

---

## EIN WELTKONZERN AUS DER INSIDERPERSPEKTIVE

Rezension von: Thomas J. Watson jr.,  
Peter Petre, *Der Vater, der Sohn & die  
Firma – Die IBM-Story – Wie ein  
Weltkonzern entstand*, Heyne-Verlag,  
München 1993, 319 Seiten.

---

Es ist in „Wirtschaft und Gesellschaft“ eigentlich nicht üblich, Autobiographien von „Wirtschaftskapitänen“ zu rezensieren, die mit Hilfe von Ghostwritern entstanden sind. Im Falle dieser IBM-Story ist aber vielleicht eine Ausnahme angebracht. Dafür bürgt unter anderem der besondere Rang der Firma, die bis zu ihrer ersten Verlustbilanz von 1991 (mit einem Rekordminus von 2,8 Milliarden Dollar) über Jahrzehnte als der nobelste der „Blue Chips“ galt und die – eigentlich ein wenig zu Unrecht – zum Sinnbild der Computerrevolution wurde (IBM, unter der Leitung des greisen Thomas Watson senior, hatte nämlich Mühe, sich von ihrer traditionellen Lochkartentechnologie zu trennen; der erste serienmäßige Großcomputer UNIVAC von Remington Rand wurde 1951, zwei Jahre vor der IBM 701 der Öffentlichkeit präsentiert, seine Väter, die Erfinder Eckert und Mauchly, die 1946 den ersten „eigentlichen“ Computer gebaut hatten, wurden von IBM zunächst abgewiesen). Immerhin, IBM ist auf den Zug der Computerrevolution, nicht zuletzt dank Thomas Watson junior, früh und energisch aufgesprungen und hat so binnen kurzem fabelhafte Marktanteile erzielt, die auch zu zwei großen Anti-Trust-Verfahren und Schwierigkeiten mit der EG geführt haben.

Die Persönlichkeit des Autors Thomas Watson junior, der 1956, mit 42 Jahren, formell die Führung des Kon-

zerns übernahm und bis nach 1970, nach einem Herzinfarkt, innehatte, trägt das Ihre dazu bei, dieses Buch interessant zu machen. Mit großer Offenheit stellt der Autobiograph den Druck dar, als Sohn eines autoritären Unternehmerpatriarchen in dessen Fußstapfen zu treten. Watson ist nicht zuletzt für die ungewöhnliche Redlichkeit zu loben, mit der er eigene Charakterschwächen, etwa ein vom Vater ererbtes aufbrausendes Temperament, immer wieder und ohne Beschönigung eingesteht. Es gibt wenige Autobiographen, die so häufig und schmerzhaft einbekennen, ihren nächsten Angehörigen, etwa der Ehefrau oder dem Bruder, Unrecht getan zu haben – und das ganz ohne Koketterie, sondern in reumütiger Einsicht ihrer unglücklichen Natur. Schon allein wegen dieser seltenen Qualität ist dies ein lesenswertes Buch. Diese psychologische Komponente sollte aber nicht im Vordergrund der vorliegenden Rezension stehen. Hier sei eher darauf hingewiesen, was heute selbst von Experten beinahe vergessen wird, daß nämlich viele Eigenheiten dessen, was wir als „typisch japanische“ Firmenkultur kennen, eigentlich aus den USA kamen und sich in der traditionellen und patriarchalischen japanischen Gesellschaft einfach länger gehalten haben.

Thomas Watson senior, ursprünglich Verkäufer und Vertreter, seit 1914 Präsident der 1896 vom Erfinder Hermann Hollerith gegründeten Firma, der Watson 1924 den Namen IBM geben sollte, hat schon in seinen Jugendjahren bei John Henry Pattersons National Cash Register Company einige der Methoden kennengelernt, die er später für den IBM-Gebrauch verfeinern sollte. Der Registrierkassen-König Patterson, der „Vater der modernen Verkaufstechnik“, führte den Gebietsschutz für Vertreter ein, trieb sie mit Zuckerbrot und Peitsche zu Höchstleistungen, hob das Ansehen dieses Berufsstandes und schuf für sei-

ne Verkäufer Slogans und Songs, die sie motivieren sollten. Ähnliche Techniken wandte Watson an, als er, vom mißtrauischen Patterson gekündigt, Chef der schwer verschuldeten CTR-Buchungsmaschinenfirma wurde (an der er übrigens, trotz größter Anstrengungen, bis zum Schluß nie mehr als 5 Prozent des Aktienkapitals hielt). Berühmt wurde der Watsonsche Slogan: „Think“ – aber es gab sogar ein eigenes IBM-Liederbuch, was man übrigens als Parallelphänomen zur Sangesfreudigkeit der damaligen politischen Bewegungen deuten kann.

Dieser Pionierunternehmer, der eigentlich „nur“ Manager war (aber mit seiner Gewinnbeteiligung zum höchstbezahlten Mann der USA wurde), kann als Leitfigur jenes patriarchalischen, aber sozial orientierten Kapitalismus gelten, der in der ersten Jahrhunderthälfte zur vielleicht bedeutungsvollsten Herausforderung der gewerkschaftlichen Interessenvertretung wurde. Überdurchschnittliche Bezahlung, überdurchschnittliche Sozialleistungen, das elitäre Gefühl, ein „IBM-Mann“ zu sein und eine Kultur des persönlichen Eingehens auf Mitarbeiter und Kunden hatten als Kehrseite der Medaille strikt hierarchischen Kollektivismus in der Form von Kleidungs-codes, regelmäßigem Absingen der IBM-Hymne und natürlich „Gewerkschaftsfreiheit“ zur Folge. Dabei war Thomas Watson senior übrigens einer der wenigen amerikanischen Großunternehmer, der den Demokraten nahestand, eine Tradition, die auch von seinem Sohn gepflegt wurde, der von Präsident Carter (ausgerechnet kurz vor der russischen Afghanistan-Invasion) auf den Botschafterposten in Moskau berufen wurde.

Während der Weltwirtschaftskrise ging es IBM viel besser als dem Durchschnitt der US-Wirtschaft: Die administrativen Lenkungsmaßnahmen des New Deal erforderten für Behörden wie Unternehmen Hunderte von neuen

Lochkartenmaschinen, und mit der Einführung der Social Security 1935 wurde der Staat IBMs größter Kunde. Im Krieg wurde IBM zusätzlich auch zum Rüstungsproduzenten. Watson senior, der 1937 von Hitler in Privataudienz empfangen und mit einer hohen deutschen Auszeichnung beglückt worden war, schickte diese allerdings 1939 an den „Führer“ zurück, der ihn zunächst stark beeindruckt hatte. (Hier sei im übrigen angemerkt, wie bedauerlich es ist, daß Eduard März, der Watson senior als IBM-Mann in der Türkei persönlich kennengelernt hat, im Gegensatz zu privaten Ankündigungen, darüber offenbar keine Aufzeichnungen hinterlassen hat. März, der schon in Wien IBM-Mitarbeiter geworden war, kam nach seiner Flucht in die Schweiz 1938 in den Genuß einer Watson-Direktive, die festhielt, auch emigrierte IBM-Leute seien weiter als Firmenangehörige zu behandeln).

Der Krieg und die berufliche Nutzung seines fliegerischen Hobbys vermittelten Thomas Watson junior die ersten Erfolgserlebnisse abseits der Spuren seines dominierenden Vaters, der im Gegensatz zu seiner Pensionierungspolitik mit 65 selbst bis zum Alter von über 80 Jahren die Firmenleitung behielt. In einem keineswegs schmerz- und konfliktfreien Prozeß der Generationsablöse stiegen Watson junior und sein jüngerer Bruder in den fünfziger Jahren an die Spitze von IBM bzw. der Auslandsholding des Konzerns auf: ein interessanter „familiendynastischer“ Aspekt bei einer Publikums-AG. Der neben der recht offenen Preisgabe von Vater-Sohn-Konflikten interessanteste Aspekt dieses Buches bezüglich der Nachkriegs-IBM ist dabei wohl die Darstellung der ungeheuren Trägheit, mit der ein erfolgreiches, aber alt gewordenes Lochkarten-Unternehmen beinahe den Einstieg in die neue Spitzentechnologie versäumt hätte. Die Rolle der Generationsbrüche als Erneuerungsfaktor, die

etwa ja auch in der Politik eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung haben, wird dabei höchst konkret augenfällig gemacht – übrigens auch die dominierende Rolle des Verkaufsmanagements über die Technik bei diesem technischen Paradeunternehmen (sowohl Watson senior wie junior waren ja in erster Linie Verkäufer). Unter Thomas Watson junior wurde der Personenkult um den IBM-Präsidenten (ein typisches Dreißigerjahre-Phänomen) abgeschafft und das patriarchale Brimborium der IBM im Einklang mit dem Zeitgeist reduziert. Schon Mitte der fünfziger Jahre „ließen die meisten Zweigstellenleiter ihre Verkäufer nicht mehr morgens zum Singen antreten“, und daß Watson senior 1936 sogar eine eigene IBM-Symphonie hatte schreiben lassen, wird von seinem Sohn mit förmlichem Abscheu berichtet. Watson junior öffnete das bisher sehr WASP-dominierte Unternehmen auch stärker für Juden und ließ eine „Vorzeigefabrik“ in einem schwarzen Ghetto errichten. Andererseits führte er die von seinem Vater abgelehnte Akkordarbeit ein und versuchte auch, die IBM-Mitarbeiter am Unternehmen zu beteiligen. Allerdings hielten selbst in diesem Eliteunternehmen mit besten Gewinnaussichten nur wenige Arbeitnehmer ihre Aktien über längere Zeit – ein Faktum, das alle eventuell noch vorhandenen Illusionen über einen „Volkskapitalismus“ in Osteuropa via Kuponprivatisierung hinfällig machen sollte.

In der gegenwärtigen schweren Unternehmenskrise dürfte dieser Prozeß des Zurücksinkens eines Paradeunternehmens in die Normalität des Marktes seinen Abschluß finden: Die bisher eher „sanfte“, wenn auch gele-

gentlich nachdrückliche Art der IBM, sich von Mitarbeitern zu trennen, ist nicht mehr zu halten, die Massenkündigungen, die in der Weltwirtschaftskrise vermieden werden konnten, sind unvermeidbar geworden. Ende 1994 soll IBM nach dem neuen IBM-Vorsitzenden Louis Gerstner weltweit nur mehr 225.000 Beschäftigte zählen (gegenüber 400.000 im Jahr 1990), dabei versucht man allerdings immer noch freiwillige Abgänge zu fördern, was die Umstrukturierungskosten enorm anhebt. Trotzdem ist da vieles, was von den IBM-Leitsätzen und -Traditionen beherzigenswert bleibt: Von Thomas Watson seniors Worten an seinen Sohn: „Was der Durchschnittsgeschäftsmann als richtig für sein Land betrachtet, ist in den meisten Fällen verkehrt“ bis zur „Politik der offenen Tür“, die subalternen Beschwerdeführern nach Befassung ihres Vorgesetzten stets den Appell an die Konzernspitze erlaubte. „Ein Manager ist der Gehilfe seiner Leute.“ Dieser demokratische Spruch des alten Tom Watson wäre in so manchen sozial fortschrittlicheren Bürokratien immer noch recht nützlich, ebenso wie die Einstellung seines Sohnes „gegen jede Doppelmoral für Führungskräfte und Untergebene“. Watson junior hielt auch nach eigener Aussage „stets Ausschau nach intelligenten, unangepaßten, fast ungeschliffenen jungen Männern, die die Dinge so sehen und wiedergeben konnten, wie sie wirklich waren“. Auch dies gehört zu jener Art von Weisheiten, die auch andere Organisationsspitzen als jene der IBM als beherzigenswert empfinden sollten und die dieses Buch zur faszinierenden Lektüre machen.

Robert Schediwy