

Was bleibt unterm Strich von **SIEMENS** -Zusammenschluß? **NIXDORF**

Christian Scholz

Vor einem Jahr angekündigt, im letzten Oktober realisiert: Die Gründung der Siemens-Nixdorf-Informationssysteme AG. Die Vorgeschichte dieser SNI ist bekannt, ebenso die Liste der aufgeführten Sachzwänge. Zumindest juristisch gilt dieser Fall weitgehend als abgeschlossen, sieht man von einer Kleinaktionärin ab, die eine „Scheidungsklage“ (wegen ungünstiger Wertansätze) beim Landgericht Paderborn eingereicht hat. Auch organisatorisch läuft – zumindest im Hinblick auf die Aufbauorganisation – alles nach Plan, wenngleich die SNI-Kritiker die Sinnhaftigkeit der sich anbahnenden Matrixorganisation anzweifeln mögen.

Dennoch: Der Fall von SNI ist nicht beendet – wobei mit „Fall“ weniger „Sturz“ als vielmehr „Fallstudie“ gemeint ist. Denn SNI wird als Lehrstück in die Managementbücher eingehen. So wurden bereits im Vorfeld von SNI Stimmen laut, die etwa im Hinblick auf die Verschmelzung der konträren Unternehmenskulturen Probleme sahen: Kann man wirklich erfolgreich die Vertriebskultur von Nixdorf mit der eher bürokratischen Projektkultur von Siemens verbinden? Diese Frage ist bis heute nicht beantwortet. Vor allem im Bereich des „symbolischen Managements“ sind Weichen gestellt, deren Sinnhaftigkeit erst die Zukunft erweisen wird. Nimmt man nur den Firmensitz, so kündigte Horst Nasko im August an: „Sitz der SNI ist Paderborn.“ Trotzdem residiert der Vorstand letztendlich in München/Perlach.

In diesem Zusammenhang ist auf zwei interessante Entwicklungen hinzuweisen: Zum einen blieb Horst Nasko als Stellvertreter von Hans-Dieter Wiedig in Amt und Würden; eine Integrationsfigur, die eine Anpassung der beiden Unternehmenskulturen erleichtern mag. Zum anderen – und dies ist das Spannende – wird statt dem anonymen „SNI“, das kaum Hinweise auf Nixdorf bietet, jetzt mit SIEMENS überm Strich und NIXDORF unterm Strich operiert: Und dieses Logo ähnelt dem alten Nixdorf-Emblem. Im gleichen Grün (wie im übrigen auch die Daimler-Beratungsfirma debis) wird auf den Anzeigen der Anspruch „synergy at work“ hervorgehoben. Eine solche Hoffnung auf Synergie ist in den letzten Jahren in Mode gekommen: Danach ergibt (angeblich) zwei plus zwei mehr als fünf und fünf plus fünf mindestens fünfzehn.

Wie aber sieht es diesbezüglich bei SNI aus? Betrachtet man die Hardware, so wird das große Leistungsspektrum betont: „Vom Note-Book-PC bis zum Superrechner“. Sicherlich ergänzen sich die Produktionsprogramme von Siemens-DV und Nixdorf. Allerdings darf man Synergien nicht einfach mit Größenvorteilen verwechseln: Synergien entstehen erst durch eine sinnvolle Zusammenführung von Teileinheiten, nicht aber durch simple Addition der Produktpaletten (mit teilweiser Bereinigung). Nimmt man den Bereich *Software*, tritt hier der Anwender auf den Plan, der sich früher bewußt für (oder gegen) Nixdorf entschieden hat. Und es kommen Interessengruppen ins Spiel, wie der Siemens-Anwenderverein SAVE oder der Interessenverband der Nixdorf-Anwender INA. Denn jetzt geht es letztlich um ein „Entweder-Oder“, etwa bei Betriebssystemen und bei alternativen Branchenlösungen. Unterstellt man aber, daß früher bewußt Nixdorf- bzw. Siemens-Lösungen gewählt wurden, gehen überdies Spezialisierungsvorteile verloren. Fazit: Auch hier lassen Synergien auf sich warten. Noch fraglicher sind die Synergien bei den *Mitarbeitern*: Ob wirklich eine harmonische Zusammenarbeit von Vertriebsbeauftragten von Nixdorf und Siemens möglich ist, muß bezweifelt werden. Zu verschieden waren die Ausgangskulturen.

Ob Siemens tatsächlich seine Probleme mit SNI lösen wird, ist offen: Dazu müßten eine Vielzahl von Maßnahmen, speziell im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung, vorgenommen werden. Soweit erkennbar, scheint dies nur in geringem Umfang stattzufinden. Stattdessen sucht Siemens nach weiteren Partnern, um aus SNI vielleicht ein SNKI (Kienzle) oder SNNI (NCR) zu machen. Dies sind angesichts der jetzigen Schwierigkeiten von ehemaligen Nixdorf- (wie auch Siemens-)Kunden kaum ermutigende Perspektiven.

Die SNI-Verantwortlichen werden umdenken müssen und dürfen nicht länger nur auf Umsatzzahlen und vordergründige Hardwareaspekte schielen. Ein solcher Umdenkprozeß in Richtung auf Kundenorientierung und auf Mitarbeiterorientierung wird dann auch eine Redewendung verschwinden lassen, die gegenwärtig in Paderborn kursiert: „(Nur) unterm Strich steht ein guter Name!“



Prof. Dr. Christian Scholz ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken.