

## Siemens: **Komplexität beherrschen muss eine Stärke bleiben**

Seit mehr als 10 Jahren werden im Anlagen- und Projektgeschäft dieselben Fehler gemacht: die eigenen Regeln für erfolgreiches Projektmanagement an immer gleicher Stelle missachtet und die Warnungen von Projektextperten in den Wind geschlagen. Auf Grund dessen werden immer wieder hohe Fehlleistungskosten und Verluste erzeugt.

Nur im Industriebereich gelang es zumindest über sieben Jahre diese Fehler weitgehend zu vermeiden und stabile, zweistellige<sup>1)</sup> Ergebnisse zu erzielen. Ausgerechnet dort aber ist das Anlagen- und Projektgeschäft als erstes und inzwischen völlig aufgegeben bzw. out-sourct worden.

Die Anlagen- und Projektgeschäfte sind dem Vorstand heute offensichtlich zu komplex, zu risikoreich und mit zu geringen Renditen unterwegs. Bisherige Versuche, das durch Einsparungen bei internen Dienstleistungen, umfangreiche Controllingauflagen, Verlagerung der Verantwortung an zentrale Prozess-Controller, Personalaustausch und Personalreduzierungen in den Griff zu bekommen, sind gescheitert.<sup>2)</sup> Dadurch sind nur die unproduktiven Nebentätigkeiten und gesundheitlichen Belastungen erheblich gestiegen. Nicht einmal die Umleitung von Innovationsgeldern zur Behebung von Projektmängeln haben geholfen. Die Fehlleistungskosten bleiben mit über 10 % vom Umsatz deutlich zu hoch und die Ergebnisse entsprechend zu niedrig.<sup>3)</sup>

### **Klassische Technik**

So gesehen ist es nachvollziehbar, dass Siemens sich mit der „Vision 2020“ zukünftig auf die Erzeugung elektrotechnischer Produkte und deren digitale Vernetzung beschränken will. Konsequenterweise bedeutet das den Rückzug nicht nur aus dem Anlagegeschäft von Mobility und Energy (beides in Erlangen), sondern auch aus der Produktion von Turbinenschaufeln (in Mühlheim, Berlin) sowie von mechanischen Teilen der Bahnausrüstung (in Krefeld, München, Wien, Graz, ...). Das würde bis 2020 einen Abbau von geschätzt über 15.000 (je zur Hälfte direkt und indirekt betroffene) Arbeitsplätzen an vielen Standorten in Deutschland bedeuten.

Dabei bleibt die Frage offen, ob das (Rest-)Geschäft mit Produkten aus der klassischen Elektrotechnik - noch dazu ohne eigene Geschäfts- und Innovationstätigkeiten auf den Gebieten Internet, Umwelttechnologie und Materialforschung, insbesondere der Nanotechnologien - überhaupt eine langfristig tragfähige Zukunftsperspektive bietet. Vor allem vor dem Hintergrund dass uns gerade im Produktgeschäft die Konkurrenz aus den Schwellenländern mit geringeren Lohnkosten und größerer Marktnähe am meisten zu schaffen macht.

### **Schwerpunkt Schwellenländer**

Inhaltlich stehen in der „Vision 2020“ die Automatisierung (Industrie 4.0, ...) und die Energietechnik im Vordergrund. Siemens fokussiert sich also auf elektrotechnische Produkte für die Industrialisierung. Die aber findet vorwiegend in den Schwellenländern und auf der Basis kostengünstiger und weniger komplexer Produkte statt.

---

<sup>1)</sup> unter Einbeziehung der Gewinne aus den in Anlagen mitgelieferten siemens-eigenen Produkten und Dienstleistungen.

<sup>2)</sup> Details dazu im Artikel „Projekt-Engineering: Eine Siemens Kernkompetenz“

<sup>3)</sup> Mit den Hintergründe dieser ungewöhnlich lange währenden Wiederholung gleicher Fehler beschäftigt sich ein in Kürze erscheinender Artikel über die Folgen der vor allem in finanzmarktorientierten Unternehmen zunehmend praktizierten Führung nach Kennzahlen.

Das wird über Jahre hinweg einen stetigen Abbau weiterer Arbeitsplätze in Deutschland und deren Verlagerung in Schwellenländer nach sich ziehen. <sup>4)</sup> Insgesamt wären damit über 30 % der Siemens-Arbeitsplätze in Deutschland gefährdet. <sup>5)</sup>

### **Siemens verkauft seine „Seele“**

Das Anlagen- und Projektgeschäft hat Siemens noch bis vor Kurzem weltweite Anerkennung, Größe und Alleinstellungsmerkmale verschafft. Die mit der „Vision 2020“ eingeleitete Verengung der strategischen Ausrichtung soll vordergründig eine dem Kapitalmarkt in Aussicht gestellte Verbesserung der Ergebnissituation bringen. In Wahrheit ist das jedoch ein radikaler Bruch mit den in 150 Jahren erfolgreichen Siemensstrategien- mit einschneidenden Konsequenzen für die Zukunft:

### **Rückzug in die zweite Reihe**

Die Konzentration auf das Produktgeschäft macht Siemens zum Unterlieferanten für alle die Unternehmen, die den Kunden weiterhin komplette Anlagen liefern werden. Mit diesem Rückzug in die zweite Reihe verliert Siemens wichtige Kundenkontakte, Kundennähe und begibt sich in direkten Preiswettbewerb mit einer zunehmend größer werdenden Zahl von Zulieferern vor allem aus Mittelständlern und Schwellenländern.

### **Verzicht auf Kernkompetenz**

Der Verzicht auf das Geschäft mit Infrastrukturen, Anlagen und Projekten bedeutet auch den Verzicht auf ein nach Art und Umfang über viele Jahrzehnte gewachsenes, international einmaliges Knowhow. Das belegen die umfangreichen Richtlinien zur Projektarbeit PM@SIEMENS, die Vielzahl hoch qualifizierter und international erfahrener Projektdirektoren <sup>6)</sup>, -leiter und -mitarbeiter sowie die zahllosen, für ein Gelingen internationaler Großprojekte notwendigen Supportleistungen hochwertiger Vertragsjuristen, Finanzierungsexperten und Logistikern, bis hin zu dem über Jahrzehnte eingespielten Inbetriebsetzungs-, Wartungs- und Servicepersonal.

Sammelpunkt dieser Kompetenzen ist Erlangen. Die weltweite Attraktivität dieses Standortes steht und fällt damit. Vor gar nicht langer Zeit hat ein Vorstandsvorsitzender Erlangen deshalb als „die Seele von Siemens“ bezeichnet. Die Folgen des schleichenden Ausstiegs aus diesen Geschäften reichen jedoch weit über diesen „Ingenieursstandort“ hinaus. Schließlich hängen weltweit immer noch knapp 40 % des Umsatzes an diesem Geschäft. Der Verzicht darauf würde folglich erhebliche Umsatz- und Gewinneinbussen auch bei den Produkt- und Servicebereichen nach sich ziehen.

### **Holding statt integrierter Technologiekonzern**

Im Anlagen- und Projektgeschäft integriert Siemens bislang die gesamte Palette seiner Produkte und Serviceleistungen. Ohne das bleiben auch die damit erzielten Synergien zwischen den Geschäftsgebieten ungenutzt. Siemens entwickelt sich so zwangsläufig immer weiter weg vom „integrierten Technologiekonzern“ hin zu einer rein ergebnisgesteuerten Holding.

<sup>4)</sup> Der vor wenigen Monaten im Zusammenhang mit einem großen Auftrag angekündigte Bau einer Fabrik zur Fertigung von Turbinenteilen in Ägypten und die gleichzeitige Reduzierung der Arbeitsplätze im dafür bisher zuständigen Werk in Berlin sind nur das letzte Beispiel einer langen Reihe solcher Verlagerungen.

<sup>5)</sup> Das ist wohl auch der eigentliche Grund, warum Siemens trotz der seit fünf Jahren wiederholten Forderung des Gesamtbetriebsrates keine „Deutschlandstrategie“ vorgelegt.

<sup>6)</sup> weltweit verfügt Siemens immer noch über rund 150 Projektdirektoren.

## **Alternative:**

### **Komplexität beherrschen - Innovationskräfte stärken**

Die derzeit zu beobachtende Aufgabe der Anlagen- und Projektgeschäfte ist nichts weiter als die Kapitulation vor selbst verursachten Problemen. Statt vor Komplexität zu kapitulieren, sollten wir nach Wegen suchen sie zu beherrschen. Die Fähigkeit die in den Großprojekten enthaltene Komplexität zu beherrschen und die vielfältig unterschiedlichen Know-hows, Interessen und Kulturen aller Beteiligten intern wie extern zu integrieren, hat bei Siemens lange Tradition.

Mit der Aktivierung dieser Kompetenzen könnten Siemens seine Anlagen- und Projektgeschäfte erhalten und darüber hinaus

- die derzeit weitgehend brachliegenden Synergien zwischen seinen Bereichen wieder wirkungsvoll nutzen,
- sich weitere Geschäftsmöglichkeiten mit dem lebenslangen Service für komplexe Anlagen und Infrastrukturen sowie
- mit der Vernetzung der dabei entstehenden umfangreichen Anlagedaten erschließen.

### **Bestehende Kompetenz nutzen**

Die dafür benötigten Kernkompetenzen stehen Siemens auch heute noch zur Verfügung. Für die notwendigen Änderungen bei Arbeitsorganisation und Arbeitsweise könnte Siemens auf eine konsequente Umsetzung der eigenen Richtlinien zur Projektarbeit sowie auf die Erfahrungen im Industriebereich zurückgreifen.

Mit aufwendigen Verbesserungen der Arbeitsorganisation hat Siemens bereits viele seiner deutschen Werke wesentlich effizienter, international konkurrenzfähig und erfolgreich gemacht. <sup>7)</sup> Die Umsetzung der dort angewandten Grundsätze auf die Büros hat Siemens mehrfach angekündigt. Sie ist aber bis heute nirgendwo ernsthaft begonnen worden.

### **In Netzwerken arbeiten**

Um mit großen Projekten erfolgreich zu sein, braucht es selbständig arbeitende Experten

- die Verantwortung für das Ergebnis ihres Tun selbst übernehmen,
- über die Art und Weise ihres Tun selbst entscheiden und
- die Weitergabe der Arbeiten an den Schnittstellen zwischen den Experten - vom Projektbeginn(!) an - im gegenseitigen Einvernehmen (Handsschlagprinzip) selbständig organisieren.

(Kenn-)Zahlen, Ampelstände und Richtlinien taugen dazu komplexe Projekte zu begleiten. Um sie als erreicht darzustellen, findet sich jedoch immer ein Weg - auch wenn die Wirklichkeit ganz anders aussieht: Die Verantwortung für den Erfolg muss deshalb im Kern bei den Projektmitarbeitern bleiben. Sie darf nicht auf zentrale Prozess-Controller abgewälzt werden. Das ist die eigentliche Aufgabe fachlich versierter Projektleiter. Sie planen die Prozesse und den Personaleinsatz und schlichten ggf. Meinungsverschiedenheiten - ohne den Beteiligten die Verantwortung und Entscheidungskompetenz für ihr Tun abzunehmen. Für die Arbeit in Netzwerken sind das eigentlich selbstverständliche Grundsätze.

---

<sup>7)</sup> Dafür sind diese Werke mehrfach national und international ausgezeichnet worden.

### **Technikorientiertes Topmanagement**

Dazu braucht es aber auch ein eigenständiges technikorientiertes und projekterfahrenes Topmanagement. Nur so ein Management ist in der Lage, fachliche wertvolle Vorschläge seiner Experten von persönlich motivierten und irreführenden zu unterscheiden und jedem die für seine Aufgabe notwendigen Entscheidungsspielräume einzurichten. Unter den Projektdirektoren<sup>6)</sup> und deren Umfeld wird man dazu genügend qualifizierte Leute finden.

### **Den eigenen Erfolg verbessern**

Auf diesem Weg könnte Siemens vorhandene international herausstechende Mitarbeiterkompetenzen erhalten und die damit verbundenen Konkurrenzvorteile und Alleinstellungsmerkmale zur nachhaltigen Steigerung des eigenen Erfolges nutzen.

**Politik und Medien** müssten sehr viel nachdrücklicher für den Erhalt und Ausbau der Kernkompetenzen deutscher Arbeitskultur eintreten und auf den Erhalt solcher Arbeitsplätze achten, in denen diese kulturellen Stärken und Kompetenzvorteile zum Tragen kommen.

Und sie sollten bei ihren Informationsquellen nicht so sehr auf die vom Kennzahlen-Kult begrenzte Sichtweisen vieler Topmanager vertrauen. Fachleuten und Erfahrungsträgern verfügen über ein deutlich wirklichkeitsnäheres Bild der Situation und erkennen Probleme lange bevor sie sich auch in den Kennzahlen zeigen.

*Erlangen, Oktober 2015*

*Richard Bätz , Klaus Hannemann*