

## Siemens: Zusammenhalt sichern!

*Manfred Hoefle / Armin Sorg*

Derzeit ist Siemens ein hybrides Unternehmen, bestehend aus acht Divisions und den zwei eigenständig geführten Unternehmen Healthineers und Siemens-Gamesa, dazu noch eine Vielzahl von Beteiligungsgesellschaften. Die aktuelle Formation ist der vorläufige Abschluss eines sich lange vollziehenden Wandels von einem divisionalen Branchenkonzern zu einer De-facto-Managementholding. Angestoßen war dieser Prozess mit der Einführung einer dezidierten Kapitalmarktausrichtung im Vorfeld der Börseneinführung an der NYSE. Davor, aber besonders danach gab es eine Serie von Abspaltungen, Verkäufen von Unternehmensteilen sowie die Aufgabe der angestammten Kommunikationstechnik verbunden mit häufigen Umorganisationen und untypischen Leitungswechseln.

### Bindungsverlust vorbeugen – Identität pflegen

Dass diese einschneidenden Veränderungen das Selbstverständnis, die Kultur des „Hauses“ und die Stimmung großer Teile der Mitarbeiterschaft strapaziert haben, ist offensichtlich. Von der Leitung wurde es jedoch nicht als vordringliches Problem angesehen, von der Öffentlichkeit kaum wahrgenommen und vom Kapitalmarkt ignoriert. Compliance-Regelungen nahmen überhand, Corporate Governance lehnte sich an US-Gepflogenheiten an, das Controlling dehnte sich aus und Englisch dominierte fortan als Unternehmenssprache. Das Gefühl von Entfremdung stellte sich mancherorten ein.

In Untersuchungen zur Langlebigkeit von Unternehmen haben sich - wenig überraschend – als Haupteigenschaften eine ausgeprägte Unternehmensidentität und -kultur herausgestellt – zusätzlich eine konservative Finanzierung, ständige Sensibilität gegenüber grundlegenden Veränderungen - wie der bei Siemens gelungene Übergang auf die Elektronik, die Automatisierung, die Substitution von Hardware durch Software und die Einrichtung von Plattformen - und eine große Offenheit für neue Ideen.

Vordringlich ist somit die bewusste Stärkung des Identifikationskerns SIEMENS. In den Augen von Kunden weltweit ist Siemens ein deutsches Unternehmen. Mit dieser Wahrnehmung wird eine Summe positiver Eigenschaften verbunden: hohe Ingenieurkunst, Qualität, Verlässlichkeit, Langfristigkeit. Siemens hat in seiner 170-jährigen Geschichte immer wieder bewiesen, dass es sich in hohem Maße darauf versteht, Innovation und Zuverlässigkeit zu kombinieren. In besonderem Maße wurde diese Stärke zur Lösung gesellschaftlicher Probleme in den Bereichen Energie, Mobilität, Umwelt, Gesundheit, Produktion, Gebäude eingebracht – und das weltweit. Ergänzt wurde die umfassende technische Kompetenz durch einen hervorragenden Service und solide Finanzierungslösungen. Jüngste Beispiele sind die breiten Infrastrukturprojekte in Ägypten und ggfs. im Irak.

### Was muss für eine Wiedererstarkung der Unternehmensidentität getan werden?

#### 1. Wir-Kultur pflegen („Wir Siemensianer/ we are Siemens“)

Siemens zeichnete sich vor vielen Wettbewerbern durch ein starkes „Wir Gefühl“ aus, gemeinhin eine Absage an individualistische Tendenzen und die Gegensätzlichkeit von Arbeit und Kapital. Die 2018 erfolgte Abschaffung des von Managementberatern propagierten Individual-Bonus (im Rahmen komplizierter Performance-Management-Modelle) war ein passender Schritt. Ein weiterer war die Ausweitung des Beteiligungsprogramms (Aktien) auf die gesamte Mitarbeiterschaft (aktuell rund 300.000 Mitarbeiteraktionäre) im Zuge einer bewussten Eigentümerkultur.

## **2. Markenkern definieren und Ordnungsrahmen schaffen**

„Einheit in Vielfalt“ verlangt einen klaren Markenkern, den alle Einheiten teilen und verstärken. Darüber hinaus ist ein stabiler, nicht einengender Rahmen für die darin Tätigen notwendig. Dazu zählen bestimmte gemeinsame Anwerbe- und Einstellungskriterien, eine ähnliche Verankerung in den selbstständigen Einheiten, ein vereinfachter Wechsel innerhalb von Siemens, gemeinsame Kommunikationsregeln/-instrumente, ein Satz gleicher „kultureller“ Kriterien.

Auch bei Finanzierung, Strategie, Governance & Compliance ist eine weitgehende Einheitlichkeit geboten. Dem Aufsichtsrat, insbesondere der Familie und den Arbeitnehmervertretern als „Wir von Siemens“ kommt die Aufgabe zu, auf den Zusammenhalt im Unternehmen zu achten.

## **3. Führungskontinuität sichern**

In der Wahrnehmung gerade im Ausland steht Siemens für Führungskontinuität und Stabilität - im Gegensatz zu vielen früheren und heutigen Wettbewerbern (AEG, ABB, GEC, GE, Alstom, Philips). Dieses Aktivum resultiert aus der großen, traditionellen Sorgfalt beim Heranziehen des Führungsnachwuchses und der großen Umsicht bei der Auswahl des CEO und der Vorstände sowie der Besetzung des Aufsichtsrates.

## **4. Gemeinsamkeiten nutzen**

Einheit muss materielle Vorteile bringen, indem Kosten geteilt und Mehrkosten vermieden werden. Darunter fallen an erster Stelle die Bündelung von FuE und Einkauf, dann die Bewirtschaftung von Immobilien, die Nutzung einer gemeinsamen Kommunikationsinfrastruktur, überhaupt der bisweilen vernachlässigte Unterhalt gemeinsamer Einrichtungen wie Ausbildungsstätten, Sport- und Veranstaltungszentren.

**Siemens braucht mehr denn je den Zusammenhalt als Gegengewicht zu der in den letzten Jahren verstärkten Kapitalmarktorientierung.**

*Manfred Hoefle / Armin Sorg, 24. Januar 2019*