
Nokia Siemens Networks (NSN)
Chronologie eines anhaltenden Führungsversagens

INHALT

Vorgeschichte und Anfang (1990 – 2006)

Schwieriger Start und hohe Erwartungen (Jahre 2006 – 2008)

Verlust an Orientierung (Jahre 2009 und 2010)

Krise und letzte Chance (Jahre 2011 und 2012)

Ursachen des Versagens

Lehren

Langfristig ist man nur erfolgreich, wenn man weiß, warum man erfolgreich ist.

*Rupert Lay SJ – Philosoph, Managementdenker (*1929)*

Siehe auch Denkschrift Nr. 4 „Die schwindende Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in Deutschland und der Ausstieg von Siemens: Gründe und Lehren“.

Die Einbringung des Telekom-Geschäftes in das Joint-Venture mit Nokia war der letzte markante Schritt nach der Auflösung von SNI (Siemens Nixdorf) und dem Verkauf des Handy-Geschäftes an BenQ.

Vorbemerkung

Trotz der Größe eines DAX-Konzerns ist NSN ein wenig bekanntes Unternehmen. Das liegt hauptsächlich an dem Status als Pari-Joint-Venture, einer gemeinsamen Tochtergesellschaft von Nokia und Siemens mit Headquarter in Finnland.

Erst seit Ankündigung massiver Abbaupläne im Herbst 2011 hat sich bei den Medien ein vorübergehendes Interesse eingestellt. Aber die Berichterstattung drehte sich fast ausnahmslos um den geplanten Personalabbau und mögliche Standortschließungen in Deutschland. Von Seiten der Politik, namentlich vom Bayerischen Wirtschaftsminister, kam der Vorwurf von Managementfehlern auf.

Bemerkenswert ist, dass dieser Vorgang ein so geringes Augenmerk auf sich zog, obwohl es sich hier im Unterschied zu Schlecker oder Opel um das weitgehende Verschwinden einer High-Tech-Branche im Geburtsland der Nachrichtentechnik handelt und auch um den Ursprung von Siemens. Von den vielen Beobachtern in den einschlägigen Medien wurde der Niedergang der Kommunikationsbranche nicht vorhergesehen, auch nicht durchleuchtet und im Ergebnis kaum kommentiert, schon gar nicht Lehren daraus gezogen. Die beiden Gesellschafterunterliegen einer nur nachgeordneten Publizitätspflicht, haben an einer Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse wenig Interesse.

Diese Denkschrift will eine knappe, umfassende Darstellung dieses Joint Venture bringen und - was meist zu kurz kommt - ein paar Lehren aus der kurzen, schwierigen Vergangenheit gewinnen.

Der kurzen Geschichte von NSN gingen eine beachtliche Aufwärtsentwicklung der Siemens-Kommunikationstechnik und ein explosives Wachstum der Mobilfunkgeräte von Nokia voraus. Diese Angaben belegen es: Siemens war hoch erfolgreich mit seinem digitalen Vermittlungssystem EWSD - nach dem Festhalten am analogen System EWS-A in den 1980er-Jahren¹. Erfolgreich war man mit dem Aufbau der Mobilfunktechnik und einem erneuerten Endgerätegeschäft sowohl bei Schnurlosen als auch bei Handys. Nokia hatte sich bekanntlich von einem finnischen Mischkonzern infolge der Setzung des vollen digitalen GSM-Standards (Global System for Mobile Communications) zu dem mit Abstand (mit einem Marktanteil von 21 % mit 21,3 Millionen Stück im Jahre 2007) weltweit führenden Mobilfunkgerätehersteller entwickelt.²

Nun zum Verlauf im Einzelnen:

Vorgeschichte und Anfang (1990er – 2006)

Im Juni 2006, anderthalb Jahre nach Antritt als CEO von Siemens, verkündete Klaus Kleinfeld das deutsch-finnische Joint Venture. Sichtlich eingenommen von diesem strategischen Schachzug gab er auf der Pressekonferenz in London auf die sich selbst gestellte Frage „Warum wird diese Company so erfolgreich sein?“ – die definitive Antwort: „Weil die Besten der Branche zusammengefunden haben!“. Aus seiner Sicht war damit die finale Entscheidung über den Ausstieg von Siemens aus dem Geschäft der Kommunikation gefallen. Ein Jahr zuvor hatte er auf seiner ersten Pressekonferenz in Lissabon überraschend den Verkauf der Handysparte an BenQ angekündigt. Der Kapitalmarkt sollte deutlich vernehmen, dass mit ihm Entschlossenheit eingekehrt ist, sich der Baustellen zu entledigen, und der Aufbruch in eine renditestarke Zukunft begonnen hat. Für langwierige Aufräumarbeiten war kein Platz. In seiner Vorstellungswelt von Megatrends und seiner strategischen Perspektive war die „Kommunikation“ nicht mehr vertreten; erstaunlich für ein Unternehmen, das die Nachrichtentechnik mitbegründet hat, und für eine Periode, die mitunter das Zeitalter der Kommunikation genannt wird.

Vorgeschichte Siemens: Vom Erfolgs- zum Problemgeschäft

Der Einbringung des Netzgeschäftes von Siemens in dieses europäische Joint Venture war ein fast zehnjähriges Bemühen von Siemens vorangegangen, die Telekom-Aktivitäten neu zu strukturieren und auf den IP-Standard des Internet auszurichten. Die Anpassung des vormals mit Abstand ertragsstärksten Bereiches der Siemens AG wurde von wechselnden Bereichsleitungen mithilfe zahlreicher Consultants zaghafte angegangen. Mehrere Aufbruchversuche gelangen nicht: Die Zusammenlegung aller Kommunikationsaktivitäten in dem Bereich COM³ brachte nicht den gewünschten Erfolg, die Akquisitionen insbesondere in der zukunftsentscheidenden Datenkommunikation waren Flops,⁴ ein wettbewerbsfähiges IP-Produkt war nicht verfügbar, die Aneignung von Know-how über Ventures mit jungen High-Tech-Unternehmen in den USA brachte nicht die erhoffte technische Frischzellenzufuhr.⁵ Indes schrumpfte das Kerngeschäft sowohl im Festnetz-Carrier- als auch im Enterprise Network-Sektor. Der großangelegte Sanierungsversuch unter dem Motto „World Class“ (McKinsey) zeigte wenig Wirkung. Alles und Jedes wurde angegangen, aber der Samen einer neuen Technologiegeneration ging nicht auf und Anpassung und Umstellung verliefen sich. Die missliche Situation verführte sogar dazu, mit korrumpierenden Methoden Umsätze in kritischen Regionen und mit problematischen Kunden zu erlangen.

¹ Siemens hatte als De-facto-Monopollieferant der Deutschen Post den Übergang auf die digitale Vermittlungstechnik versäumt und war gegenüber den anderen Lieferanten (IT&T/SEL, Ericsson) v.a. im

² Nokia war 2007 der größte Lieferant von Basisstationen in Europa.

³ Der 1998 geschaffene Kommunikationsbereich krankte von Anfang an an seiner Größe und den unterschiedlichen Kulturen des öffentlichen und privaten Geschäfts und an einer willkürlichen, indirekten Führung durch den Zentralvorstand Volker Jung.

⁴ Die sich Anfang der 1990er-Jahre gebotene Gelegenheit einer Beteiligung an dem damaligen Upstart Cisco wurde als nicht aussichtsreich angesehen. 2002 wurden Aragon Networks, Castle Networks und Redstone Communications unter Unisphere Networks zusammengefasst. Bei der späteren Weiterveräußerung an Juniper Networks wurde der ursprüngliche (kolportierte) Kaufpreis von 1 Milliarde US\$ weit unterschritten.

⁵ Diese wurden fast vollständig abgeschlossen und lieferten keinen nachhaltigen Umsatzbeitrag bzw. brachten keine neue Produktbasis. Zu Anfang wurde für diese neue Beteiligungsstrategie der euphemistische Titel „String of Pearls“ verwendet.

Im Mobilfunk Netzgeschäft dagegen gelang es Siemens, als Nummer 3 eine etwa gleichstarke Stellung wie Nokia einzunehmen; in Teilbereichen, so bei Prepaid-Abrechnungssystemen, wurde sogar die Weltmarktführerschaft erreicht. Das Handygeschäft stellte sich aufgrund der sich rasch verändernden Nutzergewohnheiten und des raschen Modellwechsels zunehmend als volatil und wegen der Globalisierung als unerwartet komplex heraus. Dies spiegelte sich in häufigen organisatorischen und personellen Wechsels wider. Für den Übergang auf *Smartphones* war keine adäquate Plattform vorhanden bzw. in Entwicklung. Siemens war immer noch in der Telefonwelt befangen und die in der Anwenderlogik liegende Erweiterung zu einem multifunktionalen, applikationsreichen Gerät wurde zu spät erkannt. Das Produktsortiment war fast ausschließlich im Low-end, in dem die Margen sich stetig verringerten und die Skalennachteile gegenüber dem Marktführer Nokia immer mehr zu Buche schlugen. Desweiteren erschütterten Produktmängel und falsches Timing den Glauben an ein erfolgreiches Weiterführen des hochdynamischen Handygeschäftes, das mit dem Verkauf an BenQ sein scheinbar für Siemens erlösendes Ende finden sollte.

Nach einer gründlichen Neuausrichtung war Siemens indessen mit den schnurlosen Telefonen, dem GIGaset-Spektrum erfolgreich; in Europa war Siemens Marktführer. Das reife Geschäft rutschte infolge der mangelnden W-LAN Fähigkeit und verspäteter Kostenanpassung in die Verlustzone und wurde dann im Zuge des Ausstiegs aus der Telekommunikation an den problembehafteten Finanzinvestor Arques abgestoßen. Im Zuge der Ausgliederung des Kommunikationsgeschäftes wurde für Produkte und Lösungen für die End-to-End- Unternehmenskommunikation die Siemens Enterprise Communications GmbH & Co. KG als Joint Venture mit dem US-amerikanischen Finanzinvestor The Gores Group gegründet.⁶

Vorgeschichte Nokia: erfolgsgewöhnt – erfolgsverwöhnt

Das mit dem Aufkommen des Mobilfunkgeschäftes zum „Eingeschäft“ gewandelte Unternehmen war eine Dekade lang Börsenstar und auf „Mobile only“ fixiert. Das Netzgeschäft war zusammen mit dem Handy-Geschäft sehr dynamisch gewachsen und von einem pionierhaften Stil geprägt. Mobile Phones waren das Gravitationszentrum von Nokia, mit einer deutlichen Marktführerschaft gegenüber den nächstgrößeren Wettbewerbern Sony, Siemens, Samsung und den damals noch vielen anderen. Das Netzgeschäft war weder beim Management noch bei den vielen Nokia-Analysten geschätzt, weil es geringere Margen hatte und vergleichsweise viel Vermögen band. Die Strategie zielte auf den Ausbau des Servicegeschäftes, was mit den Akquisitionen von Navtec und anderen Spezialisten bezweckt wurde. Mit Ovi startete Nokia mit einem eigenentwickelten Portal, das wie *i-Tunes* von Apple konzipiert war. Wegen der umständlichen Nutzereigenschaften war es erfolglos und wurde bald in Raten eingestellt. Mobile Networks waren nach allgemeinem Dafürhalten als Stand-alone-Geschäft nicht ausreichend stark und wurden als Randgeschäft angesehen, sodass für Nokia Handlungsbedarf bestand.

Die Logik des Joint Venture: Scheinbar zwingend

Das Zusammengehen der beiden Unternehmen im Kommunikationsgeschäft entspringt der Logik von Größe (*Economies of Scale*) und einer damals schon absehbaren globalen Konsolidierung der Netz-Branche. Einer europäischen Lösung wurde der Vorzug gegeben. Alcatel hatte ein halbes Jahr zuvor Lucent erworben und so ein transatlantisches Unternehmen geschaffen. Der Kapitalmarkt, dem beide Unternehmen als Publikumsgesellschaften unterlagen, wirkte als Katalysator. Die Zeit, als Siemens die Vorteile eines National Champions nutzen konnte und damit industriepolitische Verpflichtungen einging, war spätestens mit der Notierung an der NYSE im Jahr 2000 abgelaufen. Die früheren Vorteile zählten nicht mehr. Bei Nokia, das überwiegend im Besitz amerikanischer Fonds ist, regierte der Shareholder Value, abgemildert durch die finnische Unternehmenskultur; und, solange der Erfolg währte, wog man sich in Überlegenheit.

Rechnerisch gesehen und von den Gesellschaftern implizit angenommen, sollte der Zusammenschluss von Nokia als zweitgrößter Anbieter und von Siemens als drittgrößter eine starke Nummer 2 ergeben und so die Branche weiter konsolidieren. Für jedes Management war das Joint Venture ob seiner schiereren Größe und Komplexität eine extreme Herausforderung: rund 65 Tausend Mitarbeiter, wovon 9000 im Rahmen der Konsolidierung wegfallen sollten, mit Schwerpunkt in den Hochlohnländern Deutschland und Finnland. Die *Homebase* war Europa, aber das Gemeinschaftsunternehmen sollte rasch global werden. Regional sollte NSN vor allem in den USA und in einigen Emerging Markets expandieren.

⁶ Das Geschäft hatte eine beträchtliche Größe: Der Umsatz lag 2008 bei 3,2 Milliarden Euro.

Gestartet wurde mit einem Umsatz von 14 Milliarden Euro und einer Gross Margin von 32 %. Geplant waren mittelfristig ein Umsatzzuwachs auf 16 Milliarden Euro und eine Angleichung der Bruttomarge an den Branchendurchschnitt von rund 35 %.

Schwieriger Start und hohe Erwartungen (Jahre 2006 – 2008)

Die Restrukturierung des COM-Bereiches war wegen der Korruptionsangelegenheit, des Führungswechsels an der Spitze und des hohen Wellen geschlagenen BenQ-Debakels auf halbem Wege stehen geblieben: Der Abbau von Personal beschränkte sich auf 2.290 in Deutschland, Investitionen wurden gekappt. Das Produktportfolio blieb überreif.

Die Vorbereitungen zu diesem Abschluss erschwerten die Fortführung des laufenden Geschäftes. Die Verzögerung des Starts durch den Korruptionsskandal um drei Monate eingerechnet - der Start war schließlich April 2007 - herrschte neun Monate ein Schwebezustand, der Kunden und Mitarbeiter verunsicherte. In dieser Zeit waren Siemens und Nokia gesetzlich angehalten, als konkurrierende Anbieter aufzutreten. Diese Zeitverschiebung erhöhte in der Folge den Druck auf Management und Mitarbeiter, die ursprünglich veröffentlichten Ziele zu erfüllen.

Kostspielige Produktzusammenlegung

Problematischer als angenommen gestaltete sich die Festlegung auf das Angebotsortiment. Weil eine Zusammenführung einzelner Systemfamilien und ein geregelter Ausphasen vom Aufwand her schwer zu vertreten waren, mussten entsprechende Entscheidungen im Entweder/Oder-Modus getroffen werden. Das eröffnete dem Wettbewerb Angriffspunkte und verursachte einen hohen Aufwand für den Investitionsschutz der Kunden.

Stark unterschiedliche Organisationen, Abläufe und Systeme

Siemens war vom Systemgeschäft geprägt, Nokia von einem schnell drehenden Produkt- bzw. Consumer- Geschäft. Die geplante Organisationsstruktur des Joint Venture (nämlich eine Matrix-Organisation aus Produkt-BUs und Regionen sollte „das Beste aus zwei Welten“ vereinen und die Veränderungen im Produktspektrum sowie die divergierenden regionalen Anforderungen ausgleichen. Allerdings wurde durch die Konsolidierung des Joint Venture bei Nokia Reporting-Strukturen und Tools vorgegeben, die Belange des - ohnehin im Wandel befindlichen - System-, Service- und Lösungsgeschäftes nicht adäquat abbildeten. Die Folgen waren Intransparenz über das eigene Geschäft, langsames, komplexes Reporting verbunden mit hohen Kosten, was sich im Zuge des Geschäftsrückgangs aufgrund der 2007/08 hereingebrochenen Finanzkrise negativ auswirkte.

Divergente Erwartungen

Das Joint Venture war in seiner Ausrichtung von divergenten Erwartungen bestimmt: Während bei Nokia der *Mindset* „mobile rules“ vorherrschte, wurde auf der ehemaligen Siemensseite die Hoffnung gehegt, endlich ein starker Vollsortimenter zu werden. Von Anfang an bestand dieses Spannungsverhältnis von Spezialisierung und Erweiterung. Kritisch wurde die Unterrepräsentanz von Siemens-Leuten im Top-Management gesehen.⁷

Hinzu kam die eingeschränkte Bereitschaft der beiden Gesellschafter, das Gemeinschaftsunternehmen mit adäquatem Kapital auszustatten. Mit großer Wahrscheinlichkeit wurden die notwendigen Aufwendungen für die überfälligen Restrukturierungen einschließlich Mitarbeiterabbau, für die Swaps aufgegebenen Produktlinien, für Investitionen in die Konvergenz von Plattformen⁸ und schließlich für die Integration der Prozesse und IT-Systeme unterschätzt. Und das Top-Management hatte die Erwartung, dass das Geplante nur einfach umgesetzt werden sollte. Die einsetzende Hektik ließ wenig Raum für das Einfühlen in den neuen Modus Operandi. Zunächst verdeckte Konflikte brachen auf, weiteten sich zu Grabenkämpfen aus und führten zur Frontenbildung. Das Auswechseln früherer Siemens-Führungskräfte wegen des nachwirkenden Korruptionsfalles verschlechterte das

⁷ Der vorgesehene CFO wurde nicht aktiv. Die Aufgabe wurde E. Simmons (vorher bei Alix Partners, einer auf Restrukturierung spezialisierten Beratungsfirma, tätig) übertragen. Der Marketingchef schied nach 18 Monaten aus.

⁸ Der Aufwand für den proaktiven Austausch der Siemens-Plattform hatte sich auf eine halbe Milliarde Euro belaufen.

Betriebsklima. Im Markt machte sich das Wiederstärken von Ericsson bemerkbar, die ihr hartes Restrukturierungsprogramm drei Jahre früher abgearbeitet hatte. Im Vergleich zu diesem recht ähnlichen Mitbewerber wurden die Versäumnisse von NSN manifest.

Der Anfang wurde entgegen den Reden des Managements immer weniger als Aufbruch, als Chance empfunden. Das lag vor allem daran, dass harten Entscheidungen aus dem Wege gegangen wurde und die „tough news“ nicht klar, nicht zeitig und nicht ausreichend konsistent kommuniziert wurden. In der unruhigen und ungeordneten Anfangsphase setzten sich in der komplexen Organisation starke Individuen durch, die ihre Vorstellungen und Arbeitsweisen durchdrückten. Die Wirklichkeit entfernte sich zusehends vom ursprünglichen Masterplan: Je größer die Entfernung zum *Headquarter*, desto größer war der Raum für Abweichungen.

Halbherziger Kulturwandel

Für den Cultural Change wurde das ganze Kochbuch aufgeschlagen: Web 2.0-Tools, offene Kommentare, Blogs, moderierte Chats, Cultural Jams, Employee Engagement Surveys. Die Handhabung der Rezepte und - was wichtiger ist - der Prozess liefen nach Regionen und BU's stark unterschiedlich ab. Die neuen, von engagierten Mitarbeitern in einem *Culture Jam* erarbeiteten Werte wurden verkündet und es erfolgte der Aufruf, ihnen fortan zu folgen. Das breit angelegte Bemühen um eine eigene Identität wurde abgebrochen, ohne dem Ziel der Entwicklung einer solchen Identität nahe gekommen zu sein.

Zum Start wurde noch viel Wert auf einen frischen, unkonventionellen Auftritt nach außen gelegt, der die Werte und die neue NSN-Kultur betonte. Nach innen wurden diese Werte aber nicht so weiterentwickelt und gelebt. So blieb es in den ersten Jahren spürbar bei einer Welt der zwei Kulturen. Bei den vom Abbau besonders betroffenen Mitarbeitern in Deutschland (aber auch in Finnland) kam Enttäuschung auf. Es tat sich ein *Culture-Divide* zwischen Growth-Markets und „Abbau-Ländern“ auf.

Die anfangs offene Diskussion wurde immer mehr zu einer inszenierten. Der breite Dialog wurde zunehmend in innere Zirkel verlegt. Die Mitarbeiter bekamen Videocasts über Strategie zu hören und zu sehen. Die Inhalte waren auf Darstellung getrimmt, der Ergebnisfortschritt immer geringer. Auf der einen Seite meldeten einzelne Units, „dass die kulturelle Kluft tatsächlich überwunden“ sei⁹, während andere eine hohe Fluktuation von über 50 % zu verzeichnen hatten. Es gab recht unterschiedliche Zustände insbesondere in den Regionen.

Verbreitete Arroganz

Die im Unternehmen kursierende Hoffnung auf ein Scheitern der Fusion Alcatel-Lucent erfüllte sich nicht¹⁰. Lange Zeit wurden die dort vermuteten Probleme als unüberwindbar hingestellt. Mit dem neuen, von außen bestelltem, CEO gelang ALU offenbar eine Stabilisierung des Unternehmens. Lange Zeit war man bei NSN voll der Zuversicht, zu der Traditionsfirma, der schwedischen Ericsson aufzuschließen. Sowohl bei der Breite des Angebotsspektrums als auch in der Technik waren die Unterschiede nicht groß. Die Imitation gelang nur unzureichend. Ericsson hatte mit Blick auf die erwartete Branchenkonsolidierung früher mit *Managed Services* (Übernahme der Betriebsfunktion) begonnen und dann lukrativere Deals abgeschlossen. Auch in der Verlagerung von Servicefunktionen nach Indien und andere Low-cost-countries war Ericsson früher und systematischer vorgegangen. Was die Übernahme und Integration von Wettbewerbern vor allem von Marconi und Nortel anging, war der Mitbewerber im Timing glücklicher und sichtbar konsequenter. Alles ins allem war Ericsson mit ruhiger Hand geführt.

Unterschätzt wurde - nicht nur von NSN - der aufstrebende, geheimnisvolle chinesische Anbieter Huawei.¹¹ Mit seinem aus dem chinesischen Hinterland begonnenen *Roll-out* auf Basis niedrigstpreisiger Angebote für qualitativ zufriedenstellende Produkte und Leistungen war so nicht gerechnet worden. In einer Vielzahl zunächst peripherer Länder sicherte sich dieser einzigartig

⁹ So die Nord-Ost-Region, bezeichnenderweise in einer Schrift der beteiligten Consultingfirma FranklinCovey.

¹⁰ Alcatel-Lucent erzielte erst im GJ 2011 ein positives operatives Ergebnis.

¹¹ Der Wettbewerb hätte sensibilisiert sein müssen, seitdem die chinesische Regierung das Ziel ausgegeben hatte, einen „eigenen“ Global Player in der Schlüsselbranche Telekommunikation aufzubauen. Für seine organisatorische Entwicklung hat Huawei Unterstützung von IBM erhalten.

aggressive Wettbewerber überraschende Deals und zwang NSN und die anderen Anbieter zur Absenkung ihrer Preise.¹²

Kurz:

Die Gründe des Scheiterns waren von Anfang an angelegt. Die Zeit für ein Joint-Venture war ungünstig.

Verlust an Orientierung (Jahre 2009 und 2010)

Die Integration (mit eingeschlossen die Restrukturierung) sollte 2008 abgeschlossen sein und danach die Phase des Aufbruchs beginnen. Vollmundig wurde schon verkündet, dass NSN im superschnellen, hochleistungsfähigen Fourth Generation Network (4G)-Segment Marktführer mit einem Anteil von 35 % sei und mit 200 Kunden „leads the pack in soft switching“.

Dann kam die Finanzkrise zu dem höchst ungünstigen Zeitpunkt einer „halben“ Integration. Viele Prozesse waren noch nicht eingefahren, die Tools noch nicht fertig, die Forecast-Qualität gering, mehrere Baustellen noch nicht abgeräumt. Ende 2008 war vorsichtig von einem „Synergy-related headcount restructuring“ die Rede.

Die Erwartungen waren nach der vermeintlichen Konsolidierung hoch, die Geldmittel aber wurden zunehmend knapp. Und es hielten finanzkräftige und aggressive Wettbewerber dagegen. Die Wucht der Marktkrise lässt sich daran ablesen, dass im 1. Quartal 2009 rund ¼ des Umsatzes verloren ging; statt des angepeilten Jahresumsatzes von 16 Milliarden Euro wurden nur 12 Milliarden Euro realisiert. Von diesem Einbruch erholte sich NSN nicht mehr. Im Branchendurchschnitt verlor das Unternehmen stärker als der Wettbewerb.

Die anfänglich besonnene Reaktion des Managements trotz eines *Missed quarter*, die gefassten Pläne weiter zu verfolgen, wurde von der wachsenden Ungeduld im Aufsichtsrat kassiert. Die verkündeten Ziele waren unrealistisch geworden, die Verluste und Abschreibungen schlugen auf die Quartalsberichte der Muttergesellschaften durch und wurden von Analysten zunehmend kritisch kommentiert. Der Finanzierungsbedarf stieg und ohne weitere Eigenkapitalzuführung waren Bankkredite nicht zu bekommen.

Managementreaktionen nach bekanntem Muster

Das Augenmerk konzentrierte sich auf kurzfristig bessere Ergebnisse. Ein Bündel an Maßnahmen wurde angekündigt: Investitionsstopp, Kostenreduktion, Portfolio-Bereinigung und Restrukturierung. Ende 2009 kam es zum Wechsel an der Unternehmensspitze. Der CEO, Simon Beresford-Wylie, Australier mit Nokia-Zugehörigkeit, hatte sich um die Integration sehr bemüht, wurde schließlich wegen schlechter Ergebnisse abgelöst. An seine Stelle trat unerwartet der junge Elektronik-/Telekommunikations-Vertriebsingenieur Rajeev Suri, mit Nokia-Vergangenheit im Service und schwerpunktmäßig in Indien. Die Organisation wurde grundlegend verändert und damit einhergehend wurden zahlreiche Führungspositionen neu besetzt. In den BU und in den Regionen wurden viele neue Programme zur Effizienzsteigerung aufgelegt.

Ziel war die dringende Stabilisierung der wirtschaftlichen Lage. Der Turn-around trat aber nicht ein. Von vielen Kunden kamen indes unvorteilhafte Rückmeldungen, die eine zu starke „Beschäftigung (von NSN) mit sich selbst“ monierten. Das Führungsgremium wurde von anfänglich vier Vorständen auf bis zu 15 Mitglieder erweitert, u.a. mit der phrasenhaften Begründung „das Gewicht der Region Americas zu stärken und unser Commitment zu zeigen“.

Die Verweildauer in den einzelnen Führungspositionen wurde kürzer; ein halbes Jahr war nicht die große Ausnahme. Insgesamt vergrößerte sich die organisatorische Unruhe und das Auftreten der

¹² In der Zwischenzeit hat Huawei in Europa in kleineren Ländern (z.B. Schweiz, Tschechien) Ausschreibungen gewonnen und sich in der deutschen Forschungslandschaft etabliert, mit Schwerpunkt München, insbesondere in den Bereichen Optical Transport, Access Network, Core Network, Application & Software und IP. Das Unternehmen ist nun in rund 140 Ländern präsent und wird voraussichtlich 2012/13 umsatzmäßig mit Ericsson gleichziehen. Das Wachstum des Unternehmens war fulminant: Faktor 10 in 10 Jahren. In den USA gibt es aufgrund von Sicherheitsbedenken ernste Vorbehalte gegen diesen chinesischen Anbieter.

einzelnen Einheiten wurde immer uneinheitlicher; neben dezentralen und teamorientierten Führungsformen gab es top-down-Attitüden nach amerikanischem Muster. Entscheidungen wurden in Aussicht gestellt, oft nicht getroffen, noch weniger umgesetzt und nachgehalten. „MbA“ (*Management by Announcement*) wurde zum geläufigen Wort dafür. Der mangelnde Zusammenhalt und die fehlenden Perspektiven schlugen sich bei vielen Mitarbeitern als Resignation und Verunsicherung nieder.

Versuch einer Vorwärtsstrategie über M&A und Großprojekte

Weiterhin wurde das Ziel ausgegeben, die Branchenkonsolidierung aktiv zu betreiben, neue Felder aufzutun und in schwachen Regionen zu wachsen. Konkret zeigte sich diese Strategie: in der versuchten Übernahme von Teilen des insolventen kanadischen Telekom-Ausrüsters Nortel, die nach zwei Anläufen kläglich scheiterte, desweiteren im forcierten Ausbau des *Managed Services*-Geschäftes mit Schwerpunkt Lateinamerika und Asien.¹³ Damit verbunden war die Übernahme allein in Brasilien von rund sieben Tausend Mitarbeitern von Telekom-Betreibergesellschaften. Die Weiterentwicklung in Richtung neuer Geschäfte gelang nicht, weshalb zu Beginn 2012 die Abstoßung der chronisch unprofitablen erwogen wurde.

Der Versuch, den Kostennachteil durch Aufbau einer Low cost R&D base in Indien und China zu mindern, stellte sich als äußerst schwer managebar heraus. Der große Zuwachs an Mitarbeitern – in Indien um den Faktor 10 in drei Jahren und in China auf das Dreifache –, die hohe Fluktuation, vielfältige Termin- und Qualitätsprobleme und Probleme in der Zusammenarbeit mit den europäischen Einheiten wurden nicht bewältigt. Daraus entstand ein beträchtlicher Know-how-Verlust in den alten Ländern an die Konkurrenz und ein spürbares Schwinden der Kundenloyalität. Das Vorhaben, in den USA mittels des 4G-Rahmenvertrages mit dem Greenfield LightSquared organisch Fuß zu fassen, misslang.¹⁴ Als letzte Möglichkeit, über M&A die US-Basis aufzubauen, bot sich die Übernahme von Teilen von Motorola an, dem einzigen verbliebenen US-Netzwerkhersteller. Für ein überreifes Geschäft wurden 975 Millionen US\$ in Cash bezahlt. Nach der Blockade des Deals durch den aggressiven chinesischen Konkurrenten Huawei¹⁵ und der Abwanderung von Schlüsselpersonen war die übernommene Masse wenig werthaltig; umgehend musste umstrukturiert und stark abgebaut werden.

Aktivismus nach Innen – zunehmend manageristische Praktiken

Die Hyperaktivität in Form zahlreicher Initiativen verlangte eine Vereinfachung, wofür das „Simplicity Office“ stand. Das „Service Excellence“-Programm, durch einen Service-Guru Ron Kaufman angeleitet, blieb wegen der offensichtlichen Oberflächlichkeit ein missglückter Versuch, das Unternehmen auf eine „Service Culture“ einzustellen. Die Portfolio-Analyse-Projekte zeitigten keine grundlegenden Entscheidungen, weil der Board zu keiner einheitlichen Beschlussfassung imstande war. Die Mitarbeiter erlebten immer mehr einen „Broadcast Modus“ (Videoclips, vorbereitete Q&As). Die Haltung „innere Kündigung“ war in der Breite zu beobachten. Für 2011 wurde eine massive Kostenreduktion angekündigt, ohne Konkretisierung der Maßnahmen über Monate hinweg; ein Versäumnis, das Gerüchte aufkommen und Unsicherheit verbreiten ließ. Bis dato positiv eingestellte Mitarbeiter verließen in nicht geringer Zahl das Unternehmen. Der Umgangsstil wurde unpersönlicher, rücksichtsloser.¹⁶ Es vervollständigte sich das Bild eines *manageristischen* Unternehmens.

Kurz:

Nach eineinhalb Jahren zunehmend hektischen „Betriebes“ - ohne Weichenstellung durch den neuen CEO - blieb das wirtschaftliche Ergebnis enttäuschend. Mit dem Nachlassen der Branchenkonjunktur traten die strategischen und Führungsprobleme verschärft zutage.

¹³ Ein Schachzug, der als Erfolgsstory verkauft wurde und Rajeev Suri zum CEO-Aspiranten machte.

¹⁴ Dieser Mega-Deal in der Größenordnung von 8 Milliarden US\$ wurde 2011 aufgelöst.

¹⁵ Der Deal trat erst Ende April 2011 in Kraft (mit einem Personalbestand von 6.900).

¹⁶ So kam es beispielsweise zu Fällen des unangekündigten Entzugs der Verantwortung vor versammelter Mannschaft.

Krise und letzte Chance (Jahre 2011 und 2012)

Fünf Jahre nach dem verheißungsvollen Anfang stellt sich die Frage, wodurch sich NSN vom Wettbewerb differenziert. Sicher ist, dass das Unternehmen in einer schlechteren Verfassung ist als zu Beginn des Zusammenschlusses. Der Umsatz lag bei 12,5 Milliarden Dollar und die Gross Margin betrug nun 26 %¹⁷ und lag damit sehr tief. Die Mitarbeiterzahl war hoch: zu Beginn 2012 rund 74 Tausend Mitarbeiter. Die Marktstellung hat sich vor allem in Europa, dem Heimatmarkt, verschlechtert, der Anteil am Beschaffungsvolumen (*Share of wallet*) bei den wichtigsten Kunden ging zum Teil drastisch zurück. In den USA blieb der Marktanteil marginal.

Die Schwäche im Angebotsspektrum ist insbesondere im Festnetz-Geschäft gravierend. Aufgrund fehlender Investitionen und des geringen Vertriebsinteresses hat sich die Marktstellung so verschlechtert, dass ein Rückzug unumgänglich erscheint. Das „Charging & Care“-Geschäft ist in Folge der Verdrängung durch spezialisierte IT-Firmen stark geschrumpft. NSN verlor auch immer mehr die Möglichkeit, bei der Nutzung der Kundendaten der Betreiber eine Rolle zu spielen. Durch diesen schleichenden Rückzug aus dem Festnetz-Geschäft resultiert zwangsläufig eine Konzentration auf Ausrüstung und Service von Mobile Broadband.

Massives Sparprogramm verbunden mit einem massiven Mitarbeiterabbau

Im Juni 2011 wurden die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit mit der Ankündigung umfangreicher Entlassungen überrascht. Erst nach einem halben Jahr wurde das Ausmaß präzisiert: 17.000 Stellen sollen bis Ende 2013 wegfallen, davon jede dritte in Deutschland (von 9.100); also fast einem Viertel der Belegschaft.¹⁸

In den Medien und in der Öffentlichkeit war das Interesse auf den Mitarbeiterabbau beschränkt. Mit dem rigorosen Sparprogramm sollen bis Ende 2013 die operativen Kosten um eine Milliarde EURO reduziert werden. Dabei sollen auch die Bereiche Immobilien, IT, Beschaffung (einschließlich Reduzierung von Lieferanten) und Administration einbezogen, auch „kleine Posten“ herangezogen werden.¹⁹

Ein wesentliches Element ist die Zusammenführung von Operations bei Global Delivery Centers, die Verabschiedung von der Matrixorganisation und die generelle Vereinfachung von Abläufen. Unternehmensteile werden veräußert: Microwave Transport an DragonWave, das Festnetz Breitband Acces an ADTRN und die WiMAX-Einheit an NewNet Communication Technologies.

Am 23. November wurden eine strategische Neuausrichtung und ein weltweites Umstrukturierungsprogramm bekannt gegeben. Die Weichenstellung läuft endgültig auf die Konzentration auf das mobile Breitbandgeschäft (einschließlich optische Übertragung) hinaus.

Weiterer Kapitalbedarf

Die Finanzsituation lässt keinen Spielraum für eine offensive Strategie. Die Muttergesellschaften scheinen nicht mehr bereit und in der Lage zu sein, die Kapitalausstattung weiter zu gewährleisten. Nach der gescheiterten Beteiligung von Private Equity-Investoren²⁰ - angeblich wegen Nichteinräumung von Einflussrechten - sahen sich die Muttergesellschaften veranlasst, Liquidität im Umfang von einer Milliarde EURO einzuschießen. Der CEO bestätigte „good progress in it's turnaround plan“ und zeigte sich hoffnungsvoll, NSN nach vorne zu bringen.²¹

¹⁷ Die Operating Margin lag bei 2,8 %. Im Vergleich: Alcatel Lucent 3,8 % und Ericsson 9,6 %.

¹⁸ Der Standort München wurde aufgrund einer Regelung mit dem Betriebsrat bis 2015 gesichert, allerdings unter der Voraussetzung, dass rund die Hälfte der Belegschaft von 3.600 (Durchschnittsalter 50 Jahre) in eine Transfergesellschaft wechselt und die Sozialauswahl ausgesetzt wird. Auch der auf die LTE-Technik spezialisierte Standort Ulm mit rund 600 Beschäftigten soll erhalten bleiben. In München kam es zu heftigen Auseinandersetzungen mit der Arbeitnehmervertretung, die die Mannschaft in IG-Metall-Mitglieder und die anderen spaltete.

¹⁹ Beispielsweise ist für Kaffeeorder bei Besprechungen mit Kunden eine Vorstandsunterschrift erforderlich.

²⁰ Der Beweggrund für eine solche Beteiligung war offenbar eine neue Finanzierungsquelle in Vorbereitung auf einen späteren avisierten IPO.

²¹ Der CEO bestätigte noch Anfang 2012: „NSN will be a sustainable and powerful leader in the industry, benefitting from it's strengths in innovation“.

Nokia selbst in der Krise

Seit Apple Anfang 2007 das iPhone lancierte, geriet Nokia auf eine abschüssige Bahn und landete in einer unmöglich gehaltenen, existenziellen Krise.²² Ab 2011 übernahm Samsung die Marktführerschaft (in Stückzahlen) und Apple bestimmte die Innovationsrichtung von Smartphones. Nokia musste sich mit Microsoft Windows eine neue Plattform zulegen. Die Kapitalisierung fiel von 110 Milliarden EURO im Jahre 2007 auf 14,8 Milliarden im Jahre 2012. Das Credit Rating sank auf „Junk“-Status. Der Absturz erschütterte nicht nur ein Unternehmen (und seine Tochter NSN), sondern ein ganzes Land.²³

Die Krise kam aber nicht unvermittelt. Nach Ansicht von Nokia-Watchern und Insidern bahnte sie sich schon seit 10 Jahren an, beschleunigte sich mit der Einsetzung von Olli-Pekka Kallasvuo („OPK“) (2006 – 2010). Aus dem unternehmerisch geführten wurde ein manageristisch geleitetes Unternehmen. Die typischen Merkmale waren: komplexe, innovationshemmende Strukturen (Matrixorganisation, funktionale Pools in der Entwicklung) und damit zusammenhängende umständliche Entscheidungsprozesse, Bürokratisierung, Produktproliferation (mit über 30 Handy Product Placements im Jahr), Managen auf *Scale & Costs*, starke Spezialisierung in der Produkt- und Technologieentwicklung, starker Zuwachs von Leitungsfunktionen (300 VP's und Senior VP's), vermehrte Einschaltung von Beratern und exzessives „Power pointing“²⁴. Gemanagt wurde Nokia von einem Justitiar und „controllierenden“ Finanzmann, dem das nötige Verständnis für Technik und User abging²⁵. Im Nokia-Board gab es keine visionären Leute. Der neue CEO, Stephen Elop, Stephen Elop mit Microsoft-Vergangenheit, muss sich um das Hauptgeschäft bemühen; auf NSN wird er kaum Einfluss nehmen, weil die Mittel fehlen und ihm das Netzgeschäft nicht vertraut ist.

Späte Einschaltung von Siemens – neue Führungsspitze

Siemens indessen wartete lange ab, erkannte wohl auch spät, dass dringender Sanierungsbedarf besteht. Wegen des unumgänglichen Sparkurses wurde ein neuer CFO, der als Sanierer ausgewiesene „Siemens-Mann“ Marco Schröter (früher Infineon) eingesetzt. Dann (9/2011) wurde Jesper Ovesen zum „Executive Chairman“ bestellt, um dem Unternehmen mehr Linie zu verleihen, und schließlich Smith Elhage (früher Nortel) als COO berufen. Mit diesem Führungs-Team soll nun der seit langem beschworene Turnaround in Gang gebracht werden.

Kurz:

NSN steht am Anfang 2012 deutlich schlechter da als 2007/8. NSN ist ein Krisenfall geworden. Nokia selbst ist in eine tiefe Krise geraten. Siemens war zum Eingreifen gezwungen, um das Grundproblem mangelnden Vertrauens in die Zukunftsfähigkeit von NSN auszuräumen.

Ursachen des Versagens

Die Unternehmensgeschichte von fünf Jahren ist geprägt von einem hoffnungsvollen Beginn, einer kurzen Scheinerholung und einem stetigen Abgleiten. Das Versagen hat viele Ursachen und Verursacher; sie werden nachfolgend aufgelistet und erläutert.

1. Inkonsistente Führung und lasche Governance

Der erste CEO, Simon Beresford-Wylie, war ein „professioneller“ Manager mit Erfahrung bei Telstra, einem Mobilfunkbetreiber mit Schwerpunkt Australien und Fernost. Mit Optimismus trat er das Erbe einer lange verschleppten Restrukturierung an, die immer nur mit Blick auf kurzfristig bessere Ergebnisse betrieben wurde. Es fehlte die Entschlossenheit, die notwendigen Einschnitte in das Angebotsspektrum nachzuholen, Lücken zu füllen und so den NSN-Anspruch des Vollanbieters kraftvoll umzusetzen.

²² Der neue CEO bezeichnete Nokia als „burning platform“.

²³ Laut ETLA (Research Institute of the Finnish Economy) hatte Nokia umsatzmäßig einen Anteil von 20 % des BSP von Finnland und trug fast 20 Jahre hindurch zu ¼ des Wachstums des BIP bei.

²⁴ Das Headquarter in Espoo, Finnland, wurde gelegentlich als „Power Point Palais“ apostrophiert.

²⁵ Blieb nach seinem Austausch als CEO von Nokia weiter im NSN-Board.

Der als Hoffnungsträger angekündigte Nachfolger, Rajeev Suri, hat das Image eines „Talented manager“;²⁶ Als Verantwortlicher für Services hat er mit einer Reihe von Deals Umsatz beschafft um sie dann als CEO wieder zurückzufahren. In den Augen der Mitarbeiter erschien er immer mehr als „CEO-Darsteller“ als eloquenter, smarter Taktiker, der, je schlechter die Lage wurde, umso mehr sich der Darstellung der Situationsbeherrschung verschrieb. Seine opportunistische Grundhaltung hatte zur Folge, dass eine Spaltung in „You“ (Belegschaft) und „We/Me“ (Top-Management) eintrat. Der Mangel an technologischer Voraussicht und operativem Gespür ist nicht zu übersehen.

Die Führung von NSN zeitigte immer mehr manageristische Züge: fehlende Offenheit gegenüber den Mitarbeitern (so hatten sie bis Juni 2011 keine oder nur eine lückenhafte Kenntnis der Ergebnislage); geringe Kritikfähigkeit der Leitung,²⁷ Bestellung von Führungskräften ohne hinreichende technologische Kompetenz und mangelnde unternehmerische Einstellung. Schlecht gemanagt wurde vor allem das ab 2009 forcierte umfangreiche Offshoring nach Indien und China.

Die Eigentümerstruktur (50/50 plus eine Aktie) zog eine entscheidungsschwache Governance nach. Auch wenn Siemens die Führung von NSN seinem Partner überließ, war die Entscheidungsbildung dennoch auf Konsens angelegt; das bedeutete, dass viele Entscheidungen aufgeschoben wurden, bis sie unvermeidlich waren. NSN war für Siemens eine Finanzbeteiligung, die mit einer extrem knappen Kapitaldecke auskommen und bis zum avisierten Rückzug rentabel sein sollte. Die Nutzung von Buchverlusten (insbesondere Abschreibungen auf den „Good will“ nach der Kapitalisierung von Synergien), die aus der Unterkapitalisierung folgenden Nachschüsse²⁸ standen im Mittelpunkt. Im Board sind drei Siemens-Vorstände vertreten.²⁹

2. Wechselnde Strategien und ein schwaches Bekenntnis zur Innovation

Dem als Nr. 2 angetretenen Anbieter von Kommunikationsnetzwerken fehlte an erster Stelle das klare, konsistente Commitment zum *Full spectrum-Provider*. Die Festnetztechnik blieb immer eine Hängepartie, zuletzt wird sie aufgegeben. Die Multi-vendor-Kompetenz wurde nicht zielstrebig aufgebaut mit der Folge, dass in einer Reihe von Fällen die Kundenbindung unzulänglich wurde und somit stabile Einnahmequellen versiegten. Die Wechselhaftigkeit trat in den jeweils aktuellen Ausrichtungen des Geschäftes zutage: Einmal wurde der Schwerpunkt auf Kosten, dann auf Marge, zwischendurch auf Umsatz und zuletzt auf Angebotsbeschränkung gelegt. Für die Belegschaft waren die Gründe nicht erkennbar, aber zunehmend klar, dass der „Kompass“ verloren gegangen war.

Auf der Innovationsseite ergibt sich ein heterogenes Bild: Mit der Entwicklung der UMTS-Nachfolgetechnologie LTE (Long Term Evolution) wurde früh begonnen; die Weiterverfolgung verlief jedoch zaghaft; der Innovationsvorsprung konnte bisher kommerziell nur unbefriedigend genutzt werden. Das Ausfüllen der Produktlücke bei Router für Telecoms wurde mit dem Kauf des amerikanisch/israelischen End-to-end-Ethernet-Spezialisten Atrica in Angriff genommen; wegen des fehlenden Vertriebes wurde diese Aktivität eingestellt und das Unternehmen abgewickelt. Auch die Übernahme des britischen Startups Apertio (Teilnehmerorientierte Abo-Dienste für Festnetz, Mobilfunk und konvergente Technik) brachte keinen geschäftlich signifikanten Vorteil, ebenso die Kooperation mit Airvana Inc. auf dem Gebiet der „End-to-end Femto Cell Core Network“, einem innovativen 3G-Zugang in den Heimbereich. In Deutschland wurden keine wichtigen neuen Produkte entwickelt und die Stärke bei Optik wurde nicht konsequent ausgebaut, weil auch die Mittel fehlten.

3. Hypertrophe Struktur und ineffiziente Abläufe

²⁶ “With about 20 years of international experience in the telecommunications industry, Rajeev is a young Asian leader who is passionate about this business. He is known to challenge existing business paradigms and is highly committed to ensuring customer satisfaction. Rajeev has a strong discipline of execution, believes in unconventional thinking and has a reputation as a dynamic and result-oriented leader. He is a people person and is known for relentlessly building strong and diverse teams.” (NSN Press Release 9/2010)

²⁷ Worauf unverständliche, abrupte Ab-/Berufungen zurückzuführen waren.

²⁸ Die Shareholder Loans waren mit einem beträchtlichen Aufschlag von 7 % über Euribor versehen.

²⁹ Neben dem federführenden und aufgrund seiner früheren Funktion als kaufmännischer Leiter von ICM (Mobilfunk) branchenkundigen Finanzvorstand J. Kaeser, der Chief Compliance & Counsel P. Solmssen und die Chief Sustainability Officer B. Kux.

Als gemeinsamen organisatorischen Nenner erhielt NSN die vor einigen Jahren bei Nokia eingeführte Matrixorganisation. Diese komplizierte Organisationform trug wesentlich zur Verzögerung von Entscheidungen und zur Diffusion von Verantwortung bei. Die Strukturen erwiesen sich zusehends als labil: Zuletzt kam es zu organisatorischen Änderungen mit einer Bestandsdauer von unter einem Jahr.

Angefangen wurde mit fünf Business Units: Mobilfunk, Services, Festnetz, Router, Übertragung. Später wurden Services den Product Units zugeschlagen, um schließlich drei Units zu schaffen: Business Solutions, Network Systems, Global Services. Die Leitungsgremien waren groß und damit wenig agil.

Der Notwendigkeit lokaler Bindung von Organisation und Personen im Netzwerkgeschäft wurde wenig Rechnung getragen. Die extrem dezentrale Anordnung von Leitungen und Teams brachte eine, anfänglich als fortschrittlich ausgegebene „Virtualisierung“ der Zusammenarbeit mit sich, die sich in den meisten Fällen als nicht effektiv erwies; bei Konstellationen wie „5 Leute bei 3 Standorten“, „Team in Munich – Teamleader in Asia“, „Department Head in USA – several Teams all over“ nicht überraschend. Die übermäßig verstreuten Teams erzwangen trotz aller Conference Calls über Zeitzonen hinweg eine rege Reisetätigkeit der Teamleiter und führten bisweilen dazu, dass man den Chef persönlich nie kennenlernte. Häufiger Job-Wechsel - im Rhythmus von einem halben bis zwei Jahre - war eine weitere, schwer beherrschbare Dimension des Zusammenarbeitens. Die anscheinend moderne Organisation war in hohem Maße dysfunktional. Der Führungsaufwand war nach einer vorsichtigen Schätzung um ein Drittel überhöht.³⁰

4. Schwer vereinbare Unternehmenskulturen

Obwohl Finnen und Deutsche in ihrer Wesensart durchaus ähnlich sind, zeigten sich große Unterschiede in der Kultur der beiden Mutterunternehmen. Im Falle von Nokia: erfolgsgewohnt, pragmatisch, überschaubar, relativ jung – Nokia war erst in den letzten 10 – 20 Jahren in der Kommunikationstechnik groß geworden.

Die Unterschiede in den Unternehmenskulturen wurden allseits unterschätzt.

Erschwerend war die gleichzeitige Eingliederung einer großen Zahl neu eingestellter Mitarbeiter in Indien und China, die anstehende Integration von Mitarbeitern aus Übernahmen, sowohl von Betreibern als auch von Akquisitionen und der Mannschaft von Motorola. Die Effektivität gemeinsamen Arbeitens litt unter dieser Konstellation. In der Kommunikation hatten die *English Native Speakers* einen unfairen Vorteil, der die Willensbildung und das Teamwork beeinträchtigte. Als problematisch stellte sich der starke Einsatz von Beratern bei der Restrukturierung³¹ und für den Kulturwandel mit ihren wiederum eigenen Sicht- und Kommunikationsweisen heraus. Alles in allem kam es zu einer kommunikativen Überforderung vieler Teile der Organisation und vor allem der Leitung. Das Resultat waren unbefriedigende Arbeitsergebnisse bei andauernd hoher Belastung. Und es gelang nicht, eine neue gemeinsame Identität zu schaffen.

Lehren

Aus der vorangegangenen Auflistung und der – an dieser Stelle nur verkürzten – Erläuterung der Ursachen lassen sich die folgenden Schlüsse ziehen:

Erstens,

Eine Restrukturierung und Neuausrichtung muss zuvorderst selbst durchgeführt werden.

Wenn der noch nicht „sanierte“ Teil in ein Gemeinschaftsunternehmen eingebracht wird, ist dafür zu sorgen, dass die Voraussetzungen für eine konsequente und schnelle Neuausrichtung stimmig sind. Eine abwartende und kompromissreiche Grundhaltung zu Beginn wird später teuer „bezahlt“. Eine gleichberechtigte Leitung ist und bleibt eine Illusion, im Falle einer Sanierung ist sie ein fataler Fehler. Wenn von „Merger of Equals“ die Rede ist, ist tiefe Skepsis geboten. Grundsätzlich gilt: Auch

³⁰ Neben der Überbesetzung („Slack“) sind hohe Wechselkosten im Management, Aufwand für an- und abgebrochene Projekte, für unnötig komplexe Tools, Berater und Reisekosten u.a. ursächlich.

³¹ v.a. Accenture und McKinsey

ein nicht Pari-Joint Venture ist eine schlechte Wahl zu einem Ausstieg und zur Sanierung von Geschäften – insbesondere von hochdynamischen. Zum Auf- und Ausbau eines normalen Geschäftes können sie sinnvoll sein (Beispiel: Bosch-Siemens Hausgeräte).

Fälle wie NSN bedürfen in jedem Fall einer starken und integrativen Führung, umso mehr als die Intentionen, Erwartungen und Unternehmenskulturen doch verschiedener waren als erwartet.³²

Zweitens,

Angst und Komplexität verhindern die notwendige Agilität für einen Neuanfang.

Der unvoreingenommene Blick für die Realität – anstelle von Wunschdenken und Verdrängung³³ – ist in allen schwierigen Geschäftssituationen von essentieller Bedeutung. Das gibt den Ausschlag, ob notwendige Maßnahmen frühzeitig in Angriff genommen werden. Die Größe der Herausforderung – sie ist eine gigantische – wurde nicht erahnt und später verkannt.

Komplizierte Strukturen vereiteln die insbesondere für eine Neuausrichtung unverzichtbaren Feedbacks, ob Maßnahmen greifen, die Zusammenarbeit klappt, wer die Verantwortung trägt. Das Heraufziehen von Angst an der Basis und im Mittelmanagement lähmt den dringend notwendigen Entscheidungswillen und nagt an der Selbstsicherheit, die im Kontakt zu den Kunden und für einen offenen internen Umgang unverzichtbar ist.

Das häufige Hereinholen von „diversem“ Führungspersonal ist keine Abhilfe; die für eine Restrukturierung notwendige kulturelle Einheit – auch als Wir-Gefühl bezeichnet – wird damit beeinträchtigt. Die Einschaltung einer Vielzahl teurer Berater vergrößert immer die Komplexität und zeugt in jedem Fall von mangelndem Führungswillen und wohl auch Managementkönnen; mehr als ein schlechtes Omen.

Das Gemeinschafts-„Unternehmen“ ist Nokia und Siemens teuer zu stehen gekommen: rund 2,5 Milliarden EURO. Dass eine getrennte Sanierung des Siemens-Bereiches COM aufwändig geworden wäre, ist nicht von der Hand zu weisen. Doch der ursprüngliche Hoffnungsträger NSN wurde ein „Zuschussbetrieb“ von Dauer.

Mit dem Auslaufen des Joint-Venture-Vertrages im Juni 2013 wird die Wegkreuzung erreicht, an der die Übernahme durch Nokia oder ein gemeinsamer Verkauf anstehen. Bis dahin wird es aller Voraussicht nach zum Verkauf aller Nicht-Kerngeschäfte, zum Vollzug des beschlossenen Mitarbeiterabbaus und damit zu Standortschließungen kommen. Das Szenario bleibt düster angesichts des extrem aggressiven Wettbewerbs durch Huawei, innovativer "Over the Top"-Geschäftsmodelle von IBM und Cisco sowie einer unwahrscheinlichen Branchenerholung.

Für Nokia und Siemens ist die Inkaufnahme eines fortgesetzten Siechtums keine Alternative. Die Zeit des Abwartens ist abgelaufen.

³² Vgl. Kooperation von Fujitsu-Siemens auf dem Gebiet der Personal Computer und Server.

³³ Noch zu Beginn 2012 sprach der CEO von einer Branche mit vier Global Players und von einem angestrebten Börsengang.