

Technologiewandel in VS

Herbert Ackermann im Gespräch mit Dr. -Ing. Rolf Wagner

Dr. Ing. Rolf Wagner kam 1975 zur Kienzle Apparate GmbH nach Villingen. Nach jahrelanger Tätigkeit für dieses Unternehmen und vorübergehender Selbständigkeit war er für den französischen Thomson-Konzern, der die Villingen SABA-Werke übernommen hatte, weltweit tätig, später auch beratend, als die Franzosen den Standort Villingen aufgaben und den Konzern auflösten.

Die Fragen an Dr. Wagner stellte Herbert Ackermann (Jahrgang 1928), der kürzlich verstorbene langjährige Pressesprecher der Firma Kienzle Apparate. Auch wenn er sich nicht aktiv in die Lokalpolitik einmischte, so war er doch immer an der Entwicklung des „Oberzentrums“ interessiert und versuchte in Gesprächen Impulse für die Entwicklung der Region zu setzen, die ihm sehr am Herzen lag.

Ackermann: *Welcher Situation sahen Sie sich gegenüber, als Sie Mitte der 70er Jahre Ihr neues Aufgabengebiet übernahmen?*

Dr. Wagner: Von der Industrie des Schwarzwalds hatte ich eine aus der Distanz gewonnene Vorstellung. Zunächst aus meiner Studienzeit in Darmstadt, dann auch aus USA, wo ich von 1966 bis 1969 tätig war. Die Amerikaner sahen im „Black Forest“ nicht nur eine attraktive Urlaubsregion, sondern auch ein geschäftlich interessantes Gebiet mit einem beachtlichen technologischen Potential. Leider haben sich die Dinge geändert. Die erste schwere Krise schüttelte die Region durch, als die Uhrenindustrie unterging. In Villingen verschwand die **Kaiser GmbH**, Mitte des letzten Jahrhunderts einer der zehn größten Uhrenhersteller in der Bundesrepublik. Der Unternehmer Josef Kaiser, der vom Vater, Franz Josef Kaiser, Teile der „Uhrenfabrik Villingen“ übernommen hatte, gehörte mit den renommierten Namen **Kienzle und Mauthe** zu den Begründern der industrial-

sierten Uhrenherstellung im Schwarzwald. Kaiser musste 1973 Insolvenz anmelden und auch Mauthe und Kienzle Uhren sowie vielen anderen blieb dieser Weg nicht erspart.

Fehlen darf in dieser Rückschau natürlich **Junghans** nicht, ein Schwarzwälder Unternehmen das 1861 in Schramberg gegründet wurde und mit zeitweise über 3000 Beschäftigten größter Uhrenhersteller der Welt war. Heute wird dieser Markenname von zwei voneinander unabhängigen Gesellschaften geführt, der Uhrenfabrik Junghans GmbH & Co. KG und der Junghans Microtec GmbH & Co. KG, die Wehrtechnik herstellt. Beide Gesellschaften sind aus der Gebrüder Junghans AG hervorgegangen, haben aber nicht mehr das Gewicht des ursprünglichen Traditionsfabrikats.

Bei meiner Ankunft in Villingen war der Niedergang der Uhrenindustrie schon mehr oder weniger abgeschlossen. Es war jedenfalls ein sehr dramatischer, zum Teil auch tragischer Prozess, von dem mehrere 10.000 Menschen betroffen waren, die Arbeit und Brot in der Blütezeit dieser Branche hatten.

Ackermann: *Wo lag der Grund für diesen Verfall?*

Dr. Wagner: Ausgelöst wurde das durch die immer mehr vervollkommnete, rasante Verbreitung der Mikroelektronik und der integrierten Schaltungen. Die Japaner waren in der Anwendung dieser Techniken in bestimmten Gebieten Vorreiter und haben den Uhrenherstellern den kompletten Markt weggenommen. Sie kopierten die Amerikaner, die im Silicon Valley den Grundstein für die integrierten Schaltungen gelegt hatten, entwickelten selbst integrierte Schaltungen und wurden in einigen Bereichen sogar Schrittmacher. Die so genannte „Quarzuhr“ steht für diese Entwicklung.

Ackermann: *Kann man sagen, dass die Uhrenfertigung so etwas wie der „technologische Urknall“ in*

der Region war, aus dem sich weitere Industriesparten später entwickelt haben?

Dr. Wagner: Ja, Uhren waren der erste Schwerpunkt. Als nächstes kam die Unterhaltungsindustrie, wo die Namen **SABA**, **DUAL** und **PERPETUUM EBNER** herausragten. Die Schwarzwälder Apparate-Bau-Anstalt August Schwer Söhne GmbH - **S A B A** - war eine Gründung, die mit Radios und Fernsehgeräten über viele Jahrzehnte das Prädikat „Made in Germany“ erfolgreich vertreten hat. Das Unternehmen ging dann in den Besitz von GTE über, die 1981 an die französische Thomson-Gruppe (heute „Technicolor“) verkaufte. Leider setzte eine stetige Schrumpfung im Produktionsbereich ein, so dass zum Schluss nur noch eine Entwicklungs- und Forschungsabteilung tätig war. 1986 wurde SABA aufgelöst. Im Jahr 2005 existierte SABA nur noch als „Marke“, die von der Thomson Multimedia Sales Germany GmbH gehalten wurde.

Ackermann: *Hatten Unternehmen wie SABA überhaupt eine reelle Chance, sich diesem Prozess zu widersetzen?*

Dr. Wagner: Das war eine zum Teil selbst verschuldete Entwicklung. Korea und später China wollten Marktführer in der Unterhaltungsindustrie werden. Wir Europäer und auch die Amerikaner haben sie bei diesem Plan maßgeblich unterstützt. Viele Male bin ich mit meinen Ingenieuren aus Indianapolis/USA nach Korea zu Samsung und LG gereist, um den dortigen Technikern zu zeigen, wie die Geräte verbessert werden können, um eine hohe Qualität zu erreichen. Sie waren lernfähig und erreichten bald selbst die Qualität.

Die Koreaner begannen diese Produkte dann selbst zu vermarkten und den Markt so zu beherrschen, dass fast kein großer Unterhaltungselektronik-Hersteller überlebte - Grundig und Philips sind typische Beispiele. Und auch Thomsen wäre damals untergegangen, hätte sie nicht „Technicolor“ übernommen, das war der Rettungsring.

Übrigens haben auch die Japaner mitgeholfen, den technologischen Aufbau in Korea zu fördern. Viele japanische Manager reisten regelmäßig an

Wochenenden nach Korea, um Schützenhilfe zu geben und dabei ihre Rente aufzustockten. Ich konnte das selbst bei einigen Reisen beobachten.

Wohl hat man sich gewehrt und nach der 1981 erfolgten Übernahme durch Thomson kam 1986 die Integration von Telefunken und Nordmende, Ferguson in England und RCA in USA. Das brachte einen kurzen Aufschwung. Aber die nun vorhandenen Überkapazitäten bedingten wieder eine Reduzierung der Aktivitäten bis zur kompletten Einstellung der Produktion.

Ackermann: *St. Georgen im Schwarzwald war doch auch ein bedeutender Standort der Unterhaltungselektronik?*

Dr. Wagner: Dort wurde 1907 von den Gebrüdern Steidinger **Dual** gegründet. Sie waren zeitweise der größte Plattenspieler-Hersteller und hatten zu ihren besten Zeiten mehr als 3000 Mitarbeiter. Die „Marke“ Dual gehört heute für Europa der DGC GmbH, Landsberg/Lech.

Die Zusammenarbeit der Brüder Josef und Christian Steidinger blieb aber Episode. Bereits 1911 trat Josef aus der gemeinsamen Firma aus und wurde in Federlaufwerken „ausbezahlt“. Er gründete, nur wenige Straßen entfernt, sein eigenes Unternehmen, die **PERPETUUM** Schwarzwälder Federmotoren- und Automatenwerke. 1920 trat Josef Steidinger mit Aufnahme der Produktion von Grammophonen in Wettbewerb zu seinem Bruder. Als Josef 1925 starb, wurde Perpetuum von seinen Söhnen Hermann und Arthur sowie der Tochter Hermine Steidinger weitergeführt. Die Firma wurde in Perpetuum – Spezialfabrik für Sprechmaschinenlaufwerke, Steidinger & Co. KG, St. Georgen/Schwarzwald umbenannt.

1936 heiratete Hermine Steidinger den Cannstatter Entwickler und Fabrikanten Albert Ebner (1891-1956), und die Firma hieß jetzt Perpetuum-Ebner, Fabrik für Feinmechanik und Elektrotechnik, Steidinger & Co. KG (PE). Ebenso wie Dual expandierte auch PE nach dem 2. Weltkrieg und hatte Ende der 60er Jahre rund 1400 Beschäftigte. 1971 wurde die ins Schlingern geratene PE von Dual übernommen.

Aber auch Dual musste 1982 Konkurs anmelden.

den, wodurch mehrere hundert Arbeitsplätze in St. Georgen verloren gingen. Dual wurde von der französischen Thomson-Gruppe gekauft und 1988 von den Schneider Rundfunkwerken AG übernommen.

Ackermann: *Wie sah dann der dritte Industrieschwerpunkt in der Region aus?*

Dr. Wagner: Das war die KIENZLE APPARATE GMBH. Durch Kienzle Apparate bin ich in den Schwarzwald gekommen, sie sind also mehr oder weniger „schuld“ daran, dass ich hier vor Ihnen sitze. Kienzle Apparate hat durch seine Instrumente für den Kfz-Bereich sowie mit Büromaschinen und Computern internationales Ansehen gewonnen.

Ackermann: *Dass Sie als „gestandener IT-Mann“ bei diesem damals aufstrebenden Unternehmen gelandet sind, ist nicht verwunderlich. Aber Ihre vorausgegangen Ausführungen haben auch konkrete Erfahrungen in der Unterhaltungselektronik deutlich gemacht, was irgendwie an Ihren amerikanischen „Kollegen“, das Multitalent Steve Jobs, den Apple-Gründer erinnert, der erfolgreiche Ausflüge in Rand- und Nachbargebiete der IT unternahm.*

Dr. Wagner: Ein schmeichelhafter Vergleich. Jobs war ein genialer Produkt-Designer, Erfinder und Unternehmer. Ich würde mich nie mit ihm vergleichen.

Ackermann: *Kann man nicht sagen, dass Dr. Herbert Kienzle von solcher Vielseitigkeit gezeichnet war. Seine 1928 in Villingen erfolgte Firmengründung als „spin-off“ der Schwenninger Kienzle Uhren AG ist zweifellos über eine lange Strecke eine Erfolgsgeschichte. Dieser Sohn einer etablierten Industriellenfamilie war ein talentierter, kreativer Ingenieur und vor allem das, was man einen „dynamischen Unternehmer“ nennt. Die Herstellung von Uhren befriedigte ihn offenbar nicht. Er studierte Maschinenbau, promovierte in Stuttgart, ging 1913 nach USA und wurde durch Weltkrieg 1 gezwungen, bis zum Beginn der 20er Jahre dort zu bleiben.*

Als er zurück kam war er angefüllt mit Erfahrungen und Ideen aus der „Neuen Welt“. Die amerikanische Motorisierung (Fließbandfertigung in Detroit/

Fordismus) hat ihn ebenso fasziniert wie die Fertigungs-rationalisierung (Taylorismus). Der erste Impuls aus Amerika führte zum Kienzle Fahrtschreiber, der zweite zu so genannten Kienzle Messschreibern und damit zur Betriebsdatenerfassung.

1913 hatte Dr. Kienzles Vater die Uhrenfabrik C. Werner in Villingen erworben, die Taxameter herstellte. Damit war man bereits im Kfz-Markt, für den der Tachograph oder Fahrtschreiber entwickelt wurde. Es war eine Marktnische, die – mit zäher Unterstützung durch den unersetzlichen, passionierten Gefolgsmann Paul Riegger aus Marbach („Vater des Fahrtschreibers“) – systematisch ausgebaut wurde, bis sie weltweite Verbreitung erlangte.

Würden Sie dem zustimmen?

Dr. Wagner: Voll und ganz, nur leider ging es nicht immer so weiter.

Ackermann: *Brachte die Aufbruchsstimmung nach der Währungsreform von 1948 nicht auch neue, diversifizierende Ideen?*

Dr. Wagner: Ja, das waren Geld- und Literzähler für Tankstellen, Digitaldrucker und Parkuhren. Während Tankstellenrechner und schnelle Spezialdrucker durchaus zum unternehmerischen Selbstverständnis passten, waren die jedermann bekannten, vergleichsweise einfachen Parkuhren eher ein Volumenfüller für den externen Vertrieb – nicht unbedingt zum Image eines Hightech-Unternehmens passend.

Ackermann: *Der Fahrtschreiber war eben ein Glücksfall. Meinen Sie nicht auch, dass ihm ein Ehrenplatz unter den Ergänzungsgeräten im Dienst der Automobilwirtschaft gebührt?*

Dr. Wagner: Das wurde deutlich, als der Tachograph anfangs der 70er Jahre in der EG einbaupflichtig wurde. Kienzle hielt alle wichtigen Patente und war damit gegen die Konkurrenz abgesichert und so kam ein explosiver, gewaltiger Nachfrageschub auf Kienzle zu, dem man nur in Form eines weitläufigen Neubaus gerecht werden konnte. Dieser damals viel beachtete, hochmoderne neue Industriebetrieb ist später noch gewachsen und heute nach wie vor in voller Funktion. Es

waren die größten Bauinvestitionen in der Firmengeschichte, denn auch im Stammwerk Waldstraße, wo die Computerfertigung in Serie ging, wurde damals energisch erweitert. Die Unternehmer zeigten Mut und wurden dafür belohnt.

Ackermann: *Wie kam Kienzle zur Rechen- und Büromaschinenteknik und ins Computergeschäft?*

Dr. Wagner: Neben dem Fahrtschreiber suchte man nach einem echten zweiten Bein, denn die erwähnten anderen Ansätze waren eher bescheiden.

1948 führten dann Gespräche mit dem Büromaschinenkonstrukteur Lorenz Maier – einem Schwaben, der aus Chemnitz kam – auf den richtigen Weg. Die deutsche Büromaschinenindustrie, ursprünglich in Mitteldeutschland positioniert, hatte dort durch Krieg und politische Folgeereignisse große Einbußen erlitten. Jetzt suchten Ingenieure, Facharbeiter und auch Vertriebsspezialisten neue Möglichkeiten im Westen.

Hier hakte Kienzle Apparate ein und brachte mit einer tüchtigen Mannschaft, gemischt aus sächsischen und Schwarzwälder Feinwerktechnikern, ein Bausteinsystem elektromechanischer Organisations- und Buchungsmaschinen auf den Markt. Diese zuverlässigen Geräte waren bald bei Kreditinstituten, in der Öffentlichen Verwaltung und auch bei Industrie und Handel in Deutschland und vielen westeuropäischen Ländern gut im Geschäft. Übrigens bei der Siemag (später Philips Datentechnik) und Nixdorf verlief die Entwicklung ähnlich und auch dort suchten sächsische Ingenieure ihre Produkte unterzubringen.

Ackermann: *Als 1955 Dr. Herbert Kienzle starb, führte der rührige Dipl.-Ing. Gewalt Polzin, ein Berliner, sein Werk fort und leitete eine systematische Expansion ein. Polzin erkannte die Zukunft der Halbleitertechnik und engagierte ein Team für Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet der elektronischen Rechentechnik, das erst in Berlin, dann in München und schließlich in Villingen tätig wurde.*

Erst waren es elektronische Teilprozesse, welche die Leistungen der mechanischen Buchungsmaschinen

verbesserten. Aber Ende der 60er und in den 70er Jahren dominierten im Kienzle-Angebot mittelgroße Rechnersysteme, die das Prädikat >Computer< voll verdienten. Bei Kienzle sprach man von „Mittlerer Datentechnik“. Dieser Begriff wurde im deutschen Sprachraum allgemein gebräuchlich.

Warum benützte man nicht die englische Bezeichnung „Office-Computer“?

Dr. Wagner: Einmal weil diese Geräte nicht nur dem Büro dienten, zum anderen weil die Deutschen hier tatsächlich die Nase vorne hatten. In Frankreich erschien damals ein vielbeachteter Fachartikel von Gabriel Lhoste: „MDT – appellation contrôlée outre rhin“. Der etwas trockene Ausdruck wurde zur Fachvokabel, zum allgemeinen Gattungsnamen. Die Wirtschafts- und Hochschulen lehrten MDT. Die Universitäten Karlsruhe und Linz in Österreich richteten Lehrstühle für Mittlere Datentechnik ein. Stark befasst mit dem Thema war das Betriebswirtschaftliche Institut der Universität Köln (BIFOA), dessen Leiter, Prof. Norbert Szyperki, später Geschäftsführer der Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung in St. Augustin und dann Vorsitzender bei Mannesmann-Kienzle wurde.

Ich darf bei dieser Gelegenheit erwähnen, dass Sie, Herr Ackermann, der Erfinder des Begriffes Mittlere Datentechnik MDT waren und dafür im Jahre 1978 mit dem Preis „PR- Mann des Jahres“ ausgezeichnet wurden.

Die Vermutung hat etwas für sich, dass aus dieser Richtung und auch durch die technische Publizistik die Aufmerksamkeit der Mannesmann AG auf die soliden aber ein wenig schüchternen Schwarzwälder gelenkt wurde.

Ackermann: *Der 1969 auf der Hannover-Messe vorgestellte Kienzle Magnetknoten-Computer 6000, der im Deutschen Museum in München neben Konrad Zuses weltweit erstem Elektronenrechner Z 1 bewundert werden kann, dürfte der typischste, vielleicht auch vollkommenste MDT-Rechner gewesen sein. Er war für die damalige Zeit leistungsstark, er war „schön“ und erhielt zahlreiche Design-Preise – vor allem in Hannover („Gute Industrieform“) und er*

verkaufte sich blendend. Maßgeblicher Konstrukteur war Bernhard Hettich mit seiner Ingenieurgruppe.

Auch das Anschluss-Produkt EFAS (Elektronisches Fakturier- und Abrechnungssystem) wurde ein Renner. Mit dem Online-Bankenterminal 3000, das den Renommierkunden „Sparkasse Paris“ eroberte, wurde Kienzle auf dem Spezialsektor >Geld + Kredit< Marktführer. Marktführer der MDT wollte allerdings die Nixdorf AG sein, die in ihrer besten Zeit 30.000 Menschen beschäftigte. Der dynamische Gründer, Heinz Nixdorf, der ein aggressives Marketing bevorzugte, hat immer wieder versucht, einen Zusammenschluss mit Kienzle zuwege zu bringen. Man lernte sich kennen, kooperierte auf Teilgebieten, aber zu mehr reichte es nie. Es gab damals auch in der deutschen Politik (Wirtschafts-Technologieministerium, auch Länderminister) ernsthafte Stimmen, die Zusammenschlüsse auf dem Gebiet der IT dringend empfahlen. Das würde eine Bündelung bei Forschung und Entwicklung sowie Kostensenkungen durch große Stückzahlen bewirken und Arbeitsplätze retten, wenn man Grenzunternehmer vor dem Ausscheiden bewahrte. Leider war diesen Überlegungen kein Erfolg beschieden.

Frage, hat Nixdorf, als die Kooperation nicht zustande kam, nicht versucht, tüchtige Kienzle-Leute für sich zu interessieren?

Dr. Wagner: Genau so war es. Als der Leiter der Kienzle-Produktplanung, Heinz Beyer, absagte, machte Heinz Nixdorf dessen nächstem Mitarbeiter, Klaus Luft, ein großzügiges Angebot. Luft rückte bald in den Vorstand auf und wurde, als Heinz Nixdorf starb, Vorstandsvorsitzender der Nixdorf Computer AG.

Ackermann: *Die deutsche IT-Industrie fand keine gemeinsame Linie und so beschlossen die Kienzle-Eigentümer, sich selbst nach einem solventen Partner umzusehen und an Mannesmann zu verkaufen. - War hier „Missmanagement“ im Spiel – oder was war es?*

Dr. Wagner: Es gibt immer wieder Management-Fehler, aber ich glaube nicht, dass diese hier ausschlaggebend waren. Die Wettbewerbssituation von Kienzle im Bereich mittelgroßer Rechnersysteme war angesichts eines permanent angepassten

Produktspektrums nicht perspektivlos. Dennoch zeigte sich bald, dass revolutionäre technische Umschwünge auf den internationalen Märkten und der harte Wettbewerb Finanzierungsprobleme schufen, die auch scheinbar unantastbare Giganten nicht ohne weiteres bewältigen konnten. Eine große Rolle spielte dabei der PC, der den Computer zum Konsumgut und schließlich – man betrachte den weiteren Weg der Mikroelektronik - zum multifunktionalen Haushalts- und Taschengert machte. Auch in Amerika und sonstwo verharnten erstzunehmende Anbieter auf ihrem „Strategiepfad“ und wollten nicht wahrhaben, dass sie so zum Scheitern verurteilt waren.

Ackermann: *Als Mannesmann-Kienzle GmbH erlebte das Unternehmen in den 1980er Jahren einen erneuten Boom mit beiden großen Geschäftsfeldern. In etwas mehr als zehn Jahren unter der Düsseldorfer Ägide wurden alle erreichbaren Register gezogen. Kienzle ist damals erheblich gewachsen, wozu auch Zukäufe kleiner „Rechnerschmieden“ beitrugen, und beschäftigte schließlich – fast ausschließlich in Westeuropa – rund 10.000 Mitarbeiter. Mit einem Gruppenumsatz von 1,8 Milliarden DM kam man wieder in eine gediegene Gewinnzone. Hinzu kommt, dass sich im Peter-Behrens-Bau in Düsseldorf und im weiten Umfeld des sehr liquiden Mannesmann-Konzerns ein stetig wachsendes Elektronik-Potential ansammelte. Die Übernahme von Kienzle war der erste große Schritt („Kienzle first!“) von Mannesmann. Sie wären bald zum Generalangriff übergegangen.*

Woran ist das IT-Experiment von Mannesmann letztlich dennoch gescheitert?

Dr. Wagner: Ohne zu wissen, was noch hätte geschehen können - die Hauptursache muss man in dem Unglück sehen, dass der Urheber der auf die Informationstechnologie fokussierten Konzerndiversifikation, Professor Weisweiler, in einer Periode intensivsten Schaffens plötzlich erkrankte und gestorben ist. Es gab niemanden, der sein Werk, die Diversifikation in die IT-Branche, vollenden konnte oder wollte.

Zum 1. Januar 1991 wurde die Computersparte der Konzerntochter Mannesmann-Kienzle an das damals – nach IBM - zweitgrößte IT-Unternehmen der USA, Digital Equipment Corporation, für 525 Mio. DM verkauft. DEC machte mit mehr als 120.000 Beschäftigten ca. 14 Mrd. \$ Umsatz. Sie wollten über die Tochter >Digital-Kienzle< ihre Minicomputer in Europa verkaufen, übernahmen bald die Deutsche Philips und leiteten durch ihre Genfer Europa-Zentrale auch Verhandlungen zur Übernahme von Olivetti ein. Am PC-Markt zeigten sie kein Interesse, was sich bald rächen sollte. Während das Europa-Geschäft noch ordentlich lief, geriet DEC in USA in Schwierigkeiten und wurde sang- und klanglos vom langjährigen Widersacher HP, mit dem sie sich um Platz zwei und drei in USA stritten, übernommen. Die deutsche Digital-Tochter Kienzle wurde aufgelöst und fand sich wieder in einer Gesellschaft (DITEC Informationstechnologie), in die Mitarbeiter ihre beträchtlichen Abfindungen eingebracht hatten. Dieser Versuch endete im Nirgendwo.

Ackermann: *Der „Automotive“ Teil blieb nach 1991 bei Mannesmann und wurde mit VDO zusammengeführt. Mit der Zerschlagung der Mannesmann AG durch eine „feindliche Übernahme“ (Vodafone) wurde dieser gesamte Geschäftsbereich an Siemens verkauft und arbeitete bis 2007 als „Siemens VDO“.*

Im Dezember 2007 erwarb der Continental-Konzern, Hannover, die Siemens-VDO Automotive AG. Mittlerweile ist das Villingen Werk der Continental Automotive GmbH für die LKW-Sparte zuständig. Hier werden heute Tachographen (DTCO), die Maut-OBUs, Kombiinstrumente für LKW, Busse und Traktoren, Steuergeräte und ganze Fahrerarbeitsplätze für Busse produziert. Am Standort Villingen-Schwenningen ist das Werk weiterhin größter industrieller Arbeitgeber. Ihre „Tour d’horizon“ war sehr aufschlussreich. Unsere Leser möchten aber sicher noch etwas über Ihre Initiativen im Interesse der Regenerierung der ins Schleudern geratenen lokalen und regionalen Industrie erfahren. „Die Tüftler bauen heute Computer“ hieß es einmal in einem Zeitschriftenartikel der 70er Jahre über den Südlichen Schwarzwald. Was werden die „Tüftler“ in Zukunft machen?

Dr. Wagner: Vielleicht sollte ich schildern, wie ich hier meinen Weg gefunden habe:

Als ich im November 1975 meine Arbeit bei Kienzle aufnahm, wollte ich mich zunächst einmal in die Produktpalette einarbeiten und zusammen mit meinen leitenden Mitarbeitern nach Strategien für die Zukunft suchen.

Nach zwei Monaten wurde ich allerdings von den geschäftsführenden Gesellschaftern unter Hinweis auf meine Sprachkenntnisse gebeten, sie nach Paris zu begleiten und fand mich in der Rolle des Gesprächsführers bei Kooperations- oder Verkaufsverhandlungen. Das war mir nicht willkommen, aber ich wurde diese Rolle – neben meiner Aufgabe als Entwicklungsleiter Datenverarbeitung – nicht mehr los.

Ich lernte Unternehmen aus allen Teilen der Welt kennen und hatte enge Kontakte zu Verantwortlichen dieser Firmen. Dies erlaubte mir, Einfluss auf die Auswahl potentieller Käufer auszuüben. Ich tat dies vor allem unter dem Aspekt, welcher Übergang die größte Chance für den Erhalt möglichst vieler Arbeitsplätze bieten würde. Mannesmann, das auch dann das Rennen machte, erschien mir als der geeignetste Partner und ich war froh, als eine Einigung mit den Kienzle-Eigentümern gefunden war.

Die Zeit als Entwicklungsleiter bei Kienzle war sehr interessant. Es war der Aufbruch ins Informationszeitalter, vor allem in Amerika an den Standorten Silicon Valley sowie in Maynard und Cambridge/Massachusetts. Letzteres ist bekannt durch die Universitäten MIT und Harvard. Das benachbarte Maynard beherbergte die Digital Equipment Corporation (DEC), einen Initiator der Computertechnik, der wie erwähnt den Kienzle IT-Bereich übernahm. In Silicon Valley interessierten uns vor allem die Gründer der integrierten Schaltungen, Intel, Fairchild, AMD und der Systemhersteller Hewlett Packard.

Da Kienzle, Nixdorf und Philips Datentechnik führende Hersteller von Bürocomputern (MDT) in Europa waren, wurden wir in USA gern gesehen und hatten Gelegenheit, die wichtigen Persönlichkeiten der Informationstechnologie kennen zu lernen. Ken Olson von DEC kannte ich schon seit

meinem früheren USA-Aufenthalt, Gordon Moore und Bob Noyce von Intel sowie die Chefs der Laufwerkhersteller Western Digital und Seagate lernten wir bei Besuchen kennen und hatten interessante, zukunftsorientierte Gespräche. Viele dieser Unternehmen existieren nicht mehr, aber das waren damals die Vorreiter. Für mich ist es immer noch eine schöne bleibende Erinnerung, mit diesen weltweit bekannten Menschen in persönlichem Kontakt gewesen zu sein. Sie waren damals die Pioniere.

Ackermann: *Die Magnetknoten-Computer von Kienzle, Nixdorf, Philips u.a. hatten sich zu diesem Zeitpunkt überlebt. Sie hatten den Zweck erfüllt, den Mittelstand, die „Verarbeiter mittlerer Datenmengen“, an die IT heran zu führen. Wurde das in den Konstruktionsbüros erkannt?*

Dr. Wagner: Natürlich. Mit Office Computern, die sie „Mittlere Datentechnik“ nannten, was Ihnen zu verdanken ist, hatten die Deutschen für eine Übergangsphase einen Vorsprung gewonnen. Jetzt mussten sie sich wieder an den Trend anpassen, sich in den Mainstream einreihen. Am interessantesten waren damals Microsoft und die Personal Computer. Wir versuchten bei Kienzle, ein eigenes Computersystem zu entwickeln, auch ein eigenes Betriebssystem. Es mag an Aggressivität gemangelt haben, aber uns fehlten vor allem die Mittel, um mit den Amerikanern mithalten. Hersteller von Mikroprozessoren, wie Texas Instruments, wollten uns helfen, den Anschluss nicht zu verpassen und boten Bauelemente und Unterstützung in der Entwicklung an; aber für Kienzle war dieser Schuh zu groß. Allerdings muss man sagen, dass unsere europäischen Konkurrenten - Nixdorf, Philips, TA - auch nicht besser waren. Minicomputer von Dell, Hewlett Packard und Apple sowie das Betriebssystem Windows von Microsoft mit allen Varianten und Versionen bedeuteten eine Revolution, bei der viele ehemalige IT-Starter auf der Strecke blieben.

Ackermann: *Sie haben die damalige „mikrotechnologische“ Revolution in USA miterlebt. Wie hat sich*

das auf unseren hiesigen Industriestandort und auch auf Sie persönlich ausgewirkt?

Dr. Wagner: Die großen deutschen Firmen sind weggebrochen – sie waren offenbar nicht groß genug. Nun mussten kleine, mittelständische Anbieter nachwachsen.

Ich selbst startete nach meinem Ausscheiden bei Kienzle, gemeinsam mit dem damaligen Rektor der Fachhochschule Furtwangen, die TECHNO-LAB GmbH für Qualitätssicherung und Produktion elektronischer Schaltungen. Dies war ein waghalsiges Unterfangen, denn die uns gelieferten Testgeräte waren so teuer, dass wir damit nicht kostendeckend arbeiten konnten. Wir begannen selber, Testschaltungen zu entwickeln, so dass nach einigen Jahren ca. 20 Mitarbeiter bei Technolab beschäftigt waren.

Ackermann: *Sie haben auch mit der Industrie- und Handelskammer kooperiert?*

Dr. Wagner: Viele Wünsche der in der Region ansässigen Unternehmen konnte der Newcomer Technolab nicht erfüllen. Deshalb bat ich die Geschäftsführung der IHK um Unterstützung. Die Landesregierung sollte von der Notwendigkeit der Gründung eines Instituts überzeugt werden. Es sollte mit allen notwendigen Geräten für Untersuchung elektronischer Schaltungen und Systeme ausgestattet werden, die den Firmen die gewünschten Leistungen bereitstellten.

Der gemeinsame Antrag fand ein positives Echo in Stuttgart und führte zur Gründung des IMIT (Institut für Mikro- und Informationstechnik), als Ableger der Hahn-Schickhardt-Gesellschaft. Das Institut IMIT hat der Region eine wichtige Stütze gegeben und hat heute weit über die Region hinaus einen sehr guten Ruf. Nachdem das Institut eine Bleibe in der ehemaligen „Junghans-Villa“ gefunden hatte, was nicht ausreichte, ist man nach einigen Jahren in einen Neubau umgezogen (Abb. 1).

Ackermann: *Wie ging es inzwischen mit dem Unternehmen Technolab weiter?*

Dr. Wagner: Mein eigenes Unternehmen krankte an den begrenzten Mitteln und es wurde not-



Abb. 1: Außenansicht des Instituts für Mikro- und Informations-technologie IMIT.

wendig, neue Mittel zu akquirieren. Es kam zu einer Beteiligung eines Venture Capital Anbieters aus USA, den ich aus der Kienzle-Zeit kannte. Zunächst war alles gut, aber dann hatte der Venture Capital Eigner Wünsche, die von Technolab im deutschen Umfeld unmöglich zu erfüllen waren. Es gab Entscheidungen, die ich nicht akzeptieren konnte, wenn ich meine Familie nicht in eine schwierige Lage bringen wollte. Ich verließ das Unternehmen mit großen Sorgen, denn ich hatte eine Menge investiert, was nun verloren war. Hier werden die typischen Probleme von Neugründungen deutlich. Es reicht nicht, tüchtige, ideenreiche Ingenieure zu haben, es müssen exzellente Kaufleute, Vertriebler mit ins Boot und es muss genügend Geld zur Verfügung stehen. Das macht Neugründungen zu einem Risiko, bei dem die Überlebenschancen sicher unter 20 % liegen. Das Unternehmen Technolab existierte noch eine Weile, musste aber zwei Jahre nach meinem Weggang Insolvenz anmelden – die Mittel reichten nicht aus. Der letzte Geschäftsführer, er kam aus Bayern, ging zu seinem früheren Unternehmen zurück unter Mitnahme der Technolab-Idee. Mit finanzieller Unterstützung des Inhabers dieses Unternehmens entstand dort ein blühender Bereich mit über 50 Mitarbeitern.

Ackermann: *Technologische >Think Tanks< sind Ihre Stärke. Man kann daraus lernen, wie man*

komplizierte Problemstellungen „aufbröseln“ und Hindernisse so oder so beseitigt. Die letzten Endes noch gelungene Erhaltung und Weiterführung der Technolab-Idee hat ihre Initiativlust sicher belebt?

Dr. Wagner: Ich hatte Glück. Gerade als ich nach einer neuen Herausforderung Ausschau hielt, suchte man in Paris bei Thomson einen Nachfolger für den Standortleiter des Labors in Villingen, der sollte seinerseits die weltweiten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Konzern übernehmen. Meine Französisch-Kenntnisse halfen natürlich und so hatte ich nach kurzer Unterbrechung wieder einen Job in der Region und musste meiner Familie keinen Umzug zumuten.

Auch hier lief nicht alles wie geplant. Ich übernahm schnell andere Aufgaben und wurde für die Technik der Videorekorder weltweit zuständig - einschließlich Entwicklung und Produktionsvorbereitung. Dazu gehörten der Aufbau einer Entwicklungsmannschaft, einer Engineering-Gruppe in Villingen, und die Übernahme einer Servicegruppe in Indianapolis/USA.

Die Arbeit war interessant aber aufreibend, da einmal im Monat ein Flug rund um den Globus fällig war, um die verschiedenen Standorte in Singapur und Indianapolis zu besuchen und auch bei dem japanischen Partner in der Nähe von Tokio Abstimmungsgespräche zu führen.

Kurze Zeit später wurde leider die Fernseh-

produktion in Villingen komplett eingestellt und das Werk 2 musste veräußert werden. Zunächst kaufte es ein Investor aus Berlin, allerdings mit der Auflage, dass Thomson einen großen Teil der Räume zurück mietete. Dies war von einem französischen Manager verhandelt worden und keine dauerhafte Lösung.

Ich habe damals für den Aufbau einer Pilotlinie und den Bereich Produktengineering einen Teil der Räume übernommen. Aber das war auch nur eine kurze Periode. Danach wurde in Paris beschlossen, die gesamte Video-Aktivität inklusive der Videorekorder-Produktion wieder einzustellen und ich hatte die Aufgabe, die Aktivitäten an den verschiedenen Standorten abzuwickeln.

Ein weiterer Teil des Werkes 2 wurde für den Aufbau einer Keramikplatten-Entwicklung und Fertigung genutzt. Dies schien eine interessante Technik, um Funktionen, die wahlweise aufgebracht werden konnten, leicht zu handhaben. Leider fiel auch dieses Projekt dem rapiden Rückgang in der Fernsehproduktion und dem Ersatz durch Flachbildschirme zum Opfer und so wurde dieser Bereich des Werkes 2 zunächst an ein kanadisches Unternehmen verkauft, was dazu führte, dass die Räume wieder leer standen.

Ackermann: *Auf dem ehemaligen Saba-Gelände sollte ein TECHNOLOGIEPARK eingerichtet werden. Wie kam es dazu?*

Dr. Wagner: Auf der Suche nach einer Lösung für die angemieteten, leer stehenden Räume kam ich auf diese Idee. Der damals bei Thomson Villingen zuständige Leiter für Technologie, Herr Borgmann, half mir beim Aufbau des Parks, ebenso der Wirtschaftsförderer der Stadt Villingen-Schwenningen, Herr Königeter. Dabei war hilfreich, dass Thomson für die geplante Keramik-Aktivität Landesmittel bekommen hatte, die der Ministerpräsident Teufel seinerzeit persönlich übergab. Verbunden mit der Unterstützung war eine Standortgarantie, die von Thomson Seite aus nicht gehalten werden konnte. Als Ausgleich schlug ich vor, dass Thomson, um zu neuen Arbeitsplätzen beizutragen, einen Teil der erhaltenen Mittel für den Aufbau des Technologieparks zur Verfügung stellte.



Abb. 2: Technologie Park VS ehemals Thomson Werk 2.

Thomson stellte für die ersten zwei Jahre den Geschäftsführer und unterstützte alle Anstrengungen zum Aufbau des Parks mit mehreren Millionen DM. Ich selbst wechselte in dieser Zeit nach Paris und übernahm die Funktion eines Beraters für die Kontakte zur EU nach Brüssel und in die Produktionsstandorte von Thomson in anderen Ländern. Besuche der Ministerpräsidenten von Baden-Württemberg und Niedersachsen in Paris fielen in meinen Aufgabenbereich.

Der Park begann sich zu füllen, die Aktion schlug ein. Anlässlich des 10-jährigen Bestehens machte der damalige Wirtschaftsminister des Landes Baden Württemberg, Herr Pfister, einen persönlichen Besuch und lobte dieses private Projekt, dem in Baden-Württemberg als einziges dieser Art Erfolg beschieden war (Abb. 2).

Ackermann: *Mit erreichtem Ruhestandsalter wollten Sie noch nicht inaktiv werden?*

Dr. Wagner: Das war 1999. Ich schied bei Thomson aus, wurde aber schnell wieder als externer Berater für das Unternehmen tätig, das inzwischen einen neuen Vorstand und einige neue Mitglieder der Geschäftsführung hatte. Einer von ihnen, zuständig für Forschung und Technologie, suchte nach einem erfahrenen Mann für Kontakte zur Europäischen Kommission und den Landesregierungen in Berlin, Baden-Württemberg und Niedersachsen. Da man intern niemand fand, erinnerte man sich an mich. Diese Tätigkeit dauerte über 10 Jahre und machte mir viel Spaß.



Abb. 3: Der Thomson Neubau im Innovation Park.

Ackermann: In der Peterzeller Straße in Villingen wurde ein schicker Neubau hingestellt, dessen Belegung Umstände machte?

Dr. Wagner: Da gab es einige Turbulenzen. Ich sollte das Villingener Thomson-Gelände komplett veräußern und für die noch verbleibende Mannschaft ein neues, attraktives Gebäude finden. Zunächst wollte man „auf die grüne Wiese“, was nicht einfach realisierbar war. So schlug ich vor, das Gebäude am Rande des Thomson-Areals unterzubringen, so dass es auch nach außen repräsentativ wirkte. Der Vorschlag des Architekten

wurde akzeptiert und so entstand der Neubau an der Peterzeller Straße (Abb. 3).

Ackermann: Damals war nicht allgemein bekannt, dass Thomsen entschieden hatte, alle Aktivitäten einzustellen?

Dr. Wagner: Um Unruhe zu vermeiden, wollte man nicht an die Öffentlichkeit. Uns Planern hatte man allerdings schon die Vorgabe gemacht, dass im Neubau für einzelne Bereiche oder etwaige „Start-Ups“ ein eigener, verschließbarer Eingang vorzusehen war. Parallel zum Bau des neuen Hauses wollten der damalige Standortleiter und ich einzelne Gruppen zu der Überlegung anregen, ob die Gründung eines jeweils eigenen Unternehmens machbar wäre, wenn es einmal zu einem Ende der Thomson-Ära kommen sollte. Dieses war ein riskantes Unterfangen, denn wir hatten versprochen, keine Pläne des Konzerns öffentlich zu machen.

Aber nach der offiziellen Verkündung Thomsons, in Villingen aufzuhören, entstanden dann 5 Start-Ups!

Ackermann: Wie sah Ihr Konzept für den Verkauf des Geländes aus?



Abb. 4: Kopie aus dem Südkurier vom 12. Oktober, 2005.



Abb. 5: Erste Planung für die Verwendung des Velvert und Lyautey Geländes inklusive des Thomson Bereiches.

Dr. Wagner: Es zielte auf die Schaffung eines INNOVATIONSPARKS, wie ich ihn aus Kalifornien kannte. Um eine große Fläche verfügbar zu haben, musste allerdings auch das frei gewordene Gelände der französischen Truppen mit einbezogen werden (Abb. 4 + 5). Das Konzept sah vor, chinesische Investoren anzulocken. Es wurde dem Ministerpräsidenten vorgestellt, der die Idee gut fand aber Bedenken hatte, ob für ein solches Großprojekt ein Investor gefunden werden könne. Der Projektvorschlag wurde in Chinesisch gedruckt und der Oberbürgermeister nahm diese Broschüre persönlich mit nach China, als er das Land mit der Sparkasse besuchte.

In diese Zeit fiel der Plan einer anderen chinesischen Gruppe (die den Thomson-Entwicklungsbereich in Villingen übernommen hatte), den Villingener Unternehmensteil in Konkurs gehen zu lassen, nachdem man alle Unterlagen über neue Entwicklungen nach Hong Kong transferiert hatte. Das blockierte alle gemeinsamen Überlegungen mit chinesischen Interessenten. Zu diesem Komplex sind heute noch gerichtliche Folgen anhängig. Glücklicherweise fanden wir drei Interessenten, denen das Konzept auch ohne chinesische Präsenz gefiel. Als beste Wahl stellte sich der Inhaber

des Technologieparks dar, dem alle Infrastruktur schon vor Ort verfügbar war und der das Gelände komplett übernehmen wollte.

Bei einer Diskussion mit der Stadt Villingen-Schwenningen stellte sich heraus, dass die Verwaltung selbst an der Vermarktung des Militärgeländes Lyautey und Mangin interessiert war.

Ackermann: *Wie war Ihre Zusammenarbeit mit Stadt und Wirtschaftsförderung – einmal bei der Abwicklung der Thomson-Präsenz in VS, zum anderen bei den folgenden Bemühungen um die Ansiedlung von Firmen und die Schaffung neuer Produktionsstätten und Arbeitsplätze?*

Dr. Wagner: Diese verschiedenen durchgeführten Projekte haben das Bild der Stadt Villingen-Schwenningen verändert. Auch wenn sich meine beruflichen Aktivitäten auf die Unternehmen konzentrierten, in denen ich gearbeitet habe, so wurde der Industriestandort VS und die Schaffung zukunftsreicher, qualitativ hochwertiger Arbeitsplätze immer im Auge behalten. Das muss das eigentliche Ziel bleiben, hier müssen alle Beteiligten, Interessierten miteinander übereinstimmen und am gleichen Strang ziehen. Wir sind immer bemüht geblieben, dass kein Stillstand eintritt wenn einer aussteigt, sondern ein Anschlussplan vorhanden ist. Der Dialog mit der Stadtverwaltung ist enorm wichtig, und ich gehe davon aus, dass man das dort akzeptiert. Leider war die Unterstützung durch die Stadt und hier besonders der Wirtschaftsförderung – außer in einer sehr frühen Phase – nicht immer optimal, aber das Konzept wurde bis heute mitgetragen und es besteht die Hoffnung, dass sich um diese Keimzellen neue Unternehmen ansiedeln und die Region wieder zu ihrer alten Blüte führen – natürlich mit anderen Strategien und anderen Produkten und Dienstleistungen. Zusammen mit der sehr positiven Entwicklung der Fachhochschule sind die Voraussetzungen für eine positive Entwicklung geschaffen.

Ackermann:

Herr Dr. Wagner, wir danken Ihnen für das Gespräch!