

Siemens – Anatomie eines Unternehmens

- ||| Was für Menschen gilt, besitzt für Unternehmen heute keine Gültigkeit mehr: Während wir immer älter werden, sterben eine Vielzahl der Firmen immer früher, fusionieren, werden aufgekauft und hören auf zu existieren. Andere überleben zwar, geben aber heute Medikamente statt Kredite ab oder sorgen sich um ihren Immobilienbestand statt um die Bierherstellung. Von den 500 wichtigsten Firmen, aus denen sich 1957 der Standard & Poor's-Index (S & P) zusammensetzte, finden sich 40 Jahre später gerade noch deren 74 auf der Liste. Heutzutage wird ein Unternehmen im Schnitt zehn Jahre alt, in den 1920er Jahren lag die durchschnittliche Lebenserwartung noch bei 65 Jahren. Die immer rascheren Innovations- und Produktzyklen sowie die Öffnung und Globalisierung der Märkte sind für diesen Trend verantwortlich.
- ||| Der deutsche Elektrokonzern Siemens stellt in dieser Hinsicht eine Ausnahmeerscheinung dar. Das Unternehmen, das wie kein anderes «Made in Germany» verkörpert, feiert dieses Jahr seinen 155. Geburtstag. Der legendenumrankte Firmengründer Werner von Siemens gab zu seinen Lebzeiten die Strategie – die Ausrichtung auf die Elektrotechnik im ganzen Umfang – vor. Sie hat bis heute im wesentlichen überdauert. Kaum ein Unternehmen dieser Welt verfügt über eine derart breite Produktpalette. Das Spektrum reicht von der Gasturbine bis zum Mikrochip, von der Glühbirne bis zum Ultraschallgerät und vom Computer bis zur Waschmaschine. Wohl niemand kann sagen, wieviele verschiedene Siemens-Erzeugnisse vom Centartikel bis zum Milliardenprodukt in den 190 Ländern der Welt, in denen das Unternehmen heute vertreten ist, verkauft werden. Beinahe eine halbe Million Beschäftigte weltweit beziehen heute ihr Gehalt vom deutschen Elektrokonzern, in Deutschland, Österreich und der Schweiz gehört er zu den grössten industriellen Arbeitgebern. Allein in Deutschland hängen mehr als eine Million Arbeitsplätze direkt oder indirekt von Siemens ab, ganze Regionen wie Bayern, Erlangen oder Berlin hängen wesentlich an seinem Troph. Es gibt auch kaum ein anderes privates Unternehmen, das eine derartige Symbiose mit der Politik eingegangen ist.
- ||| In den frühen neunziger Jahre schlitterte der Traditionskonzern in eine Krise, von der einige glaubten, dass sie nicht mehr zu bewältigen sei. Die Margen brachen um mehr als die Hälfte ein. Siemens kam an der Börse unter Druck, und Analysten drängten, den Konzern in mehrere Teile zu zerschlagen. Die Liberalisierungswelle, die Öffnung der einst abgeschotteten Märkte und die Globalisierung der Kapitalmärkte stellten die Spielregeln, die Siemens einst so perfekt beherrschte, auf den Kopf. Siemens musste sich ändern. Nur wie?
- ||| Die 155 Jahre mit all ihren Erfahrungen, die Märkte, Kunden, Technologien und Nähe zur Politik hatten den Elektrokonzern und seine Mitarbeitenden nachhaltig geprägt. Eine eigentümliche Mischung aus Konservatismus, Fortschritts- und Kontinuitätsorientierung war entstanden, die den Kern der alten Unternehmenskultur ausmachte und sich Aussenstehenden im Denken und Verhalten des Managements sowie der Mitarbeiter erschliesst. Diese Regeln waren teils explizit als Leitlinien, soziale Grundsätze, Produktnormen oder Qualifikationsanforderungen formuliert, teils waren sie nicht unmittelbar greifbar, sondern basierten auf geteilten Erfahrungen und spiegelten sich in Ritualen oder Firmenmythen wieder. Die alte Unternehmenskultur hatte sich früher als Erfolgsgarant erwiesen, doch jetzt schien sie nicht mehr zeitgemäss. Wenn Siemens sich wandeln musste, weil die Welt eine andere geworden war, musste das Unternehmen, um unter den neuen Bedingungen zu überleben, zwingend seine Kultur anpassen.
- ||| Ob und wie sich eine Unternehmenskultur formen lässt, ist in der Forschung umstritten: Die einen verstehen sie als Grösse, die gleich einer beliebigen Variabel verändert werden kann und damit zum Instrument zur Steuerung des Unternehmenserfolges wird. Diese Vorstellung verlieh Beratern, die «Culture Change»-Programme anbieten oder entsprechende Bücher verfassen, Auftrieb. Eine zweite Gruppe von Forschern betrachtet Unternehmen selbst als historisch gewachsene Kulturgefüge und stellt deren beliebige Beeinflussbarkeit in Frage. Die Unternehmensgeschichte ist damit Ausgangspunkt für die Erfassung einer Unternehmenskultur, die sich über die Zeit zwar verformt, als Folge von Krisen auch Brüche aufweist, aber nicht einfach über Bord geworfen werden kann.
- ||| Siemens verordnete sich erst spät einen Kulturwandel, der zum Ziele hatte, sich stärker an Leistung zu orientieren, sich unablässig mit Konkurrenten zu messen und konsequent den Willen zu beweisen, neue Märkte zu erobern. Die früher konsensorientierte Siemens-Familie sollte sich in den Augen des Topmanagements zu einem weitgehend an Aktionärsinteressen sich ausrichtenden Unternehmen wandeln, ohne deswegen die Interessen der Mitarbeiter und der Gesellschaft zu vernachlässigen oder seine historisch gewachsene Identität aufzugeben. Wie sich Siemens in der «neuen Wirtschaftswelt» neu orientierte, wo sich Probleme stellten, welche Muster Beharrungsvermögen bewiesen und welche Bilanz die verschiedenen Gruppen heute ziehen, ist Gegenstand dieses Buches.
- ||| Die Diskussionen innerhalb und um Siemens spiegeln aber auch ein Stück der jüngsten Zeitgeschichte wieder. An Siemens manifestieren sich Erscheinungen wie das Regiment der Investmentbanken und Fondsgesellschaften, der Börsenhype, der Schock der Übernahme von Mannesmann durch Vodafone für die Deutschland AG, das Entstehen der Investmentbankenhörigkeit oder die Globalisierung – all die inneren und äusseren Kräfte, die in den neunziger Jahren auf Unternehmen generell einwirkten. Siemens eignet sich als Beispiel in vorzüglicher Weise, seiner Tradition, Grösse, breiten Aufstellung und der Märkte wegen, in denen sich der Konzern bewegt. An seinem Beispiel lässt sich zeigen, wie schnell sich die

Siemens – Anatomie eines Unternehmens

Meinung der Öffentlichkeit über einen Konzernchef ins Konträre wendet, wie brutal Integrationsprozesse ein Unternehmen lähmen können und wie Kontrollmethoden verwissenschaftlicht werden.

- ||| Das Buch bietet weder einen lückenlosen, chronologischen Abriss der Geschichte des Konzerns der letzten Jahre, noch eine Beschreibung, die allen Bereichen und Entwicklungen innerhalb des Unternehmens gerecht werden kann. Es greift vielmehr verschiedene Themen auf und erschliesst das Phänomen Siemens und seine Kultur über die Menschen – Vorstandsvorsitzende, Pförtner, Turbinenbauer, Elektroingenieure, Ausbilder, Betriebsräte und Analysten.
- ||| Die im Buch verwendeten Quellen sind äusserst vielfältig: Zum einen kommen Personen rund um Siemens – in- und ausserhalb des Unternehmens – zu Wort. Als Grundlage dienen zusätzlich Interviews mit verschiedenen Beteiligten, Betroffenen, Kunden, Konkurrenten oder Analysten und Siemens-Beobachtern sowie Dokumente aus dem Siemens-Archiv, Geschäftsberichte, diverse Zeitungs- und Zeitschriftenartikel sowie Bücher. Im Anhang findet sich neben den wichtigsten Dokumenten zur Siemens-Unternehmenskultur ein ausführliches Verzeichnis der verwendeten Literatur.
- ||| Am Schluss soll ein Dank an all die Personen stehen, die das Projekt massgeblich unterstützt haben. An dieser Stelle können nur einige wenige namentlich erwähnt werden: in erster Linie Bettina Schmidt-Breitenstein, Siemens München, und das Presse-team von Siemens Schweiz, die dabei behilflich waren, Interview-partner innerhalb des Unternehmens zu gewinnen. Schliesslich all diejenigen, die sich für längere Gespräche zur Verfügung gestellt haben. Dann vor allem auch Werner Schüepp, der den Entstehungsprozess des Buches mit seinen kritischen Anmerkungen begleitet hat und die Tamedia AG, die mir eine Auszeit für dieses Projekt ermöglichte.

Siemens – Anatomie eines Unternehmens

III Einleitung

III «Ein Weltunternehmen à la Fugger»

Karlheinz Kaske, der Innenminister
Existenzielle Nöte eines Jungunternehmers
Schützenhilfe für die AEG
Vor der Zerschlagung
Die «Bank»

III Der Glaube an die Selbstheilungskräfte

Helmut Ottl, der Mann mit der Begrüßungskartei
Im Sog der Liberalisierung
In den Schranken der eigenen Kultur
Konservative Finanzpolitik: Solid und liquid
Technische Leistungsfähigkeit: Pioniere und Trendsetter
Kontinuität: Korpsgeist und Inzucht
Tummelfeld für Unternehmensberater
«Tot oder pensioniert»
Im Wettlauf mit General Electric und ABB

III Kulturwandel im Zeichen des Shareholder Values

Heinrich von Pierer, der Chefverkäufer
Die Gründerfamilie begehrt auf
Die Hardliner setzen sich durch
Appell in Feldafing
Die Musterkinder
Ein Modell mit Tücken

III Wie Siemens die Sprache der Finanzmärkte lernt

Adrian Hopkinson, der «very strong buy»
Jäger und Gejagte, Gewinner und Verlierer
Vom Finanzverwalter zum Zahlenakrobat
Der Aufsichtsrat wird internationaler
Die Handlanger der Milliardenverschieber
Die Mitarbeiter schlagen zurück

III Buy, cooperate, sell or close

Tihomir Krpan, der Berliner Turbinenbauer
Integration als Knochenarbeit
Der grösste Schuldenmacher
Ein Schnäppchen
Der dreiköpfige Höllenhund macht Probleme

III Die Demontage des deutschen Aktienwunders

Ulrich Schumacher, der Unbequeme
Mörderische Halbleiterbranche
Im Elfenbeinturm
Griff nach dem Subventionstopf
Von der Schlüsseltechnologie zum Spielverderber
Der Börsenhype
«Ein Verhältnis wie zwischen Mutter und Tochter»

III Der graue Planet wird farbiger

Wolfgang Dötz, der Werbe-Dinosaurier
«Klinisch praktisch tot»
Testfall 25er Reihe
Auf der Achterbahn der Emotionen
UMTS: Vom Zauberwort zum Schreckgespenst
Menschlicher und emotionaler

Siemens – Anatomie eines Unternehmens

02
INHALTSVERZEICHNIS

BUCHAUSZÜGE

III **Das Dilemma der Technokraten**

Erich Gebhardt, der U-Boot-Kapitän
Der Schatten des Gründervaters
Pleiten, Pech und Pannen
Die Fallstricke
Kampf gegen Innovationsfallen
Brutkästen für den Nachwuchs

III **Abschied von der deutschen Vorherrschaft**

Daniela Fehring, die Wandlerin zwischen den Kulturen
In der Champions League der Weltwirtschaft
Der Griff nach China
Elefantenten im Porzellanladen
Schwieriger Umgang mit Korruption
Die Leidtragenden der Globalisierungs-Strategie

III **Auf der Suche nach einer neu-alten Identität**

Alfons Graf, der Kunstturner
Alcatel wählt einen andern Weg
Bremsklötze des Wandels
Eine Kultur des Abbaus
«Beitrag für eine bessere Welt»

III **Anhang**

III **Literaturverzeichnis**