

## Siemens hat die Kraft zur Erneuerung

Manfred Hoefle / Armin Sorg

Siemens hat bewiesen, dass es geht. Im Jahre 1984 beschlossen der Vorstandsvorsitzende Karlheinz Kaske und der Technikchef Karl Heinz Beckurts einen ehrgeizigen Kraftakt: das „Mega-Projekt“, mit dem Ziel, den großen Vorsprung der Japaner und Amerikaner in der Mikroelektronik aufzuholen. Nach Plan ging 1987 der erste 1-Megabit-Speicher in Serie. In den 1990er-Jahren gelang es in der Medizintechnik unter neuer Führung (Erich Reinhardt), Produkte mit *Syngo* zu vereinheitlichen und zu vernetzen. In der Automatisierungstechnik wurden in kleinen Teams Plattformen, nämlich *Sinumerik* und *Simatic*, unter der Federführung des Bereichschefs (Klaus Wucherer) entwickelt, die Siemens zur Nummer 1 weltweit machten.

Später erfolgte die Ausrichtung des Unternehmens auf die Megatrends: demografischer Wandel, Urbanisierung, Klimawandel und Globalisierung. An technischen Durchbrüchen mangelt es seitdem, Innovationschwächen wurden sichtbar. In jüngster Vergangenheit schlich sich in Folge der Auflagen der amerikanischen Börsenaufsicht SEC (Stichwort Compliance), aufgrund von Prozess-Optimierungen aller Art und anhaltenden Organisationsänderungen mehr und mehr Bürokratie ein. Demotivation breitete sich aus, angesichts und trotz des Spitzenjahres an Rentabilität (2011). Siemens war *manageristisch* geworden.

Jetzt ist die Zeit gekommen, den Aufbruch einzuläuten. Die Abhängigkeit von der SEC ist überwunden. Es gilt, selbstbestimmt und weniger kapitalmarktgetrieben die Zukunft anzugehen. Die Mitarbeiter und die Familie Siemens können und sollen dieses Ziel als Kernaktionäre unterstützen.

Wo und wie ist bei der Erneuerung anzusetzen?

### Drei Pfeiler der Erneuerung

#### 1. Eigene Unternehmenskultur stärken

Siemens muss sich seiner ureigenen Stärken wieder bewusst werden. Das bedeutet, kein Verschnitt von GE zu sein, kein Amalgam sogenannter „Capital Market Favorites“ – oder in anderen Worten: weniger außengeleitet, innen mehr gefestigt.

Siemens ist seinem Wesen nach ein Ingenieurunternehmen, das weltweit für die „Elektrifizierung“ aller Lebensbereiche steht. Daraus erwächst eine bleibende Hochschätzung von Ingenieurkunst und Innovation, die sich an der Spitze zeigen und das ganze Unternehmen durchziehen muss. Leitung, Vorstand und Aufsichtsrat müssen in ihrer Zusammensetzung diesen Identitätskern mehr als bisher abbilden. Der Überschuss an MBAs und Juristen ist dagegen abzubauen. Viele Berater und so manche innenbeschäftigte Teams sind verzichtbar.

Gefragt ist wieder ein größeres „Wir“-Gefühl, dieses Mal im Sinne einer globalen Siemens-Familie, die ihre Wurzeln in Deutschland hat. Als glaubwürdiges Bekenntnis zur Gemeinschaft muss die Vergütung der Leitungsebenen neu justiert werden; das heißt, dass die jeweiligen Niveaus und Abstände – abgesehen von besonderen Fällen – in engerem Rahmen gehalten werden. Vorstand und Aufsichtsrat haben eine Vorbildfunktion zu erfüllen, sie müssen gute Zusammenarbeit leben. Zu beachten ist: Initiative und Innovation ohne ausreichende Arbeitsplatzsicherheit und ohne offene Diskussionskultur sind zum Scheitern verurteilt. Dazu ist ein klares Wort notwendig.

#### 2. Unternehmensverständnis weiterentwickeln

Siemens muss sich eine „Denke“ zu eigenmachen, wie sie auch besten deutschen Mittelständlern gemeinsam ist: agil, innovativ, wertkonservativ, sparsam, vorsichtig mit Akquisitionen, nachhaltig; und eine Haltung, die für langlebige Unternehmen charakteristisch ist:

konservative Finanzierung, hohe Sensibilität für Veränderungen in Markt und Technik, eine ausgeprägte Unternehmensidentität und ständige Offenheit gegenüber neuen Ideen.

Ein solches Verständnis beinhaltet, dass Wachstum kein Ziel an sich sein kann; Größe ohnehin nicht. Das Wachstum des Unternehmens muss in erster Linie eigener Stärke entspringen. Siemens ist bei all seiner Vielfalt und Größe kein Geschäftsportfolio, das wie ein Aktiendepot immer wieder umgeschichtet wird, sondern ein Organismus, der gepflegt werden sollte und nicht beliebig amputier- und transplantierbar ist.

Siemens war und ist im Grundverständnis ein „Anlagenbauer“ – von Anfang an auch in der Kommunikationstechnik,<sup>1</sup> heute im Schwerpunkt in der Elektrifizierung. Dem lag die Überlegung zugrunde, dass es darum geht, Probleme der Kunden umfassend zu lösen. Wenn die Schleife von der Planung bis zur Entsorgung und Neubeschaffung zu beider Vorteil geschlossen wird, entstehen dauerhafte Geschäftsbeziehungen, Partnerschaften. Bei den Aufgaben, die beispielsweise in der Energieversorgung oder in der Automatisierung und bei der Integration von Netzen anstehen, kommt selbsterklärend dem Projektmanagement und dem Systemengineering eine zentrale Rolle zu.

Exzellente Wertschöpfung setzt ein profundes Produktionswissen voraus. Dies ermöglicht die Herstellung kritischer Komponenten, originärer Produkte, die von anderen Unternehmen nicht erhältlich sind. „Global Patchworking, Orchestrating & Sourcing“ stehen einem solch verinnerlichten Geschäftsverständnis im Wege.

Dass ein Anlagenbauer im weitesten Sinne der bestkompetente Integrator von Hardware und Software und ein Meister in „embedded systems“ sein muss, gehört dazu. Das macht seine Einzigartigkeit aus und damit ist er schwer austauschbar.

Innovation ist ein immerwährender Anspruch – für Siemens heute wie in der zumeist großartigen Vergangenheit. Das bedeutet erfahrungsgemäß einen langen Atem und technischen Ehrgeiz. Originalität in der Technik entsteht in den Köpfen motivierter und kompetenter Mitarbeiter in Labors, an Werkbänken und in „Softwareschmieden“ – auf keinen Fall in zentralen Innovationsagenturen und Transferstellen. Die großen Gestaltungsräume für Siemens wurden in den „Pictures of the Future“ vorgezeichnet; ihre Ausfüllung verlangt in Zukunft ein beharrliches Umsetzen in vielen kleinen Schritten.

### 3. Führung vereinfachen

Die regelmäßig wiederkehrenden Klagen über zu große Komplexität müssen ein Ende haben. Vereinfachung ist eine vordringliche Aufgabe. Das heißt: Mit „Dauer-Umorganisieren“ aufhören, Systeme und Compliance auf das notwendige Maß zurückführen, den selbstverschuldeten Taylorismus in Administration und Abwicklung zurechtstutzen, Doppelberichtswege beseitigen, Aufgaben möglichst lokal zusammenhalten. Nur das, was einer effektiven Führung und damit den Kunden dient, rechtfertigt sich. Das bisherige Dauerproblem mangelnder Abstimmung von Sektor, Region, Zentrale muss einer guten Zusammenarbeit Platz machen. Das erfordert Bereitschaft und Disziplin, die eine Unternehmensführung einfordern muss.

Statt vermeintlich effizienter Systeme muss der Mitarbeiter als Person ins Zentrum gestellt werden. Mehr menschliche Nähe, mehr direkte Kommunikation schaffen mehr Gemeinsamkeit. Größere Freiräume fördern Initiative, bringen unternehmerische Einstellung zur Entfaltung. Motivieren, tut allen - indirekt auch Partnern und Familien - gut. Führungsmechanik wie sie eingezogen ist (Stichwort: *Ready to develop*) dagegen schadet insgesamt. Mitarbeiter sollten immer dort eingesetzt werden, wo sie dem Unternehmen und sich am meisten von Nutzen sind. Dem Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen ist so oft wie möglich der Vorzug zu geben.

**Vereinfachen allein reicht nicht. Siemens muss *kleiner* werden, um *wieder größer und robuster* zu werden.**

Das ist kein Widerspruch! Mit Osram ist ein Schritt gemacht. Der nächste Kandidat für eine Verselbständigung ist die Medizintechnik, die mit „Elektrifizierung“ wenig gemeinsam hat. Der Kern von Siemens ist dann „**Schuckert**“: Energieerzeugung, -übertragung und -verteilung, Antriebstechnik, Automatisierung und Vernetzung in Industrie und von Infrastrukturen sowie Verkehrssysteme. Allein der Bereich Energieerzeugung ist mit 28 Milliarden € Umsatz unter den Dax-30 ein potentiell industrielles Schwergewicht der ansonsten Automobil-lastigen deutschen Börsenlandschaft.

**Erneuerung erfordert beherzte Maßnahmen. Schließlich geht es darum, das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und den Stolz auf Siemens wiederherzustellen. Dafür hat Siemens alle Karten in der Hand.**

<sup>1</sup> Siehe dazu: „Die schwindende Rolle der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) in Deutschland und der Ausstieg von Siemens: Gründe und Lehren“. Unter <http://www.managerismus.com/themen/arbeitswelt-bwl-consulting/denkschrift-nr-4>