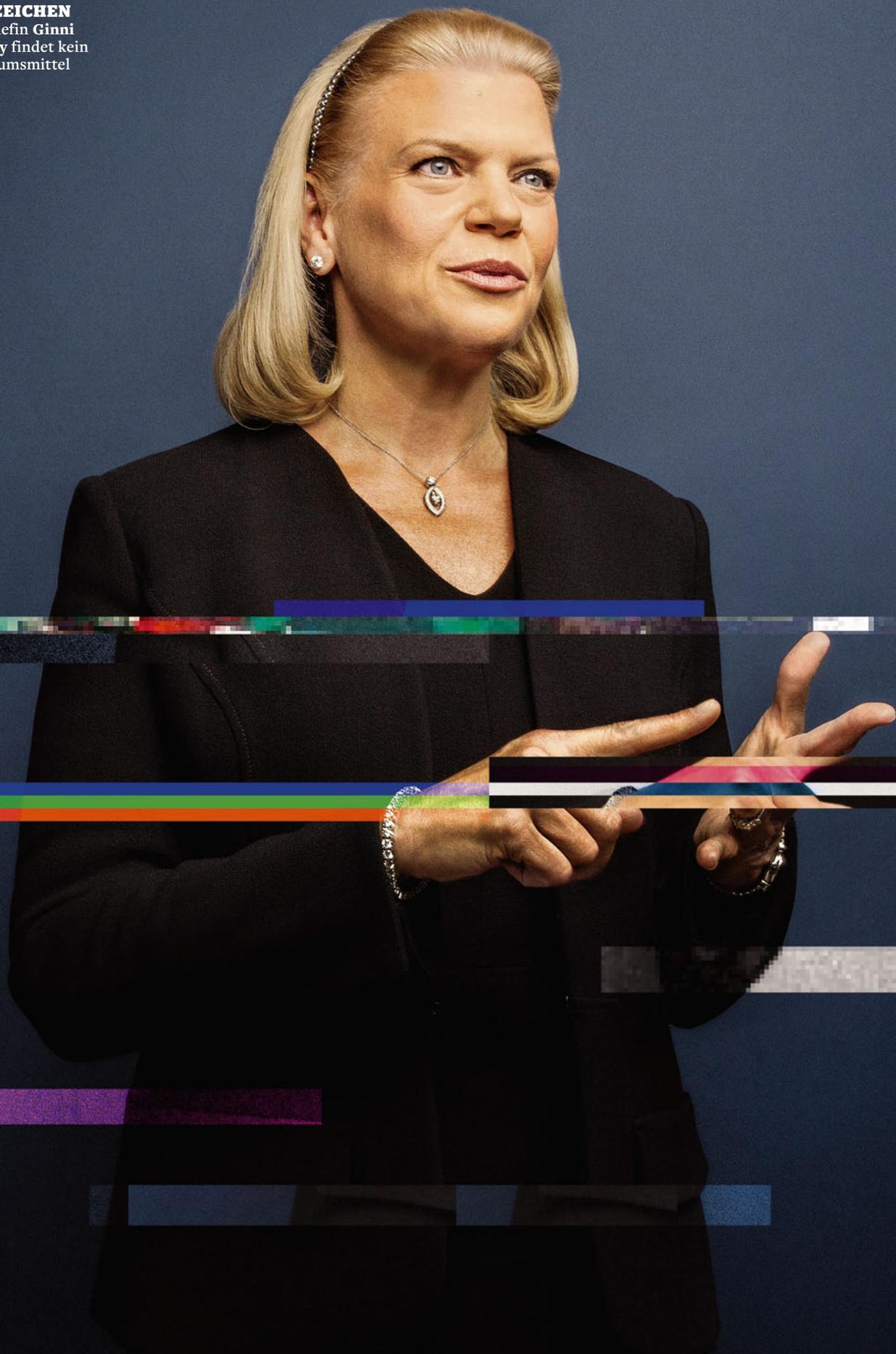


STÖRZEICHEN
IBM-Chefin Ginni
Rometty findet kein
Wachstumsmittel



LITTLE BIG BLUE

IBM Seit Jahren schrumpft der Umsatz der US-Tech-Ikone. Bringt Superhirn Watson jetzt nicht die Wende, muss CEO Virginia Rometty wohl gehen.

Für Virginia Marie Rometty (59), genannt Ginni, ist die Beherrschung der Welt nur noch eine Frage der Zeit. Ihre Computertechnologie werde in fünf Jahren „jede Entscheidung“ auf diesem Planeten beeinflussen, verkündete die Vorstandsvorsitzende von IBM Ende Oktober auf ihrer Hausmesse in Las Vegas.

Die Aufgabe für IBMs Superhirn Watson ist klar, es habe „die größten Probleme der Welt zu lösen“. In wenigen Jahren solle dieser Markt, Cognitive Computing genannt, sagenhafte zwei Billionen Dollar groß sein. Schon 2017 würden mehr als eine Milliarde Menschen die hauseigene „Moonshot“-Technologie nutzen, sagte Rometty.

Künstliche Intelligenz (KI) lautet das Zauberwort der Stunde. Ein Techie aus dem Silicon Valley hätte mit einem solchen Pitch durchaus Chancen auf eine lebenserhaltende Wagniskapitalspritze. Doch IBM ist nun mal keine Neugründung mehr – auch wenn Rometty ihr Big Blue gern als „105 Jahre altes Start-up“ bezeichnet. ➤

Denn dem Großkonzern mangelt es am wichtigsten Kriterium dieser Firmengattung – der Dynamik.

Statt zu wachsen, schrumpft der IT-Dinosaurier geradezu chronisch. Seit die Elektroingenieurin Anfang 2012 an die Konzernspitze rückte, sanken die Einnahmen aus dem Verkauf von Hochleistungsrechnern, Speichersystemen, Software, IT-Dienstleistungen und Beratung in 18 aufeinanderfolgenden Quartalen.

Zwar war unter Vorgänger Sam Palmisano der Umsatz auch schon nahezu stagniert. Doch lag er in dessen letztem Amtsjahr 2011 immerhin noch bei knapp 107 Milliarden Dollar. Nach fünf Jahren mit Rometty an der Spitze sind es nur mehr rund 80 Milliarden Dollar.

„Rometty ist der schlechteste CEO, den die Technologiebranche jemals hatte“, lästert Steven Zolman, Gründer der US-Technologieberatung NetNet; männliche Kollegen und die bei HP brachial gescheiterte Carly Fiorina eingeschlossen. Ihm sei schleierhaft, wie sich die Informatikerin aus Chicago an der Spitze halten könne.

Dabei ist die Antwort ganz einfach: Gewinn. IBM verdiente zuletzt trotz stagnierender Margen immer noch rund 13 Milliarden Dollar pro Jahr.

Einen großen Teil dieses Profits verteilt die Vorstandschefin via Dividende an die Anteilseigner – allen voran an den Value-Investor Warren Buffett. Weil der Inhaber der Geldsammelstelle Berkshire Hathaway fast 8,6 Prozent von IBM besitzt und bislang stillhielt, muckte auch der Aufsichtsrat nicht auf. Rometty durfte weitermachen.

Die Geduld von Buffett und Co. nähert sich ihrem Ende – so wird in Unternehmenskreisen gemunkelt. Die Analysten, die das Papier mehrheitlich nicht zum Kauf empfehlen, kritisieren schon lange den Negativtrend beim Umsatz. Denn fünf Jahre Umsteuern ohne spürbare Wirkung sind auch für die Aktionäre eines Riesentankers wie IBM eine sehr, sehr lange Zeit.

2017 muss Rometty endlich Wachstum ausweisen, bei Umsatz und Gewinn. Sonst wird es ihr womöglich gehen wie dem Führungs-



TREUE SEELE

Warren Buffett hält 8,6 Prozent an IBM. Seit Jahren gibt sich der Value-Investor mit den Dividenden zufrieden. Fragt sich nur, wie lange noch.



WATSON-FAN

Harriet Green pusht mit künstlicher Intelligenz die Vernetzung der Dinge. Ihr IoT-Center soll so Megadeals mit der Industrie einfädeln.

personal von HP, der anderen US-Tech-Legende. Es wurde persönlich disruptet.

Alle Hoffnung liegt nun auf dem sagenumwobenen Watson. Rometty setzt für die Zukunft von IBM – und ihrer eigenen – voll auf die haus-eigene Künstliche Intelligenz. „Eine große Wette“, wie sie zugibt, „aber keine riskante.“

Von Optimismus zeugt schon der Name des selbstlernenden Systems: Thomas J. Watson gründete IBM. Sein gleichnamiger Sohn, der laut US-Magazin „Fortune“ größte Kapitalist der Geschichte, verzehnfachte von 1956 bis 1971 den Umsatz des aufstrebenden Informationstechnologieunternehmens.

Kann der Supercomputer, der 2011 die Champions im Schluameierspiel Jeopardy besiegte, tatsächlich den lange ersehnten Turnaround einläuten und IBM wieder zum begehrten Tech-Wert machen?

Das bisherige Wirken Romettys lässt da Zweifel aufkommen. Nichts von dem, was die IBM-Veteranin (sie begann 1981 als Systemingenieurin) als Vorstandschefin versucht hat, funktioniert.

Zunächst setzte sie die börsengetriebene Strategie ihres Vorgängers fort. Der hatte den Aktionären vollmundig versprochen, bis 2015 einen Gewinn von 20 Dollar pro Aktie zu erwirtschaften.

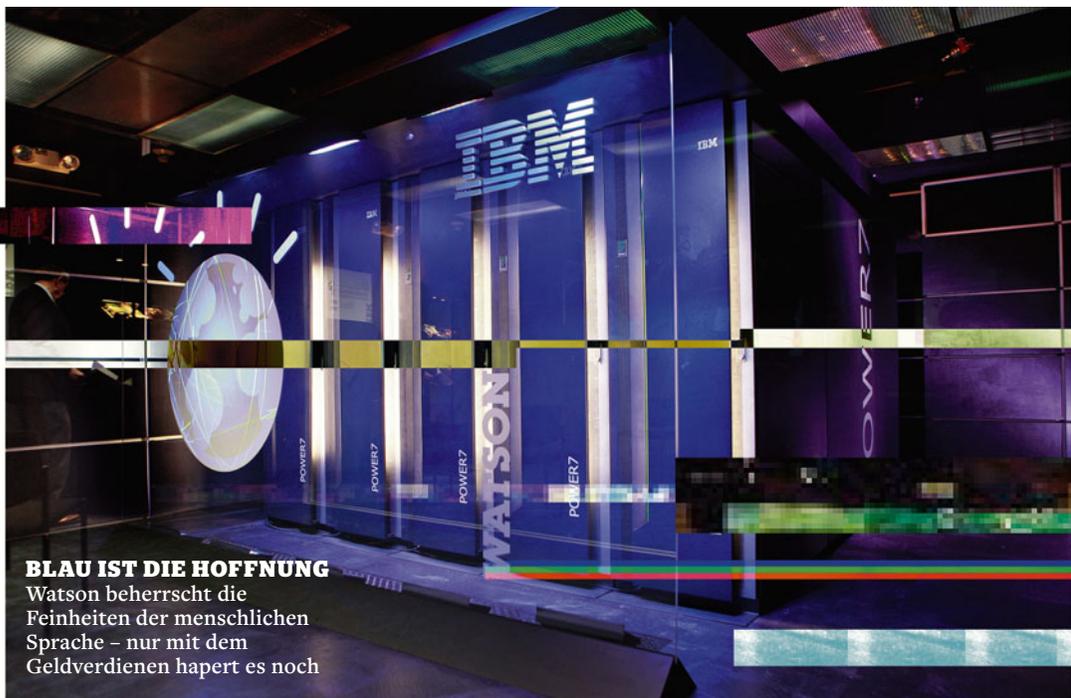
Rometty arbeitete mit allen Mitteln an diesem Ziel. Schließlich orientiert sich ihr Bonus (zuletzt 4,5 Millionen Dollar) an dieser Kennzahl. Sie kaufte jedes Jahr für etliche Milliarden Dollar Aktien zurück, um den Gewinn auf weniger Papiere verteilen zu müssen.

Zur Senkung der Kosten entließ sie massenhaft gut bezahlte IT-Spezialisten und verlagerte immer mehr operatives Geschäft an Billiglohnstandorte. Heute sitzen Schätzungen zufolge mehr als 100 000 der insgesamt rund 380 000 IBM-Mitarbeiter in Indien. Das brachte Rometty zunächst Ärger mit dem designierten US-Präsidenten Donald Trump ein, der seinen Wählern mehr heimische Arbeitsplätze versprochen hat. Inzwischen sitzt sie in seinem Beraterteam und will so weiteres Ungemach von ihrem Konzern abhalten.

Vergebliche Mühen

Um Kosten zu reduzieren, stieß die CEO zudem wenig profitable Sparten ab. Das Geschäft mit Kleinservern reichte sie an den chinesischen Computerkonzern Lenovo weiter, an den Palmisano 2005 bereits die PC-Sparte verkauft hatte. Die Chips gingen für eine Mitgift von 1,5 Milliarden Dollar an Globalfoundries.

Weder Bilanzverkürzung noch Outsourcing brachten indes das er-

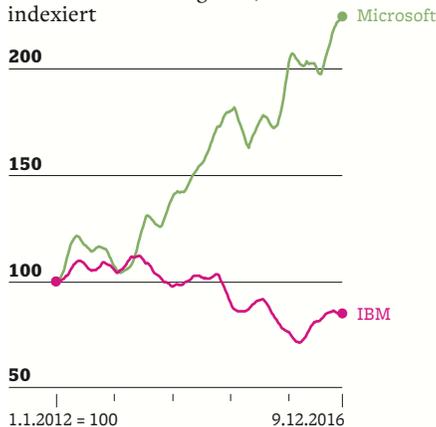


BLAU IST DIE HOFFNUNG

Watson beherrscht die Feinheiten der menschlichen Sprache – nur mit dem Geldverdienen hapert es noch

IT'S CLOUDY

Aktienkurse im Vergleich, indiziert



Quelle: Thomson Reuters Datastream

Grafik: **manager magazin**

hoffte Plus bei Produktivität und Profit. Der Umsatz pro Mitarbeiter verringerte sich zwischen 1999 und 2015 um rund 20 Prozent, wie der Autor Peter E. Greulich nachweist, der bereits mehrere Bücher über IBM verfasst hat. Das Nettoergebnis pro Angestellten hat sich allen Verbesserungsversuchen zum Trotz 16 Jahre lang nicht erhöht. 2014 gab Rometty ihre Strategie auf und strich das ambitionierte Vorhaben, den Gewinn pro Anteilsschein auf 20 Dollar zu pushen.

Zu dem Zeitpunkt drohten dem Konzern längst existenziellere Probleme als ein verfehltes Gewinnziel. Vor lauter vergeblicher Profitoptimierung hatte er den grundlegenden technologischen Wandel zum Cloudcomputing verpasst. IBM offerierte weiterhin teure, hochkomplexe Systeme, auf denen Unternehmen ihre Daten im eigenen Haus verwalten. Einfache, per Nutzung zahlbare IT-Dienste aus der Datenwolke wurden kaum angeboten.

Ruchbar wurde das Versäumnis 2013, als der US-Geheimdienst CIA einen Cloud-Auftrag über 600 Millionen Dollar an Amazon Web Services (AWS) vergab und nicht an IBM. Ein peinliches Gerichtsverfahren, das Rometty angestrengt hatte, offenbarte: Das Angebot von Big Blue war zwar billiger gewesen, genügte aber den Anforderungen der Auftraggeber nicht. IBM war offiziell zum Saurier mutiert – technisch nicht mehr konkurrenzfähig.

Während das traditionelle Geschäft immer schneller wegbrach, hatte der Konzern bei Zukunftsthemen wenig zu bieten. Rometty akquirierte reihenweise Unternehmen wie etwa Soft-

layer. Zwei Milliarden Dollar zahlte sie für den Anbieter von Cloudinfrastruktur, eine weitere Milliarde investierte sie in dessen Rechenzentren.

Doch die Konkurrenz hatte immer mehr und interessantere Dienste zu bieten. Die Amazon-Tochter AWS ist heute mit rund 31 Prozent Marktanteil unangefochtener Marktführer im Cloudgeschäft. IBM liegt abgeschlagen bei 7 Prozent.

Weil der Umsatz weiter bröckelte und Kunden abwanderten, kaufte Rometty ständig neue Unternehmen, bis dato knapp 50. So erwarb sie Trusteer, einen israelischen Spezialisten für IT-Sicherheit, für eine Milliarde Dollar. Um bei sozialen Netzwerken und im E-Commerce mitspielen zu können, sammelte sie drei Digitalagenturen ein – zwei davon aus Deutschland.

Selbst mit ehemaligen Todfeinden wie Apple geht sie inzwischen strategische Partnerschaften ein, um das Trendthema Mobile Computing mit Business-Apps zu beleben.

Die Übernahmen kurbelten den Umsatz der „Strategische Imperative“ getauften Wachstumsfelder kräftig an. Die Bereiche Mobile, Social, Security und Cloud sorgen mittlerweile für mehr als 40 Prozent des Umsatzes. Doch die Zugewinne können den Verfall des Kerngeschäfts nicht kompensieren.

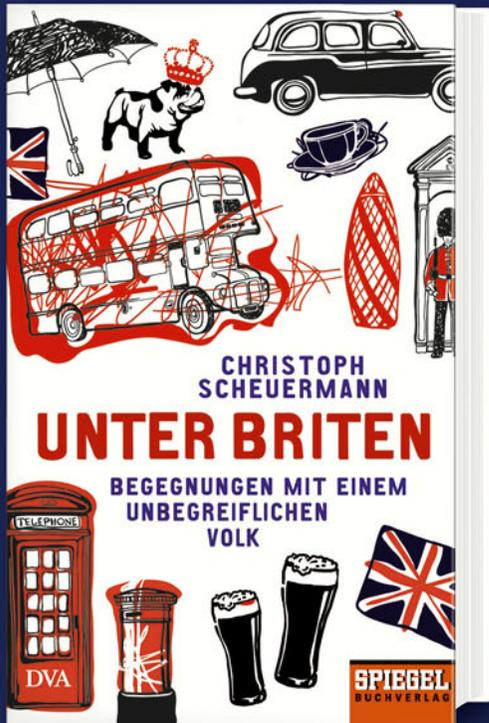
Eine Tatsache, über die Harriet Green (55) geflissentlich hinwegsieht. Mit energischen Schritten durchmisst die Britin das 26. Stockwerk der Highlight-Towers im Münchener Norden. Der ehemaligen CEO des Reiseveranstalters Thomas Cook werden intern gute Chancen auf die Rometty-Nachfolge zugeschrieben.

Im Moment steigt die Leiterin des Bereichs Internet of Things (IoT) bei IBM allerdings über offene Kabelschächte und eilt an halb fertigen Präsentationswänden vorbei. Hier soll Anfang 2017 das neue Watson IoT-Center eröffnen und alsbald große Industrie-4.0-Deals generieren. Die Investitionen von drei Milliarden Dollar in das neue Watson-Segment sollen rasch starkes Wachstum schaffen.

Dass Big Blue der Wandel gelingt, steht für die studierte Wirtschaftspsychologin außer Frage. „IBM hat sich schon mehr als einmal neu erfunden.“ Dann ist ihr Vortrag nicht mehr zu stoppen: 6000 zahlende Kunden habe man schon für die Vernetzung der Dinge gewonnen. Gute Dienste leiste Watson bereits für die vorausschauende Wartung beim Aufzugshersteller Kone oder beim Zulieferer Schaeffler. Gerade habe sie einen Deal mit BMW ➤

Christof QueisserVorsitzender der Geschäftsführung
Rotkäppchen-Mumm SektkellereienDie Transformation eines
Traditionshauses in eine
digitale Zukunft**Hanse Lounge,
Hamburg
24.01.2017****Dr. Margarete Haase**Mitglied des Vorstandes
DEUTZ AG„Good Governance“ –
Vorstand und Aufsichtsrat
sind gefordert**Rotonda Business-
Club, Köln
16.2.2017****Jörg Schönhärl**Leiter Strategie und Innovation DACH
Horváth & Partners Management
ConsultantsInnovations-
management in
turbulenten Zeiten**Schloss
Solitude,
Stuttgart
23.2.2017****Alle Informationen und
weitere Veranstaltungen unter**contact@manager-lounge.com
Tel.: +49 40 38080-500**www.manager-lounge.com**

WAS IST EIGENTLICH MIT DEN BRITEN LOS?



Gebunden mit Schutzumschlag
240 Seiten mit Abb. | € 17,99 [D]
Auch als E-Book erhältlich

Um diese Frage zu beantworten, ist Christoph Scheuermann von Südengland bis in die schottischen Highlands gereist. Er diniert mit einer Familie aus dem verarmten Landadel, er feiert mit hysterischen jungen Frauen einen Junggesellinnenabschied, er sucht nach Ufos, vergrabenen Schätzen und dem Geheimnis royalen Smalltalks. Sein Buch ist eine Sympathiebekundung an ein Volk, das man trotz – oder wegen – seiner Skurrilität einfach lieben muss.

UNTERNEHMEN IBM

unterzeichnet – Inhalt noch geheim. In jedem Fall sei Watson wirklich erstaunlich, genial, unschlagbar.

Auch Matt Candy (41), Europa-Chef der hauseigenen Digitalagentur IBM iX, schwärmt von dem Superrechner. So hat IBM für GM ein Watson-basiertes Entertainmentsystem namens „Onstar Go“ fürs Auto gebaut. Was der Fahrer davon hat? Er kann seinen Lieblingskaffee am Armaturenbrett bestellen, die Tankrechnung bezahlen, ohne auszusteigen. „Wir denken die Erfahrung im Auto völlig neu“, sagt Candy.

Rometty hat ihre Gefolgsleute auf den großen Hoffnungsträger Watson eingeschworen. Die Marketingmaschinerie läuft auf Hochtouren. Was auch immer der Konzern seit Anfang 2015 an Neuheiten zu verkünden hatte, sie bekamen das Label Watson aufgedruckt.

Selbst bei der Modegala im Metropolitan Museum of Art trat das Superhirn auf, virtuell zumindest: Das Model Karolina Kurkova stolzierte in einem mit 150 LED-Lämpchen bestückten Kleid über den roten Teppich. Die Farben, in denen sie leuchteten, berechnete Watson. Dazu analysierte er die Gefühle von Kurkovas Fans auf Basis ihrer Postings zur Gala im Netz: Freude ließ die Robe rosa erstrahlen, Aufregung wasserblau.

„Was Watson kann, ist wirklich spektakulär“, konstatiert Ronnie Vuine, KI-Wissenschaftler und Gründer des Berliner Start-ups Micropsi Industries. Besonders in der Sprachverarbeitung sowie bei medizinischer Expertise oder bei Wettervorhersagen sei die Big-Data-Technologie nicht zu schlagen. Um diese Fähigkeiten auch mal praktisch anzuwenden, kaufte IBM den Gesundheitsdienst-Provider Truven für 2,6 Milliarden Dollar und den Tech-Teil der Weather Company für 2 Milliarden Dollar.

Watson kann sogar die Feinheiten der menschlichen Ausdrucksweise korrekt interpretieren. In einer Anwendung für die Bayerische Versicherungskammer erkennt der Computer, ob es ein Schreiber ehrlich oder ironisch meint, wenn er sich für die schnelle Erledigung seines Falles bedankt.

Alles sehr beeindruckend für ein Elektronengehirn. Doch begeistern Watsons Fähigkeiten auch neue große Geschäftskunden? Frank Niemann, Branchenanalyst beim Beratungshaus PAC, fehlen die überzeugenden Praxisbeispiele: „Der Markt für die kognitiven Technologien reift erst noch heran.“ Die von IBM präsentierten

ES WERDE LICHT

Watson steuert die LEDs am Kleid von Karolina Kurkova bei der Met-Gala



Anwendungen seien noch längst kein „Big Business“.

Das Rätselraten um den Nutzen der magischen Maschine scheint von den gewiefen IBM-Marketeers durchaus beabsichtigt. Sie kreieren mit all den Storys über niedliche Roboter, die Professoren ausfragen, oder über Forscher, die dank kognitiver Technik den Krebs besiegen, den Nimbus eines Universalgenies.

Wie Unternehmen aus den Fähigkeiten dieses Alleskönners einen Wettbewerbsvorteil ziehen können, das müssen sie nach IBM-Philosophie selbst herausfinden. Natürlich stehen ihnen dafür die hauseigenen Experten mit Rat und Tat zur Seite. Allein für Watson IoT etwa sollen 1500 neue Berater arbeiten.

Chefverkäufer Watson

Will heißen: Watson dient auch als schlagkräftiges Verkaufsargument für die eher traditionellen Produkte von Big Blue – umfangreiche Consultingprojekte, deren Umsetzung dann idealerweise in den Verkauf von Großrechnern und Powerservern, von Software und Service münden oder in das Abonnement von IBM-Cloud-Diensten.

Sebastian Krause, Europa-Chef des Cloud-Geschäfts, sagt ganz unverblümt: „Watson ist das entscheidende Differenzierungsmerkmal für die IBM-Cloud.“ Die lasse sich auch perfekt mit bereits vorhandenen Systemen im Unternehmen verbinden.

Damit wird auch Romettys neue Strategie deutlich: Mit dem Hype um Watson will sie das vertraute IBM-Geschäft mit Großprojekten befeuern. Bleibt abzuwarten, ob die Kundschaft zugreift.

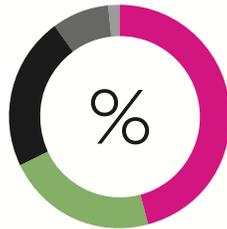
Berater Steven Zolman, der mit seinem Team rund 2000 Technologiekäufer betreut und allein im Dezember IBM-Verträge im Wert von mehr als einer Milliarde Dollar verhandelt, ist skeptisch. „Kein einziger meiner Kunden will neue innovative Deals mit IBM abschließen“, fasst er die Wünsche seiner Klienten zusammen. Stattdessen plant er, ihre Ausgaben für IBM-Produkte zu senken und den Anteil von Big Blue an ihrer IT zu verringern.

Niemand sehe mehr einen Grund, IBM zu kaufen. Die Angebote der Konkurrenten seien längst attraktiver. „IBM ist tot“, sagt Zolman. „Sie haben es nur noch nicht gemerkt.“

Ein vernichtendes Urteil – und sicher zu radikal. Schließlich verfügt Big Blue über eine gigantische Zahl von Kunden, die seit Jahrzehnten IBM-Maschinen im Keller stehen haben. Sie sind von ihren historisch gewachsenen Altsystemen so abhängig, dass sie IBM treu bleiben. Sie kaufen dann auch,

RUNDUMSERVICE

Anteile der IBM-Geschäftsbereiche am Umsatz und ihre Wachstumstendenzen



45,5 IT-Dienstleistungen
Outsourcing, Wartung, Cloud

22,0 Geschäftsdienstleistungen
Beratung, Digitalagentur

22,0 Kognitive Lösungen
Datenbanken, Software, Watson

8,3 Systeme
Großrechner, Server, Speicher

2,2 Finanzdienstleistungen, Patente

Quelle: Unternehmen

Grafik: **manager magazin**

wie unlängst American Airlines, zu ihrem Technikerbe passende Cloud-Angebote.

Ein dynamisches Wachstumsgeschäft mit satten Margen lässt sich aus der Pflege und Weiterentwicklung des Altbestands indes nur schwerlich generieren. Deshalb vermuten selbst Insider hinter vorgehaltener Hand, dass IBM trotz aller Transformationsbemühungen in Zukunft wohl ein noch kleineres Unternehmen sein werde als bisher.

Den Anteilseignern kann dieser langsame Abstieg nicht gefallen. Doch Rometty will sich nicht von ihrem Kurs abbringen lassen, sie hält ihn für alternativlos. „Lass dir von niemandem sagen, was möglich ist und was nicht“, predigte sie Mitte Oktober bei einem Auftritt im Rahmen der Konferenz „Women in Computing“.

Den sturen Glauben an sich selbst habe sie von ihrer Mutter, erzählte die IBM-Chefin den 15 000 Zuhörerinnen. Die habe als Alleinerziehende ihre vier Kinder ernährt und dabei noch studiert: „Mutter wollte auf keinen Fall als gescheitert angesehen werden.“

Und die Tochter will das noch viel weniger. ■ *Eva Müller*

FOTO (U): WIREIMAGE / GETTY IMAGES

Düsseldorf Airport Media **DUS**

» Am Flughafen präsent zu sein, ist für uns mehr als Werbung. «

Stephan Schneider, Senior Manager, Vodafone GmbH



Der Düsseldorf Airport und Vodafone haben eins gemeinsam – sie verbinden Menschen. Arbeiten auch Sie mit uns zusammen, um Ihre Zielgruppe zu erreichen.

Jetzt starten und erfolge-landen.de

