

Siemens - Eine „General Electric“-sierung bedeutet den Verlust der eigenen Identität

Gerd Tacke, der Retter von Siemens nach den Wirren des 2. Weltkriegs und der erste Vorstandsvorsitzende der Siemens AG, wandte sich mit folgenden Worten an Führungskräfte des Unternehmens:

„Ich wünsche Ihnen, dass das umgebaute Haus nicht nur erfolgreicher wird als bisher, sondern auch bewohnbar bleibt und dass sich alle Mitarbeiter darin ‚zu Hause‘ fühlen, wie wir das getan haben.“

Das war 1989, als sich Siemens eine divisionale Unternehmensstruktur verordnete. Seither ist viel geschehen. Das Unternehmen hat sich im Kern verändert – so durch die Einführung des Shareholder Value und das anschließende Listing an der New York Stock Exchange im Jahre 2001. Die markantesten Einschnitte sind jedoch jungen Datums: die Abtrennung des Kommunikationsgeschäftes und damit den Wurzeln des Unternehmens, die weitreichende Korruptionsaffäre, die darauf folgenden externen Neubesetzungen in der Unternehmensleitung und -aufsicht, die fundamental neue Unternehmensorganisation. Das Ausmaß der Umwälzung ist beispiellos: In den letzten fünf Jahren wurden rund die Hälfte des Geschäftsportfolios umgeschichtet, in den letzten zwei Jahren der Vorstand komplett ausgetauscht und eine Compliance-Organisation mit 600 Mitarbeitern aufgebaut.

Die Siemens-Identität wurde aus der Verankerung gerissen

Das Unternehmen wurde immer mehr außengeleitet, kurzfristiger. Das tiefe Verständnis für Innovation ist in Teilen verloren gegangen. Die Wertschätzung des Ingenieurs als Träger technischer Innovation ist geschwunden. Die Rekrutierung der Führungsmannschaft von innen – ein Wesensmerkmal langfristig erfolgreicher Unternehmen - wurde vernachlässigt. Insbesondere in zentralen Funktionen wurden Externe, die wiederum Externe nachzogen, Internen, beginnend an der Unternehmensspitze, vorgezogen. Die Verantwortung für die Führungskräfteentwicklung wurde einem früheren Personalberater und Compliance-Spezialisten übertragen (vorm. Thyssen/Zehnder), die

Zuständigkeit für Nachhaltigkeit an die „erste Frau“ im Vorstand mit Jobs zuvor bei McKinsey, ABB, Nestlé, Ford, Philips delegiert. War Nachhaltigkeit nicht immer schon ein wichtiges Anliegen der Unternehmensleitung von Siemens? Die Einheitlichkeit der Führung hat allenthalben gelitten. Die vermeintlich kostensparende Zusammenfassung von Länderorganisationen – sogenannte Cluster - beeinträchtigt die Identität von Siemens in vielen Ländern. Positiv sind die Stärkung der persönlichen Verantwortung in der Führung der Geschäfte und die Einschränkung des externen Beratereinsatzes zu werten.

Siemens, so die Wahrnehmung vieler im Unternehmen und von vielen, die mit ihm in Verbindung stehen, ist auf dem Weg zu einem gesichts- und seelenlosen Unternehmen. Dass Siemensspezifisches in der Personalentwicklung (Ingenieurkreise, Stammhauslehrlinge) abgeschafft wurde und Gemeinschaftseinrichtungen ausgelagert wurden, dass unpersönliche Praktiken (Kündigungen per E-Mail) möglich wurden und sich Arbeitsgerichtsprozesse enorm häuften, dass die Vergütung an der Spitze vom „Rest“ des Unternehmens abgekoppelt wurde, die deutsche Sprache beiläufig zur Regionalsprache heruntergestuft und der „Siemens-Geist“ nicht mehr gepflegt wurde, sind beunruhigende Entwicklungen und unerwünschte Vorkommnisse.

Eine starke Identität ist für den langfristigen Bestand des Unternehmens unabdingbar

Sollen Unternehmen Bestand haben und innovativ sein, brauchen sie einen Zweck, der sie zusammenführt und eine Identität, die sie zusammenhält. Der Shareholder Value, der Geschäftswertbeitrag (GWB) ist dieser Zweck nicht; vielmehr sind es der Wille zur Innovation und die Wertschätzung der Leistung aller im Unternehmen. **Werner von Siemens**, der Gründer des Unternehmens, hat dies so ausgedrückt:

„Der ... Korpsgeist, der alle Mitarbeiter (an das Unternehmen) bindet und für das Wohl desselben interessiert, erklärt zum großen Teil die geschäftlichen Erfolge.“

Langfristig erfolgreiche Unternehmen wissen um die Bedeutung einer starken Identität, die den großen Unterschied zu durchschnittlichen Unternehmen ausmacht. Der ist leicht zu ermessen: Identifizieren sich Mitarbeiter mit einer Aufgabe, mit dem Unternehmen, ist ihre Leistung größer und anhaltender. Der Aufwand für Controlling, Compliance, Reglementierung, - der Managementaufwand insgesamt, ist geringer. Verluste, die durch Schwund an Vertrauen, Verantwortung und Verbundenheit entstehen, lassen sich schwer messen, sind aber für die meisten spürbar, zum Beispiel im Ansehen als Arbeitgeber und als Mitglied der Gesellschaft. Früher war Siemens immer erste Wahl für Ingenieure, Naturwissenschaftler und Kaufleute. Das hat sich geändert.

Eine starke Identität strahlt merkbar auf alle aus, die mit dem Unternehmen in Beziehung treten wollen oder in Beziehung stehen. Sie beruht auf Eigenständigkeit, Führung in technologischer Kompetenz und auf begründetem Selbstbewusstsein bei Kunden und anderen Stakeholdern weltweit. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, in schwierigen Zeiten zum Wohl des Unternehmens zurückzustehen, ist groß, aber auch die Bereitschaft des Unternehmens, das Wohl der Mitarbeiter unablässig im Auge zu behalten.

Die beiden Siemens-Pfeiler Innovationskraft und Vertrauenskultur festigen

Für Werner von Siemens und seine Nachfolger gründete das Haus auf den zwei Pfeilern: **unablässige Innovation und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur**; das bedeutete stets, Mitarbeiter als Mitglieder einer „Siemens“-Familie zu behandeln. Als Unternehmer war er sich der Unersetzlichkeit der beiden Pfeiler zutiefst bewusst. Nicht von ungefähr bedeutete Siemens immer mehr als eine Zweckgemeinschaft auf Zeit, mehr als eine Job-Plattform.

Selbstredend geht es nicht darum, die Siemens-Identität zu konservieren, schon deshalb nicht, weil die Familie herausgehobene Rolle von damals innehat. Siemens soll jedoch dem angelsächsischen Modell der Unternehmensführung eine eigene Identität entgegenstellen, die auf

Technologieführerschaft, Nachhaltigkeit, Kontinuität und vor allem auf dem Zusammengehörigkeitsgefühl engagierter Mitarbeiter, kurz dem Korpsgeist, beruht. Beispiele international agierender deutscher Unternehmen mit einer starken Identität gibt es, denkt man an BASF, BMW, Bosch und SAP, ganz zu schweigen von den vielen mittelständischen Unternehmen mit Weltgeltung.

Verunsicherte Mitarbeiter sind aller Erfahrung nach weniger kreativ und produktiv; enttäuschte immer eine schlechte Referenz. Und es braucht ein klares, beständiges Bekenntnis zur Innovation und ein für alle sichtbares Handeln danach. Die sich anbahnende Wende zu einer nachhaltigen globalen Ökonomie eröffnet Siemens wie kaum einem anderen Unternehmen ungeahnte Möglichkeiten, sofern die Pfeiler stark sind.

Die „General Electric“-isierung - vorgeblich nicht gewollt, aber doch im Gange - ist der falsche Weg. Siemens verdient eine eigene Identität als Europas führendes Infrastrukturunternehmen, auf die zukünftige Generationen ebenso stolz sein können wie vergangene. Das ist der bleibende und bindende Auftrag der Unternehmensleitung, auch heute.

*Manfred Hoefle / Armin Sorg
Januar 2010*

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55Abs. 2 RStV:
Manfred J. Hoefle - Ortolfstraße 15a - 81247 München