



# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und Technologie

Case Studies on

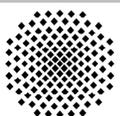
Innovation, Services and Technology

## **Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen**

**Ute Reuter**

Fallstudienreihe **IST** 03/2009

**ISSN 1869-3105**



**Universität Stuttgart**

© Prof. Dr. Wolfgang Burr  
Betriebswirtschaftliches Institut  
Abteilung I - Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement

Herausgeber

Wolfgang Burr

Betriebswirtschaftliches Institut der Universität Stuttgart  
Lehrstuhl für ABWL, Forschungs-, Entwicklungs- und  
Innovationsmanagement

Keplerstrasse 17  
70174 Stuttgart

Erscheinungsort

Stuttgart, Deutschland

---

## **Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen**

*Dipl. Oec. Ute Reuter*

*Lehrstuhl Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsmanagement*

*Prof. Dr. Wolfgang Burr*

*Universität Stuttgart*

*Keplerstrasse 17, 70174 Stuttgart*

*<http://www.uni-stuttgart.de/innovation>*

*e-mail: [ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de](mailto:ute.reuter@bwi.uni-stuttgart.de)*

### **Inhaltsverzeichnis**

<b>1 Einleitung</b> .....	<b>2</b>
<b>2 Fallstudie</b> .....	<b>2</b>
<b>3 Aufgabenstellung</b> .....	<b>4</b>
3.1 Kondratieff-Wellen .....	5
3.2 Die postindustrielle Gesellschaft nach Daniel Bell.....	5
<b>4 Literatur</b> .....	<b>5</b>
4.1 Literaturquellen.....	5
4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie...	6
4.2.1 Literaturhinweise zur Kondratieff-Theorie .....	6
4.2.2 Literaturhinweise zur postindustriellen Gesellschaft .....	7

## 1 Einleitung

Die Informationswirtschaft ist eine der wichtigsten Stützen der Weltkonjunktur. Beispielhaft wird im Folgenden die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen anhand einer Fallstudie dargestellt. Hierzu sollen die Theorie der Kondratieff-Zyklen sowie der Ansatz der postindustriellen Gesellschaft nach Daniel Bell verwendet werden.

## 2 Fallstudie

Mit einem Produktionswert von über 600 Mrd. US-Dollar im Jahre 1988 und zweistelligen Wachstumsraten fungierte die Informationstechnik bereits Ende der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts als eine der wichtigsten Stützen der Weltkonjunktur. Die wirtschaftliche Breitenwirkung und Dynamik der Informationstechnik war Ende des 20. Jahrhunderts immens. Die Informationstechnik wurde als die einzige Technologie angesehen, die das Potential haben könnte, einen langen Konjunkturaufschwung zu tragen.<sup>1</sup>

Wurden im 19. Jahrhundert Naturprodukte und Industrieerzeugnisse als Träger der Weltwirtschaft angesehen, so waren es Ende des 20. Jahrhunderts „der Austausch von Dienstleistungen, Lizenzen, Patenten, Arbeitsmethoden, Informationen und Ideen“, die zur positiven Entwicklung der Weltkonjunktur beitrugen.<sup>2</sup> Zu beachten ist dabei, dass der Hauptvorteil der informationstechnischen Innovationen, nämlich die immer reibungslosere Verbreitung von Informationen, nur im weltweiten Maßstab optimal erschlossen werden kann.<sup>3</sup>

Eine wichtige Quelle der Informationsverbreitung ist die Publikation von Wissen in wissenschaftlichen Zeitschriften und Abhandlungen. Täglich erscheinen im Durchschnitt etwa 6000 wissenschaftliche Artikel. Diese Flut von Informationen kann vom einzelnen Individuum nicht bewältigt werden. Viele herausragende wissenschaftliche Ergebnisse bleiben deshalb ungenutzt, weil sie dem

---

<sup>1</sup> Vgl. Nefiodow (1990) S. 36

<sup>2</sup> Ebenda S. 39

<sup>3</sup> Vgl. ebenda S. 39

einschlägigen Fachpublikum nicht oder nur in unzureichender Form bekannt werden. Die sich daraus ergebenden Produktivitätsverluste sind erheblich.<sup>4</sup>

Doch nicht nur der Arbeitsbereich sondern auch die weiteren Lebensbereiche der Menschen haben sich zu bedeutenden Absatzmärkten der Informationswirtschaft entwickelt. Wie Menschen miteinander kommunizieren und wie sie ihre Freizeit gestalten wird maßgeblich von informationstechnischen Systemen und Informationsdienstleistungen bestimmt.<sup>5</sup>

Auch an der IBM Deutschland ist diese Entwicklung nicht spurlos vorübergegangen: 1952 wurde der Geschäftszweig Textverarbeitung gegründet. Die ersten Produkte dieses Geschäftszweigs waren damals elektronische Schreibmaschinen.<sup>6</sup>

1962 hat die IBM Deutschland 9200 Mitarbeiter und 1963 erfolgte die erste Produktgruppenerweiterung bei der Geschäftssparte der Textverarbeitung: Diktiergeräte der 200-er-Serie wurden produziert.<sup>7</sup> 1964 revolutionierte die Entwicklung der Mainframe-Familie System/360 die Informationstechnologie grundlegend. Die Entwicklungskosten in Höhe von 5 Mrd. US-Dollar waren sehr hoch und wurden seinerzeit als „gamble“ kommentiert.<sup>8</sup>

1970 hatte die IBM Deutschland bereits 22 459 Mitarbeiter.<sup>9</sup> Das Jahr 1974 war gekennzeichnet durch die Einweihung eines neuen Werkes in Berlin, in dem Schreibmaschinen, Kopierer und Diktiergeräte hergestellt wurden, sowie durch die Eröffnung eines Waren-Verteilungszentrums in Nieder-Roden mit 450 Arbeitsplätzen.<sup>10</sup>

1981 schlug die IBM Deutschland einen neuen Vertriebsweg ein: in Düsseldorf wurde ein Laden eröffnet, in dem Schreibmaschinen und Zubehör angeboten wurden.<sup>11</sup> Diese Vertriebsart entwickelte sich gut, so dass bis 1984 insgesamt sieben weitere Läden eröffnet wurden und zusätzlich 350 Händler zu

---

<sup>4</sup> Vgl. Nefiodow (1990), S. 52

<sup>5</sup> Vgl. ebenda, S. 60

<sup>6</sup> Vgl. IBM (2009), URL siehe im Literaturverzeichnis.

<sup>7</sup> Vgl. IBM (2009a), URL siehe im Literaturverzeichnis.

<sup>8</sup> Vgl. Jetter / Satzger (2009) S. 47

<sup>9</sup> Vgl. IBM (2009b), URL siehe im Literaturverzeichnis.

<sup>10</sup> Vgl. ebenda.

<sup>11</sup> Vgl. IBM (2009c), URL siehe im Literaturverzeichnis.

autorisierten IBM PC Händlern ernannt wurden. 1986 wurde der Nobelpreis für Physik an Herrn Dr. Rohrer und Herrn Dr. Binnig vergeben für ihre Arbeit auf dem Gebiet der Elektronenmikroskopie. Beide waren zu diesem Zeitpunkt Mitarbeiter vom IBM Forschungslabor in Rüschlikon bei Zürich.<sup>12</sup> Im Zeitraum von 1987 bis 1990 entstand in Hannover das Software- und Servicezentrum der IBM Deutschland. Und wieder konnten sich 1987 zwei IBM-Mitarbeiter über den Nobelpreis für Physik freuen: Prof. Müller und Dr. Bednorz wurden für ihre Entdeckung von supraleitendem Material ausgezeichnet. 1988 stellte die IBM mit dem IBM Anwendungssystem AS/400 eine Produktfamilie vor, die es mittelständischen Unternehmen in Industrie, Handel, Handwerk und Dienstleistung ermöglichte, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Ebenfalls 1988 wurde das erste IBM Kundenzentrum in Stuttgart eröffnet und das mobile IBM 4381 Versorgungsrechenzentrum wird erstmals direkt für Kunden eingesetzt.<sup>13</sup> Ende der 80er Jahre war die Organisation der IBM um verschiedene IBM-Produktlinien herum strukturiert, was verhinderte, dass Kundenprobleme ganzheitlich betrachtet werden konnten.<sup>14</sup>

1992 wurde die IBM Unternehmensberatung gegründet.<sup>15</sup> Beratung hatte die IBM 1992 dringend nötig, da eine Vielzahl der Unternehmen, die noch 1957 zu den 500 erfolgreichsten Unternehmen der Welt gezählt hatten (wie auch die IBM), in den folgenden 50 Jahren entweder durch erfolgreiche Übernahmen verschwanden oder in die wirtschaftliche Bedeutungslosigkeit zurückfielen. Auch die IBM wäre Anfang der 90er Jahre fast ein Opfer der schnellen Veränderung des Informations- und Kommunikationstechnologie-Marktes geworden.<sup>16</sup>

### **3 Aufgabenstellung**

Stellen sie sich vor, Sie würden mit Ihrem Wissen aus dem Jahre 2009 einen Zeitsprung in das Jahr 1992 unternehmen. Gehen Sie davon aus, dass Sie im

---

<sup>12</sup> Vgl. IBM (2009c), URL siehe im Literaturverzeichnis.

<sup>13</sup> Vgl. IBM (2009c) S. 4

<sup>14</sup> Vgl. Jetter / Satzger (2009) S. 48

<sup>15</sup> Vgl. IBM (2009d) S.1

<sup>16</sup> Vgl. Jetter / Satzger (2009) S. 43/44

---

Jahre 1992 bei der damals neu gegründeten IBM Unternehmensberatung als Assistent der Geschäftsführung eingestellt werden. In dieser Funktion erhalten Sie den Auftrag herauszufinden, welches die zukunftsweisenden Technologien für das 21. Jahrhundert sein werden und wie die IBM den mit der Entwicklung dieser Technologien einhergehenden Wandel in der Gesellschaft erfolgreich bewältigen kann.

### **3.1 Kondratieff-Wellen**

Analysieren Sie die sich im Jahr 1992 abzeichnende Entwicklung im Bereich zukunftsweisender Technologien aus dem Blickwinkel der IBM und unter Heranziehung Ihres Wissens über die Theorie der Kondratieff-Wellen. Gehen Sie dabei kurz theoretisch auf die Merkmale der Kondratieff-Zyklen ein und beziehen sie diese dann ausführlich auf das Fallbeispiel.

Analysieren Sie, welchen Ursprung der 5. Kondratieff-Zyklus hat. Beschreiben Sie zusätzlich anhand des Fallbeispiels, welche Grenzen sich nach der Theorie von Kondratieff auftun.

### **3.2 Die postindustrielle Gesellschaft nach Daniel Bell**

Stellen Sie die fünf Dimensionen der postindustriellen Gesellschaft nach Daniel Bell kurz dar und beziehen Sie diese theoretischen Ansätze ausführlich auf das konkrete Fallbeispiel. Gehen Sie bitte auch auf den Wandel des Charakters der Arbeit als entscheidendes Moment der Veränderung von der industriellen in die postindustrielle Gesellschaft und auf die Bedeutung des theoretischen Wissens - im Modellrahmen und bezogen auf das Fallbeispiel - ein.

## **4 Literatur**

### **4.1 Literaturquellen**

IBM (2009): Geschichte der IBM in Deutschland. Die 50er Jahre. Download unter <http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1950.html>, Zugriff am 20.04.2009.

IBM (2009a): ): Geschichte der IBM in Deutschland. Die 60er Jahre. Download unter <http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1960.html>, Zugriff am 20.04.2009

IBM (2009b): Geschichte der IBM in Deutschland. Die 70er Jahre. Download unter <http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1970.html>, Zugriff am 20.04.2009

IBM (2009c): Geschichte der IBM in Deutschland. Die 80er Jahre. Download unter <http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1980.html>, Zugriff am 20.04.2009

IBM (2009d): Geschichte der IBM in Deutschland. Die 90er Jahre. Download unter <http://www-05.ibm.com/de/ibm/unternehmen/geschichte/1990.html>, Zugriff am 20.04.2009

Jetter, Martin / Satzger, Gerhard (2009): Technologische Innovation und die Auswirkung auf Geschäftsmodell, Organisation und Unternehmenskultur. Die Transformation der IBM zum global integrierten, dienstleistungsorientierten Unternehmen. In: Wirtschaftsinformatik 1/2009, S. 43-52.

Nefiodow, Leo A. (1990): Der fünfte Kondratieff. Strategien zum Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1990, ISBN 3-409-13927-3.

## **4.2 Weiterführende Literatur zum theoretischen Hintergrund der Fallstudie**

### **4.2.1 Literaturhinweise zur Kondratieff-Theorie**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006, S. 38-40

#### **4.2.2 Literaturhinweise zur postindustriellen Gesellschaft**

Burr, Wolfgang / Stephan, Michael (2006): Dienstleistungsmanagement, Kohlhammer Verlag, Stuttgart 2006, S. 41-43

# IST

Fallstudienreihe

Innovation, Servicedienstleistungen und  
Technologie

Case Studies on

Innovation, Services and Technology

Bereits erschienen sind

<b>Laufende Nummer</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
IST 01/2009	Reuter, Ute	Ressourcenbasierung und Dienstleistungsstandardisierung im Facility Management Komplettangebot Bereich
IST 02/2009	Stilianidis, Anastasios	Mobilfunkmarkt Afrika
IST 03/2009	Reuter, Ute	Die Entwicklung der IBM zum Dienstleistungsunternehmen