

ARMIN MÜLLER

Kienzle versus Nixdorf

Kooperation und Konkurrenz zweier großer deutscher Computerhersteller

Einleitung

Geschichte verblasst schnell, wenn sie nicht aktiv erinnert wird. Eines dieser vom Vergessen bedrohten Kapitel ist die Geschichte des deutschen Computers und der zugehörigen nationalen Computerindustrie. In Jahren der wirtschaftlichen Globalisierung geriet Schritt um Schritt in Vergessenheit, dass sich damit ein wichtiges und gleichzeitig spannendes Kapitel deutscher Zeit- und Wirtschaftsgeschichte verbindet. Einer der verbliebenen Erinnerungsorte hierfür ist bis heute Paderborn als Sitz der Nixdorf Computer AG und ihrer Nachfolgeunternehmen. Institutionen wie das Heinz-Nixdorf-MuseumsForum pflegen das ideelle und kulturelle Erbe des deutschen Computerpioniers und seines Unternehmens. Sie erinnern gleichzeitig an die vielen anderen Marken und Unternehmen, die diese Zeit prägten. Einer der anderen großen nationalen Anbieter von Computersystemen war die Kienzle Apparate GmbH Villingen, die nicht nur ein wichtiger Nixdorf-Konkurrent auf dem Markt für Mittlere Datentechnik war, sondern deren Entwicklung sich seit den 1960er Jahren immer wieder eng mit dem Schicksal Nixdorfs verband. In vielerlei Hinsicht war Kienzle ganz anders als der schillernde Branchenprimus. Während Nixdorf für viele Zeitgenossen eine offensiv auf (internationale) Expansion ausgerichtete und medienorientierte Unternehmensphilosophie verkörperte, tat sich das familiengeführte Unternehmen aus dem Schwarzwald mit dem eigenen Bild in der (Fach-)Öffentlichkeit immer schwer und litt deshalb jahrzehntelang unter dem Image einer traditionsverbundenen, soliden, aber auch leicht angestaubten Firma aus der südwestdeutschen Provinz.

Nichtsdestoweniger steht Kienzle genauso wie Nixdorf stellvertretend für die deutsche Computerbranche, ihren Aufstieg in den 1960er Jahren, ihre Erfolge und Krisen über rund 30 Jahre hinweg und ihr Scheitern in den 1990er Jahren. Die Wurzeln beider Firmen könnten wohl unterschiedlicher nicht sein. Während Kienzle und sein Geschäftsfeld Datensysteme aus dem Kreis der feinmechanischen Büromaschinenindustrie erwachsen, steht Heinz Nixdorf in der allgemeinen Erinnerung für den dynamischen Pionierunternehmer oder „Entrepreneur“, wie ihn der Ökonom Joseph Schumpeter als entscheidenden Faktor für wirtschaftliche Aufbruch- und Umbruchsituationen beschrieb.¹ Eine solche Situation herrschte zweifellos in den Spätjahren des deutschen Wirtschaftswunders, als die Computertechnik begann, die enge Nische von Großrechenanlagen für Forschung, Konzerne und Militärs zu verlassen und die attraktive Welt betriebs-

¹ Vgl. Joseph *Schumpeter*, *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin 1911; zur Einordnung vgl. Herbert *Matis*, *Der „Entrepreneur“ als dynamisches Element im Wirtschaftsprozess*. Schumpeters Beitrag zur Theorie unternehmerischen Verhaltens, Wien 2002.

wirtschaftlicher Anwendungen für das moderne Büro zu erschließen.² Die neuen Computer dieser Zeit waren nicht mehr schrankgroß und verbrauchten die Energie eines Kleinkraftwerkes, sondern passten in kleine Schreibtische und waren finanziell auch für klein- und mittelständische Unternehmen attraktiv. Während sich die ersten Hersteller von Großrechenanlagen nur zögerlich für diesen neuen Sektor interessierten, fand die Markterschließung in Deutschland vor allem über die Unternehmen der Büromaschinenindustrie statt.

Ziel des vorliegenden Aufsatzes ist eine Gegenüberstellung der beiden Unternehmensgeschichten Kienzles und Nixdorfs und ein Vergleich ihrer Entwicklungen. Schwerpunkt der Darstellung sind die Schlüsseljahre Mitte der 1960er Jahre, als der anwendungstechnische Durchbruch zur neuen Computer-Generation der Mittleren Datentechnik in der Branche vollzogen wurde. Hierfür konnte im Rahmen eines Forschungsprojektes an der Universität Konstanz zur Unternehmensgeschichte der Kienzle Apparate GmbH bislang unbekanntes Quellenmaterial erschlossen und ausgewertet werden, das nicht nur die unerforschte Kienzle-Entwicklung erhellt, sondern auch einen wichtigen Beitrag zur Nixdorf-Geschichte zulässt.³ Zentral hierfür sind besonders bislang unveröffentlichte Aufzeichnungen des Technischen Geschäftsführers Dr.-Ing. Richard Ernst zur Kienzle-Entwicklung seiner Zeit (1957–1969).⁴ Hierfür wird methodisch ein synchroner Vergleich vorgenommen. Damit folgt die Analyse den Empfehlungen von Heinz-Gerhard Haupt und Jürgen Kocka, systematisch nach Ähnlichkeiten und Unterschieden zu suchen, „um auf dieser Grundlage zu ihrer möglichst zuverlässigen Beschreibung und Erklärung wie zu weiterreichenden Aussagen über geschichtliche Handlungen, Erfahrungen, Prozesse und Strukturen zu gelangen.“⁵ Es folgen einige Ausblicke auf die Wachstumsentwicklung der Unternehmen in den 1970–80er Jahren und die Krise um 1990, die in beiden Fällen zum Verlust der unternehmerischen Selbstständigkeit führte und damit deren Ende als Computerhersteller einleitete.

Nixdorfs Labor für Impulstechnik

Heinz Nixdorf wurde 1925 im ostwestfälischen Paderborn geboren. Das Leben des Computerpioniers kann als nicht ganz untypisch für die Generation der in den Weimarer Jahren Geborenen charakterisiert werden.⁶ Nach einer Jugend im nationalsozialistischen Deutschland und bitteren Erfahrungen als Soldat im

2 Für die USA hierzu James W. Cortada, *Before the Computer*. IBM, NCR, Burroughs, and Remington Rand and the Industry they created, 1865–1956, Princeton 1993; zur Entwicklung des modernen Büros Theo Pirker, *Büro und Maschine*. Zur Geschichte und Soziologie der Mechanisierung der Büroarbeit, der Mechanisierung des Büros und der Büroautomation, Tübingen 1962.

3 Die Ergebnisse des Projektes sind mittlerweile veröffentlicht, vgl. Armin Müller, *Kienzle*. Ein deutsches Industrieunternehmen im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2011.

4 Richard Ernst, *Die Entwicklung der Fa. Kienzle Apparate in den Jahren 1957 bis 1969* aus der Sicht des Technischen Geschäftsführers, unveröffentlichtes Manuskript, Grünwald, Dezember 1970.

5 Heinz-Gerhard Haupt / Jürgen Kocka, *Historischer Vergleich: Methoden, Aufgaben, Probleme*. Eine Einleitung, in: Dies. (Hg.), *Geschichte und Vergleich*. Ansätze und Ergebnisse international vergleichender Geschichtsschreibung, Frankfurt/M. 1996, S. 9–45, hier S. 9.

6 Vgl. v. a. Klaus Kemper, *Heinz Nixdorf – Eine deutsche Karriere*, Landsberg a. Lech 2001.

Zweiten Weltkrieg eröffnete ihm die offene Gesellschaft des bundesdeutschen Wirtschaftswunders die Chance, seine eigenen Fähigkeiten zu entfalten und eigene Projekte umzusetzen. Heinz Nixdorf studierte Physik an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main, seine eigentlichen Begabungen sollte er aber nicht als Ingenieur, sondern als Unternehmer und Betriebswirt entfalten. Als Werkstudent bei der deutschen Niederlassung des US-Büromaschinenherstellers Remington Rand kam er erstmals in Kontakt mit der Welt der angewandten Elektronik. Oft sind es ja Zufälle, die den entscheidenden Impuls setzen. Nixdorfs Begegnung mit dem Physiker Dr. Walter Sprick war hier zentral. Sprick entwickelte für Remington Rand digitale Schaltkreise für mechanische Rechenmaschinen. Mit seiner Hilfe machte sich Nixdorf selbstständig und gründete 1952 in Essen das Labor für Impulstechnik. Später wurde dieses in Nixdorfs Heimatstadt Paderborn verlagert. Ein erster Auftrag kam vom Energiekonzern RWE. Als Glücksfall sollte sich eine enge Kooperation mit dem Kölner Büromaschinenhersteller Exacta erweisen, der für die Bundesrepublik den Alleinvertrieb der französischen *Companie des Machines Bull* organisierte. Nixdorf entwickelte den Elektronensaldierer ES 12 und den Elektronenmultiplizierer EM 20, die für die Bull-Tabelliermaschinen eingesetzt werden konnten. Exacta stand unter der kaufmännischen Leitung von Hans Bringer, der mit seinen guten Kontakten in die Bankbranche diesen Markt für die Bull- und später auch andere Nixdorf-Maschinen erschloss.⁷

1957 beschäftigte Nixdorf 24 Mitarbeiter und erreichte einen Umsatz von 900.000 DM. In den Folgejahren expandierte das Labor für Impulstechnik weiter, denn Nixdorf konnte mit Hilfe von jungen innovativen Ingenieuren neuartige technische Lösungen für seine Kunden bei Exacta und Bull anbieten. Bei Exacta trug er entscheidend zum Erfolg des Systems Multitronic 6000 bei, dem weltweit ersten Buchungsalternativen mit einer elektronischen Multiplikationseinrichtung. Für Bull stellte er den Elektronenmultiplizierer von Röhren- auf Transistorentechnik um, diese Elektronik wurde dann als „Gamma 172“ angeboten. 1962 betrug dadurch der Jahresumsatz schon 6,7 Mio. DM und die Mitarbeiterzahl überstieg erstmals die Marke von 100.⁸

Die enge Bindung an die Exacta zeigte in dieser Phase aber auch ihre Nachteile. An der Firma hatten sich im Laufe der 1950er Jahre immer stärker die Wanderer-Werke AG München beteiligt. 1958 wurde der Wanderer-Anteil am Stammkapital auf 50 Prozent aufgestockt, und 1961 ging das Unternehmen schließlich zu 100 Prozent in den Besitz von Wanderer über. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte Nixdorf eine große Förderung durch Exacta/Wanderer erfahren. Von dieser Zusammenarbeit hatten letztlich beide Seiten profitiert. Nixdorf erhielt notwendige, aber auch reizvolle Entwicklungsaufträge, um sein Unternehmen aufzubauen, und Exacta konnte moderne, leistungsfähige Maschinen verkaufen.⁹

7 Kemper (wie Anm. 6), S. 38–41.

8 Kemper (wie Anm. 6), S. 46f.

9 Zu den einzelnen Stationen vgl. auch Kristin Mierzowski, Von der Kellerwerkstatt zum Großunternehmen. 31 Jahre Nixdorf-Computer, in: Hans-Rainer Schuchmann / Heinz Zemanek (Hg.), Computertechnik im Profil. Ein Vierteljahrhundert deutscher Informationsverarbeitung, München 1984, S. 100–104.

1962/63 begann sich der Wind zu drehen. Der Münchner Alleinaktionär drängte auf eine stärkere Führungsrolle, was sich auch in der Umfirmierung des Kölner Produzenten Wanderer Büromaschinen GmbH niederschlug. Folgenreicher für Nixdorf war aber die personelle Neubesetzung der Führungspositionen in Köln, im Rahmen derer die letzten Manager aus den Gründungsjahren nach 1945 ausschieden, unter ihnen auch wichtige Kontakte wie Hans Bringer. Plötzlich kamen von der Wanderer-Führung weniger Aufträge, sodass Nixdorf schmerzlich seine Abhängigkeit von einem Einzelkunden bewusst wurde. Hinzu trat eine tiefe Krise bei Bull Deutschland, dem zweiten großen Kunden des Paderborner Entwicklungsbüros. Aufgrund großer Verluste wurden alle Aufträge bei Nixdorf storniert, nur der Einstieg des Konzerns General Electric konnte den französischen Büromaschinenhersteller überhaupt retten. Für Nixdorf stellte sich drängend die Frage nach neuen Perspektiven.

Insgesamt erlebte Nixdorf in diesem ersten Jahrzehnt eine dynamische Aufwärtsentwicklung. Mit wichtigen, anwendungsorientierten Produkten erreichte er den Markteinstieg in die Büromaschinen-Branche, begab sich aber auch in die Abhängigkeit weniger Kunden. Letztlich war man zu einem mittelständischen Unternehmen aufgestiegen, konzentrierte sich aber weitgehend auf die Entwicklung und Produktion einzelner Komponenten und Bauteile. In der Fertigung und im Vertrieb war man vom Wohl und Wehe anderer abhängig.

Kienzle Apparate: Einstieg in das neue Geschäftsfeld Büromaschine

Ganz anders war die Entwicklung der Kienzle Apparate GmbH verlaufen. Entstanden war Kienzle Apparate als eigenständiges Unternehmen erst 1928/29 in Form eines Ablegers der Kienzle Uhrenfabriken mit Sitz in Schweningen. Deren Geschichte reicht weit ins 19. Jahrhundert zurück und ist eng verbunden mit dem Aufstieg der international bedeutenden Uhrenindustrie im Schwarzwald. In der Weimarer Zeit war Kienzle neben Junghans das wichtigste Unternehmen der Uhrenbranche mit mehreren Tausend Mitarbeitern. Im benachbarten Villingen existierte ein kleinerer Standort, der aus der Übernahme der Uhrenfabrik Carl Werner entstanden war und an dem Kienzle sein Geschäft mit feinmechanischen Mess- und Kontrollinstrumenten für Fahrzeuge und Industriebetriebe konzentrierte. Erstes Produkt war hier der Taxameter gewesen. In der Weimarer Zeit begann man mit der Entwicklung verwandter Geräte. Den eigentlichen Durchbruch erlebte Kienzle Apparate mit der Erfindung des Fahrtschreibers (Tachograph), eines Kontrollinstruments für Fahrzeuge, das Geschwindigkeit, Weg und Zeit präzise aufzeichnete. Nach einem ersten Boom dieser Geräte in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft sorgte der Durchbruch zur automobilen Gesellschaft in der bundesdeutschen Nachkriegszeit zum nachhaltigen Erfolg des Fahrtschreiberbergs. Seit 1953 existiert in Deutschland eine Fahrtschreiberpflicht für die meisten Nutzfahrzeuge (Lkws und Busse). In den 1970er Jahren wurde diese auf die gesamte Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) ausgedehnt.

In der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft hatte das Villingener Unternehmen einen ersten Höhepunkt erreicht. Entscheidend für den Nachkriegserfolg

des Familienunternehmens Kienzle Apparate GmbH war der Aufbau eines neuen großen Geschäftsbereiches. Als das Unternehmen in den Nachkriegsjahren darnieder lag, suchte die Geschäftsleitung nach neuen Perspektiven und Anwendungsfeldern für die eigenen feinmechanischen Technologien. 1948 kam es zu Kontakten mit Lorenz Maier, einem Entwickler des Büromaschinenherstellers Astra-Werke Chemnitz, den die politischen Umbrüche in der Sowjetischen Besatzungszone nach Westen vertrieben hatten und der Kooperationspartner für einen beruflichen Neuanfang suchte.¹⁰ Maier konnte eigene Pläne für eine mechanische Buchungsmaschine anbieten und überzeugte mit seinen Ideen offenbar die Unternehmensführung von Kienzle Apparate, denn ab 1949 wurden erste Mustermaschinen und Kleinserien eines zukünftigen Kienzle-Buchungsmaschinenprogramms realisiert. Der kaufmännische Impuls für das Projekt kam durch die Verpflichtung von Karl Hueg, bis dato Verkaufsdirektor des Bereichs Büromaschinen der Wanderer-Werke AG Chemnitz.¹¹ Hueg wurde ebenfalls von der repressiven Verstaatlichungspolitik in der SBZ nach Westen vertrieben. Er brachte nach Villingen mehrere Jahrzehnte Branchenerfahrung sowie beste Verbindungen zum bestehenden Wanderer-Vertriebsnetz in Westdeutschland mit. Dritter Baustein für den schnellen Brancheneinstieg war der Aufbau eines Zweigwerks im 40 km entfernten Oberndorf, auf den Ruinen der zerstörten und demontierten Waffenfabrik Mauser, die in der Vorkriegszeit ebenfalls ein eigenes Büromaschinenprogramm betrieben hatte. Sowohl für die Fertigung als auch für leitende Positionen konnte man damit auf ehemaliges Mauser-Personal zurückgreifen. So übernahm ein ehemaliger Mauser-Ingenieur in den ersten Jahren die technische Gesamtleitung der Kienzle-Büromaschinenfertigung.

Kienzle Apparate setzte auf ein Baukastensystem verschiedener Addier- und Buchungsmaschinen. Basismodell war eine Schnellsaldiermaschine der Klasse 100 nach den Plänen von Lorenz Maier, die schon 1950 auf der Hannover-Messe vorgestellt werden konnte. In den Folgejahren kamen diverse Varianten sowie der deutlich komplexere Buchungsautomat der Klasse 200 hinzu. Mit diesem Angebot konnte sich Kienzle schnell als ein bedeutender Anbieter in der wachsenden Büromaschinenbranche etablieren. Neben dem ebenfalls boomenden Geschäft mit den Apparaten für den Automobilbereich wuchs das Geschäftsfeld Büromaschinen rasch zu einem gleichgewichtigen Standbein der Villingener Unternehmung heran. Schon 1952 übertraf Kienzle Apparate die Kriegsrekorde bezüglich Umsatz und Beschäftigtenzahlen, und 1955 beschäftigte man schon über 2.000, 1960 rund 3.000 Arbeiter und Angestellte.

Die Unternehmensführung der Kienzle Apparate GmbH lag seit der Gründung 1928 in den Händen des Alleineigentümers Dr. Herbert Kienzle (1887–1954), dessen Vater die Kienzle Uhrenfabriken gegründet und zum Erfolg geführt hatte. Dass sich das Familienunternehmen auf das Geschäft mit den Büromaschinen einließ, lag aber wesentlich nicht nur in seinen Händen, sondern verdankte Kienzle der Initiative des zweiten Geschäftsführers der Nachkriegsjahre, Gerwald Polzin (1907–1965), der früh die enormen Potenziale der Büromaschinen-

10 Martin Reese, Lorenz Maier (1906–1977) – erfolgreicher Rechenmaschinenentwickler, in: Historische Bürowelt 75 (2007), S. 16–20.

11 Vgl. die Beiträge in Jörg Feldkamp / Achim Dresler (Hg.), 120 Jahre Wanderer 1885–2005. Ein Unternehmen aus Chemnitz und seine Geschichte in der aktuellen Forschung, Chemnitz 2005.

industrie erkannte und sah, wie hier infolge der deutschen Teilung die Marktanteile nochmals neu verteilt wurden. Polzin schob Kienzles Brancheneinstieg an und förderte das neue Geschäftsfeld auch nach dem Tod des Unternehmensgründers 1954. Schon Mitte der 1950er Jahre erkannte er den bevorstehenden Umbruch der Rechner-technologie hin zur Elektronik und begann systematisch die Entwicklung der Kienzle-Produkte in diese Richtung zu orientieren. 1954 gründete Polzin eine erste Entwicklergruppe für elektronische Anwendungen in München: Das dortige Ingenieurbüro stand unter Leitung des Physikers Dr. Martin Kassel und beschäftigte anfangs 20, später einige Dutzend Mitarbeiter. Es sollte in den Folgejahren wichtige Brückennnovationen von der mechanischen zur elektronischen Büromaschine realisieren.

Nach dem Tod des Gründers war sein ältester Sohn und studierter Volkswirt Jochen Kienzle (1925–2002) neben Polzin in die Geschäftsführung aufgerückt, und mit dem Ingenieur Dr. Richard Ernst konnte eine kompetente und erfahrene Persönlichkeit für die Position des Technischen Geschäftsführers gewonnen werden. Insbesondere Ernst verantwortete die kontinuierlichen Weiterentwicklungen der Produkte in beiden Geschäftsfeldern weit über das Datum seiner Pensionierung 1969 hinaus. Während im Bereich der automobilen Instrumente die Elektronik erst langsam ab den 1970er Jahren Einzug hielt, stand im Büromaschinenbereich für die 1960er Jahre eine Zeit revolutionärer Umwälzungen an. An Ernsts Seite stand ab 1961 der noch junge Herbert Kienzle (1931–1997), Jochens Bruder, der nach einem Ingenieursstudium im technischen Leitungsbereich seines Unternehmens Erfahrung sammelte und später ab 1966 stellvertretendes, ab 1969 Vollmitglied der Geschäftsführung werden sollte.¹²

Den Einstieg in die Elektronik vollzog Kienzle über teilelektronische Modelle. Zum einen wurde – ähnlich den Entwicklungen bei Nixdorf – eine elektronische Multiplikationselektronik, zum anderen eine elektronische Speicherperipherie entwickelt, die in Form von Magnetknoten realisiert wurde. Prototypen der entsprechenden Kienzle-Modelle M 300 und 3000 waren schon ab 1959 auf Messen zu sehen, aber in den Verkauf kamen sie erst ab 1962.

Während es für Heinz Nixdorf in dieser Zeit 1962/63 vor allem externe Faktoren (Umbrüche bei den Hauptkunden) waren, die das kleine Unternehmen bedrohten, ergab sich bei Kienzle Apparate eine Krise aufgrund innerer Faktoren. In Villingen hatte man begonnen, das Büromaschinenprogramm zu vereinheitlichen und gleichzeitig auf eine neue optisch ansprechende und funktional optimierte Form umzustellen. Dies förderte große Probleme in der Unternehmensorganisation zutage, insbesondere die Zusammenarbeit der technischen Abteilungen und der Verantwortlichen im Verkauf und den Vertriebsvertretungen offenbarte große Schwächen. Infolgedessen mussten nicht nur Prozessabläufe neu gestaltet, sondern auch wichtige Leitungspositionen neu besetzt werden.

Unter anderem kam es zum Ausscheiden des kaufmännischen Geschäftsführers Polzin. Für ihn rückte Dr. Martin Fahnauer in die Geschäftsführung nach, und er übernahm die Ressorts Einkauf und Verkaufsabteilungen. Fahnauer war schon seit 1961 stellvertretender Geschäftsführer und zuvor vier Jahre Bereichs-

12 Vgl. Meldung „Helmut Kienzle wieder zu Hause“, in: Kienzle Blätter 3/1961, S. 17; Handelsregisterauszug Kienzle Apparate GmbH, Amtsgericht Villingen, HRB 82, Eintrag 31.3.1966, HRB 169, Eintrag 20.5.1969.



Abb. 1: Dr.-Ing. Richard Ernst, Technischer Geschäftsführer der Kienzle Apparate GmbH 1957–1969



Abb. 2: Heinz Nixdorf, Gründer des Labors für Impulstechnik

leiter Finanz- und Betriebswirtschaft bei Kienzle Apparate gewesen. Insofern war er gut auf seine Position vorbereitet. Eine wesentliche organisatorische Neuerung war die Gründung des „Entwicklungsausschuss B“ (EAB), in dem Vertreter der Technik, Entwicklung und des Vertriebs im Kienzle-Büromaschinenbereich gleichberechtigt über zukünftige Produktstrategien berieten.¹³ Erstmals trat dieses wichtige Gremium im September 1963 zusammen. Es sollte sich bei der weiteren Konkretisierung der Elektronik-Strategie bewähren.

Kienzle und Nixdorf in enger Kooperation

Die Situation war 1963 also für beide Unternehmen nicht einfach. Auf der einen Seite war es das etablierte Großunternehmen Kienzle Apparate, das in beiden Geschäftsfeldern A (Automobile Instrumente) und B (Büromaschinen) solide Geschäfte verzeichnete, das aber 1962/63 gewisse Rückschläge im B-Bereich verzeichnen musste. Auf der anderen Seite stand Heinz Nixdorf mit seinem immer noch kleinen Labor für Impulstechnik, der dringend nach Alternativen zu seinen bisherigen Kunden suchte.

Unter diesen Voraussetzungen kam es auf der Industrie-Messe in Hannover 1963 zu ersten Kontakten, denen weitere Gespräche in Paderborn im Laufe des

¹³ Herbert *Ackermann*, Zehn Jahre EAB – erfolgreiche Zukunftsplanung, in: Kienzle Blätter 1/1973, S. 2–4.

Sommers folgten.¹⁴ Am 22. November 1963, dem Tag, als US-Präsident John F. Kennedy in Dallas erschossen wurde, besuchte Nixdorf Villingen und erklärte seine Bereitschaft, „mit und für Kienzle zu arbeiten“, wie es der Technische Geschäftsführer Ernst in seinen Aufzeichnungen hierüber formulierte. Als Endziel schwebte Nixdorf zu diesem Zeitpunkt vor, „der einzige Elektronikentwickler für die deutsche Büromaschinenindustrie zu werden.“¹⁵ Die Kienzle-Seite war offenbar bereit, hier voranzugehen, denn schon zwei Wochen später kam Geschäftsführer Ernst, begleitet von Herbert Kienzle und weiteren Mitarbeitern, mit dem Lastenheft für die zukünftige Speicherelektronik (Saldo Vortrag auf Basis der Magnetkontentechnik) eines geplanten Kienzle-Computers (Klasse 800) nach Paderborn. Beim Gegenbesuch Nixdorfs im Januar 1964 versprach dieser den Prototyp für den Frühsommer 1964 und die Lieferung von 300 Elektroniken pro Jahr ab 1965. Als Preis sollte Kienzle 25 Prozent des Bruttoerlöses aus den Anlagen an Nixdorf zahlen.

Das geplante System 800 war im Kern der erste frei programmierbare Kleincomputer der Mittleren Datentechnik von Kienzle. Als Modell 3800 war er ein vollelektronischer Vielzweckautomat, der alle Rechenarten beherrschte und der mit Hilfe von beliebig vielen Hauptprogrammen gesteuert werden konnte. In der Vollversion des Modells 4800 kam noch die Möglichkeit der Magnetkontenverarbeitung hinzu. Neu war auch der Magnetkonteneinzug, der waagrecht und nicht mehr senkrecht funktionierte und damit neue Möglichkeiten im Bereich Lohn- und Finanzbuchhaltung ermöglichte. Die Mechanik hierzu wurde von der Firma BDT Steinhilber in Rottweil entwickelt, die Elektronik vom Nixdorf-Ingenieur Otto Müller.¹⁶

Auf der Hannover-Messe 1964 ging Nixdorf noch einen Schritt weiter und bot der Firma Kienzle Apparate sein Unternehmen zum Kauf an. Als es aber am 12. Juni 1964 in Villingen zu konkreten Vertragsverhandlungen kam, änderte Nixdorf seinen Vorschlag und schlug nun umgekehrt vor, dass sich Kienzle bei Nixdorf mit 10 Mio. Euro beteiligen sollte. Man muss sich vor Augen führen, dass Nixdorf sich zu diesem Zeitpunkt in einer äußerst schwierigen finanziellen Situation befand. Seine Suche nach Alternativen musste möglichst schnell zum Erfolg führen, ansonsten wäre sein Unternehmen insolvent gewesen. Offenbar streckte er seine Fühler in alle möglichen Richtungen aus, um sich neue Ideen und Kontakte zu erschließen.

Darunter war auch tatsächlich ein Kontakt, der die entscheidende Wende zum Positiven bringen sollte. Es handelte sich um den Ingenieur Otto Müller, der als Entwickler für den Konzern AEG-Telefunken gearbeitet und dort einen produktionsreifen Bürorechner „TR 10“ realisiert hatte, an dem aber im Konzern wenig Interesse bestand. Man zweifelte an der nötigen Nachfrage für solche

14 Zu den Kontakten zwischen Kienzle Apparate und Nixdorf 1963 bis 1967: *Ernst* (wie Anm. 4), S. 81–95.

15 *Ernst* (wie Anm. 4), S. 81.

16 Herbert Ackermann, Von Wien nach Hannover, in: Kienzle Blätter 2/1966, S. 2–14; *BDT Media Automation GmbH*, Unsere Geschichte, http://www.bdt.de/cms/front_content.php?idcat=12 (Abruf 28. 12. 2011); Ilse Müller, Glanz und Elend der deutschen Computerindustrie. Meine Erfahrungen als High-Tech-Unternehmerin, Frankfurt/New York 1995, S. 118f.

Kleincomputer. Otto Müller hatte 1963 den Konzern verlassen und ein Angebot der IBM für eine Beschäftigung in den USA angenommen.¹⁷

Immerhin wurde Otto Müllers Computer auf der Hannover-Messe 1963 als Teil des Standes der AEG-Telefunken ausgestellt und erregte dort die Aufmerksamkeit von Heinz Nixdorf, der von der Technik des Geräts sofort begeistert war. Ein Jahr später suchte er den Kontakt zu Otto Müller in den USA und lud ihn nach Deutschland ein. Dort konnte er Müller von den Potenzialen seines Unternehmens überzeugen, sodass dieser wieder in sein Heimatland zurückkehrte, um ab September 1963 für Heinz Nixdorf zu arbeiten.

Währenddessen war im Sommer 1964 von der Nixdorf-Elektronik für Kienzle noch nichts zu sehen, weitere technische Besprechungen waren notwendig geworden. Nixdorf hatte zwischenzeitlich eingestanden, dass das Kienzle-Projekt bei ihm nicht oberste Priorität genoss, seine Firma stattdessen an einer Fakturiermaschine für den Büromaschinenanbieter Ruf in Karlsruhe und an einer identischen Elektronik für die Wanderer Logatronic arbeitete. Am 7. September 1964 kam Nixdorf wieder nach Villingen, kündigte die Elektronik für November und verkaufsfertige Computer in größeren Stückzahlen für 1965 an, forderte hierfür aber eine Anzahlung und bot außerdem ein weiteres Kooperationsprojekt an. Nixdorf könnte eine höherwertige Form einer Fakturiermaschine fertigen, wenn Kienzle hiervon 3.000 Stück bei ihm bestellen würde. Außerdem wurde nun über die Gründung einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft für Elektronik-Produkte beraten, in die Kienzle seine Verkaufsorganisation einbringen sollte. Im Gegenzug würde Kienzle an Nixdorfs Firma beteiligt.

Im Herbst spitzten sich die Verhandlungen weiter zu. Anfang November 1964 berieten Kienzle-Aufsichtsrat und Geschäftsführung über die Vorschläge, zeigten sich skeptisch und hielten die Einzelheiten der Projekte für ungeklärt. Nixdorf zeigte sich von diesem Ergebnis gekränkt und erklärte, dass er nun seine Energie auf das Projekt Fakturiermaschine für Ruf und Wanderer konzentrieren wollte. Der Termin für die Elektronik für die Klasse 800 konnte von Nixdorf wieder nicht gehalten werden. Trotz dieses Rückschlags akzeptierte die Kienzle-Geschäftsführung die Verzögerung, bestellte eine erste Serie und leistete hierfür sogar eine Anzahlung von 450.000 DM. Außerdem näherte man sich in der Idee des Zusammenschlusses wieder an. Am 14. Januar 1965 fuhren die drei Kienzle-Geschäftsführer nach Paderborn. Auf dem Tisch lag ein Vertrag, der vorsah, dass Kienzle sich mit 49 Prozent an Nixdorfs Labor für Impulstechnik und Nixdorf sich mit 49 Prozent an einer gemeinsamen Vertriebsgesellschaft beteiligen würde.¹⁸

Aber auf der Hannover-Messe 1965 nahmen die Verhandlungen eine weitere Wende: Wanderer konnte mit seinem Modell Logatronic, einem mikroprogrammgesteuerten Kleincomputer, und Ruf mit seiner Fakturiermaschine Modell Praetor die Aufmerksamkeit der Fachöffentlichkeit auf sich ziehen¹⁹, während von der Kienzle 800 noch nichts zu sehen war. Für das kleine Entwicklungsbüro von Nixdorf stellte dies einen großen Meilenstein der eigenen Entwicklung dar,

17 Müller (wie Anm. 16), hier S. 86–90.

18 Ernst (wie Anm. 4), S. 84f.

19 Vgl. auch Kemper (wie Anm. 6), S. 77–79.



Abb. 3: Das erste Kienzle-Computersystem der Klasse 800 wurde mit einer Nixdorf-Elektronik ausgestattet



Abb. 4: Das Computersystem Wanderer Logatronic war im Kern eine Entwicklung aus dem Hause Nixdorf

der eine direkte Folge der Zusammenarbeit mit Otto Müller war.²⁰ Ohne dessen technische Kompetenzen hätte Nixdorf die Entwicklungsaufträge von Ruf und Wanderer nicht in der vorliegenden Form realisieren können. Im Rückblick wird dieser Zeitpunkt häufig als Durchbruch zum Kleincomputer für Büroanwendungen gefeiert und als entscheidender Impuls für eine Branche, die danach als Mittlere Datentechnik bekannt werden sollte.

Gegenüber Villingen eröffnete Nixdorf noch auf der Messe neue Forderungen bezüglich einer Zusammenarbeit. Nun wollte Nixdorf nicht nur eine Kooperation auf dem Elektronik-Sektor, sondern er verlangte, dass er sich mit 15 Prozent an der gesamten Kienzle Apparate GmbH beteiligen dürfte. Im Ergebnis liefen sich die Verhandlungen hierüber tot und endeten in allgemeiner Verstimmung auf beiden Seiten. Die Zusammenarbeit bei der Klasse 800 sollte aber weitergeführt werden, und auch über Nixdorfs Unterstützung bei der neuen Kienzle Fakturiermaschine wurde weiter verhandelt. Es überraschte nicht, dass Nixdorf auch im weiteren Verlauf des Jahres 1965 seine Bauteile für das System 800 über einen Prototyp für das Modell 3800 (lediglich mit Multiplikationskörper) hinaus nicht liefern konnte. Erst im Frühjahr 1966 lief die Lieferung von 3800er-Geräten an, und auf der Hannover-Messe konnte ein unvollständiger Prototyp der Vollversion 4800 (mit Magnetkontensystem) ausgestellt werden.

Mittlerweile beschloss Kienzle Apparate, die neue Fakturiermaschine in Eigenregie zu entwickeln. Das Modell der FA 40 konnte auf der nächsten Hannover-Messe 1967 präsentiert werden. Da es aber weiterhin große Probleme mit dem Zulieferer Telefunken gab, ließ die Auslieferung noch bis zum Folgejahr auf sich warten.

1967 war die intensive Zeit der Zusammenarbeit zwischen den beiden Unternehmen weitgehend beendet und beschränkte sich auf die laufenden Projekte. Trotz der beschriebenen Schwierigkeiten hatten beide Seiten voneinander profi-

²⁰ Müller (wie Anm. 16), S. 105–119.

tiert. Auf fachlicher Ebene hatte Kienzle von Nixdorf und Otto Müller sicherlich einiges über den guten Aufbau von elektronischen Schaltkreisen gelernt, während Nixdorf unter anderem bei Kienzle das Wesen und den wirtschaftlichen Einsatz der Buchungsmaschine kennenlernen konnte. Den technischen Vorsprung verdankte Nixdorf nicht seinem eigenen Erfindergeist, sondern seiner Fähigkeit, zum richtigen Zeitpunkt mit den richtigen Leuten zusammengearbeitet zu haben. Entscheidend war hier sicherlich der Beitrag Otto Müllers, der mit seiner neuartigen Elektronik die Modelle Wanderer Logatronic und Ruf Praetor zu großen Erfolgen auf dem Markt führte. Auch wenn das Kienzle-System 800 mit wichtigen Elektronik-Modulen von Nixdorf und Müller faktisch erst zwei Jahre später marktreif wurde, tätigte der Villingener Büromaschinenanbieter damit ebenfalls sehr gute Geschäfte. Bis 1969 wurden rund 1.500 Einheiten und bis zum Auslaufen des Systems 1972 insgesamt 2.800 Einheiten der Klasse 800 verkauft.²¹

Erwähnt sei an dieser Stelle auch eine zentrale Personalie im Verhältnis Nixdorf und Kienzle: Auf dem Höhepunkt der Kooperationsgespräche 1964 fing gerade ein junger, gerade einmal 22-jähriger Ingenieur bei Kienzle Apparate als Systemprogrammierer an.²² Sein Name war Klaus Luft. Unter der Leitung von Heinz Beyer, dem damaligen Chef der Kienzle-Produktplanung, gehörte Luft zu der Einsatzgruppe von Kienzle-Mitarbeitern, die zwischen Villingen und Paderborn die enge technische Abstimmung vornahmen. In dieser Funktion lernte Luft auch Heinz Nixdorf kennen, der von dem jungen Mann offenbar so angezogen war, dass er ihn 1966/67 abwarb, ihm zunächst die Leitung der Nixdorf-Geschäftsstelle München übergab, bevor er 1969 in den Vorstand der neuen Nixdorf Computer AG aufstieg und dort den Aufbau einer weltweit tätigen Vertriebsorganisation verantwortete. Er galt immer als enger Vertrauter Nixdorfs, und es überraschte 1986 niemanden, dass er nach Heinz Nixdorfs plötzlichem Tod die Nachfolge an der Unternehmensspitze antreten sollte.

Der Durchbruch zur Mittleren Datentechnik

Festzuhalten bleibt, dass es in den Jahren 1963–65 eine Zeit intensiver Zusammenarbeit zwischen Nixdorfs Labor für Impulstechnik und der Kienzle Apparate GmbH gegeben hat. Mehrmals lagen unterschriftsreife Verträge über ein teilweises Zusammengehen vor, aber letztlich blieb es bei der Kooperation bezüglich der Elektronik für den Kienzle-Magnetkontencomputer 800, der nach langen Verzögerungen ab 1966 auf den Markt kam. In dieser Zeit schaffte Nixdorf dank der Großaufträge der Firmen Ruf und Wanderer den Sprung aus der Krise, aber sein Unternehmen war weiterhin ein kleiner, mittelständischer Zulieferer für die Großen der Büromaschinenbranche. Man verfügte nur begrenzt über eigene Fertigung und war komplett auf das Vertriebsnetz der Kooperationspartner angewiesen. Einen ersten Schritt in Richtung größerer Eigenständigkeit ging Nixdorf 1966 mit der Anstellung von Helmut Rausch, der von der Bull Deutschland

21 Aufstellung Stückzahlen in: *Ernst* (wie Anm. 4), S. 96, inkl. handschriftliche Ergänzungen des Autors im Manuskript bezogen auf Verkaufszahlen bis 12/1972.

22 Eintrag „Klaus Luft“, in: Munzinger, Internationales Biographisches Archiv 41/2006 vom 14. Oktober 2006.

GmbH kam und der für Nixdorf einen eigenen Vertrieb für Großkunden aufbauen sollte.²³

Der echte Wendepunkt in dieser Konstellation kam 1967/68, als das Kölner Großunternehmen Wanderer infolge technischer Fehler bei eigenen Büromaschinen in Zahlungsschwierigkeiten kam. Das Eigenkapital schrumpfte von 10 auf 2 Mio. DM, sodass ein Bankenkonsortium unter Leitung der Dresdner Bank als Mehrheitseigner einsteigen musste.²⁴ Weil auch bis 1968 die Schwierigkeiten nicht in Griff zu bekommen waren, schlug die Stunde Nixdorfs. Ursprünglich wurde mit ihm verhandelt, um einen zahlungskräftigen Junior und Sanierer nach Köln zu bekommen, aber am 26. April 1968 wurde bekannt, dass Nixdorf die gesamten Aktien der Wanderer-Werke übernehmen würde. Die guten Geschäfte der Vorjahre ermöglichten ihm, den Preis der Aktien (8,25 Mio. DM) bar zu bezahlen, weitere rund 15 Mio. DM mussten in Investitionen fließen.²⁵ Aus dem Labor für Impulstechnik und den Wanderer-Werken wurde nun die Nixdorf Computer AG: Ein David hatte einen Goliath der Branche übernommen. Nun konnte Nixdorf die Elektroniken Otto Müllers, die bislang nur über die Marken Ruf und Wanderer vertrieben worden waren, unter eigenem Namen als System Nixdorf 820 anbieten.

Trotz der Krise in Köln lag der Umsatz des neuen Gesamtunternehmens 1968 bei rund 100 Mio. DM und die Beschäftigtenzahl bei 1.600. Damit hatte er nicht nur die großen Fertigungskapazitäten Wanderers in Köln, sondern auch deren weit verzweigtes Vertriebsnetz unter seiner Kontrolle. Was Heinz Nixdorf in den Gesprächen mit Kienzle nicht gelungen war, hatte er jetzt über den Kauf von Wanderer erreicht, er stand an der Spitze des bald größten deutschen Computerunternehmens. Zu Kienzle sind aus diesen Jahren leider keine genauen Umsatzzahlen überliefert, aber die Belegschaft für alle Geschäftsbereiche in Villingen war mittlerweile schon auf über 4.000 Köpfe gestiegen.²⁶ Insofern waren beide Unternehmen Ende der 1960er Jahre durchaus vergleichbar. Während Kienzle aber ein gemischtes Sortiment an Instrumenten und Apparaten für den Automobilbereich sowie mechanische und elektronische Büromaschinen produzierte, setzte Nixdorf schon ganz auf elektronische Rechner und erwartete enorme Zuwachsraten für die Folgejahre. Schon 1968 unterzeichnete die US-Firma Victor Comptomet Corp. einen Großauftrag im Umfang von 10.000 Rechnern des Tischrechners Conti zu einem Wert von 100 Mio. DM.²⁷

Zur ersten CeBIT-Messe im Jahr 1970 vermeldete das „Computer-Wunderkind Nixdorf“ einen Umsatzzuwachs von 70 Prozent für 1969 und prognostizierte für das laufende Jahr eine Steigerung der Produktion auf 10.000 Computer der Mittleren Datentechnik.²⁸ Davon ging gut die Hälfte in den Export,

23 *Kemper* (wie Anm. 6), S. 80.

24 *Dieter Wildt*, *Unternehmer sind keine Unterlasser. Hundert Jahre Wanderer-Werke AG*, Manuskript München 1985, S. 30.

25 *Kemper* (wie Anm. 6), S. 80–83; *Kie.*, „Größtes Kleincomputer-Werk stellt sich vor“, in: *Süddeutsche Zeitung*, 29. 4. 1968, S. 21.

26 Nixdorf. Rechner für Amerika, in: *Der Spiegel* 41/1968, S. 57; vgl. Bericht Jochen Kienzle auf der Belegschaftsversammlung, in: *Kienzle Blätter* 4/1968, S. 5.

27 Nixdorf. Rechner für Amerika (wie Anm. 20).

28 *dck*, Nixdorf bleibt seinem Erfolg treu, in: *Handelsblatt*, 27. 4. 1970, S. 4.

zahlreiche neue Auslandsvertretungen entstanden in dieser Zeit. In den zentralen Absatzmärkten USA und Japan konnten 1971/72 strategische Erfolge vermeldet werden. In den USA war es das Unternehmen Victor, das über den Großauftrag von 1968 hinaus zentraler Vertriebspartner für alle Nixdorf-Rechner wurde und das 1972 vollständig von Nixdorf gekauft wurde. In Japan gelang es Nixdorf, die drittgrößte Handelskette Kanematsu-Gosho Ltd. Tokio als Großabnehmer zu gewinnen.²⁹

Auch für Kienzle Apparate entwickelten sich die Jahre nach 1968 zu einer Boomzeit. Wohl nicht ganz so dynamisch wie Nixdorf, aber trotzdem mit beachtlichen Absatzzahlen erschloss man auch von Villingen aus das Geschäft mit Kleinrechnern. Dass dahinter enorme Anstrengungen standen und auch eine Reihe von Rückschlägen überwunden werden mussten, sollte klar geworden sein. Zusätzlich sollte man sich vergegenwärtigen, wie der Entwicklungsaufwand im Übergang von den mechanischen auf die elektronischen Systeme angewachsen war. Ohne dabei die Arbeit des Ingenieurbüros in München zu berücksichtigen, stieg der Jahresaufwand für Kienzle in Villingen von 66.000 Entwicklerstunden im Jahr 1957 auf 147.000 Stunden 1960 und 162.000 Stunden 1961, um im Jahr 1968 bei 240.000 Stunden angekommen zu sein, was einer Steigerung auf 360 Prozent des ursprünglichen Zeitaufwands entsprach.³⁰

In Villingen waren 1964 mit der Gründung des Entwicklungsausschusses B (EAB) die Weichen für einen professionellen Einstieg ins Computergeschäft gestellt worden. Über die Zusammenarbeit mit Nixdorf hinaus empfahl der EAB den Bau einer neuen Klasse 6000 und erreichte einen Grundsatzbeschluss von Geschäftsführung und Aufsichtsrat hierüber. Die Villingener Konstruktionsgruppen kamen zügig voran, sodass schon im Dezember 1964 ein erster Prototyp vorgeführt werden konnte. Noch lag aber ein großes Stück Arbeit vor den Kienzle-Mitarbeitern. Als Zieldatum wurde schon relativ früh die Hannover-Messe 1968 ausgegeben.

Zur Messe 1968 war man tatsächlich so weit. Kienzle-Vertriebschef Martin Manjock formulierte im Vorfeld den eigenen Anspruch in nüchternen Worten: „Der Strukturwandel auf dem Gebiet des maschinellen Abrechnungswesens wird von Kienzle nicht nur mitvollzogen, sondern es kommt darauf an, der Entwicklung eigene Akzente zu verleihen. Wir haben begründete Hoffnung dafür, dass uns das auf dieser kommenden Messe gelingen wird.“³¹

Obwohl der Name der neuen Klasse 6000 noch mit keinem Wort fiel, war die Werbedramaturgie voll darauf ausgerichtet. Der Kienzle-Stand war in einer neuen, nach drei Seiten offenen Form gestaltet. Allein schon darin spiegelte sich das neue Selbstbewusstsein des Unternehmens. Tatsächlich rückte die neue Kienzle-Klasse 6000 schnell ins Interesse der Fachöffentlichkeit, der Stand wurde vom Publikum bestürmt, und die Medien berichteten breit über den frei programmierbaren Magnetknotencomputer aus dem Schwarzwald. Das Handelsblatt schrieb von der „bedeutendsten Neuheit auf dem Gebiet der mittleren Datentechnik“, und die beiden deutschen Fernsehkanäle nahmen das Modell in ihre Messeberichterstattung auf.

29 *Kemper* (wie Anm. 6), S. 101–103.

30 *Ernst* (wie Anm. 4), S. 26.

31 Martin *Manjock*, *Messechancen 1968* (Interview), in: *Kienzle Blätter* 1/1968, S. 4–7, hier S. 5f.

Schon rein äußerlich stellte die 6000 etwas Neues dar. War das System 800 noch weitgehend der Form der mechanischen Modelle 600 und 700 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 frei programmierbaren elektronischen Zentralrechner auf Chip-Basis von der US-Firma Texas Instruments mit einem Speichervolumen von 1 bis zu 16 KB. Abgerundet wurde der Computer mit einem selbst entwickelten, alphanumerischen, nach dem Prinzip des „fliegenden Drucks“ arbeitenden Blockdrucker. Das System 6000 war als Baukasten konzipiert und konnte mit verschiedenen Speicherkapazitäten und Peripheriegeräten ausgestattet werden.³²

Die Kienzle 6000 stand wie die Nixdorf 820 für den Boom des Computergeschäfts im Bereich betriebswirtschaftlicher Anwendungen, was man schnell als „Mittlere Datentechnik“ (MDT) charakterisierte. Die MDT-Systeme waren ab Mitte der 1960er Jahre bei den traditionellen Anbietern von Büromaschinen entstanden.

Deren Kundenkreis konfrontierte die Geräteanbieter zunehmend mit höheren Ansprüchen. In vielen Industrie- und Handelsunternehmen, Behörden und Kreditinstituten mussten wachsende und komplexer werdende Verwaltungs- und Organisationsaufgaben bewältigt werden. Hier stießen die klassischen Anlagen an ihre Grenzen. Hinzu kamen sicherlich die steigende Attraktivität und Notwendigkeit von Automatisierung bzw. Rationalisierung und insbesondere das fehlende Fachpersonal in den Jahren der Vollbeschäftigung.³³ Über den Einstieg in elektronische Komponenten präsentierten Anbieter von Büromaschinen hier zunehmend verbesserte technische Möglichkeiten. Gerade dort, wo die Produktentwicklung nicht in abgeschotteten Entwicklerabteilungen oder Forschungsinstituten stattfand, sondern im Austausch zwischen Anbieterfirmen, Kunden und Anwendern, konnte die neue Idee einer Mittleren Datentechnik gedeihen.

Die Anlagen der MDT erleichterten den Einstieg vieler Kunden in die elektronische Datenverarbeitung. Zuvor hatte eine große Kluft zwischen klassischen Buchungsaufmachern und hochwertigen EDV-Lösungen bestanden. In konkreten Zahlen hieß das, dass ein klassisch-mechanisches System wie eine Kienzle Klasse 700 zwischen 4.000 und 5.000 DM kostete. Ein elektronisch aufgerüsteter Abrechnungs- und Fakturierautomat wie die Kienzle FA 40 schlug mit etwa 30.000 DM zu Buche. Wollte man einen Magnetkontencomputer, bei Kienzle die Klassen 4800 oder 6000, erwerben, dann lag der Preis je nach Ausstattung zwischen 50.000 und 100.000 DM. Kleinere Computer wie etwa ein Zuse Z 23, ein UNIVAC 9200 von Remington oder ein kleines Modell von IBM (360/20) kosteten etwa 250.000 DM, noch leistungsfähigere Anlagen waren ab 500.000 DM

32 Herbert *Ackermann*, Ein Kienzle-Computer macht Schlagzeilen, in: Kienzle Blätter 2/1968, S. 4–11; vgl. auch *Ernst* (wie Anm. 4), S. 53 u. 61. Zur technischen Beschreibung Lutz J. *Heinrich*, Mittlere Datentechnik. Datenverarbeitung zwischen Büromaschine und Computer, Köln 1968, S. 48–50.

33 Herbert *Ackermann*, Standort der Mittleren Datentechnik, in: Bürotechnik + Organisation. Monatszeitschrift für wirtschaftliche Verwaltung 7/1967, S. 588–592.

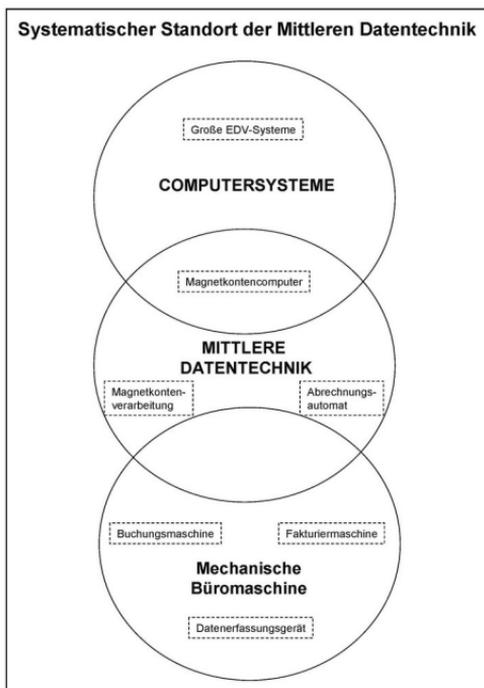


Abb. 5: Die Mittlere Datentechnik füllte die Lücke zwischen klassisch-mechanischen Büromaschinen und Großcomputern (Grafik: Herbert Ackermann)

zu haben.³⁴ Der große Sprung von den mechanischen Modellen für einige Tausend Mark zu echten Computern für eine halbe Million DM erschien für die meisten Kunden wirtschaftlich nicht vertretbar, der Schritt zu Anlagen für einige 10.000 DM hingegen schon.

In der Blütezeit der Bürocomputer

Nixdorf eilte voran und eine ganze Reihe anderer Anbieter Mittlerer Datentechnik folgten. Auf diese Kurzformel kann man sicherlich die Entwicklung zu Beginn der 1970er Jahre bringen. Neben den schon erwähnten Firmen Kienzle und Ruf waren es in der Bundesrepublik der Registrierkassenhersteller Anker-Werke

³⁴ Heinrich (wie Anm. 32), S. 26.

in Bielefeld, die Triumph-Adler AG mit Sitz in Nürnberg, die in dieser Phase erst zum deutschen Grundig-, später zum US-amerikanischen Litton-Konzern gehörte³⁵, die Siemag AG Siegen-Eisfeld, die Olympia-Werke Wilhelmshaven, aber auch die Musikgerätehersteller Akkord und Hohner. Hinzu kamen zahlreiche ausländische Anbieter, darunter vor allem die international dominierenden US-Firmen, allen voran die IBM, dahinter NCR und Burroughs. Wichtig für den deutschen Markt waren auch Mittlere-Datentechnik-Produkte der italienischen Olivetti und der niederländischen Philips. Gemeinsam war den meisten Anbietern die Herkunft aus der feinmechanischen Industrie, es kamen aber auch Neugründungen hinzu, darunter die Konstanzer Firma Computer Technik Müller GmbH (CTM), die Otto Müller und seine Frau Ilse nach dem Ausstieg bei Nixdorf gegründet hatten. Außerdem traten Firmen wie David Computer oder Dietz Computer-Systeme in den Markt ein.³⁶

Der Anbruch der neuen Computer-Ära und die Verbreitung der neuen Marke Mittlere Datentechnik erforderte unternehmensübergreifende Strukturen und Initiativen. Traditionell war die deutsche Büromaschinenindustrie als Fachgemeinschaft innerhalb des Verbandes Deutscher Maschinen- und Anlagenbauer (VDMA) organisiert gewesen. Diese Struktur erwies sich aber als nicht mehr zeitgemäß, sodass aus dem Kreis der neuen MDT-Anbieter ein Impuls entstand, einen eigenen Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit einzurichten, aus dem dann der „Arbeitskreis Mittlere Datentechnik“ (AMD) wurde. Ziel war eine gemeinsame Verankerung der neuen technischen und betriebswirtschaftlichen Möglichkeiten der MDT-Systeme durch systematische PR-Arbeit in der Tages- und Fachpresse. Gründungsmitglieder waren die Unternehmen Nixdorf, Kienzle, Anker, Siemag (Philips), Wanderer und Olympia. Später kamen andere Firmen wie CMT oder Hohner hinzu. Obwohl Heinz Nixdorf eigentlich einen eigenen Weg gehen wollte, bewirkte Kienzle, dass er das gemeinsame Projekt mit trug und immer engagiert unterstützte. Als Geschäftsstelle fungierte die Informationsstelle für Datentechnik, zuletzt unter der Leitung von Rotger Greve. Regelmäßig veranstaltete der AMD die Deidesheimer Informationstagungen, die als Kontakt- und Schnittstelle der produzierenden Computerindustrie zu Politik, Wirtschaft, Fachpresse und Wissenschaft konzipiert waren. An der TU Karlsruhe entstand 1970 auch ein Stiftungslehrstuhl für „Organisationstheorie und Datenverarbeitung (Mittlere Datentechnik)“, der von den Firmen Akkord, Hohner, Kienzle Apparate, Ruf Buchhaltung und Philips/Siemag gemeinsam gestiftet wurde.³⁷

Die 1970er Jahre wurden immer wieder als Boom-Phase der Mittleren Datentechnik bezeichnet. Das Gesamtwachstum der Branche – national wie international – war enorm, gleichzeitig stieg aber auch der Wettbewerb unter den zahlreichen Marktteilnehmern, die internationale Verflechtung der Märkte nahm zu, und der Druck zu technologischen Innovationen zwang zu enormen Investitionen in Forschung und Entwicklung. So kooperativ die Unternehmen im Ar-

35 Frank Lämmel, TA Triumph-Adler. Ein Jahrhundert Wirtschafts- und Industriekultur: Werden und Sein einer großen deutschen Marke, Hamburg 2009, S. 60–71.

36 Peter Dietz, Aufbruchsjahre. Das Goldene Zeitalter der deutschen Computerindustrie, Fribourg 1995, v. a. S. 123–125.

37 Herbert Ackermann, Mit bit kam die Epoche der MDT, in: bit 12/1989, S. 22–27, Artikel „Wissenschaftliche ‚Durchforstung‘ der Mittleren Datentechnik, in: Südkurier, 1.4.1970.



Abb. 6: Ein Kienzle-Erfolgsrechner der Klasse 6000 mit verschiedenen Peripheriegeräten

beitskreis Mittlere Datentechnik nebeneinander saßen, so stark war auch ihre Konkurrenz auf den Computermärkten. Wie schnell der Gesamtmarkt wuchs, verdeutlichen folgende Zahlen der Kienzle Apparate GmbH. In den Jahren 1968–1972 konnte das Villingener Unternehmen rund 3.000 Computersysteme der Mittleren Datentechnik bei Kunden installieren. Im Jahr 1978 lag Kienzle dann schon bei rund 12.000 installierten Systemen, und in den darauffolgenden vier Jahren bis 1982 stieg die Gesamtzahl der Kienzle-Systeme in Deutschland auf fast 20.000 an. Damit lag Kienzle bei 8–9 Prozent der installierten Gesamtleistung und befand sich im Vergleich zu den Konkurrenten auf Platz 4 hinter Nixdorf, Triumph-Adler und Olivetti.³⁸

Für Kienzle Apparate GmbH verschärfte sich in dieser dynamischen Wachstumsphase um 1980 aber die unternehmerische Situation: Technisch folgte man dem Branchentrend und stellte von den mittlerweile veralteten Magnetknotencomputern auf moderne Magnetplattensysteme mit Bildschirmarbeitsplätzen um. Bei Kienzle lief die neue Systemgeneration unter dem Schlagwort des Modulare Computer-Systems (MCS) und sollte dann mit den Modellen der Klasse 9000 in den 1980er Jahren voll eingeführt sein. Dieser Prozess erforderte aber hohen Kapitaleinsatz und war mit erheblichen Marktunsicherheiten behaftet, was sich 1980/81 zeigte, als erste Modelle nicht den gewünschten Verkaufserfolg erzielten und das Unternehmen deutlich in die roten Zahlen rutschte.

Der Eigentümerfamilie Kienzle wurde zu diesem Zeitpunkt klar, dass die Zukunft des Unternehmens nur mit Hilfe eines finanzstarken Partners gesichert

³⁸ Dietz (wie Anm. 36), S. 223.

werden konnte, sodass es 1981/82 zum Einstieg bzw. zur Übernahme durch die Mannesmann AG kam.³⁹ Im ersten Schritt übernahm der Konzern 50 Prozent der Anteile und ein Jahr später die zweite Hälfte der Gesellschaft. Die Familienmitglieder schieden zu diesem Zeitpunkt aus der Geschäftsführung aus und machten einer neuen Generation von Managern Platz. In Villingen wurde von Mannesmann ein Sanierer an die Spitze der Geschäftsführung berufen, der es auch schaffte, innerhalb von zwei Jahren die Verluste abzubauen und das Unternehmen Mannesmann Kienzle GmbH, wie die Firma ab 1985 hieß, wieder zurück in das Computergeschäft zu bringen. Die zweite Hälfte der 1980er Jahre war für Kienzle deshalb von neuen Rekordumsätzen und steigenden Marktanteilen geprägt. Verstärkt durch den erfolgreicher Druckerhersteller Mannesmann Tally GmbH mit Sitz in Elchingen übertraf die Kienzle-Gruppe unter der neuen Konzernführung erstmals das Volumen von einer Milliarde DM Jahresumsatz, und in den erfolgreichsten Jahren ab 1988 beschäftigte man über 10.000 Mitarbeiter.



Abb. 7: Das System Nixdorf 820 war Grundlage für den Erfolg des Paderborner Computerunternehmens

Noch weitaus erfolgreicher als die Kienzle-Entwicklung verliefen die Geschäfte für die Nixdorf Computer AG. In der Bundesrepublik konnte man über alle Jahre hinweg klar die Spitzenposition im Computergeschäft behaupten. Ab Mitte der 1970er Jahre stellte das Unternehmen von dem alten Magnetkontensystem der Klasse 820 auf neue Magnetplattensysteme der Generation 8870 um.⁴⁰ Im Geschäftsjahr 1978 erreichte Nixdorf erstmals einen Jahresumsatz von über einer Milliarde DM und beschäftigte damit international schon über 10.000 Mitarbeiter. Da auch Nixdorf die dynamische Branchenentwicklung nicht vollständig aus eigener Kraft stemmen konnte, war der Paderborner Konzern auf der Suche nach Investoren.

Verhandlungen mit der Volkswagen AG scheiterten letztlich, während im Spätherbst 1978 Nixdorf mit der Deutschen Bank übereinkam, das Geldinstitut mit 25 Prozent an der Nixdorf Computer AG zu beteiligen. Der Kaufpreis der Aktien lag bei knapp 200 Mio. DM.⁴¹ Das Aktienpaket der Deutschen Bank sollte ab 1981 auch frei an der Börse gehandelt werden, weitere Kapitalerhöhungen im Verlauf der 1980er Jahren brachten dem Unternehmen mehrere Hundert Millionen DM zusätzliches Kapital und sicherten das weitere Wachstum ab. Als Heinz Nixdorf 1986 überraschend verstarb, lag der Jahresumsatz seines Unternehmens bei 4,5 Mrd. DM, davon waren 222 Mio. DM als Gewinn ausgewiesen. Weltweit

³⁹ Zu den Details des Verkaufs an Mannesmann Armin Müller (wie Anm. 3), S. 232–240.

⁴⁰ Kemper (wie Anm. 6), S. 124ff.

⁴¹ Kemper (wie Anm. 6), S. 143–151.

war die Mitarbeiterzahl auf über 25.000 angewachsen, davon waren rund 17.000 in der Bundesrepublik beschäftigt. Je ein Drittel des Nixdorf-Umsatzes wurde mit den beiden traditionellen Sektoren Geldinstitute und Mittelstandsmarkt erlöst, diese wurden gefolgt von dem Geschäft mit (Kassen-)Systemen für Handel und Industrie. Der in den 1980er Jahren neu aufgebaute Bereich Nachrichtentechnik lag bei rund 10 Prozent.⁴²

In den Boomjahren der Mittleren Datentechnik erleben wir also mit Kienzle und Nixdorf zwei Unternehmen, die beide dynamisch mit dem Computergeschäft wuchsen, die aber auch dem harten Wettbewerb der Branche ausgesetzt waren. Nixdorf errang seine Führungsposition mit der Übernahme der Wanderer-Werke 1968 und gab sie in den beiden Folgejahrzehnten nicht mehr ab. Kienzle hingegen musste sich mit einem Platz auf den Rängen hinter Nixdorf zufriedengeben. In Villingen hatte man den großen Konkurrenten zwar immer vor Augen, konnte ihm seine Marktposition aber nie wirklich streitig machen. Während es Heinz Nixdorf gelang, notwendig gewordenes Kapital über Minderheitsbeteiligungen und den Börsengang in den 1980er Jahren einzuwerben, und er damit seine unternehmerische Unabhängigkeit wahrte, musste das Familienunternehmen Kienzle 1981/82 diese Selbstständigkeit aufgeben. Mit der Manesmann AG fand man einen strategischen Investor, der das Unternehmen im Rahmen seiner Diversifikationsstrategie im vernünftigen Rahmen sanierte und danach zu neuen Erfolgen führte.

Am Ende der Mittleren Datentechnik: Kienzle-Nixdorf als kurze Perspektive

Die Erfolgsgeschichte des Computerpioniers Heinz Nixdorf endete überraschend mit seinem frühen Tod. Am 17. März 1986 erlag er auf dem Hannover Messegelände einem Herzinfarkt. Ironischerweise war es die erste eigenständige CeBIT, die ja seit 1970 noch Teil der großen Industrie-Messe gewesen war und die erst ab 1986 als völlig eigenständige Messe für die Computer- und Elektronik-Branche veranstaltet wurde. Nachfolger an der Unternehmensspitze wurde sein langjähriger Weggefährte Klaus Luft, der seine ersten beruflichen Erfahrungen – wie berichtet – bei Kienzle Apparate gesammelt hatte und seit 1969 Vorstandsmitglied der Nixdorf Computer AG gewesen war.

Nixdorfs noch im Todesjahr erschienene Biographie aus der Feder von Klaus Kemper äußerte sich fast ungetrübt optimistisch, was die Zukunftschancen des Unternehmens Nixdorf anging. Im letzten Kapitel „Gerüstet für die Zukunft“ wird dieser Optimismus mit vielen Argumenten untermauert. Es endet aber auch mit dem Hinweis, dass eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Erhalt der Eigenständigkeit wäre, „denn daraus, das ist in der Vergangenheit von den Kommentatoren der Ereignisse immer wieder verkannt worden, schöpft das Unternehmen von Heinz Nixdorf alleine seine Kraft.“⁴³ Dieser Optimismus sollte aber leider nicht lange tragen. Das Unternehmen ge-

42 Artikel „Eine deutsche Erfolgsstory – vom Einmannbetrieb zum internationalen Super-Systemhaus“, in: Computerwoche, 27.11.1987.

43 Kemper (wie Anm. 6), S. 247.

riet schnell in schwierigeres Fahrwasser. Einige Beobachter hatten dies schon früh prognostiziert, denn Nixdorf hatte auch schon zu Lebzeiten des Gründers mit einigen strukturellen Problemen zu kämpfen: Auf dem deutschen Markt war man sicherlich ein Goliath, aber international hatte Nixdorf seine Ambitionen nie wirklich realisieren können.⁴⁴ Die internationale Konkurrenz aus USA und Japan, das Aufkommen von PCs und Work Stations machten es für die nationale Computerindustrie zunehmend unmöglich, wirtschaftlich erfolgreich zu bestehen. Hinzu kamen Nixdorfs Schwierigkeiten mit einer veralteten Produktpolitik, vor allem mit dem Festhalten an geschlossenen Systemen (System 8870), und fehlenden Neuentwicklungen, sodass die Mischung aus hausgemachten Problemen und einer strukturellen Krise der nationalen Computerindustrie 1989/90 zu einer tiefen Unternehmenskrise führte. Erstmals mussten in Paderborn in großem Stil Mitarbeiter entlassen werden, und der Aufsichtsrat sah sich gezwungen, Ende 1989 Klaus Luft als Vorstandsvorsitzenden abzulösen. Über Lufts persönliche Verantwortung für die schlechte Unternehmensentwicklung kann man sicherlich trefflich streiten⁴⁵, aber die Gesellschafter und Lufts Nachfolger Horst Nasko sahen 1990 auch keine andere Möglichkeit mehr, als das Unternehmen zu verkaufen.

Mehrere Industriekonzerne bemühten sich um Nixdorfs Erbe, darunter die Mannesmann AG und die Siemens AG. Zum Zug kam schließlich die Siemens AG. Mit der Übernahme der Aktienmehrheit bei Nixdorf zum 1. Oktober 1990 wurde das Paderborner Unternehmen mit den Siemens-Geschäftsfeldern Daten- und Informationssysteme zusammengelegt und zur neuen Gesellschaft Siemens-Nixdorf Informationssysteme AG (SNI) verschmolzen.

Mit der Siemens-Lösung wurde eine Alternative nicht realisiert, die das Schicksal der beiden Computerunternehmen Nixdorf und Kienzle wieder eng zusammengeführt hätte. Die Alternative wäre ein Verkauf an die Mannesmann AG gewesen, unter deren Dach Kienzle schon seit 1981 operierte. Die Mannesmann AG suchte zu diesem Zeitpunkt nach neuen zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern. Mit dem Kienzle-Kauf war man in den Bereich Datenverarbeitung und Informationssysteme eingestiegen. Mit kleineren Unternehmensaufkäufen, wie der Münchner Firma PCS GmbH, der alfa System Partner GmbH Rodgau und der Procad GmbH Karlsruhe, hatte Mannesmann schon die Kienzle-Gruppe gestärkt und ihr neues, innovatives Know-how zugeführt. 1989/90 bot Mannesmann deshalb bei Nixdorf mit. Die strategische Hoffnung war die Zusammenführung zweier relativ ähnlich strukturierter Anbieter. Damit wäre möglicherweise eine kritische Masse für die gemeinsamen Zielmärkte von Nixdorf und Kienzle erreicht worden, die ausgereicht hätte, international zu bestehen. Außerdem wäre die harte Konkurrenz beider Unternehmen beendet worden und insbesondere für Kienzle-Systeme auch eine bessere Präsenz auf internationalen Märkten möglich geworden. Erinnerungen an die Anfangsjahre von Nixdorf und Kienzle wurden wach, dieses Mal aber unter komplett unterschiedlichen Vorzeichen. Ob diese Option Nixdorf-Kienzle für die Mannesmann-Strategen wirklich interessant gewesen wäre und ob die damit verbundenen Hoffnungen

44 Vgl. z. B. den Kommentar: Nixdorfs Erbe, in: Computerwoche, 15.09.1988.

45 Luft-Nachfolger Nasko tritt bei Nixdorf schweres Erbe an, in: Computerwoche, 01.12.1989.

der Realität hätten standhalten können, kann in der Rückschau nicht mehr seriös beurteilt werden.

Dass das Interesse Mannesmanns an einem weiteren Engagement im Computergeschäft abgeklungen war, wurde spätestens Ende 1990 klar, als öffentlich wurde, dass der Bereich Datensysteme der Mannesmann Kienzle GmbH an den US-Konzern Digital Equipment Corporation (DEC) verkauft würde. Während Mannesmann das komplette Kienzle-Geschäftsfeld mit automobilen Instrumenten fortführte, entstand ein neues Unternehmen Digital-Kienzle GmbH & Co. KG, das fortan das Kienzle-Computergeschäft betreiben sollte.

Beide neue Unternehmungen, Siemens-Nixdorf wie Digital-Kienzle, standen unter keinem guten Stern. Die internationale Wettbewerbssituation auf der einen Seite und interne Querelen auf der anderen Seite sorgten für eine Fortsetzung und Verschärfung der jeweiligen Probleme. Details dieser Entwicklungen können an dieser Stelle aus Platzgründen nicht wiedergegeben werden.

Schluss

Heute existiert in Villingen zwar weiterhin das Geschäft mit den automobilen Instrumenten, mittlerweile als großer Produktionsstandort der Continental AG, die Geschichte des Kienzle-Computers endete aber endgültig Mitte der 1990er Jahre. In Paderborn führt heute die Wincor Nixdorf AG das alte Nixdorf-Kerngeschäft mit Systemen für den Bank- und Handelsbereich fort. Weltweit beschäftigt dieses Unternehmen über 9.000 Mitarbeiter, und insbesondere bei Kassensystemen und Geldautomaten gehört Wincor Nixdorf weiterhin zu den weltweit führenden Anbietern.

Zu sehen war, wie die beiden Unternehmen von sehr unterschiedlichen Positionen aus starteten. Auf der einen Seite ein kleines, innovatives Entwicklerbüro, auf der anderen Seite ein Großunternehmen der Büromaschinenindustrie. In beiden Unternehmen war man sich spätestens Mitte der 1950er Jahre bewusst, dass die Zukunft der Dienstleistungsgesellschaft nicht ohne kommerzielle Büroelektronik und Kleincomputer denkbar ist. Heinz Nixdorf ging diesen Weg als Dienstleister für damals große Systemanbieter wie Wanderer und Bull. Im Hause Kienzle war es vor allem Geschäftsführer Gewalt Polzin, der den Übergang von mechanischen hin zu elektronischen Rechnern anging. Der synchrone Blick zeigt hier im Vergleich der beiden Unternehmen die zentralen Herausforderungen der Branche auf. Nur bedingt im Blick sind hier Anbieter, die diesen Übergang nicht erfolgreich bewältigten. Aber schon allein der Wechsel einiger zentraler Marken zeigte, dass dieser Systemwechsel trotz enormen Gesamtwachstums der Branche auch seine Opfer kannte. Die Übernahme des Großunternehmens Wanderer Büromaschinen GmbH durch Nixdorf war nur eine dieser Geschichten. Dadurch entstanden die Voraussetzungen für den Siegeszug der Nixdorf Computer AG ab 1968 bis Ende der 1980er Jahre.

Eine wissenschaftlich-analytische Perspektive ermöglicht die Frage nach dem Verhältnis von Pionierunternehmern und Gesamtwirtschaft und damit dem Verhältnis von individuellen Entscheidungen und strukturellen Gegebenheiten. Eingangs wurde Heinz Nixdorf als typischer Vertreter eines Pionierunterneh-

mers und „Entrepreneur“ charakterisiert. Hierfür sprechen sicherlich gute Argumente, die auch in der vorliegenden Darstellung betont wurden. Der historische Vergleich öffnet aber auch den Blick hinter die Kulissen und stellt alternative Interpretationen zur Diskussion. Methodisch dient der historische Vergleich nach Haupt und Kocka vier unterschiedlichen Problemstellungen⁴⁶: Erstens erlaubt das vergleichende Vorgehen die schnelle Identifizierung zentraler Fragen und Probleme einer Zeit. Zweitens kann mit Hilfe des Vergleichs jeder Einzelfall klarer beschrieben werden. Drittens ermöglicht er in analytischer Hinsicht Antworten auf Entstehungs-, Verlaufs- und Ausprägungsbedingungen eines Sachverhalts. Viertens ist jeder Vergleich der erste Schritt hin zu einer Abstraktion bzw. Verfremdung und dient damit dem Nachdenken über alternative Entwicklungen.

Alle vier Dimensionen lassen sich am beschriebenen Nixdorf-Kienzle-Vergleich erkennen. Sowohl an der Kienzle- als auch an der Nixdorf-Geschichte lässt sich relativ schnell erkennen, vor welchen technischen, aber vor allem vor welchen unternehmerischen Herausforderungen die Büromaschinenindustrie in den 1960er Jahren stand (erste Funktion). Beide Fälle lassen sich durch die Wechselwirkung ihrer jeweiligen Entwicklungen deutlich besser beschreiben und verstehen (zweite Funktion). Gerade in ihrer Unterschiedlichkeit dienen die beiden Unternehmen gut für weitere analytische Überlegungen zu Erfolgs- oder Misserfolgsbedingungen für Unternehmen in den damaligen Umbrüchen (Faktor drei).

Und viertens kann man über historische Alternativen spekulieren. Gerade die Analyse von Akten und Dokumenten der damaligen Zeit, die nicht von der rückblickenden Erfolgskonstruktion geglättet ist, öffnet den Blick für die großen Unsicherheiten unternehmerischer Entscheidungen. Sowohl die Kienzle- als auch die Nixdorf-Entwicklung sind Erfolgsgeschichten. Ihre großen Schwierigkeiten und Krisen wurden aber ebenfalls skizziert. Regelmäßig mussten beide Unternehmensführungen weitreichende Entscheidungen treffen, die oftmals den weiteren Fortbestand ihrer Firmen betrafen. Im Beitrag wurden die wiederkehrenden Verhandlungen und Kooperationen beider Unternehmen im Zeitraum 1963–65 herausgearbeitet. Deutlich wurde, dass auch der Erfolg großer Pionierunternehmen wie Heinz Nixdorf nicht selten auf Messers Schneide stand und ein Scheitern nie ausgeschlossen war.

Was wäre geschehen, wenn es Nixdorf nicht gelungen wäre, Otto Müller als Chefentwickler für sein Unternehmen zu gewinnen? Was wäre gewesen, wenn der finanzielle Druck ihn schon 1963/64 gezwungen hätte, einer Beteiligung durch Kienzle Apparate zuzustimmen? Wie hätte sich die Branche entwickelt, wenn es in den großen Elektronikkonzernen IBM oder AEG-Telefunken mehr Offenheit für die neuen Bürocomputer und ihre Anwendungsmöglichkeiten gegeben hätte? Und aus dem Ausblick dieses Artikels: War der Niedergang der nationalen Computerindustrie zu Beginn der 1990er Jahre unabdingbar oder hätte es eine tragfähige Basis geben können? Die genannten Alternativen wurden historisch nicht realisiert, vielleicht lagen sie sogar außerhalb des Bereichs des Möglichen. Einige der Punkte verweisen aber auf reale Optionen während der beschriebenen Entwicklung. Hier lohnt sicherlich die Fortsetzung der Analyse mit Hilfe weiterer Fallstudien. Nur so kann die Erinnerung an den deutschen

46 Haupt/Kocka (wie Anm. 5), S. 12–15.

Computer nicht nur lebendig gehalten werden, sondern auch exemplarisch für allgemeine historische Entwicklungen und ökonomische Fragestellungen herangezogen werden.