

---

## ANHANG 1

### zu Denkschrift 27: Management-Gurus – Aufstieg und Fall

---

Manfred Hoefle – Januar 2018

#### SIEMENS: LABOR FÜR MANAGEMENT-GURUS UND CONSULTANTS IN EUROPA

Kein europäisches Unternehmen hat so viele Managementberater „ausprobiert“ und beschäftigt. Das deutsche Traditionsunternehmen hat sich über Jahre von den zwei US-Strategieberatungen, nämlich Boston Consulting (BCG) und McKinsey, intensiv betreuen lassen. Angefangen hat diese aus heutiger Sicht sehr bemerkenswerte Geschichte mit dem aus Canada an die Zentrale am Wittelsbacher Platz gewechselten, Dr. Hermann Grabherr.<sup>1</sup>

Eine lange Geschichte kurz geschildert:

In den Jahren 1975 bis 2000 waren auf dem Gebiet der Strategie die Firmen BCG und zeitweise deren Spin-offs Bain und Braxton Associates tätig. Des Weiteren etablierte sich McKinsey über ein smartes *Relationship Management* als „Hoflieferant“, Zwischendurch wurden Arthur D. Little (ADL), Booz Allen & Hamilton, die Consultingfirma von Michael Porter (The Monitor Group) und auch Roland Berger mandatiert. Für strategische Analysen, namentlich für das PIMS-Programm (*Profit Impact of Market Strategies*) wurde das American Strategic Planning Institute (Cambridge -Massachusetts) beigezogen.

Zu Anfang ging es darum die „weltbesten“ Konzepte strategischer Analyse und Planung auszuwählen. Dazu wurde eine Reihe von Projekten in den Unternehmensbereichen durchgeführt. Siemens war Anlass für die Gründung der Büros von BCG und Bain in München und die Eröffnung eines zweiten Büros von McKinsey.

Die ursprünglich als Strategieberatungen auftretenden BCG und McKinsey erweiterten sukzessive ihr Beratungsspektrum - bei Siemens im Gleichschritt zu den neuesten Trends in den USA. So wurde z.B. die Siemens Verkehrstechnik Pilotanwender für das *Time Based Management* von BCG. Mit McKinsey machte man Anläufe zu einer Gemeinkostenwertanalyse (GWA), wurden Technologie Assessments, Innovationsprogramme, -wettbewerbe durchgeführt. In der Zeit (1993-1999) des Aufsichtsratsvorsitzenden Hermann Franz war McKinsey bei der Umstellung von einer regionalen Organisation zu einer divisionalen beteiligt. Ende der 1990er-Jahre empfahl sich die Beratungsfirma für das bis dahin umfassendste „Reengineering-Programm“, nämlich für den Kommunikationsbereich unter dem verheißungsvollen Label „World Class“.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> In den USA hatte er einen Business Course an der Harvard Business School absolviert und sich mit den Einsichten des Bruce Henderson, des Gründers von BCG, auseinandergesetzt.

<sup>2</sup> Der Niedergang dieses Traditionsgeschäftes wurde von diesem Mega-Consulting-Projekt nicht aufgehalten. Zuletzt wurden die Geschäfte unter dem CEO Klaus Kleinfeld in ein Joint Venture mit Nokia eingebracht, einige verkauft oder „abgewickelt“. Siehe dazu:

<http://www.managerismus.com/themen/arbeitswelt-bwl-consulting/denkschrift-nr-4>.

Erwähnenswert ist, dass alle McKinsey- und BCG-Aktivitäten in einem revisionsfreien Raum abliefen. Die sonst bei Projekten geforderten *Post-mortem*-Analysen unterblieben.

Mit dem Aufkommen des Prozessmanagements wurden im Rahmen des *top*-Programms in kleinem Umfang die Thomas Group, eine spezialisierte Beratungsfirma für Prozessanalysen, beigezogen: Für das Thema Qualität wurde die gemeinnützige EFQM-Organisation eingeschaltet. Die Aktivitäten in Richtung „Lean“ in der Fertigung und in der Logistik brachten respektable Zeit- und Qualitätsverbesserungen. Unter der Initiative des damaligen Leiters der Siemens Management-Consulting (SMS) und späteren Kurzzeit-CEO, Klaus Kleinfeld, wurde Siemens in großem Umfang mit *Benchmarking*<sup>3</sup> überzogen. Zur Vorbereitung zur Börseneinführung an der NYSE wurde vom Finanzbereich das *Shareholder Value Management*-Konzept („Economic Value Added-(EVA)“) mit aufwendiger Hilfe der US-Beratungsfirma Stern Stewart & Co eingeführt.

Als Referenzunternehmen spielte GE die herausragende Rolle. McKinsey als auch die siemensinterne Beratungsabteilung, sowie die Wettbewerbsbeobachtung, nicht zuletzt die deutschen Wirtschaftsmedien, verfolgten alle Maßnahmen und Programme (*Shareholder Value*, *Six Sigma*, „*Work-out*“, *Boundarylessness*, *Leveraging*, *Outsourcing*) dieses konglomeraten Konzerns mit großer Aufmerksamkeit, um dem Siemens-Management Vorhaltungen zu machen.<sup>4</sup> Solange ABB unter Percy Barnevik erfolgreich war, wurden der Change Prozess, die zahlreichen M&A-Aktionen und auch die Internationalisierungsstrategie dieses damals an Business Schools glorifizierten transnationalen Konzerns eingehend begutachtet.

Bei Siemens-Nixdorf wurden unter der Leitung des extern rekrutierten Gerhard Schulmeyer, MIT, Stanford und später INSEAD für die Ausbildung von sogenannten CAPs (Change Agent Programs) genutzt. Dieser anfänglich fulminante, später diffuse Change Prozess fand sogar als *Case Studies* Eingang in das Repertoire einiger Business Schools.

Auf einem ganz anderen Blatt steht, dass Abstinenz gegenüber Moden, externe und interne Managementberater mit geschäftlichem Erfolg verbunden war. Diesen Beweis lieferte Klaus Ziegler, der „konventionelle“ Bereichsleiter von Passive Komponenten (später EPCOS), im Unterschied zu dem Schwesterbereich Halbleiter (später Infineon) unter der McKinsey-affinen Leitung von Jürgen Knorr und von Ulrich Schumacher.

Siemens hat einen immensen Preis für das Mitmachen der Moden gezahlt, einmal in „Cash“ für die Berater und indirekt für ständige Ablenkung und Frustration von Mitarbeitern und vieler Manager. Die jährlichen Gesamtausgaben für Managementberatung betragen zeitweise gut über 100 Millionen DM, was rund 15 % der Jahresdividende entsprach. Beim gesamten Managementaufwand (eigenes Personal und Berater) hielt Siemens über Jahre die Spitzenposition in Europa.

Alles in allem: ein untrügliches Zeichen dafür, dass mit dem Geld „anderer“, nämlich dem der Aktionäre auf diesem Gebiet ungemein freizügig umgegangen und Siemens zur Goldgrube einiger Berater wurde.

---

<sup>3</sup> Dieses singuläre Programm wurde vom Siemens-„Accountant“, Edward Krubasik, dem Nachfolger von Henzler, angeleitet; der kurz darauf zum ersten, von außen geholten Siemens-Vorstand bestellt wurde.

<sup>4</sup> Bedenklich ist, dass die Siemens Unternehmensleitungen fast alle Moden von GE übernommen haben, wenn auch in moderater Form. Dahinter stand die Absicht, *up-to-date* erscheinen zu wollen. Den Vorlieben der verschiedenen Zentralbereiche/-stellen und den bevorzugten Consultingfirmen wurde bei bestimmten Beratern ein schwer vertretbarer Freiraum gewährt. Hauptsächlich McKinsey nutzte Siemens als bevorzugten *Playground* und als bezahlte Lernwerkstatt für Junior Consultants.