltung und im Rechnungswesen.¹⁴ In den 1960er Jahren stießen die mechanischen Modelle hier zunehmend an ihre Leistungsgrenzen.

10 Zum Verhältnis von Kienzle Apparate und Nixdorf vgl. Richard Ernst: Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate GmbH in den Jahren 1957 bis 1969 aus der Sicht des Technischen Geschäftsführers, unveröffentlichtes Manuskript Dezember 1970, S. 81–96.

11 Herbert Ackermann: Ein Kienzle-Computer macht Schlagzeilen, in: Kienzle Blätter 2/1968, S. 4–11.

12 Vgl. Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 53, 61; zur technischen Beschreibung vgl. auch Lutz J. Heinrich: Mittlere Datentechnik. Datenverarbeitung zwischen Büromaschine und Computer, Köln 1968, S. 48–50.

13 Zu den ersten Computergenerationen vgl. Paul E. Ceruzzi: A History of Modern Computing, Cambridge 1999, S. 13–78.

14 Grundlegend hierzu Theo Pirker: Büro und Maschine. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Mechanisierung des Büros und der Büroautomation, Tübingen 1962.

Organisations- und Verwaltungstätigkeiten wurden zunehmend komplexer und umfassender. Die Nachfrage nach Technologien einer weitergehenden Rationalisierung und Automatisierung nahm stetig zu, so dass die Büromaschinenhersteller mit den gewachsenen Ansprüchen ihrer Kunden konfrontiert wurden. Über den Einstieg in elektronische Komponenten konnten die Anbieter von Büromaschinen hier zunehmend verbesserte technische Möglichkeiten anbieten. Es verwundert nicht, dass diese Fortschritte gerade dort erzielt wurden, wo die Produktentwicklung nicht in abgeschotteten Entwicklerabteilungen und Forschungsinstituten stattfand, sondern in engem Austausch zwischen Herstellerfirmen, Kunden und Anwendern. Bei den Produzenten von Großcomputern herrschte noch lange die Meinung vor, dass es eigentlich keinen Markt für Kleincomputer gäbe. Die neuen Wege wurden deshalb von Unternehmern gegangen, die aus der Praxis der Büromaschinen kamen.

Bei Kienzle Apparate hatte man hierfür in der ersten Hälfte einen Weg der Professionalisierung in der Fertigung und der Unternehmensorganisation durchlaufen müssen, der mit erheblichen Aufwendungen und nicht ohne Rückschläge vonstatten ging. Für eine bessere Produktplanung richtete man ab 1963 einen gemeinsamen Ausschuss der Bereiche Vertrieb, Fertigungstechnik und Entwicklung ein, den so genannten Entwicklungsausschuss B (EAB). Dort wurden die Pläne für die Kienzle-Computer der Klasse 6000 ausgearbeitet und bis zur Serienproduktion begleitet.¹⁵ Wie stark der Entwicklungsaufwand im Laufe dieses Übergangs von der Büromaschine zum Computer anstieg, belegen auch die Zahlen bei Kienzle Apparate: War man zu Zeiten der mechanischen Modelle 1957 noch mit 66.000 Entwicklerstunden pro Jahr ausgekommen, stieg dieser Aufwand mit den halbelektronischen Modellen auf 147.000 Stunden im Jahr 1960 und auf 240.000 Stunden 1968, dem Jahr der 6000er-Einführung, an.¹⁶ Das entspricht einer Steigerung um 360 Prozent des ursprünglichen Aufwands und berücksichtigt nicht einmal die Arbeit eines externen Kienzle-Entwicklungsbüros mit mehreren Dutzend Mitarbeitern, das in München angesiedelt war.

Obwohl die Entwicklung der Mittleren Datentechnik weitgehend im Schatten des internationalen Computermarktes stattfand, nahm die Nachfrage schnell zu. In einer Überblicksstudie der OECD von 1969 zum Stand der Computerentwicklung kam das Phänomen der Mittleren Datentechnik fast nicht vor. Für die Bundesrepublik im Jahr 1967 wurden darin knapp 3.000 installierter Computersysteme angegeben.¹⁷ Im Vergleich dazu schaffte es allein Kienzle Apparate, zwischen 1968 und 1972 ebenfalls 3.000 Computer zu verkaufen und man war nicht der einzige Anbieter.¹⁸ Den steilsten Aufstieg durchlief Heinz Nixdorf, der es mit seinem kleinen Labor für Impulstechnik im Jahr 1968 schaffte, den Branchenriesen Wanderer Büromaschinen in Köln zu übernehmen. Dieser wurde in Nixdorf Computer AG umbenannt und stieg damit zum größten deutschen

15 Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 79 f.; vgl. auch Herbert Ackermann: Zehn Jahre EAB – erfolgreiche Zukunftsplanung, in: Kienzle Blätter 1/1973, S. 2–4.

16 Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 26.

17 Vgl. Statistik in: OECD (Hg.): Gaps in Technology. Electronic Computers, Paris 1969, S. 157–178.

18 Zu den Kienzle-Verkaufszahlen vgl. Ernst, Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate, S. 96.

Computerhersteller auf.¹⁹ Daneben wurden Computer der Mittleren Datentechnik von Unternehmen wie Ruf Buchhaltung in Karlsruhe, dem Registrierkassenhersteller Anker aus Bielefeld, der Siegener Maschinenbau AG (Siemag), der Triumph-Adler AG, den US-Firmen Burroughs, NCR und zum Teil auch IBM, der italienischen Olivetti, dem niederländische Elektrokonzern Philips oder auch dem Musikgerätehersteller Hohner aus Trossingen angeboten.²⁰ Innerhalb dieses Wettbewerbfelds konnte sich Kienzle Apparate in der Bundesrepublik als Nummer Zwei hinter dem Branchenprimus Nixdorf positionieren. 1974 kamen von insgesamt 55.000 installierten Anlagen der Mittleren Datentechnik 25 Prozent von Nixdorf und 15 Prozent von Kienzle Apparate.²¹

Der scharfe Wettbewerb bedingte, dass sich die Produktzyklen weiter verkürzten und die Anbieter gezwungen waren, schnell weitere Neuerungen nachzulegen. Kienzle konnte so ab 1971 das vollelektronische Terminalsystem 3000 anbieten, das sich an den alten Kernkundenstamm des Unternehmens in Banken und Sparkassen richtete und in diesem Segment bisherige halbelektronische Modelle ablöste. Im Folgejahr 1972 konnte man als Messeneinheit das EDV-System 6100 vorstellen, das eine Weiterentwicklung der Klasse 6000 darstellte. Die Leistungsdaten waren weiter verbessert worden und es konnten zusätzliche Peripherieeinheiten angeschlossen werden.²² Wenn die Klasse 6100 das Produktsegment nach oben hin abrundete, gelang die Abrundung nach unten hin im Jahr 1975 mit dem kleinen und günstigen Elektronischen Abrechnungs- und Fakturiersystem EFAS 2000. Damit konnten Kunden erreicht werden, die bis dahin immer noch auf mechanische Buchungssysteme gesetzt hatten. Die Verkaufszahlen der EFAS in den Folgejahren bestätigten diese Strategie, die noch bestehende Lücke zwischen Abrechnungsautomat und Kleincomputer auszufüllen.²³

Andere Anbieter der Mittleren Datentechnik wurden von dem verschärften Wettbewerb überfordert, so dass schon die 1970er Jahre von Verkäufen, Fusionen und Kooperationen geprägt waren. So mussten beispielsweise die Bielefelder Anker-Werke Konkurs anmelden. Unternehmen wie Hohner oder der amerikanische Anbieter Singer, der aus der Nähmaschinenbranche gekommen war, mussten ihre Computerabteilungen an stärkere Konkurrenten verkaufen.²⁴

Um hier mittel- und langfristig bestehen zu können, entwickelte Kienzle Apparate die Strategie, bis spätestens Ende der 1970er Jahre die bisherigen Datenverarbeitungsanlagen

19 Kemper, Heinz Nixdorf, S: 85–91.

20 Vgl. Lutz Heinrich: Mittlere Datentechnik. Hardware, Software und Anwendung tastenorientierter Computer, Köln 1970; zu Hohner vgl. Hartmut Berghoff: Zwischen Kleinstadt und Weltmarkt: Hohner und die Harmonika 1857–1961. Unternehmensgeschichte als Gesellschaftsgeschichte, Paderborn 1997, S. 605–609.

21 Andreas Rösner: Die Wettbewerbsverhältnisse auf dem Markt für elektronische Datenverarbeitungsanlagen in der Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1978, S. 64.

22 Vgl. Herbert Ackermann: Kienzle-Terminals in Bremen. Erfolgreicher Start des Systems 3000, in: Kienzle Blätter 1/1972, S. 16f.; Ders.: Hannover Messe 1972, in: Kienzle Blätter 2/1972, S. 10–16.

23 Vgl. Herbert Ackermann: Hannover 1975: eine Messe unter besonderen Vorzeichen, in: Kienzle Blätter 1/1975, S. 20–24; o. A.: 2000mal EFAS 2000, in: Computerwoche, 7.1.1977.

24 Hohner gab sein Computergeschäft an Nixdorf und Singer verkaufte sein Europageschäft an die britische ICL, vgl. Rösner, Die Wettbewerbsverhältnisse, S. 157.

in eine komplett neue Systemgeneration zu überführen. Ziel war ein Modulares Computer-System (MCS) mit Bildschirmarbeitsplätzen und Magnetplattenspeichern, das in der kommenden Gerätefamilie 9000 verwirklicht werden sollte. Im Rahmen dieser Strategie kam es zu einer Neustrukturierung der kompletten Entwicklung und zur Verpflichtung des Computerfachmanns Gert Bindels für die Kienzle-Geschäftsführung. Bindels hatte seit 1965 für den französisch-amerikanischen Computerkonzern Honeywell-Bull gearbeitet, zuletzt als Generalbevollmächtigter für Marketing und Vertrieb. Genau diese Ressorts übernahm er auch bei Kienzle Apparate.

Die Einführung der Systemfamilie 9000 verzögerte sich aber über die ursprüngliche Terminplanung hinaus. Zwar konnte 1979 mit der Mehrplatzanlage der Klasse 9066 ein erstes Modell der MCS-Generation angeboten werden, doch konnte dies nicht verhindern, dass der Kienzle-Marktanteil mittlerweile rückläufig war und schon seit Jahren mit den Datensystemen kein Geld mehr verdient wurde, sondern dessen Verluste mit den Gewinnen aus dem Apparate-Geschäft gedeckt werden mussten. Von 1974 bis 1979 war Kienzle Apparate in der Bundesrepublik von 15 auf 10 Prozent Marktanteil abgerutscht und lag damit nicht mehr auf Platz zwei, sondern war hinter Nixdorf, Olivetti und Triumph-Adler nur noch der viertstärkste Anbieter.²⁵

Der eigentliche Durchbruch für Kienzles neue Computergeneration sollte Anfang 1980 mit dem so genannten ABC-Computer der Klasse 9055 stattfinden. Mit großem Werbeaufwand rief Kienzle am 7. Februar 1980 die interessierte Öffentlichkeit in das Frankfurter Hotel Interkontinental. Vor rund 70 Fachjournalisten stellten die Verantwortlichen des Kienzle-Computerbereichs unter Leitung von Geschäftsführer Bindels das neue System vor und erklärten die Unternehmensstrategien für das anbrechende Jahrzehnt. Am Folgetag wurde die Präsentation vor 320 Mitarbeitern der Kienzle-Vertriebsgesellschaften wiederholt. Die Klasse 9055 war ein Einplatzsystem mit Bildschirmarbeitsplatz und Magnetplattenspeicher, das mit dem Kienzle-eigenen Betriebssystem POBS ausgestattet war.²⁶ Bisherige Kienzle-Rechner hatte mit dem Betriebssystem MTOS gearbeitet, einer vom US-Unternehmen Texas Instruments übernommenen Entwicklung.

Die Klasse 9055 konnte aber nicht halten, was Geschäftsführer Bindels versprochen hatte. Als problematisch erwies sich die fehlende Kompatibilität zu anderen Systemen, die zu geringe Kapazität des Hauptspeichers und das mit Fehlern behaftete Betriebssystem POBS. Statt dem erhofften Absatzboom blieb das Unternehmen auf den Geräten sitzen. Nicht – wie erhofft – Tausende, sondern nur wenige Hundert Geräte wurden tatsächlich verkauft. Der ABC-Computer erwies sich als kommerzielles Fiasko. Statt die bestehenden Finanzprobleme zu lösen, verschärfte sich nun die Situation weiter. Das Defizit des Geschäftsbereichs Datensysteme verdoppelte sich von 42 Millionen Mark im Geschäftsjahr 1979/80 auf 80 Millionen Mark im Folgejahr 1980/81.²⁷

25 Vgl. Konvolut Umsatzzahlen Kienzle Apparate 1980, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110; sowie Manuskript „Unternehmensbereich Datensysteme“, 1.4.1981, in: ebd.

26 Herbert Ackermann: Der ABC-Computer hatte Premiere, in: Kienzle Blätter 1/1980, S. 1–3.

27 Vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

2. Integration in die Mannesmann AG

Schon seit Jahren hatte es Überlegungen gegeben, wegen den Problemen im Computergeschäft eine Kooperation oder einen Zusammenschluss mit einem anderen Wettbewerber zu suchen. Die Kapitaldecke des Familienunternehmens Kienzle Apparate war offenbar zu dünn, um auf den internationalen Computermärkten mittelfristig bestehen zu können. Ein einziger Rückschlag wie der ABC-Computer reichte aus, um die Kapitalreserven aufzubrechen. Hinzu kam, dass auch die Gewinne aus dem Apparate-Geschäft 1980 nicht mehr ganz so hoch waren, wie in den vorangegangenen Jahren. Für das Geschäftsjahr 1980/81 musste somit erstmals für das Gesamtunternehmen ein Verlust von 15 Millionen Mark ausgewiesen werden. Interne Berechnungen vor dem Teilverkauf sprachen sogar von einem realen Verlust von über 40 Millionen Mark.²⁸ Anfang 1981 nahm man deshalb Kontakt zum deutschen Traditionskonzern Mannesmann auf. Die Mannesmann AG hatte Ende der 1960er Jahre mit einer umfangreichen Diversifizierungsstrategie begonnen. Neben das klassische Geschäft mit Röhren sollten neue Zukunftsbranchen treten. Zunächst hatte Mannesmann den Hydraulikhersteller Rexroth sowie die Maschinenbauunternehmen Demag AG und Krauss-Maffei AG zugekauft. Mit der Eingliederung des Druckerherstellers Tally ab 1972 und des Unternehmens Hartmann & Braun (elektronische Messtechnik) im Jahr 1981 war Mannesmann auch in die Sparte Informationstechnologie eingestiegen.²⁹ Die Kooperation mit der Kienzle Apparate GmbH war als weiterer Schritt in diese Richtung geplant. Die Computer- und Informationstechnologie galt für deutsche Großunternehmen zu diesem Zeitpunkt weiterhin als interessante Zukunftsbranche.

Mannesmann ließ sich nicht auf ein Szenario ein, bei dem der Konzern nur den Bereich Datensysteme übernommen hätte und das Apparate-Geschäft weiter beim Familienunternehmen belassen worden wäre. Man wollte das komplette Unternehmen integrieren. So unterzeichneten die bisherigen Gesellschafter der Kienzle Apparate GmbH und der Vorstand der Mannesmann AG am 16. Februar 1981 einen Übernahmevertrag, in dem eine Beteiligung Mannesmanns mit 50 Prozent am Gesamtunternehmen Kienzle Apparate in Form einer Kapitalerhöhung vereinbart wurde.³⁰ Das Stammkapital der GmbH wurde von bislang 45 auf nunmehr 90 Millionen Mark erhöht. Zusätzlich zur Aufstockung der Stammeinlage brachte Mannesmann weitere 75 Millionen Mark in das neue Tochterunternehmen ein. Etwa die Hälfte dieses Betrags wurde in Form des Druckerherstellers Mannesmann Tally GmbH mit Standorten in Elchingen (bei Ulm) und Kent (USA) geleis-

28 Vgl. Firmengruppe Kienzle Apparate GmbH: Bericht über das Geschäftsjahr vom 1. April 1980 bis 31. März 1981, in: StA VS, Kienzle Apparate, 1037; die höheren Verluste wurden in Berechnungen für die Mannesmann AG ausgewiesen, vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

29 Vgl. Horst A. Wessel: Kontinuität im Wandel. 100 Jahre Mannesmann 1890–1990, Düsseldorf 1990, hier S. 467–480.

30 Vgl. Übernahmevertrag zwischen Mannesmann AG und Kienzle Apparate GmbH, 16.2.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110; vgl. auch Wilfried Heupel: Mannesmann steigt bei Kienzle groß ein, in: Südkurier, 18.2.1981.

tet, der damit eine hundert-prozentige Tochter der Kienzle Apparate GmbH wurde.³¹ Im Übernahmevertrag sicherte sich Mannesmann auch ein Vorkaufsrecht auf die anderen 50 Prozent des Unternehmens, wobei man zu diesem Zeitpunkt davon ausging, dass von diesem nicht vor September 1986 Gebrauch gemacht werden würde.³²

Der Teilverkauf an die Mannesmann AG schlug sich zunächst vor allem in der Zusammensetzung des Aufsichtsrats nieder. Hier schieden drei Mitglieder aus, darunter der bisherige Vorsitzende Dr. Hermann Richter ein Manager der Dresdner Bank, und die Anteilseignerin aus der Familie Kienzle, Margrit Furtwängler. An ihre Stelle traten die Mannesmann-Vertreter, Werner H. Dieter, Joachim Funk und Franz Josef Weisweiler. Mannesmann-Vorstand Weisweiler wurde zum neuen Vorsitzenden des Aufsichtsrats gewählt. In der Geschäftsführung der Kienzle Apparate GmbH wurde zunächst nur eine Position ausgetauscht: Der langjährig für das Ressort Finanzen verantwortliche Geschäftsführer Fahnauer musste seinen Platz für den Mannesmann-Manager Hans-Erich Bornemann räumen. Bornemann war zuvor als Kaufmännischer Geschäftsführer in der Mannesmann-Rexrodt-Gruppe tätig gewesen und sollte nun die Finanzen bei Kienzle Apparate ordnen.³³ Die Brüder Jochen und Herbert Kienzle sowie der für das Computergeschäft verantwortliche Bindels verblieben zunächst in der Geschäftsführung. Der Mannesmann-Einstieg wurde vom Bundeskartellamt Anfang April 1981 mit einigen Auflagen genehmigt.³⁴

Im Verlauf des Jahres 1981 stellte sich heraus, dass die beschlossenen Maßnahmen nicht ausreichten, um das angeschlagene Unternehmen aus der Krise zu führen. Die zwischen Villingen und Düsseldorf geteilte Verantwortung erwies sich als ungünstig für die weitere Entwicklung. Beide Seiten vertrauten darauf, dass die Gegenseite mit den notwendig gewordenen Strukturreformen voran gehen würde. Mannesmann hoffte auf die Fachkompetenz in Villingen, während die Kienzle-Geschäftsführung auf die Management-Kompetenz in Düsseldorf setzte. Zwar waren über 300 Arbeitsplätze abgebaut worden und auch das Produktionsprogramm war insbesondere bei den Computern gestrafft und auf eine beschleunigte Einführung der neuen Systemfamilie 9000 konzentriert worden. Die Bilanz des Geschäftsjahrs 1981/82 verschlechterte sich aber weiter gegenüber dem Vorjahr, so dass man im Frühjahr ein Jahresdefizit im Bereich Datensysteme von über 100 Millionen Mark rechtfertigen musste.³⁵

31 Vgl. Bestätigung der Deutschen Treuhand-Gesellschaft über die Beschlüsse der Gesellschafterversammlung der Kienzle Apparate GmbH vom 16.2.1981, Düsseldorf 3.7.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

32 Brief Kienzle Apparate GmbH und Mannesmann AG an das Bundeskartellamt, 12.3.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

33 Vgl. Übernahmevertrag zwischen Mannesmann AG und Kienzle Apparate GmbH, 16.2.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110; zu Bornemann vgl. o. A.: Dipl.-Kfm. Hans-Erich Bornemann stellt sich vor, in: Kienzle Blätter 3-4/1981, S. 6 f.

34 Die Auflagen betrafen aber nur den Geschäftsbereich Apparate, vgl. Brief Bundeskartellamt an Kienzle Apparate GmbH, 10.4.1981, in: Archiv Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

35 Vgl. Aufstellung Umsatzerlöse Kienzle Apparate GmbH 1978/79 bis 1982/83, Manuskript 23.6.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1; vgl. o. A.: Rote Zahlen und große Sprüche, in: Manager Magazin 2/1982.

Um diesen Abwärtstrend zu stoppen, zog der Mannesmann-Vorstand die Notbremse und vereinbarte mit der Familie Kienzle, die vollständige Übertragung aller Gesellschafteranteile an die Mannesmann AG. Die Entscheidung wurde auf einer Pressekonferenz am Aschermittwoch 1982 bekannt gegeben.³⁶ Mannesmann war sich bewusst geworden, dass man in Villingen das Ruder endgültig selbst in die Hand nehmen musste, um dem Unternehmen eine tragfähige Perspektive bieten zu können. An die Spitze der Kienzle-Geschäftsführung wurde nun Francesco Tatò berufen, der vorher an der Spitze von Olivetti-Vertriebsgesellschaften gearbeitet hatte und seinem Ruf als durchsetzungsfähigem Sanierer auch in Villingen gerecht werden sollte.³⁷ Tatò trat in der Geschäftsführung an die Stelle von Jochen Kienzle, und im weiteren Verlauf des Jahres 1982 sollten auch Herbert Kienzle und Gert Bindels aus dem Entscheidungsgremium ausscheiden. An Bindels Stelle wurde Wilhelm Jägers in die Geschäftsführung berufen. Jägers war bis dahin bei IBM Deutschland für anwendungsorientierte Informationssysteme verantwortlich gewesen. Die Position des Technischen Geschäftsführers wurde an den erfahrenen und bei Kienzle groß gewordenen Apparate-Mann Herbert Kleiser vergeben.³⁸

Mannesmann zeigte sich in dieser Phase bereit, dem Tochterunternehmen die notwendigen Finanzmittel zur Verfügung zu stellen, damit die Systemfamilie möglichst schnell auf den Markt gebracht werden konnte. Gleichzeitig wurden Sanierungsmaßnahmen eingeleitet, die vor allem eine komplette Neustrukturierung im Computervertrieb, die Zusammenlegung der beiden, bislang nach Apparate und Datensysteme getrennten, Bereiche Technischer Kundendienst und Entwicklung sowie einige Umstrukturierungen in der Fertigung vorsahen. Auch auf der zweiten Leitungsebene kam es zu einer Reihe von Neubesetzungen. Bis Ende 1983 wurden im Rahmen dieser Maßnahmen etwa 1.000 Arbeitsplätze in den Stammwerken abgebaut, was etwa 20 Prozent der dortigen Belegschaft entsprach.³⁹

Tatsächlich gelang Kienzle mit der neuen Systemfamilie 9000 die Konsolidierung auf dem Computermarkt. Mit den neuen Modellen konnte man eine im Hard- wie im Software-Bereich modular aufgebaute und aufwärts kompatible Produktgruppe anbieten, die von einfachen Datenerfassungsterminals bis hin zu Mehrplatzdialogsystemen und einem Bankenterminalsystem reichte. Als Betriebssystem war man wieder einheitlich auf das ältere MTOS umgeschwenkt und zusätzlich verkaufte man umfangreiche Software-Pakete für die verschiedensten Anwendungen.⁴⁰ Schon 1984 hatte Kienzle Apparate die Verlust-

36 Wilfried Heupel: Mannesmann übernimmt die Kienzle-Apparate GmbH, in: Südkurier, 25.2.1982.

37 Vgl. Protokoll Aufsichtsratssitzung Kienzle Apparate GmbH, 30.4.1982, in: Mannesmann-Archiv, M 17.723, Bd. 1.

38 Vgl. Wilfried Heupel: IBM-Manager jetzt bei Kienzle, in: Südkurier, 2.12.1982. Herbert Kleiser wurde formell erst 1983 zum Geschäftsführer ernannt, er übte diese Funktion aber faktisch seit dem Ausscheiden Herbert Kienzles im Herbst 1982 aus; vgl. Protokoll Aufsichtsratssitzung Kienzle Apparate GmbH, 5.7.1983, in: Mannesmann-Archiv, M 17.722.

39 Vgl. Manuskript „Ziele 1982–85“, in: Mannesmann Archiv, M 17.723, Bd. 1; sowie die Reden des Betriebsratsvorsitzenden der Kienzle Apparate GmbH, Norbert Tonhausen, auf den Betriebsversammlungen 28.5.1982, 6.12.1982 u. 10.10.1984, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS.

40 Vgl. o.A.: Kienzle baut auf Ausbaufähigkeit, in: Computerwoche, 22.10.1982; Gerd R. Brauch: Produktfamilie 9000, in: Kienzle Blätter 1–2/1982, S. 16–18.

zone wieder hinter sich gelassen, 1985 konnte man 10.000 verkaufte Computer der Familie 9000 vermelden und 1989 waren es schon über 20.000 Systeme. Neben den traditionellen Kundenkreisen Geldinstitute, Bundes- und Kommunalbehörden sowie mittelständische Unternehmen setzte man nun verstärkt auf Großkunden und auf neue Anwendungen im Bereich Text- und Grafikverarbeitung. Im oberen Preissegment der Mittleren Datentechnik (Geräte zwischen 100.000 und 500.000 Mark) war man Mitte der 1980er Jahre auf dem bundesdeutschen Markt wieder auf Platz 3 hinter IBM und Nixdorf vertreten und im unteren Preissegment (Geräte zwischen 25.000 und 100.000 Mark) hielt Kienzle sogar hinter Olivetti den zweiten Platz – gleichauf mit Nixdorf.⁴¹ Im Jahr 1985 wurde die Integration in den Mannesmann-Konzern auch nach außen hin sichtbar durch die Umbenennung der Gesellschaft in Mannesmann Kienzle GmbH abgeschlossen.

In der zweiten Hälfte der 1980er Jahre war aber erneut eine Phase der Neuorientierung notwendig. Die nächste Systemgeneration musste bis spätestens Ende des Jahrzehnts entwickelt und eingeführt sein. Einig war man sich, dass diese dann auf dem Betriebssystem UNIX aufbauen müsste, dessen Aufstieg offenkundig geworden war. Das bisherige Kienzle-Betriebssystem krankte an einer fehlenden Kompatibilität mit Computegeräten anderer Hersteller. Hier bot UNIX die notwendig gewordenen Möglichkeiten. Im Hardware-Bereich wurden Kienzles Mehrplatzsysteme zunehmend durch das Auftreten der Personalcomputer und so genannter Workstations herausgefordert. Zusätzliche Wettbewerber wie DEC, SUN Microsystems und Hewlett-Packard (HP) drängten von den USA auch auf den europäischen Markt.⁴²

Die Neuausrichtung von Mannesmann Kienzle sollte Prof. Dr. Norbert Szyperski leisten, der im Mai 1986 zum Vorsitzenden der Geschäftsführung ernannt wurde. Szyperski kam aus dem akademischen Bereich:⁴³ Er war an verschiedenen universitären Forschungseinrichtungen tätig gewesen und hatte seit 1970 einen Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln. Dort leitete er das Institut für Organisation und Automation (BIFOA), eine Einrichtung, die eng mit den Praktikern in der Büro- und Computerindustrie kooperierte. In zahlreichen Publikationen hatte Szyperski sich mit den Entwicklungen im Büro- und Datenverarbeitungsbereich auseinandergesetzt. Mit seiner Berufung an die Spitze der Mannesmann Kienzle GmbH erhielt er die Gelegenheit, seine konzeptionellen Überlegungen in die unternehmerische Praxis umzusetzen.

Zum einen versuchte Mannesmann Kienzle, die skizzierte Perspektive über den Zukauf mehrerer Unternehmen voranzubringen: Mit der Münchner Firma PCS GmbH erwarb man sich Know-how im Bereich Betriebsdatenerfassung und UNIX-Rechner. Die alfa System Partners GmbH im hessischen Rodgau hatte Kompetenzen im Bereich EDV-Systeme für die Grafik, Druck- und Medienindustrie und die Procad GmbH in Karlsruhe war auf Konstruktionssysteme (CAD/CAM-Anwendungen) spezialisiert.⁴⁴ Zum anderen suchte das Unternehmen bei der Computerentwicklung den engen Austausch

41 Die Zahlen beziehen sich auf installierte Anlagen in Deutschland, in: Walter Hillebrand: Operation in der Schwarzwald-Klinik, in: Manager Magazin 9/1987.

42 Vgl. Ceruzzi, History of Modern Computing, S. 281–306.

43 Kurzlebenslauf Szyperski, in: StA VS, Kienzle Apparate, 56f.

44 Walter Hillebrand: Operation in der Schwarzwald-Klinik, in: Manager Magazin 9/1987.

mit universitären Forschungseinrichtungen. Sichtbar war dies schon an der Berufung Szyperkis, aber auch an der Einstellung von Prof. Dr. Georg Färber als neuer Technischer Geschäftsführer mit Schwerpunkt im Computerbereich. Färber führte an der TU München einen Lehrstuhl für Prozessrechner und war an der Gründung der PCS beteiligt gewesen.⁴⁵

3. Verkauf der Computersparte und das Ende mit Digital-Kienzle

Szyperski erfüllte die in ihn gesetzten Hoffnungen nicht. Zwar konnte Mannesmann Kienzle ab 1989 tatsächlich mit den ersten Modellen einer neuen UNIX-basierten Computerfamilie 2000 aufwarten, aber die meisten der konzeptionellen Überlegungen aus der Geschäftsführung wurden nicht in konkrete Produktstrategien umgesetzt. Insbesondere auf den ausländischen Märkten musste das Unternehmen rückläufige Umsätze hinnehmen, was zeigte, dass Produkte und Service mit der internationalen Konkurrenz immer weniger mithalten konnten. Schon im Geschäftsjahr 1989 büßte man im Umsatz, entgegen dem allgemeinen Trend im Unternehmen, auf den ausländischen Computermärkten leicht ein (-1,2 Prozent). Im Vergleich der Auftragseingänge war sogar ein Minus von über 6 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu bilanzieren.⁴⁶ Dieser Trend verstärkte sich im folgenden Jahr dramatisch: Der Umsatz des Computergeschäfts ging bis November 1990 um insgesamt 5 Prozent zurück. Dies lag fast ausschließlich an der Schwäche des Auslandsgeschäfts, das ein Umsatzminus von 15 Prozent aufwies, und die Auftragseingänge nahmen weiter ab.⁴⁷

Den deutschen Mitbewerbern ging es aber nicht besser. 1989 kam sogar der größte deutsche Computerhersteller, die Nixdorf Computer AG, ins Straucheln und war gezwungen, sich nach Kooperationspartnern umzuschauen. Einer der Interessenten war die Mannesmann AG. In Düsseldorf gab es Überlegungen, dass mit der Fusion der Computergeschäfte von Kienzle und Nixdorf die notwendige kritische Masse erreicht werden könnte, um gegen die starken US-amerikanischen und japanischen Unternehmen zu bestehen.⁴⁸ Der Zuschlag sollte aber nicht zu Gunsten von Mannesmann fallen, sondern die Siemens AG kam zum Zug und brachte ihren Unternehmensbereich Informationstechnik in ein neues gemeinsames Unternehmen Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG ein.⁴⁹

Noch bevor Nixdorfs Entscheidung zu Gunsten von Siemens bekannt wurde, hatte Mannesmann Szyperski als Vorsitzenden der Villingener Geschäftsführung abgelöst und durch Dr.-Ing. Roland Mecklinger ersetzt. Dieser hatte lange an der Spitze des Stuttgarter Kommunikationskonzerns SEL gearbeitet und war seit 1986 stellvertretender Vor-

45 Lebenslauf Georg Färber, in Anhang zu Protokoll Sitzung Aufsichtsrat Mannesmann Kienzle, 20.11.1987, in: Mannesmann-Archiv, M 17.722.

46 Vgl. Bericht an den Aufsichtsrat über das Geschäftsjahr 1989 Kienzle Gruppe Welt, Januar 1990, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1988–1990.

47 Mannesmann Kienzle GmbH: Bericht an den Aufsichtsrat 1–11/1990, Dezember 1990, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1988–1990.

48 Vgl. Manfred Fischer u. a.: Das Dieter-Prinzip, in: Wirtschaftswoche, 15.12.1990.

49 Horst Buchwald u. a.: Vom Duell zum Duett, in: Wirtschaftswoche, 19.1.1990.

sitzender der Geschäftsführung von Messerschmidt-Bölkow-Blohm (MBB) gewesen. Mecklinger hoffte zum Zeitpunkt seiner Berufung nach Villingen noch auf die Computerfusion Nixdorf-Kienzle und sah sich schon an der Spitze des Großunternehmens. Als der Zuschlag aber an Siemens ging, musste er seine Rolle als Vorsitzender der Geschäftsführung bei Mannesmann Kienzle neu definieren. Diese fand er in der Suche nach Kaufinteressenten für das Kienzle-Geschäftsfeld Datensysteme. Die Verhandlungen hierüber zogen sich bis in den Dezember 1990 hin. Das ganze Jahr über kolportierte die Presse verschiedenste Gerüchte um Interessenten und Verhandlungen. Erste Gerüchte um Kaufabsichten des französischen Herstellers Bull machten schon im Februar die Runde.⁵⁰ Bis zur Sommerpause wurden auch die Namen Olivetti und Philips genannt. Im Herbst heizte das Nachrichtenmagazin „Der Spiegel“ die Diskussion weiter an und wollte wissen, dass nun auch der amerikanische Konzern AT&T, die britische ICL, die Siemens AG und die japanische Fujitsu Interesse zeigten.⁵¹

In den Monaten Oktober bis Dezember schien dann alles auf den japanischen Interessenten zuzulaufen. Fujitsu war zu diesem Zeitpunkt mit einem Jahresumsatz von knapp 38 Milliarden Mark und 115.000 Beschäftigten der zweitgrößte Computerkonzern der Welt. Gerade erst hatte man die britische ICL übernommen und damit signalisiert, dass man seine Präsenz auf dem europäischen Markt weiter ausbauen wollte. Der Computerbauer aus Villingen mit seinem, auf dem europäischen Kontinent gut ausgebauten Vertriebsnetz schien hier eine passende Ergänzung.⁵² Hinzu kam, dass Fujitsu auch der Wunschkandidat Mecklingers war. Mecklinger hoffte, einen guten Preis zu erzielen, damit er sich für einen späteren Vorstandsvorsitz beim Mannesmann-Unternehmen Fichtel & Sachs empfehlen könnte. Der Posten beim Schweinfurter Autozulieferer würde Mitte 1991 frei werden.

Erst in dieser Schlussphase schaltete sich die Mannesmann-Zentrale verstärkt in die Verhandlungen ein. Im letzten Moment trat der US-Konzern DEC auf Mannesmann zu und brachte sich als Alternative zu Fujitsu ins Gespräch. Das strategische Projekt einer gemeinsamen amerikanisch-europäischen „Abwehrfront“ gegen das weitere Vordringen der japanischen Computerindustrie passte offenbar beiden Vorständen ins Konzept und erleichterte die Vertragsverhandlungen.⁵³ Die Entscheidung blieb aber bis zuletzt offen. Noch am 18. Dezember 1990 trat der Aufsichtsrat von Mannesmann Kienzle zusammen und erörterte Vor- und Nachteile beider Lösungen.⁵⁴ Man ging ohne Festlegung auseinander und räumte der Geschäftsführung ein weiteres Mandat für Verhandlungen mit beiden Unternehmen ein. Die Entscheidung fiel aber schon am Folgetag und wurde nach einer Aufsichtsratssitzung der Mannesmann AG auf einer Pressekonferenz bekannt gegeben, die Entscheidung wurde gemeinsam vom Mannesmann-Vorstandschef Dieter und John

50 Hubert Hirschwil/Bruno Seifert: Pläne durchkreuzt, in: Wirtschaftswoche, 23.2.1990.

51 Mannesmann-Konzern sucht Computer-Käufer, in: Der Spiegel, 24.9.1990.

52 Franz Dannecker: Kienzle: Würfel scheinen jetzt gefallen zu sein, in: Badische Zeitung, 9.11.1990.

53 Vgl. Mannesmann Kienzle: Macht jetzt DEC das Rennen?, in: Handelsblatt, 19.12.1990; Ulf J. Froitzheim: Wir haben das Go-Spiel gelernt (Interview mit Jörg Rieder), in: HighTech, März 1991.

54 Protokoll Aufsichtsratssitzung Mannesmann Kienzle GmbH, 18.12.1990, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1988–1990.

F. Smith, Vizepräsident von DEC, verkündet.⁵⁵ Die Digital Equipment Corporation (DEC) mit Sitz in Maynard im US-Bundesstaat Massachusetts war in den USA die Nummer zwei hinter IBM und hatte gerade den Höhepunkt ihrer Entwicklung erreicht.⁵⁶

Zwischen Mannesmann und DEC wurde vereinbart, dass mit Wirkung zum 1. Januar 1991 das komplette Geschäftsfeld Datensysteme aus dem Unternehmen Mannesmann Kienzle ausgegliedert und hierfür eine neue Firma gegründet wurde: die Digital-Kienzle GmbH & Co. KG mit Sitz in Villingen.⁵⁷ 65 Prozent der Anteile sollten an DEC und 35 Prozent an Mannesmann gehen. Da der Gesamtwert des neuen Unternehmens mit 525 Millionen Mark beziffert wurde, kostete DEC der Einstieg rund 340 Millionen Mark. Das neue Unternehmen Digital-Kienzle startete mit einem Umsatzvolumen von rund 1 Milliarde Mark und etwa 2.500 Mitarbeitern in der Kernfirma beziehungsweise knapp 4.000 Mitarbeitern unter Einbeziehung der angeschlossenen Firmen und Vertriebsgesellschaften. DEC stellte die gesamte Geschäftsführung und vier der sechs Arbeitgebervertreter im Aufsichtsrat.

In der Folgezeit zog sich Mannesmann relativ schnell aus dem Unternehmen Digital-Kienzle zurück. Schon im Januar 1992 wurde öffentlich, dass DEC alle Anteile an Digital-Kienzle übernommen hat.⁵⁸ Der Wunsch für den Ausstieg war von DEC gekommen, die bei der weiteren Entwicklung des Unternehmens freie Hand haben wollte.⁵⁹ Insofern war der Kienzle-Computerbereich jetzt vollständig auf den US-Mutterkonzern angewiesen. Gerade dieser geriet aber ab 1990/91 in eine tiefe unternehmerische Krise und musste über mehrere Jahre hinweg Verluste in Milliardenhöhe ausweisen. Der DEC-Aufsichtsrat zog 1992 die Notbremse, setzte den Vorstandsvorsitzenden und Gründer Kenneth H. Olsen ab und berief Robert Palmer als Nachfolger. Palmer verordnete dem Konzern mehrere aufeinander folgenden Restrukturierungsprogramme, die insbesondere den Abbau von Abteilungen und Bereichen außerhalb des Kerngeschäfts vorsahen. Ab 1992 waren davon auch die deutschen Töchterunternehmen betroffen. Neben der Digital-Kienzle gab es noch einen DEC-Produktionsstandort in Kaufbeuren und eine Vertriebsgesellschaft mit Sitz in München. Beschäftigte DEC im Februar 1992 in Deutschland noch insgesamt 7.600 Mitarbeiter, sollten es im Juli 1994 noch 4.500 und Ende 1994 sogar nur noch 2.000 sein. Schon im Verlauf des Jahres 1993 wurde immer deutlicher, dass DEC kein Interesse mehr an eigenständigen deutschen Produktionsstandorten hatte. Der gesamte Vertrieb sollte sich auf die neuen DEC-Alpha-Plattformen konzentrieren. Diese Strategie musste über kurz oder lang zur Schließung der inländischen Entwicklungs- und Fer-

55 Mannesmann gewinnt Digital Equipment als Partner für die Kienzle-Datentechnik, in: Die Welt 20.12.1990.

56 Zur DEC-Geschichte vgl. Ceruzzi, History of Modern Computing, S. 127–141; Edgar H. Schein: DEC is Dead, long live DEC. The Lasting Legacy of Digital Equipment Corporation, San Francisco 2003.

57 Grundsatzvereinbarung DEC und Mannesmann AG/Mannesmann Kienzle GmbH über Gründung Digital-Kienzle, 19.12.1990, in: Privatarchiv Zieglwalner.

58 Digital Equipment übernimmt Kienzle ganz, in: FAZ, 21.1.1992.

59 Dem Wunsch wurde von Mannesmann Kienzle zugestimmt. Bis zu diesem Zeitpunkt war Mannesmann mit der Entwicklung der Digital-Kienzle zufrieden, vgl. Protokoll Aufsichtsratssitzung Mannesmann Kienzle GmbH, 15.11.1991, in: Archiv Betriebsrat Siemens VDO VS, Ordner Aufsichtsrat 1991–1992.

tigungsstandorte führen. Das Ende der Produktionsstätte in Kaufbeuren wurde im September 1993 bekannt gegeben.⁶⁰ Ein ähnliches Schicksal war für Villingen absehbar.

Ein letzter Hoffnungsschimmer für die deutschen DEC-Mitarbeiter zeichnete sich im Oktober 1994 ab, als sich 1.500 Beschäftigte dazu entschlossen, ihre Abfindungen in einer Gesamthöhe von 180 Millionen Mark in eine gemeinsame Mitarbeitergesellschaft einzubringen. Darunter befanden sich auch etwa 500 Mitarbeiter der Digital-Kienzle. Damit schließt sich auch der Kreis der Darstellung und wir sind wieder in der Situation angekommen, die wir eingangs dieses Textes geschildert haben. Die Mitarbeitergesellschaft nutzte die rechtliche Hülle der Digital-Kienzle und wählte den Namen DITEC Informationstechnologie. Trotz der innovativen Idee einer Mitarbeitergesellschaft und des großen Engagements der Beschäftigten konnte der weitere Niedergang nicht aufgehalten werden. Ab 1996 folgten weitere Entlassungen, Verkäufe und Ausgliederungen ganzer Abteilungen, so dass zum Zeitpunkt des Insolvenzantrages 2001 nur noch eine Belegschaft von 155 Personen bei DITEC übrig war.

Das Apparate-Geschäft der Mannesmann Kienzle existiert bis heute. Die Rumpffirma Mannesmann Kienzle GmbH wurde 1991 weitergeführt. Weil Mannesmann mittlerweile auch den deutlich größeren Autozulieferer VDO Adolf Schindling AG übernommen hatte, verlor Mannesmann Kienzle 1993 den Status einer eigenständigen Führungsgesellschaft im Konzern und wurde VDO unterstellt. 1995 ging auch die rechtliche Eigenständigkeit verloren. Fortan war man das Villingener Werk Südwest der Mannesmann VDO AG. Der nächste große Umbruch erreichte das Unternehmen 2000 infolge der Übernahme der Mannesmann AG durch den britischen Mobilfunkanbieter Vodafone. Die Sparte VDO wurde dabei an die Siemens AG verkauft. Zwischen 2000 und 2007 gehörte das Villingener Werk somit zur Gesellschaft Siemens VDO Automotive, die zeitweise als eigenständige AG und zeitweise als direktes Geschäftsfeld des Siemens-Konzerns geführt wurde. Neueste Umstrukturierung beziehungsweise ein Teilverkauf wurden auf der Siemens-Hauptversammlung 2007 angekündigt und gegen Ende Juli 2007 wurde der Kompletterwerb des Bereichs VDO an den deutschen Automobilzulieferer Continental bekannt gegeben und Ende des Jahres von der europäischen Kartellbehörde genehmigt. Das ehemalige Kienzle-Werk ist bis heute mit etwa 1.500 Beschäftigten größter industrieller Arbeitgeber in Villingen.

4. Fallanalyse

Die Geschichte der Büromaschinen- und Computerproduktion bei Kienzle Apparate in Villingen dauerte gut 50 Jahre. Der Aufstieg des zweiten Standbeins vollzog sich in den 1950er Jahren mit der Entwicklung und dem Verkauf klassisch-mechanischer Addier- und Buchungsmaschinen. Der vorliegende Text setzte Mitte der 1960er Jahre im Übergang von mechanischen zu elektronischen Buchungsmaschinen ein. Kienzle Apparate konnte wie andere Anbieter der Büromaschinenindustrie nach 1965 Kleincomputer der

60 Christina Nack: Bei Digital Kienzle wird Belegschaft reduziert, in: Badische Zeitung 21.9.1993; „Digital-Kienzle: Der Anfang vom Ende“, in: Südwest Presse, 21.9.1993.

so genannten Mittleren Datentechnik anbieten. Das deutlichste Signal für die neue Zeit ging sicherlich 1968 an die Öffentlichkeit, als Heinz Nixdorfs kleines Labor für Impulstechnik die Wanderer Büromaschinen GmbH, einen Goliath der Branche, aufkaufen konnte.

Die Innovation der Mittleren Datentechnik bescherte der gesamten Branche eine dynamische Aufwärtsentwicklung. Kienzle Apparate zeigt eine für den gesamten Bereich typische Entwicklung, so dass in der Fallstudie wichtige technische und unternehmensstrategische Umbrüche der jeweiligen Zeit ablesbar sind. Zunächst stieß man in den 1960er Jahren mit neuen Geräten in eine Angebotsnische vor, die zwischen den bisherigen mechanischen Kleinmodellen und Großcomputern bestand, und die sich als äußerst tragfähig erwies. Wichtige Kunden waren mittelständische Industrie- und Handelsunternehmen, Geldinstitute aber auch kommunale Einrichtungen und große Landes- beziehungsweise Bundesbehörden, die mit Hilfe der Mittleren Datentechnik die Herausforderungen einer komplexeren Organisation und Verwaltung bewältigen konnten. Rationalisierungs- und Automatisierungsprozesse erhielten dadurch einen weiteren Schub. Das Leitparadigma der Computeranwendungen verschob sich von zentralen auf dezentrale Lösungen. Es ist kein Zufall, dass diese Entwicklung von den ehemaligen Firmen der Büromaschinenindustrie ausging und nicht von den Produzenten von Großrechenanlagen wie etwa Siemens und Telefunken. In der ehemaligen Büromaschinenindustrie war man über ein gut organisiertes Vertriebs- und Servicenetz schon länger im Austausch mit den Kunden und konnte diese neuen Bedürfnisse besser und schneller in technische Lösungen umsetzen.

Der sich öffnende Markt für Büro- und Informationstechnologie war spätestens zu Zeiten der Mittleren Datentechnik eher ein Konsumenten- als ein Produzentenmarkt. Er knüpfte an Strukturen an, die zuvor insbesondere in der Büromaschinenbranche angelegt waren und die sich vom Geschäft mit Großcomputern grundsätzlich unterschieden. Entscheidend waren in der Mittleren Datentechnik die Wünsche der Anwender und die Fähigkeiten der Systemanbieter, hierfür entsprechende technische Lösungen bereitzustellen sowie den Kunden das entsprechende Know-how und einen funktionierenden Service bereitzustellen. Einer der wichtigsten Entwicklungsschritte hierfür fand im Unternehmen Kienzle Apparate 1963 im Rahmen einer Strukturreform statt. Die bis dato unsystematische Zusammenarbeit der Entwicklungs- und Fertigungsabteilungen auf der einen Seite und der Vertriebsgesellschaften auf der anderen Seite wurden in einem neuen Gremium koordiniert. Der so genannte Entwicklungsausschuss Büromaschine (EAB) führte die Verantwortlichen der genannten Abteilungen regelmäßig an einem Tisch zusammen, so dass eine zielführende systematische Produktplanung stattfinden konnte. Der Erfolg des Kienzle-Computers der Klasse 6000 und der Folgemodelle war Ergebnis dieser Strukturreform. Parallel begann das Unternehmen, in großem Umfang in die Ausbildung der eigenen Mitarbeiter zu investieren. Das betraf zum einen das technische Potential in der Produktion, aber zum anderen auch die Vertriebsmitarbeiter, die im direkten Kontakt zum Kunden über das entsprechende Fachwissen verfügen mussten. Die hierfür notwendigen Kapazitäten führte Kienzle Apparate in einem eigenen Schulungszentrum für den Bereich Datensysteme zusammen, das in den 1970er Jahren an einem Standort im Nachbarort Donaueschingen gebündelt wurde.

Die langen 1970er Jahre zwischen 1966 und 1981/82 bedeuteten für Kienzle Apparate eine Zeit dynamischer Expansion, in der man sich auf dem bundesdeutschen Markt für Mittlere Datentechnik hinter Nixdorf als Nummer zwei positionieren konnte. Die ersten Jahre waren für die beteiligten Unternehmen ein wahrlich „goldenes Zeitalter“. Der Wettbewerb nahm aber Jahr für Jahr an Schärfe zu und die Anbieter waren gezwungen, immer mehr Ressourcen in eine beschleunigte Geräteentwicklung zu investieren. Kienzle Apparate konnten in den 1970er Jahren mit Neuentwicklungen im Bereich Mehrplatzsysteme wie auch im unteren Segment der Abrechnungsautomaten bestehen. Zusätzlich half dem Unternehmen, dass mit dem ersten Standbein, dem Apparate-Bereich, außerordentlich gute Ergebnisse erzielt wurden, so dass damit auftretende Verluste bei den Computern ausgeglichen werden konnten. Gleichzeitig war man sich bewusst, dass man bis Ende des Jahrzehnts eine neue und komplette Systemfamilie auf den Markt bringen musste, um auch mittel- und langfristig gegen die internationale Konkurrenz bestehen zu können. Als man mit dem Modell des ABC-Computers 9055 offenbar an den Marktanforderungen vorbei geplant hatte, wurde die Krise für das Familienunternehmen evident. Die vorhandene Kapitaldecke war nicht stark genug, um sich aus eigenen Kräften wieder zu erholen. Die veränderten Bedingungen im Vergleich zu den 1960er Jahren werden deutlich, wenn man die notwendigen Entwicklungskosten zwischen dem Magnetknotencomputer der Klasse 6000 und den Kosten für die neue Systemfamilie 9000 vergleicht. In den Jahren 1964 bis 1968 hatte Kienzle Apparate etwa 4 Millionen Mark Entwicklungskosten für die Klasse 6000 aufbringen müssen, wobei schon in den Folgejahren die jährlichen Entwicklungsaufwendungen auf über 10 Millionen Mark anstiegen.⁶¹ In den vier Geschäftsjahren 1978 bis 1982 hatte das Unternehmen hingegen jeweils 50 Millionen Mark für die kommende Systemgeneration ausgegeben. Interne Berichte beim Mannesmann-Einstieg gingen sogar davon aus, dass zusätzlich über 100 Millionen Mark bis zur Verkaufsreife der Geräte notwendig wären. Zwar wurde etwa ein Viertel der Entwicklungskosten aus Mitteln der Bundesförderung für Datenverarbeitung gedeckt, die anderen drei Viertel mussten aber aus dem laufenden Geschäft finanziert werden.⁶²

Mit der Mannesmann AG entschied man sich für einen Partner, der bereit war, die notwendigen Zukunftsinvestitionen zu tätigen, der aber gleichzeitig das Unternehmen in seine Konzernstruktur integrierte und eine veränderte Managerkultur einführte. Die Zeit und die Kultur des Familienunternehmens waren damit vorbei.

Die Tendenzen der 1970er Jahre verschärfen sich in den 1980er Jahren weiter. So schritten die Konzentrationsprozesse und der technologische Wandel in der Computerindustrie weiter voran. Mittelständische Anbieter mussten entweder wieder aus dem Markt ausscheiden oder sie suchten Schutz unter dem schützenden Dach eines finanzstarken Partners. Trotz einiger Erfolge mit der neuen Computerfamilie 9000 entschloss sich das Mannesmann-Management 1989/90, das Kienzle-Computergeschäft zu veräußern. Die Lösung des Verkaufs an DEC erwies sich aber als wenig tragfähig. Das ausgegliederte

61 Vgl. Heinz Beyer: Bonn fördert unsere Computer-Entwicklung, in: Kienzle Blätter 3/1975, S. 7f.

62 Manuskript „Unternehmensbereich Datensysteme“, 1.4.1981, in: Siemens VDO Villingen, Ordner 110.

Unternehmen Digital-Kienzle existierte nur wenige Jahre und wurde dann den Umstrukturierungsprozessen im Großkonzern geopfert. Villingen war als Entwicklungs- und Produktionsstandort für einen Global Player wie DEC nur von geringem Interesse. Das Ende der Nachfolgefirma DITEC, aber auch die Probleme anderer inländischer Anbieter, wie zum Beispiel Nixdorf, verdeutlichen, dass die gesamte bundesdeutsche Computerindustrie gegen die amerikanisch-japanische Konkurrenz kaum bestehen konnte. Die Zeit nationaler Nischen lief spätestens in den 1980er Jahren aus. Im internationalen Maßstab kam es zu Riesenfusionen, die Großen wurden von noch Größeren geschluckt.

Insofern ist es schwierig, hier einen Prozess der Pluralisierung zu diagnostizieren. Vielmehr zeigt das Beispiel Kienzle Apparate, dass der hohe Kapital- und Innovationsdruck Prozesse der Konzentration und Homogenisierung beförderten. Im Softwarebereich drängten die Kunden auf einheitliche und systemübergreifend kompatible Lösungen wie sie beispielsweise von Microsoft mit dem Betriebssystem Windows oder von anderen Unternehmen mit UNIX angeboten wurden. Auch im Geschäft mit Hardwareelementen wurden Nischen immer stärker aufgelöst. Hatte gerade der Bereich der Mittleren Datentechnik noch in den 1960er und beginnenden 1970er Jahren die Chance für neue Anbieter eröffnet, in das Computergeschäft einzusteigen, schloss sich diese Lücke Ende der 1970er Jahre wieder. Zum einen machten Personalcomputer und Workstations der Mittleren Datentechnik Konkurrenz, zum anderen drängten auch immer stärker die großen Anbieter wie IBM in das mittlere Segment. Die Großfusionen der 1990er Jahre signalisierten das Ende der meisten bundesdeutschen und europäischen Anbieter.

Eine plurale Unternehmensorganisation mit spezifischen Eigenheiten war noch eher in den alten, mittelständischen Familienunternehmen möglich gewesen. Mit der Integration in den Mannesmann-Konzern setzte sich eine allgemeinere und letztlich auch homogenere Managerkultur durch. In dem kurzen Beitrag konnte die Veränderungen in der Geschäftsführung allein in den 1980er Jahren nur ausschnittsweise wiedergegeben werden. Kienzle Apparate erlebte allein zwischen 1981 und 1989 das Kommen und Gehen von 15 verschiedenen Geschäftsführern. Für die Manager galt keine klassische Unternehmens- sondern vielmehr eine klare Karriereorientierung. In jeder Einzelkarriere war die Tätigkeit in einem einzelnen Unternehmen nur eine mehr oder weniger kurze Station.

Auch wenn versucht wurde, von der Einzelfallstudie Kienzle Apparate aus den Blick für die breitere Branchenentwicklung nicht zu verlieren und in der speziellen die Spuren der allgemeinen Entwicklung zu erkennen, ist es schwierig, die Mikroebene der Unternehmensgeschichte vollständig zu verlassen und Rückschlüsse auf den großen Epochenwandel des Kapitalismus zu ziehen. Ich will mich hier nur auf einige Wesensmerkmale der drei Formen des „Geistes des Kapitalismus“ konzentrieren, wie sie von Luc Boltanski und Ève Chiapello beschrieben wurden.⁶³ Der Fall des Computer- und Apparateherstellers Kienzle steht zwischen den 1960er und Anfang der 1990er Jahre erst an der Schwelle von der ersten auf die zweite Form. Obwohl wir uns in einer High-Tech-Branche bewegen, haben wir es bis 1981 eindeutig mit einem familiengestützten und familiengesteuerten

63 Hierzu vgl. die Kurzfassung Luc Boltanski/Ève Chiapello: Die Rolle der Kritik in der Dynamik des Kapitalismus und der normative Wandel, in: Berliner Journal für Soziologie 11/4 (2001), S. 459–479.

Unternehmen zu tun. Die Familienunternehmer und die sie unterstützenden Manager sind noch dem bürgerlichen Paradigma verhaftet und erst der Einstieg der Mannesmann AG brachte den Übergang zu einem managergeführten Konzernunternehmen. Von der dritten Stufe, dem „neuen Geist“ des Kapitalismus ist hier noch wenig zu bemerken. Selbst die Mannesmann AG war um die eigenständige Entwicklung ihrer Tochterunternehmen bemüht und pflegte eine Kultur als deutscher Industriekonzern. Erst Mitte der 1990er Jahre gewann der neue Geist infolge von Mannesmanns Einstieg in das Mobilfunkgeschäft auch hier an Bedeutung. Es sollte eine Entwicklung sein, die den Konzern letztlich seine Eigenständigkeit kosten sollte.⁶⁴

Diese „verzögerte“ Entwicklung hat sicherlich mit zwei Punkten zu tun. Zum einen ist es ein großer Unterschied, ob man sich mit zeitgenössischer Managerliteratur oder mit dem Managementalltag in den Unternehmen selbst beschäftigt. Erfahrungsgemäß dauert es seine Zeit, bis sich neue Wertesysteme auch in der Praxis durchsetzen. Zum anderen lohnt es sich, wissenssoziologische Grundannahmen heranzuziehen.⁶⁵ Dann wird klar, dass die wichtigen beruflichen Prägungen der Manager in ihrer Einstiegsphase, in der Blütezeit der zweiten Phase stattfanden. Die leitenden Manager bei Mannesmann Kienzle, wie Tatò, Mecklinger oder Szyperski entstammten noch einer Generation, in der die wesentlichen Prägungen vor 1970 stattfanden. Ihre Geburtsjahrgänge waren in den 1930er Jahren und ihre Lehr- und Studienzeit, also die wichtigen Jahre ihrer beruflichen Sekundärsozialisation, lag damit in den 1950er beziehungsweise frühen 1960er Jahren. Die Managementliteratur, mit der diese Männer in dieser Zeit in Kontakt kamen, war sicherlich mehrheitlich noch von den alten Paradigmen des zweiten Geistes bestimmt. Möglicherweise müssen wir hier erst den Umbruch zu einer weiteren Managergeneration, die erst in den 1970er Jahren in ihre Berufe und die Unternehmen einstieg, abwarten, um den neuen Geist in der Praxis beobachten zu können.

Letztendlich führte die Fallstudie Kienzle Apparate zur zunehmend in Vergessenheit geratenen Geschichte der bundesdeutschen Computerindustrie, deren wichtigsten Akteure aus der Büromaschinenbranche erwachsen, und die ab den 1960er Jahren den Übergang im Computerbereich hin zur kommerziellen Massennutzung wesentlich gestalteten. Ihr Niedergang fiel schließlich in die Jahrzehnte der finanzmarktgesteuerten Globalisierung. Einige Faktoren dieses Prozesses wurden aufgezeigt, aber insgesamt steht eine umfassende Darstellung und Analyse dieser Prozesse noch aus.

64 Zur feindlichen Übernahme der Mannesmann AG durch Vodafone vgl. Thomas Knipp: *Der Deal. Die Geschichte der größten Übernahme aller Zeiten*, Hamburg 2007.

65 Vgl. z. B. Peter L. Berger/Thomas Luckmann: *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*, Frankfurt/M. 1999, hier S. 141 u. 157.