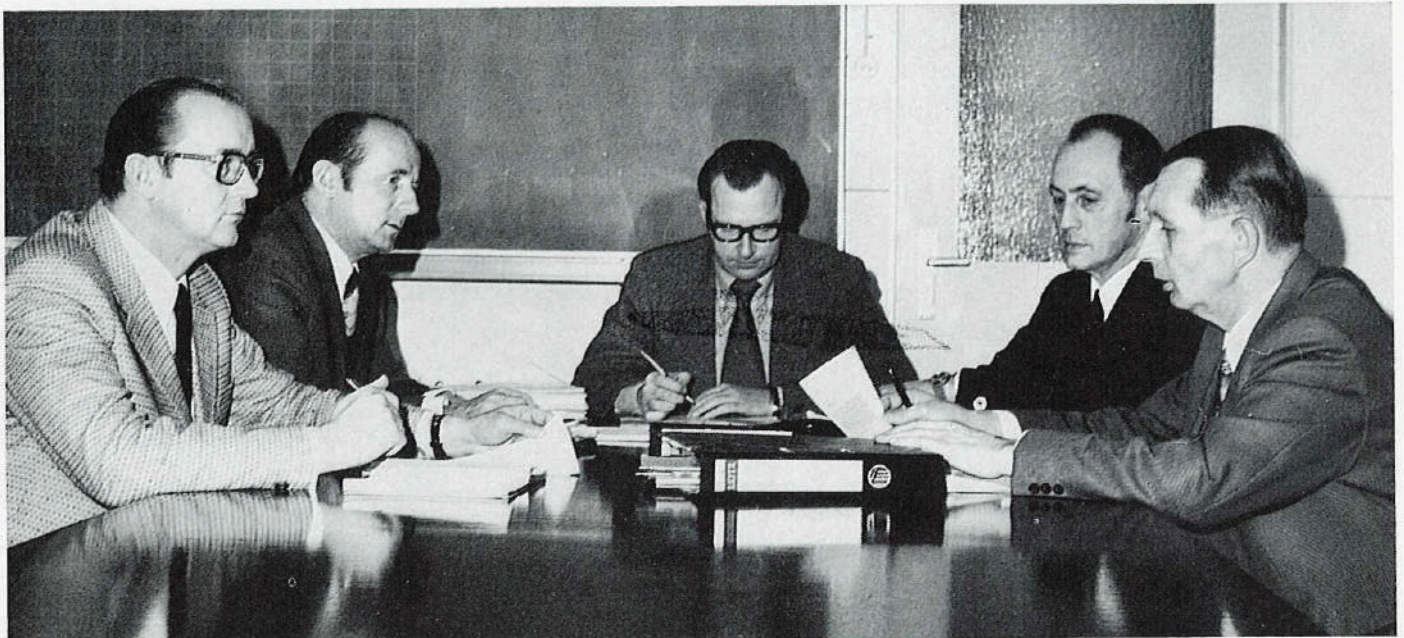


Zehn Jahre EAB - erfolgreiche Zukunftsplanung

Das folgende Interview wurde mit dem EAB — Entwicklungsausschuß Büromaschinen — geführt, dem die Technischen Direktoren Bernhard Hettich, Willy Kohmann, Günter Martens sowie Heinz Beyer und Werner Meisenheimer, Abteilungsleiter aus dem Vertriebsbereich B, angehören.



V. l. n. r.: H. Beyer, W. Kohmann, B. Hettich, W. Meisenheimer und G. Martens.

WZ:

Vor zehn Jahren wurde der „Entwicklungsausschuß Büromaschinen“ ins Leben gerufen — ein kleines Jubiläum. Was gab Veranlassung zur Schaffung dieses Kreises?

EAB:

Vereinfacht könnte man sagen: die „Elektronik“ war eine wesentliche Ursache. Damit ist dieser Strukturwandel gemeint, der sich Ende der Fünfziger Jahre in unserem Haus anbahnte und der sich um diese Zeit in der ganzen Büromaschinenbranche abzeichnete. Der eine Hersteller reagierte schneller, der andere langsamer.

WZ:

... und für manche ist ja damals der Zug uneinholbar abgefahren.

EAB:

Strukturelle Marktveränderungen frühzeitig zu erkennen, ist eine eminent wichtige unternehmerische

Aufgabe. Man denke nur an die Zweiradkrise, der in den Fünfziger Jahren die Motorradindustrie ausgesetzt war, oder den folgenschweren Schritt, den die Energiewirtschaft von der Kohle zum Erdöl machte.

WZ:

Ähnlich der Übergang zur Elektronik. Aber hat man bei Kienzle nicht schon sehr frühzeitig gemerkt, wo die Reise hingehen würde?

EAB:

Zweifellos war die Gründung des Ingenieurbüros München im Jahre 1954 ein Schritt, mit dem Kienzle bewies, daß man die Auswirkung der Elektronik auf die Büromaschinenteknik richtig einschätzte. Bis zur Erfindung des Transistors, für die 1952 drei amerikanische Physiker mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurden, hatte die Mechanik den Markt beherrscht. Nun aber gab es kleine, robuste Bauelemente, mit deren Hilfe Elektronenrechner auch für den Klein- und Mittelbetrieb entwickelt werden konnten, die ein

günstiges Verhältnis zwischen Kosten und Leistung boten.

WZ:

Der Markt der Klein- und Mittelbetriebe, das war doch seit eh und je unsere ureigenste Sphäre?

EAB:

Wir hatten uns aus diesem „Kuchen“ in den Jahren nach 1950 ein großes Stück herausgeschnitten, und wir mußten auf technologische Veränderungen reagieren, wenn wir unsere Domäne verteidigen wollten. Diese Reaktion konnte aber nur angemessen und wirksam sein, wenn sie alle wesentlichen Aspekte berücksichtigte.

WZ:

Mit anderen Worten: Wollte man vor zehn Jahren eine Entscheidung über die künftige Produktpolitik treffen, dann mußten sich doch Vertrieb und Technik gemeinsam an den Tisch setzen, miteinander sprechen, diskutieren, Schlußfolgerungen ziehen?

EAB:

Wenn man bedenkt, daß Kienzle bereits 1959 und 1960 elektronische Zusatzaggregate auf den Markt gebracht hat, welche unser damaliges Angebot wirksam ergänzten, dann erscheint die Gründung des EAB im Jahre 1963 in einem besonderen Licht: Rechtzeitig — wie sich später erweisen sollte — war uns deutlich geworden, daß man nun kompromißlos in die Computertechnik hineingehen mußte.

WZ:

Dabei erkannten Sie doch schon damals, daß es nicht unsere Zielsetzung sein konnte, Großrechner zu bauen. Vielmehr ging es doch darum, Maschinen zu konzipieren, die es bis dahin überhaupt noch nicht gab.

EAB:

Nach den ersten elektronischen Zusatzaggregaten zu unseren mechanischen Buchungsautomaten — das waren die Modelle 2700 und 3700 — sollte nun ein Maschinentypus kommen, der sich zwar im Prinzip von den bekannten elektronischen Datenverarbeitungsanlagen wenig unterscheiden würde, der sich aber in ganz anderen Kostendimensionen und Anwendungsbereichen bewegen mußte. Da war die große Lücke zwischen klassischen Buchungsmaschinen und der EDV — hier sahen wir unsere Zukunft. Heute heißt dann ja dieser Bereich „Mittlere Datentechnik“.

WZ:

Wie kam es nun zu dieser personellen Zusammensetzung des EAB, die sich über zehn Jahre hin nicht geändert hat?

EAB:

Es begann im Frühjahr 1963. Unsere Geschäftsführung erkannte die Notwendigkeit breitgetragener Entscheidungsvorbereitung und beschloß, einen permanenten Ausschuß ins Leben zu rufen. Aus dem

Vertriebsbereich wurden die Leiter der Abteilungen „Marktforschung, Produkt- und Systemplanung“ sowie „Organisations- und Verfahrensplanung“ delegiert. Das ergab zwei unterschiedliche Perspektiven aus der Marktsicht, die im EAB wirksam werden. Nicht unähnlich war es bei den drei Herren der technischen und Entwicklungsleitung, die eine Mischung aus elektronischem und mechanischem Schwerpunktwissen — immer im Hinblick auf Entwicklung und Fertigung moderner Computer — verkörpern.

WZ:

Das war doch zunächst ein Experiment, über dessen Ausgang man keine sichere Prognose stellen konnte?

EAB:

Selbstverständlich hatten Entwicklung und Vertrieb schon immer bei Kienzle zusammengearbeitet, man steckte seine Ziele gemeinsam, zog am selben Strang. Neu war aber der Stil dieses Vorgehens: Die Mitglieder des EAB sind innerhalb dieses Gremiums gleichberechtigt, ohne Ansehen der hierarchischen Stellung, die der Einzelne im Unternehmen oder innerhalb seines Betriebsbereiches einnimmt. Die gefaßten Beschlüsse — als Ergebnisse von periodischen, mindestens monatlichen, ganztägigen Arbeitssitzungen — sind grundsätzliche Empfehlungen an die Geschäftsführung über unsere künftige Produktpolitik. Solche Empfehlungen werden dann in gemeinsamen Sitzungen mit der Geschäftsführung dieser unterbreitet, dort diskutiert und zur Entscheidung gebracht.

WZ:

Der Kontakt nach „oben“ ist also gesichert. Wie kommt es zur Abstimmung mit den anderen Unternehmensebenen?

EAB:

Das ist eine sehr wichtige Frage, denn es darf nicht der Eindruck entstehen, als wollte der EAB etwaige Erfolge ausschließlich für sich in Anspruch nehmen. Der Entwicklungsausschuß hat die Aufgabe, grundsätzliche Erkenntnisse zu gewinnen und zu formulieren. Wenn dabei auch recht häufig ins Detail gegangen werden muß, die Hauptarbeit wird dann in den Abteilungen selbst geleistet, von den Entwicklern, von den Organisatoren, von den Systemspezialisten.

WZ:

So ist also der EAB so etwas wie eine Schaltstelle im großen Regelkreis?

EAB:

Man versucht, Konzepte zu schaffen, deren Formulierung vielfache Rückkoppelungen nach allen Seiten auslöst: zum Markt, zu den Mitarbeitern, zur Geschäftsführung, zu den Planungsabteilungen. Der EAB ersetzt nicht die Arbeit der Abteilungen, er lebt vielmehr davon und wirkt auch wieder, wenn man so sagen darf, als „Katalysator“, als ein auslösendes Moment unter anderen.

WZ:

Bevor wir darauf nochmals zurückkommen, sei ein Thema angeschnitten, das mit der Geschichte des EAB untrennbar verknüpft ist: die Entstehung des Computers Kienzle 6000.

EAB:

Diesen Zusammenhang muß man bestätigen. Aber auch dazu muß deutlich gesagt werden: Die „6000“, ein großer Wurf in der Computertechnik, wäre nicht möglich gewesen ohne einen Planungs- und Arbeitsstil, der letzten Endes den EAB selbst ausgelöst hat. Bei der Entstehung des Computers 6000 wurde dann ganz einfach die technologische Potenz unseres Unternehmens voll und erfolgreich aktiviert. Der Dank für diese Leistung gebührt jedem Mitarbeiter, der, wo immer es auch gewesen sein mag, an diesem Projekt mitgearbeitet hat.

WZ:

Wo liegt das Außergewöhnliche der „6000“?

EAB:

Als wir 1963 unsere ersten Zielpunkte festlegten, wußten wir noch nicht, daß es einmal eine „Mittlere Datentechnik“ geben würde: eine neue „Computer-Ideologie“, die dem Heer kleiner und mittlerer Unternehmen die Vorteile der Elektronik erschließt. Wir sahen die Möglichkeit eines Magnetknoten-Computers, an den wir hohe Anforderungen stellten: Er sollte über einen Drucker verfügen, der mehr leistete, als die bekannten Schreibaggregate von Fakturier- und Abrechnungsautomaten. Die Magnetknotenverarbeitung sollte voll integriert sein und einen Formulartransport einschließen, mit dem bereits automatische Sortiergänge verbunden sind. Die elektronische Zentraleinheit sollte mit einem Lebandspeicher arbeiten, der den flexiblen Zugriff für Programme und Daten ermöglicht. Für die Programmeingabe sahen wir seinerzeit schon eine Magnetbandkassette als Programmladegerät vor. Ein modularer Aufbau der Gesamtanlage war erwünscht, d. h. bei Bedarf die Möglichkeit einer bausteinartigen Auf- und Abrüstung. Schließlich sollte ein umfangreicher Anschluß von Peripheriegeräten gegeben sein.

WZ:

Und das Konzept stimmte?

EAB:

Der Computer Kienzle 6000 war, als wir den Prototyp 1968 auf der Hannover-Messe vorstellten, für die Fachwelt eine Überraschung. Die Anlage ging Ende 1968 in Serie, die Produktion lief ohne nennenswerte Startschwierigkeiten an. Da unser Vertrieb recht bald die Software, also alles, was mit der Programmierung zusammenhängt, in den Griff bekam, gelangten wachsende Stückzahlen zum Einsatz — erst in der Bundesrepublik und dann auch immer mehr im Ausland.

WZ:

Aber die Konkurrenz schläft nicht . . . ?

EAB:

Nein! Auf dem Markt für elektronische Datenverarbeitungsanlagen herrscht ein sehr scharfer Wettbewerb, und es ist nicht möglich, auf lange Sicht einen großen technologischen Vorsprung zu halten. Man muß permanent sich bemühen, eine Spitzenstellung einzunehmen, sich einen guten Namen zu erwerben, ihn zu erhalten und zu verteidigen.

WZ:

Ist das die Position, die Kienzle auf dem Gebiet der Mittleren Datentechnik innehat?

EAB:

Die „6000“ hat in diesem Bereich Maßstäbe gesetzt, an denen sich die ganze Branche orientierte. Inzwischen haben wir unsere Entwicklung vorangetrieben. Vor einem Jahr konnten wir das EDV-System 6100 vorstellen; wir haben uns intensiv mit der Terminal- und One-line-Technik befaßt; nicht unerwähnt bleiben dürfen unsere Aktivitäten auf dem OCR-Sektor und auf dem breiten und bedeutungsvollen Gebiet der Computerperipherien. Das Faszinierende an der EDV ist, daß in dieser typischen Wachstumsbranche alles in Bewegung bleibt, und daß jedes Ausruhen auf Lorbeeren Rückschläge nach sich zieht.

WZ:

Daraus kann man schließen, daß bei uns heute das produziert wird, worüber Sie im EAB vor Jahren nachgedacht und gesprochen haben. Also muß man jetzt schon Vorstellungen von dem haben, was in drei oder fünf Jahren produziert werden soll?

EAB:

Ohne ins Fantastische abzugleiten: Die Dinge lassen sich vergleichen mit der Lenkung eines Raumschiffes, das ein weit gestecktes Ziel erreichen soll. Man darf das Ziel nie aus dem Auge verlieren, muß aber in bestimmten oder unbestimmten Zeitabständen Kurskorrekturen durchführen, weil sich kleinste Abweichungen auf lange Sicht vervielfachen, so daß das Ziel verfehlt würde.

WZ:

Dabei haben diese Flugkörper in der Regel einen fixen Punkt zum Ziel, während langfristige Marktziele sich unvorhersehbar ändern können.

EAB:

Eine realistische Schlußfolgerung, die die Komplexität des Problems nur noch unterstreicht.

WZ:

Erstmals konnten die Kienzle-Blätter über die Entwicklungsplanung, die „Zukunftsforschung“ bei Kienzle berichten. Wir konnten feststellen, daß der EAB erfolgreiche, langfristige Produktlinien erarbeitet hat. Die Kienzle-Blätter beglückwünschen den EAB zum kleinen, zehnjährigen Jubiläum und wünschen auch künftig eine glückliche Hand. H. A.