Siemens: Viel Geld und viele Pannen

Ein Konzern sucht den Anschluß an die Neuzeit: Noch immer hat Siemens Mühe, das Tempo, das auf dem Weltmarkt vorgegeben wird, mitzugehen. Deutschlands elektronisches Vorzeige-Unternehmen leidet an seiner Größe und an den überkommenen Strukturen. Die jüngste Dividendensenkung ist als Alarmsignal gedacht.

Am Mittwoch dieser Woche ist es mal wieder soweit: Die 222köpfige Siemens-Familie versammelt sich im Münchner Hotel „Bayerischer Hof". Von weit her werden einige Erben anreisen, aus Südamerika, aus den USA oder von den Kanarischen Inseln.

Der Senior der Sippe hat bei dem Familientreffen den kürzesten Weg: Ernst von Siemens, 84, Enkel des Konzerngründers und Firmenchef in den fünfziger Jahren, bewohnt seit vielen Jahren eine Suite des angesehenen Münchner Hotels.

Bei der alljährlichen Familienfeier, am Tag vor der Hauptversammlung des Elektrokonzerns, geht es gewöhnlich friedlich und fröhlich zu. Man verständigt sich, beim offiziellen Teil am Nachmittag, über die gemeinschaftliche Abstimmung auf dem Aktionärstag; die Familie ist schließlich mit etwa zehn Prozent des stimmberechtigten Kapitals noch immer der größte Gesellschafterkreis des Unternehmens. Dann wird, bei Kaffee und Kuchen, erzählt; abends trifft sich die Großfamilie zum Tanz.

So war es bisher. Doch diesmal steht dem Clan Krach bevor. Die Firma hat für das abgelaufene Geschäftsjahr die Dividende gesenkt, von zwölf auf elf Mark je Aktie. Einigen aus der Sippe gefällt es ganz und gar nicht, daß ihre Einnahmen geschmälert werden.

Die Kritik richtet sich gegen Peter Carl von Siemens, 50. Der habe, so hieß es schon vor dem Treffen in der Gründerfamilie, gegen die finanziellen Interessen der Sippe gehandelt. „PC", wie Freunde diesen von Siemens nennen dürfen, sitzt seit März 1987 im Vorstand des Konzerns und hat die Kürzung der Ausschüttung mitbeschlossen.

Die Protestler wollen sogar mit einer ehernen Familientradition brechen. Öffentlich, auf der Hauptversammlung, wollen sie ihren Unmut gegen Vorstand und Aufsichtsrat ablassen – für das Haus Siemens, wo Firma und Familie seit Siemens-Gedenken engste Verbundenheit pflegen, ein aufregender Vorgang.

Die Aktionäre mit dem traditionsbeladenen Namen sind nicht die einzigen, die dem Management des Elektromultis ein paar unangenehme Stunden bereiten wollen.

Die Sprecher von mehreren Aktionärsvereinigungen, die eine Vielzahl der rund 540 000 Kleinaktionäre vertreten, wollen dem Vorstand die Entlastung für das abgelaufene Geschäftsjahr verweigern. Sie werden die Dividendenkürzung zum Anlaß nehmen, um spitze Fragen über Fehler der Führungsmannschaft und über die Zukunftschancen des Konzerns zu stellen.



Siemens-Chef Kaske: „Wenn Siemens wüßte, was Siemens weiß"

Das Management des weltweit sechstgrößten Elektrokonzerns (Umsatz: 51,4 Milliarden Mark) sieht sich in einem Erklärungsnotstand. Wie immer der Führungskader die geschmälerte Gewinnausschüttung begründet, als Ausfluß eines ausgeprägten Sicherheitsdenkens oder als Ergebnis einer pessimistischen Zukunftsschau – Deutschlands größtes Elektrohaus wird es schwer haben, das Verlierer-Image, das ihm mit der Dividendenentscheidung zuflog, wieder loszuwerden.

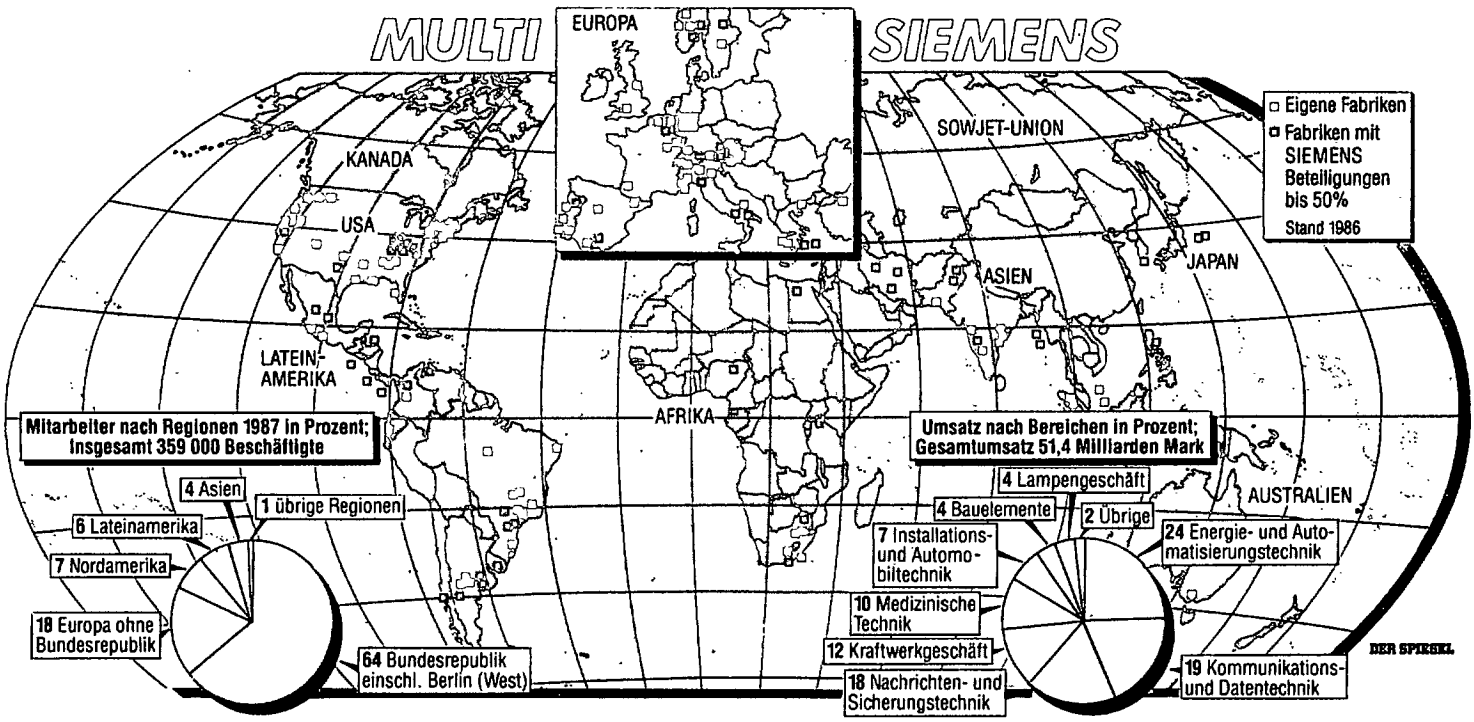
Es war ja nicht die schiere Geldnot, die zur Dividendenherabsetzung zwang. Mit über 23 Milliarden Mark an flüssigen Mitteln (die Hälfte davon Rückstellungen für die Altersversorgung der Mitarbeiter) ist der Münchner Elektromulti „über-flüssig", wie Banker gern spotten. Eine Mark mehr Dividende hätte vergleichsweise läppische 49 Millionen Mark gekostet.

Es war der Mangel an unternehmerischem Erfolg, der die Führungsmann-



Hicom-Anlage

Siemens-Produkte: „Wir sind der einzige



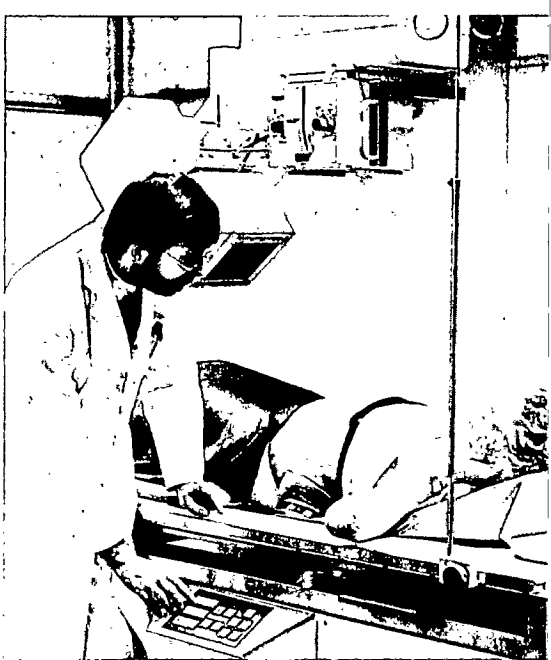
schaft zu der unpopulären Entscheidung veranlaßte. Die Dividendenkürzung ist keine Kurzschlußhandlung, sie ist ein Signal: Siemens läuft Gefahr, in wichtigen Zukunftsbereichen den Anschluß an das Elektronik-Weltniveau zu verlieren; Produkte und Organisation sind noch immer nicht ganz à jour.

Gegen den heftigen Einspruch des Siemens-Aufsichtsrats Wilfried Guth von der befreundeten Deutschen Bank hatte der Vorstand des Elektroriesen im November vergangenen Jahres den Beschluß durchgesetzt. Es hagelte Rügen von allen Seiten.

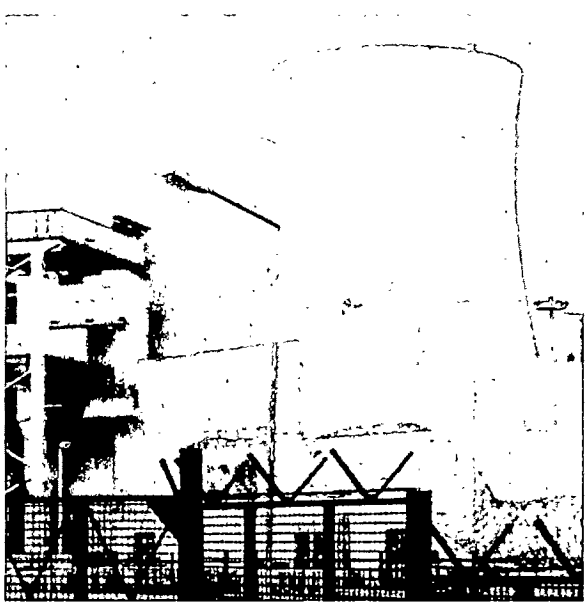
Kanzler Helmut Kohl und Friedrich Wilhelm Christians, Sprecher der Deutschen Bank, waren bitterböse. Die Meldung von der Dividendensenkung platzte vier Wochen nach dem Börsen-Crash vom 19. Oktober 1987 in die Finanzszene, zu einem Zeitpunkt, da die Deutsche Bank klammheimlich mit Stützungskäufen die Börsenkurse und Kohls Konjunktur zu retten versuchte.

Die Aufregung war verständlich. Siemens – das ist eben nicht nur irgendein Großunternehmen. Siemens ist Traditionsfirma und Hoffnungsträger: ein Unternehmen, das seit Mitte des vergangenen Jahrhunderts die Elektrotechnik in Deutschland prägt und das Deutschland zu einer elektrotechnischen Großmacht beförderte.

Ein Unternehmen zugleich, das für die nächsten, von der Chip-Revolution



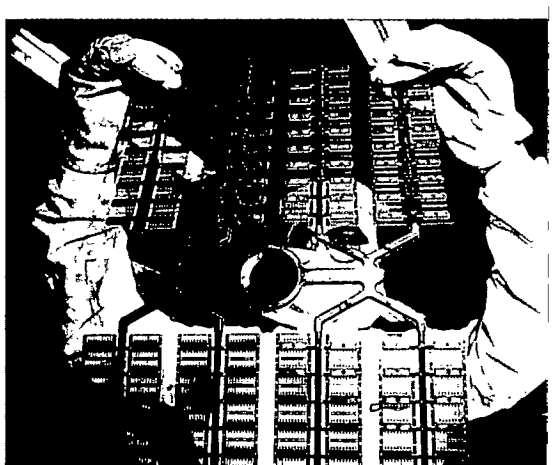
Nierensteinzertrümmerer, Chip-Herstellung (u.)



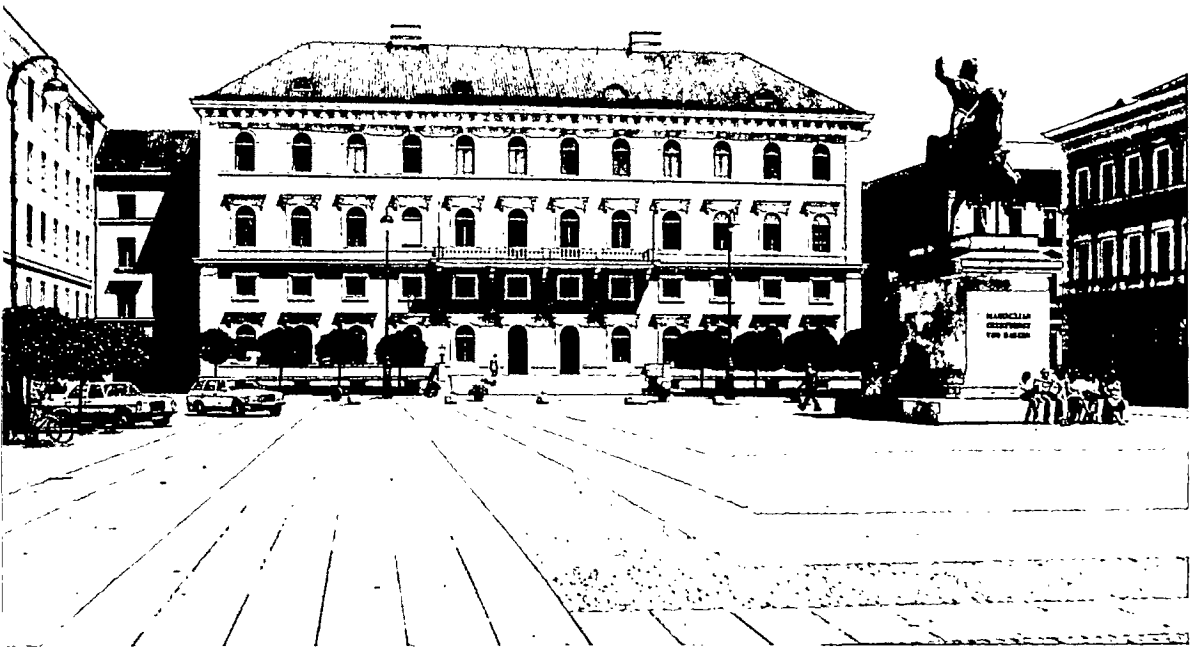
Atomkraftwerk (Philippsburg)



Schnurloses Telephon



reinrassige Elektromulti der Welt"



Konzern-Zentrale in München: Unter dem Staub von Jahrzehnten

geprägten Jahrzehnte der Bundesrepublik einen Spitzenplatz im Wettkampf der kapitalistischen Systeme sichern soll; dessen Zustand auch in Zukunft darüber Auskunft gibt, ob die Deutschen im globalen High-Tech-Rennen mithalten können.

In 123 Ländern der Erde ist der Elektrokoloß mit Fabriken oder Verkaufsbüros vertreten – kein anderes deutsches Unternehmen arbeitet so multinational gestreut. Unangefochten ist Siemens mit weltweit 359 000 Mitarbeitern der größte deutsche Arbeitgeber.



Peter Carl von Siemens, Ehefrau Bettina
Krach im Familien-Clan

Unter deutschen Börsianern wie in der internationalen Geldwelt gilt Siemens als Barometer für den Zustand der deutschen Konjunktur: Geht es Siemens schlecht, dann steht es nicht gut um die deutsche Wirtschaft.

So sah Wirtschaftsminister Bangemann am vorigen Dienstag, bei der Eröffnung der Elektronik-Messe Cebit in Hannover, Veranlassung, den versammelten Siemens-Herren sanfte Mahnungen mitzugeben. „Es mag zwar ein schönes Gefühl sein", warnte Bangemann, „seine Schatten im milden Licht der tiefstehenden Abendsonne zu betrachten und zu glauben, man sei ein Riese, den niemand gefährden kann." Doch: „Die hochstehende Sonne des internationalen Wettbewerbs", so der Bonner Liberale, werde „jeden auf seine wahre Größe zurechtstutzen".

Das genau ist bei Siemens geschehen. Um 13 Prozent rutschte im vergangenen Geschäftsjahr der Gewinn weg, von 1,5 auf 1,3 Milliarden Mark. Und diese 1,3 Milliarden sind nicht mal mit der Produktion und mit dem Verkauf von Produkten erzielt worden: Der Jahresgewinn entspricht in etwa dem Zinsertrag aus den Finanzanlagen.

Der Verfall des Dollar, verbreitet das Unternehmen beschwichtigend, sei die Ursache für den drastischen Gewinnrückgang. Doch es lag nicht allein am Dollar.

Es liegt auch daran, daß die Siemens-Vorleute noch immer mit der Umstellung vom Elektro- ins Elektronik-Zeitalter beschäftigt sind; daß die Münchner häufig hinter den Schrittmachern im Elektronik-Weltmarkt herhecheln.

Das sollte schon längst ganz anders aussehen. Vor sieben Jahren war Karlheinz Kaske an die Spitze des Konzerns vorgerückt. Der verbindliche, aber auch durchsetzungsfähige Dr.-Ing. hatte erkannt, daß Siemens drauf und dran war, die Wende zur Chip-Ära zu verschlafen.

Kaske, der im April 60 wird, weckte den Riesen auf. Er macht jährlich einen zweistelligen Milliardenbetrag für Forschung, Produktentwicklung und neue Fabriken locker. Und er sorgte dafür, daß die Ingenieure sich auf jene Gebiete konzentrierten, in denen das Geschäft der Zukunft gemacht wird: Nachrichten- und Kommunikationstechnik, Bauelemente und Fabrikautomatisierung.

Schließlich ordnete Kaske, revolutionär für ein Planstellengebilde wie das Haus Siemens, unbequeme Personalumsetzungen an, um die strategischen Ziele zu erreichen.

Noch vor gut einem Jahr sah sich Kaske auf der Zielgeraden. „Im Vergleich mit anderen Elektrounternehmen

Entscheidungen verpuffen auf dem Instanzenweg

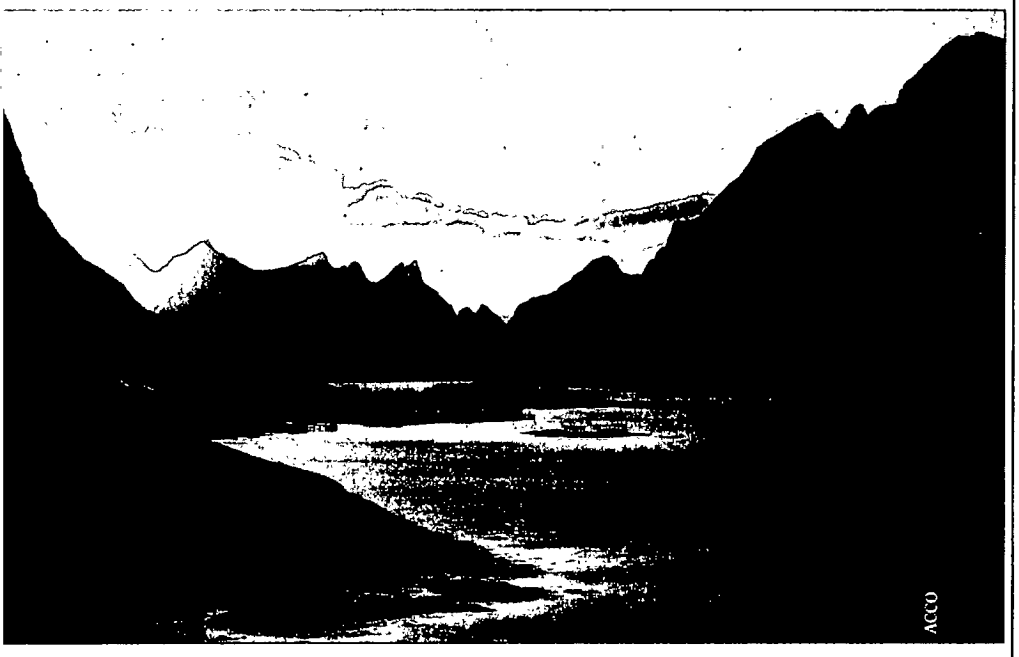
steht Siemens so gut da, daß wir unser Unternehmen auch von Siemens nennen könnten", alberte der Chefstratege.

Innerhalb weniger Monate sind Kaske und seine Kollegen merklich kleinlaut geworden. Eine nur leicht flauere Konjunktur „hat den Vorhang weggezogen", wie ein Vorstandsmitglied selbstkritisch einräumt: Dahinter kommt ein Gigant zum Vorschein, auf dem der Staub von Jahrzehnten lagert.

Der von Staatsaufträgen und Staatshilfen verwöhnte Elektrokoloß war in weiten Bereichen offensichtlich zu behäbig geworden, um die Zeitvorgaben des drängenden Chefs einhalten zu können. Nach dem anfänglichen Schwung, den der Neue Anfang der Achtziger an der Spitze verbreitet hatte, war in der verkrusteten Hierarchie schnell wieder der Trott früherer Jahre eingekehrt. So manche oben in den Apparat eingegebene Entscheidung verpuffte auf dem langen Weg durch die Instanzen.

Zu brav, zu bieder müht sich der deutsche Multi in dem verbissen geführten Wettkampf um die Stücke am Weltelektromarkt. Die Konkurrenten aus Japan, die in ständig kürzeren Abständen technisch höherwertige Produkte auf den

Wo ist das?
Wie komme ich da hin?



Das ist Norwegen. *Das Land des Lichts, der Weite und Stille, der atemberaubenden Fjorde, glasklaren Seen und Bäche. Das Urlaubsland für Wanderer, Angler, Camper, Segler, Reiter, Surfer und Taucher. Mit viel Platz für jeden und einem erstaunlich milden Klima – im Sommer.*

Und nun zur Anreise. Da können wir Ihnen eigentlich nur die einzige direkte Fährverbindung von Deutschland empfehlen. Unsere königlichen Schiffe M/S Kronprins Harald oder M/S Prinsesse Ragnhild legen täglich mittags in Kiel ab und morgens um 9.00 Uhr in Oslo an. Dazwischen genießen Sie die „Faszination See". Mit vorzüglicher Küche, Unterhaltung und – einer gemütlichen Kabine. So kommen Sie frisch und nicht wie gerädert an. Und das schon ab DM 950,– hin und zurück für 4 Personen. Fragen Sie Ihr Reisebüro nach uns. Am besten auch gleich nach den Kurz- und Tagungsreisen.



Kiel – Oslo: *Die einzige direkte Fährverbindung von Deutschland.*

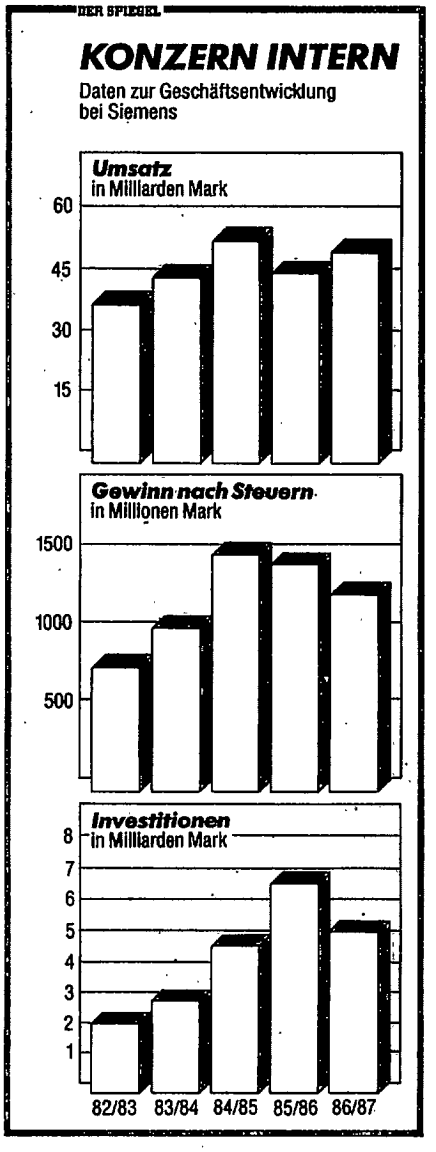
Oslo – Kai · 2300 Kiel 1 · Telefon 04 31 / 9 12 81

JAHRELINE



Die Norwegen-Linie

God tur! **Ferienhütten, Appartements, Hotels und interessante Pauschalreisen finden Sie im Katalog NORDLAND 1988. Ihr Reisebüro hält ihn für Sie bereit.**
Die Nordland-Spezialisten **FAST REISEN Hamburg**

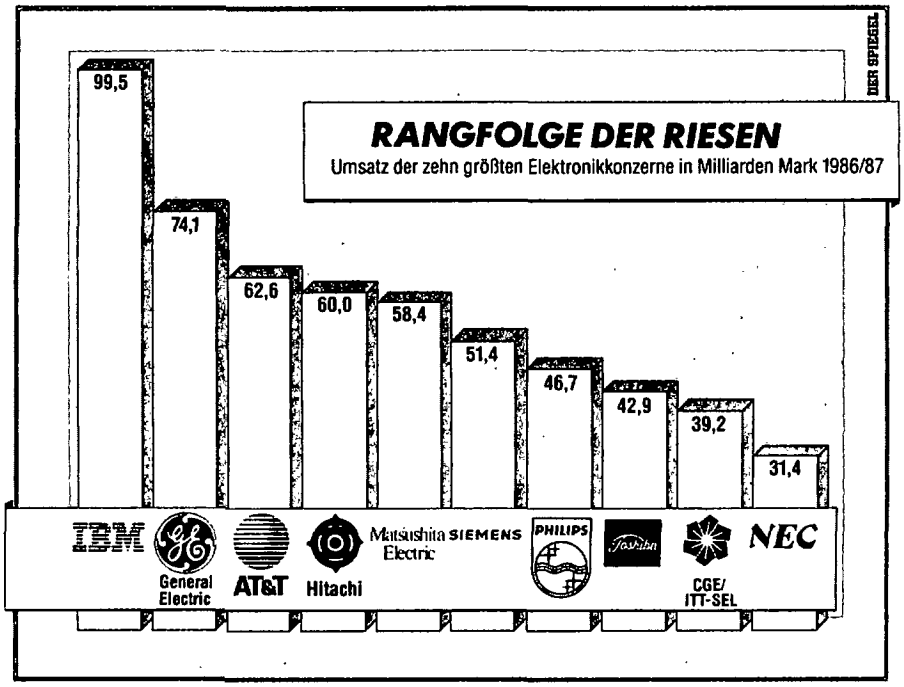


Weltmarkt werfen; die US-Multis, die mit ihrer geballten Finanzkraft und mit raffinierten Marketingmethoden antreten; die vielen kleinen High-Tech-Buden, die mit frischen Produktideen in die elektronischen Geschäftsfelder eindringen – sie alle zeigten den Managern aus München, wo es langgeht.

Es gab eine Serie blamabler Pannen, die viel Geld kosteten – und, schlimmer, die Weltfirma um einiges Ansehen brachten.

Auf der grünen Wiese vor Regensburg zogen die Siemens-Manager in der Rekordzeit von zwei Jahren eine schmucke Fabrik zur Produktion des Ein-Megabit-Chips hoch. Mitte vergangenen Jahres sollte die Massenproduktion des Superchips anlaufen. Doch trotz der Hilfe des japanischen Elektroriesen Toshiba wurden die Siemens-Entwickler nicht rechtzeitig fertig. Als im Dezember die ersten Chips ausgeliefert wurden, hatten sich die Anlaufverluste auf einen hohen dreistelligen Millionenbetrag gehäuft.

Aus den USA, neben Europa und Japan mit einem Weltmarktanteil von



rund einem Drittel der dritte Elektro-Großmarkt, werden 450 Millionen Mark Verluste gemeldet. Die Kaske-Entscheidung, dort stärker präsent zu sein, ist gewiß unvermeidlich gewesen. Doch der Einstieg in den Heimatmarkt von Multis wie IBM und AT&T, wo Siemens in nur wenigen Jahren auf einen Umsatz von fünf Milliarden Mark kam, wurde ziemlich teuer erkauft.

Im Wachstumsmarkt der Fabrikautomatisierung, einer Siemens-Domäne mit früher zweistelligen Zuwachsraten, nahm Siemens nur um wenige Prozente zu.

Auf den Absatz von 100 000 Wärmepumpen in zwei Jahren hatte sich Siemens eingerichtet; eine neue, schöne Fabrik wurde gebaut. Doch nur einige tausend konnten abgesetzt werden.

Schiere Größe hilft Rückschläge zu verkraften

Untergehen, wie es der AEG Anfang der Achtziger fast widerfahren wäre, wird Siemens wegen solcher Fehlschläge nicht. Doch der Terrain-Verlust, mit Systemmängeln zu erklären, stimmt bedenklich in einer Zeit, in der weltweit mit immer größerer Härte um die Kunden gerungen wird.

Die schiere Größe ist es, die Siemens dazu verhilft, solche Rückschläge in der Bilanz vergleichsweise locker zu verkraften; sie ist zugleich haftbar zu machen für manches Desaster.

Kein anderes Elektrounternehmen produziert wie Siemens unter einem Dach die gesamte Palette aus der Welt der Elektrik und der Elektronik. Rund 100 000 Produkte, von der Pfennigware wie simplen Schaltern bis zu Milliardenwerten wie Atomkraftwerken, kommen aus Kaskes Firma.

Siemens rüstet Loks, Schiffe, Flugzeuge und Autos aus; das Unternehmen baut Kühlschränke und Mikrowellenherde, liefert Telephonanlagen und Büroautomaten, Computer aller Klassen und Mikrochips in allen Größen. Siemens-Ingenieure planen und montieren gemeinsam mit anderen vollautomatische Fabriken wie die Halle 54 des Volkswagenwerks, oder sie bestücken das Reise-Reservierungssystem Start mit Hardware und Software.

Der Mann an der Spitze ist stolz auf das Breitwandprogramm. „Wir sind der einzige reinrassige Elektromulti der Welt", sagt Karlheinz Kaske.

In einigen Sparten wird gut und reichlich verdient. Das Unternehmen ist Weltspitze bei Laserdruckern und Kernkraftwerken, bei speicherprogrammierter Maschinensteuerung und Glasfaserkabeln, bei Herzschrittmachern, Computertomographen, Hörgeräten, in der Nuklear- und Dentalmedizin.

Doch die Produktvielfalt, die für Risikoausgleich sorgt, hat auch Nachteile. Die Führung eines solchen elektrotechnischen Gemischtwarenladens scheint in einer Welt mit ständig wachsendem und wechselndem Angebot das fähigste Management zu überfordern.

„Es ist eine Illusion", meint SEL-Chef Helmut Lohr, „in allen technologischen Feldern eine Spitzenstellung erreichen zu können."

Lohr geht mit seiner SEL den Weg der Spezialisierung; vor wenigen Monaten verkaufte er die Unterhaltungselektronik. Japanische Konzerne wie NEC, Hitachi, Toshiba und Mitsubishi entschlossen sich, unter der sanften Regie der staatlichen Planungsbehörde Miti, zu einer Aufteilung der Arbeit untereinan-

Konrad K., Chemie-Laborant:
"Ich weiß, warum ich GALLUS Liberty trage. *Acht Stunden im Labor zu stehen geht ganz schön in die Füße. Da brauch' ich Schuhe, die mich entlasten. An meinem Liberty-Luft schätze ich den federnden Auftritt und das immer angenehme Fußklima."*



GALLUS
Liberty-'Luft'

Freiheit für Ihre Füße

1. **Liberty-Kugelferse.** Haltgebend und abfedernd.
2. **Liberty-Vollfußbett.** Abstützend und Überkorrektur vorbeugend.
3. Ganze **Leder-Decksohle,** feuchtigkeitsabsorbierend.
4. **Sanitized® ausgerüstet.** Anti-bakteriell, pilzhemmend.
5. Fußentlastender **"Springeffekt".**
6. **Optimales Fußklima** durch sinnvoll angeordnete Luftkanäle in der Innen- und Brandsohle.



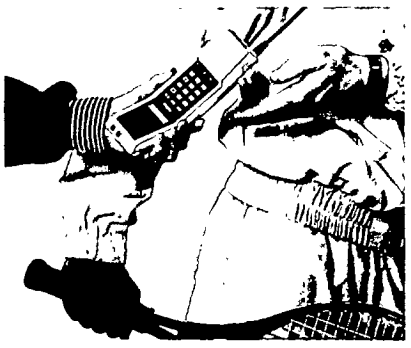
advisa

GALLUS
HERRENSCHUHE

GALLUS Deutschland, 4060 Viersen 11/Dülken
GALLUS Österreich, 9400 Wolfsberg/Kärnten
GALLUS Schweiz, 5432 Neuenhof

Kontakt behalten, wo Sie auch sind. Stabo ST 930.

Das Schnurlose - Postgenehmigt.



Unabhängig vom Telefonkabel telefonieren Sie bis 200 m vom Basisapparat – mithör- und gebührensicher.
Stabo ST 930 wird als Zweitapparat an einen einfachen Hauptanschluß eingesetzt oder als Sprechstelle an einer privaten Nebenstellenanlage – bei jedem Telefonsystem.
Bei der Deutschen Bundespost können Sie unser schnurloses Telefon auch mieten. Hier heißt es Sinus 4 LX; Technologie der 2. Generation.

Fordern Sie noch heute unseren Prospekt an.

stabo®

Hans Kolbe & Co. · Stabo Funktechnik
Langer Garten 23 · 3200 Hildesheim
Tel. 05121-57043-46 · Telex 927261
Telefax 05121-51279

Kneipp ist life



Alles ist life bei Kneipp. Die Kur, die Spaß macht. Erfolgs-Erlebnisse vom 1. Tag an. Unterhaltung, Sport, Kontakte. Life. Kneipp – Ihre Kur: Wasserkraft, Körper-Training, Vitalkost, Pflanzen-Heilkraft, Lebens-Rhythmik.

Kneipp ist in
BAD
WÖRISHOFEN

COUPON

Name: _____

Straße: _____

PLZ: _____ Ort: _____

☐ Schicken Sie mir das Informations-Paket KNEIPP/BAD WÖRISHOFEN
Städtische Kurdirektion
PF 1443, 8939 Bad Wörishofen

der. Die europäische Konkurrenz entfernt sich ebenfalls vom Vollsortiment:

- ▷ Philips aus den Niederlanden ließ die Fernmeldetechnik verkümmern und verband sich in Europa mit der Telephon-Weltmacht AT&T;
- ▷ Ericsson aus Schweden gab seine Datenverarbeitung an die finnische Nokia und forciert die Telekommunikation;
- ▷ Asea, auch aus Schweden, verstärkt sein Geschäft mit Robotern, Kraftwerken und Umwelttechnik durch Verschmelzung mit der BBC-Gruppe.

In Sparten, wo die Riesen Schwächen zeigen, verbündeten sie sich mit der Konkurrenz. Selbst Manager des Computer-Weltmeisters IBM schämten sich

Keinem Konzern wurde das Geldverdienen so erleichtert

dieser Tage nicht, zur Vermarktung ihres neuen Personal Computers Konkurrenten zur Kooperation zu bitten. Siemens, auch gefragt, lehnte ab.

In einem Wirtschaftszweig, in dem weltweit derzeit „jeder mit jedem kann", wie Philips-Vorstand Gert Lorenz sagt, thront der Multi aus Bayern in einsamer Selbstgefälligkeit: Wir können alles machen.

Das hat viel mit der Vergangenheit des Konzerns und viel mit den heimischen Verhältnissen zu tun.

Keinem Konzern wurde es so leicht gemacht wie Siemens, Geld zu verdienen. Quasi im Abonnement verbuchten die Münchner Jahr für Jahr staatliche Aufträge in Höhe von mehreren Milliarden Mark. Der Konzern war geschätzt als Hoflieferant von Bundesbahn, Bundespost und Bundeswehr, er sah sich quasi als halbstaatliche Institution.

Von der Post wurde Siemens weitgehend mit der Ausarbeitung von technischen Standards bedacht. Da war es selbstverständlich, daß der technische Bedarf der Staatsfirma auf die Kataloge von Siemens zugeschnitten wurde.

Bei den Gesprächsrunden in den Beschaffungsämtern saß oft ein Siemens-Mann mit am Tisch. Das ging so weit, daß der für den Bereich Fernmeldetechnik zuständige Vorstand gleichzeitig als „Sachverständiger" dem Postverwaltungsrat angehörte. Siemens-Vorstand Hans Baur sitzt auch heute noch dort.

Und so etwa lief das dann: Vor drei Jahren schaffte es der Sachverständige Baur, Postminister Christian Schwarz-Schilling zu überzeugen, den für Ende der achtziger Jahre geplanten Start zur Verkabelung der Republik mit Glasfasern vorzuziehen.

Ein gutes Timing: Die Firma Siecor, zur Hälfte in Siemens-Eigentum, hatte gerade in Neustadt am Zonenrand als erster deutscher Anbieter die modernste Glasfaserfabrik der Welt eingeweiht.

So angenehm für Siemens das jahrelange Zusammenspiel mit den staatlichen Nachfragern unter finanziellen Gesichtspunkten war – technisch und auf längere Sicht erwies sich das nette Miteinander als Nachteil. Das Privatunternehmen war wenig gefordert; nicht technische Spitzenleistung war gefragt, sondern solides Mittelmaß.

Bei der Umstellung der Telephonsysteme von der Mechanik auf die Elektronik hatten Siemens und die Post sich auf ein analoges System geeinigt. Eine Fehlentscheidung, die Modernisierung des deutschen Fernmeldewesens wurde um Jahre verzögert.

Probleme gibt es auch mit dem von Siemens bis Mai 1986 installierten neuen Autotelephonnetz. Bei der Post häuften sich die Beschwerden unzufriedener Kunden über das noch analog arbeitende System. Die Teilnehmer beschweren sich über krächzende Laute und abgebrochene Verbindungen.

Inzwischen kann das Siemens-Management nicht mehr wie früher darauf setzen, mit der angenehmen Automatik früherer Jahre Staatsaufträge einkassieren zu dürfen. Bonn spaltet die Post in drei selbständige Unternehmen auf. Für Siemens bedeutet das vor allem: offener Wettbewerb und Abschied von der angenehmen Rolle des Dauerlieferanten.

Da hat sich ohnehin schon manches geändert. Im vergangenen Jahr vergab die Post 80 Prozent eines Teilauftrags zur Installierung eines digitalen Fernmeldenetzes an die SEL. So was wäre früher kaum denkbar gewesen.

Im April könnte Siemens ein anderes, sicher geglaubtes Geschäft verlorengehen. Die Post wird dann den Auftrag für

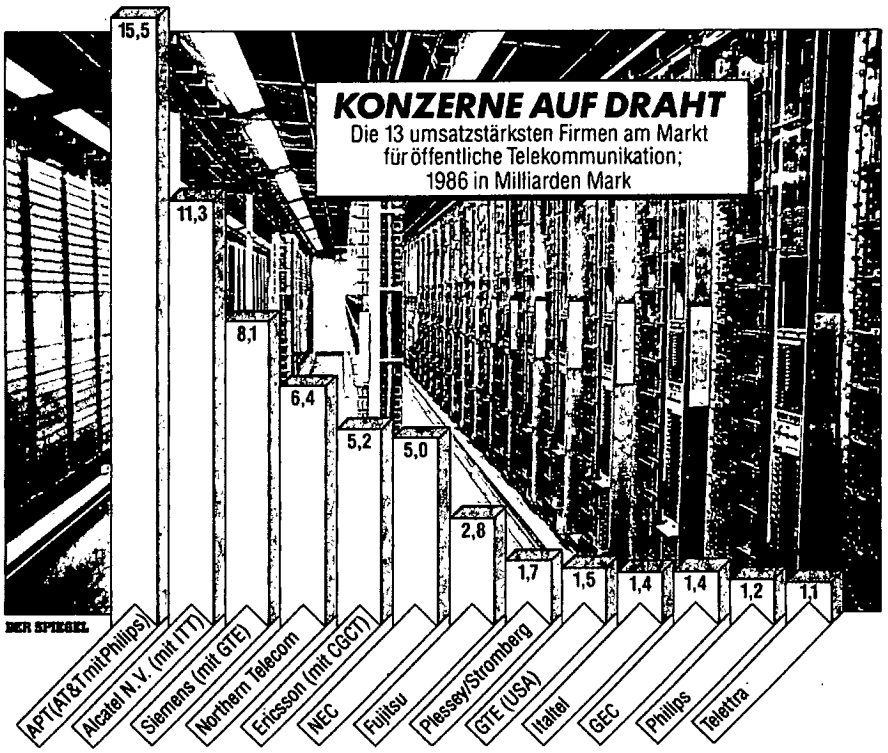
Merkwürdige Mischung aus Muff und Moderne

eine Erweiterung des sogenannten Datex-P-Netzes vergeben. Es handelt sich dabei um einen Dienst, bei dem gebündelte Datenpakete elektronisch weitergeleitet werden.

Der Zuschlag, ließen Postler nach erster Angebotsprüfung durchblicken, dürfte an ein Entwicklungsteam aus Northern Telecom, einem kanadischen Konzern, und dem Elektrokonzern AEG fallen.

Die AEG hat auch gute Aussichten, Siemens bei dem europaweiten, digitalen Autotelephonnetz abzuhängen. Europas Postverwaltungen haben die Einführung für Anfang der neunziger Jahre beschlossen. Die neue Technologie soll das Telephonieren am Steuer abhörsicher und störfrei machen.

Konzerne aus aller Welt wollen Angebote abgeben, darunter Motorola und Bellsouth aus den USA. Die AEG schlüpfte in ein Konsortium aus Alcatel/



SEL, der französisch-deutschen Gruppe, und Nokia.

Mit dem einträglichen Privileg eines Dauerauftrags fürs Fernmeldewesen dürfte es für Siemens auch aus übergeordneten Gründen bald vorbei sein. Die EG-Behörde hat beschlossen, daß die Postverwaltungen der Mitgliedsländer ihre Telephon- und Telekommunikationsmärkte für alle Anbieter, also auch ausländische, öffnen müssen.

Das ist ein beschwerlicher Weg – von der Amtsbaufirma, die quasi mit staatlicher Bestandsgarantie ausgestattet war, hin zu einem multinationalen Unternehmen, das daheim wie draußen den Widrigkeiten des globalen Wettbewerbs ausgesetzt ist. Siemens stellt sich der Herausforderung mit einer merkwürdigen Mischung aus Muff und Moderne.

Spritzig-pfiffig, mit einem Hauch von Silicon Valley, präsentiert sich das High-Tech-Entwicklungszentrum in München-Perlach. In den buntbemalten, aluminiumverkleideten Bürobauten hocken junge Techniker, Männer und Frauen, im Sporthemd oder Pullover vor ihren Computern. Unter enormem Zeitdruck, die japanische und amerikanische Konkurrenz im Nacken, und dennoch mit großer Begeisterung probieren sie dort immer neue Designs für eine neue Chip-Generation.

Wilhelminisch verstaubt wirkt dagegen, nur wenige Kilometer entfernt am Wittelsbacherplatz im Münchner Zentrum, das Hauptquartier des Konzerns. Wie von gestern erscheinen die Männer in den großzügig bemessenen Vorstandsbüros, wie von vorgestern die vornehmen Umgangsformen.

Hinter der zartrosa Fassade des königlich-bayrischen Stadtpalastes residieren die Männer, bei denen in den letzten Jahren die Fäden zusammenliefen. Nur getrennt durch ihre Sekretariate sitzen auf dem mit weinrotem Granit ausgelegten Flur Vorstandschef Kaske und sein Aufsichtsratschef Bernhard Plettner, 73. Ein paar Gänge weiter arbeitet Finanzchef Heribald Närger, 64.

Auf den Türschildern fehlen Titel, Doktorwürde oder Funktion. Da steht schlicht „Kaske", der Chef versteht sich denn auch als „Primus inter pares". Sein Führungsstil heißt: „Überzeugen und regeln, nicht von oben herab steuern" (Kaske).

Der Siemens-General hebt gern hervor, daß er den Konzern dezentralisiert regiert. Konsequent bis zur letzten Fabrik, heißt es, pflege die Firma die Eigenverantwortung.

Richtig daran ist: Die über die Republik verstreuten Unternehmensbereiche – von denen einige zehn Milliarden Mark umsetzen, etwa so viel wie das Warenhaus Kaufhof – werden als Firmen in der Firma Siemens geführt. Das Hauptquartier in München soll eigentlich nicht mehr sein als eine Holding.



Neuer Aufsichtsratschef Närger
Innige Pflege der Siemens-Bräuche

Doch die Freiheiten nur auf Umsatz und Gewinn fixierter Unternehmenschefs haben die Bereichsleiter denn auch wieder nicht. Da gibt es beispielsweise einen in München angesiedelten Zentralbereich Vertrieb, der weltweit den Verkauf steuert; und es gibt einen Zentralbereich Personal, der die Oberhoheit bei allem hat, was die Mitarbeiter anbelangt.

Vor allem aber: Allen Bekenntnissen zur Dezentralisierung zum Trotz pflegt die Firma eine Fülle überlieferter hierarchischer Gepflogenheiten.

Das wichtigste Führungsgremium des Elektrotrusts ist nicht der Vorstand, der inzwischen auf die erstaunliche Zahl von 31 Personen (männlichen Geschlechts) angewachsen ist. Die bedeutendsten Entscheidungen fallen im Investitionsausschuß dieses Vorstands.

Neben Kaske und dem Finanzchef gehören vier Vorstandsmitglieder diesem Gremium an. Jeder Unternehmensbereich, der eine große Investition plant, muß sich dort die Genehmigung holen.



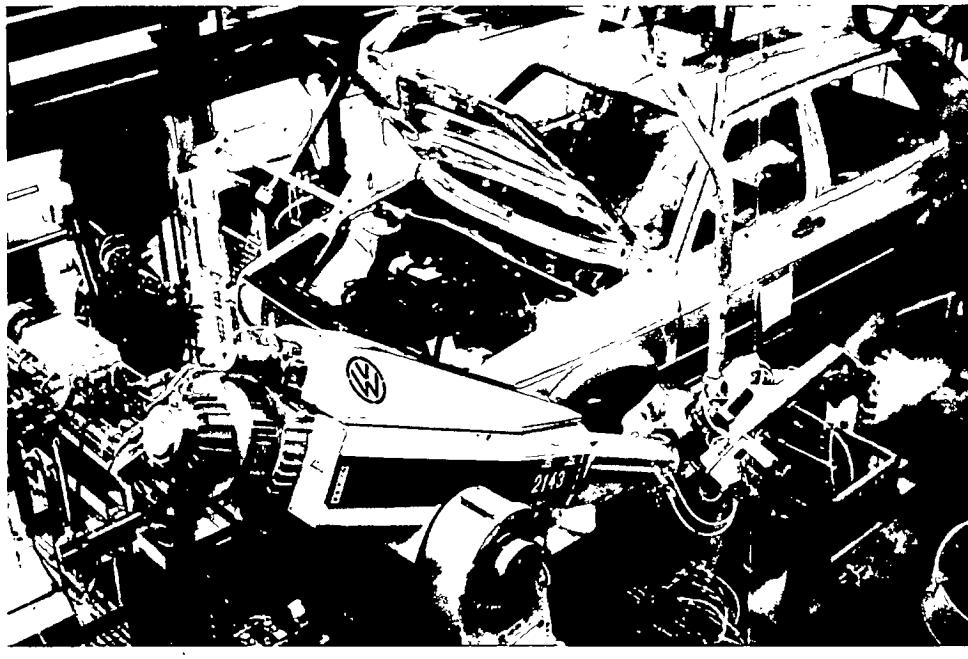
Alter Aufsichtsratschef Plettner
Tee für die menschliche Note

Eine Stufe darunter rangiert der Zentralausschuß; er zählt sieben Mitglieder mehr. In diesem Gremium, das jeden dritten Montag im Monat tagt, geht es um Übergeordnetes. Da wird beispielsweise darüber diskutiert, ob die Filiale in Südafrika aufgegeben werden soll oder nicht (Stand der Diskussion: Der Stützpunkt bleibt).

Die 31 Vorstandsmitglieder kommen nur einige Male im Jahr vollständig zusammen. In der großen Runde geht es ebenfalls um Grundsätzliches, etwa um

Sodbrennen
...wo ist
mein Bullrich?
Bullrich Salz enthält reines Bicarbonat, einen natürlichen Bestandteil vieler Mineralwässer. Seit 150 Jahren rasch wirksam bei Sodbrennen, Völlegefühl, Magendruck und Kater.
Nach jedem Essen...
ORIGINAL BULLRICH SALZ Magentabletten ORIGINAL
So sanft wie Mutter Natur!
Bullrich-Salz bei Sodbrennen, Magendruck, Kater. Neutralisiert überschüssige Magensäure. Bei anhaltenden Beschwerden Arzt befragen. Δ Delta · 6078 Neu-Isenburg.





Automatische Montage bei VW*: Siemens-Ingenieure planten mit

den mehrere Milliarden Mark teuren Einstieg in das Megachip-Projekt. Das Aktienrecht verlangt die formelle Zustimmung des Vorstands. Noch nie ist hier der Beschluß eines Vorgremiums revidiert worden.

Locker ist der Ton bei den von Ernst von Siemens in den fünfziger Jahren eingeführten „Vorstandsessen" in Erlangen, dort, wo vier Unternehmensbereiche angesiedelt sind. Bernhard Plettner, Kaskes Vorgänger, hatte den „Vorstandstee" in München veranlaßt. Er tagt manchmal Freitag nachmittags. Es kommt, wer Zeit hat. „Das dient", meint Plettner, „der menschlichen Note."

Der Führungszirkel des größten deutschen High-Tech-Unternehmens ist ein Kreis von Grauhaarigen. 22 Mitglieder des Vorstands sind 58 und älter.

Die meisten haben mithin Elektrotechnik in einer Zeit studiert, als der Begriff Chip noch gar nicht geprägt war – in einer Branche, in der zum Teil Jugendliche das Entwicklungstempo vorgeben, gewiß nicht die ideale Voraussetzung.

Gepflegt wird überall, im Vorstand wie am Band, ein Siemens-Wir-Gefühl. „Wir sind eine einzige Siemens-Familie", sagt der US-Chef Hans Dekker an seinem Sitz in New York. Und niemand spricht vom „Unternehmen Siemens" oder vom „Siemens-Konzern". Man sagt bei Siemens das „Haus Siemens".

In diesem Haus muß alles seine Ordnung haben. Die Führungskräfte richten sich nach einer „Grundordnung". Die liest sich, mit Metaphern wie „Gemeinsamkeit der Zielsetzung und des Denkens", wie der Text einer japanischen Firmenhymne.

Es gibt eine Toilettenordnung, die aushängt, und natürlich eine Etagenordnung. Parterre heißt in fast allen Fabriken und Verwaltungen von Siemens, ob neu oder alt, „Flur 2". „Flur 1" ist der Keller. Die merkwürdige Zählweise wird seit den Berliner Gründertagen strikt durchgehalten.

Zum Traditionsbestand zählt die goldene Uhr des Gründersohns Carl Friedrich von Siemens. Sie wird wie eine Reliquie jeweils nur vom Besten des Hauses getragen. Im Augenblick ist Klaus Barthelt, Chef der Atomsparte, der Glückliche.

Die Traditionspflege, die jüngere Manager des Unternehmens als Belastung und Handikap empfinden, könnte noch verstärkt werden, wenn am Donnerstag

Wer aufrücken soll, wird rechtzeitig ausgeguckt

nach der Hauptversammlung der bisherige Finanzchef Närger den Aufsichtsratsvorsitz übernimmt.

Närger mußte lange gegen den Verdacht ankämpfen, kein richtiger Siemensianer zu sein. Er ist nicht Ingenieur, sondern Jurist; und er kam nicht gleich nach dem Studium zu Siemens, sondern erst nach Jahren bei einem Bankhaus, der Bayerischen Vereinsbank.

Da neigt einer dazu, die Stammesbräuche besonders innig zu pflegen. Die Familie Siemens verfolgte es mit Wohlgefallen und trug ihm den Aufsichtsratsvorsitz an. Aus der Sippe hatte sich nach dem Abtritt von Peter von Siemens im Jahr 1981 kein geeigneter Kandidat mehr empfohlen.

Der Posten ist bedeutend bei Siemens. Ohne den Chef des Aufsichtsrats, der

* Halle 54 in Wolfsburg.

praktisch ständig präsent ist, läuft dort nichts. Um so unbedeutender sind allerdings die übrigen Mitglieder des Aufsichtsrats.

Närgers Einstieg von der Seite ist eine seltene Ausnahme. Normalerweise ist der Aufstieg beamtenmäßig geregelt; entsprechend lang dauert er.

Wer nach oben rücken soll, wird rechtzeitig ausgeguckt. Rund 1500 Karriere-Kandidaten sind in der Kartei „Personalentwicklungsführungskreis" registriert. Die Vorgesetzten haben darin festgehalten, welche Positionen der Kandidat ihres Erachtens in den nächsten zehn Jahren erreichen könnte.

Die normale Karriere bei Siemens verläuft geradeaus und langlinig. Oft war der Vater schon bei Siemens, wie Vater

Ein Siemens hat allenfalls einen Startvorteil

Kaske; viele fangen schon als Werkstudenten bei Siemens an, wie Kaske. Mit Siemens-Kolonnen räumte der Ingenieur-Student den Schutt im Duisburger Fernmeldeamt an der Saarstraße weg.

Richtige Fehlgriffe bei der Auslese gibt es selten. Gesellschaftliche Vorzüge zählen, wie bei der römischen Kurie, nicht. Wem die Gnade des Geburtsnamens von Siemens widerfuhr, habe, so versichern es die Personalmanager, allenfalls einen Startvorteil. Bewähren müsse sich der Bewerber wie jeder andere.

Fehler beim Managen sind erlaubt. „Da wird keiner gleich zerknautscht", sagt KWU-Chef Barthelt. Eine solche Führungspraxis schaffe eine „Atmosphäre der inneren Freiheit". Wer aber öfter auffällt, wird auf bedeutungslose Posten abgeschoben.

Da war es schon ein Ding bei Siemens, als vor einigen Jahren Friedrich Baur, der damalige Chef der Sparte Bauelemente, seinen Abschied nehmen mußte. Der Bruder des für die Nachrichtentechnik zuständigen Vorstandsmitglieds Hans Baur hatte seinen Bereich in die roten Zahlen gewirtschaftet. Ihm wurde vorgeworfen, die Entwicklung der Megachip-Generation nicht schnell genug vorangetrieben zu haben.

Das gleiche Schicksal könnte auch seinen Nachfolger Hermann R. Franz ereilen, dem die blamablen Pannen in Regensburg anhängen. Monatelang konnte in dem fertiggestellten Werk die Produktion von Megachips nicht aufgenommen werden, weil das Entwicklungsteam nicht vorankam. Als es dann soweit war, produzierte die Fabrik fast nur Ausschußware. Der Bereich „Bauelemente" wird nun hausintern als „Milliardengrab" verulkt.

Ein anderer hat da erheblich besser gewirtschaftet: Claus Kessler, Chef des Unternehmensbereichs „Kommunikations- und Datentechnik".

Daß Kessler der Mann sein wird, der Siemens in eine lichte Zukunft führen kann, ist dennoch schwer zu glauben. Der 58jährige wirkt eher wie der Prototyp des vorsichtigen Siemens-Beamten, der jeden Satz dreimal überlegt, bevor er ihn auszusprechen wagt. „Ordnung" und „Organisation" sind die am häufigsten gebrauchten Worte.

Dank kämpferischer Qualitäten kann Kessler eigentlich nicht in diesen bedeutenden Führungskreis vorgestoßen sein. Er redet, wenn das Gespräch auf den Widersacher IBM kommt, immer nur vornehm vom „Wettbewerber". Beharrlich lehnt er es ab, in den Konkurrenten seiner Firma „Gegner" zu sehen.

Doch die beamtenhafte Bedächtigkeit täuscht offenbar. Kessler gilt bei den Konkurrenten der Firma Siemens als ein hartnäckiger und zielstrebiger Gegner. Die Kollegen im eigenen Haus wissen an ihm zu schätzen, daß er den Umsatz seines Bereichs im vergangenen Jahr um knapp zehn Prozent ausweitete.

Unter Kesslers Regie entwickelte Siemens die Familie der Sinix-Computer. Das System der mittleren Größe, verwendbar etwa im Devisenhandel, gilt in Fachkreisen als führend in Europa. Auch das Siemens-Bürosystem Hicom wird als derzeit bestes gepriesen – wenn einige Anfangsdefekte ausgemerzt sind. Trotz aller technischen Qualitäten demonstriert aber auch Hicom sinnfällig die Defizite des Systems Siemens.

Hicom ist die Zukunft im Büro. Wer eine Hicom-Anlage benutzt, kann während des Telephonierens Texte oder Graphiken übermitteln oder in seiner Datenbank Informationen abrufen, vorausgesetzt, der Kunde hat ein hausinternes ISDN-Netz.

Hinter diesem Kürzel verbirgt sich die Zusammenführung der Sparten Nachrichtentechnik und Büroautomatisierung zum Großbereich Telekommunikation. Über Telephonleitungen sollen künftig auch außer Haus Sprache, Daten, Texte und Bilder übertragen werden.

Die Möglichkeiten sind nahezu unbegrenzt: Ämter, Büros, Praxen, Kanzleien und Fabriken – jeder kann dann

„Wir müssen mit den Wölfen heulen"

beliebig mit jedem Bildkonferenzen abhalten, Daten und Texte übermitteln. ISDN sorgt für die totale Kommunikation, sofern man sie denn will.

Kleinere, wendige Firmen waren es, die solche Bürosysteme zuerst feilboten. Nixdorf hat bereits über 5000 Anlagen installiert. Siemens kam drei Jahre später mit Hicom. Erst 2300 konnten verkauft werden.

Die Siemens-Leute tun sich eben schwer mit dem Tempo der neuen

MEN'S FASHION INTERNATIONAL

Wer viel reist, weiß es: es gibt eine internationale Herrenmode. Ich rede nicht von Shorts und T-Shirts, sondern von der Bekleidung, die dem Mann weltweit Prestige und sicheres Auftreten verleiht. Daß europäische Hersteller dabei tonangebend sind, erfüllt mich persönlich mit besonderer Freude. Über 50% unserer Produktion geht in 32 Länder und trägt damit sicher einen guten Teil zu dem Ansehen bei, das europäische Herrenmode heute in aller Welt hat.



In diesem Sommer gibt es neben den etwas legereren Baumwoll- und Leinenstoffen eine wunderschöne Auswahl von Anzügen, Sakkos und Hosen aus leichter, reiner Schurwolle.

REINE SCHURWOLLE

Hans Bäumler

PS:
Bitte fordern Sie unser TREND-JOURNAL an, wir senden es Ihnen mit einem Bezugsquellennachweis gerne kostenlos zu.

Hans Bäumler GmbH & Co.
Friedrich-Ebert-Straße 86
D-8070 Ingolstadt
Tel. 0841/5050

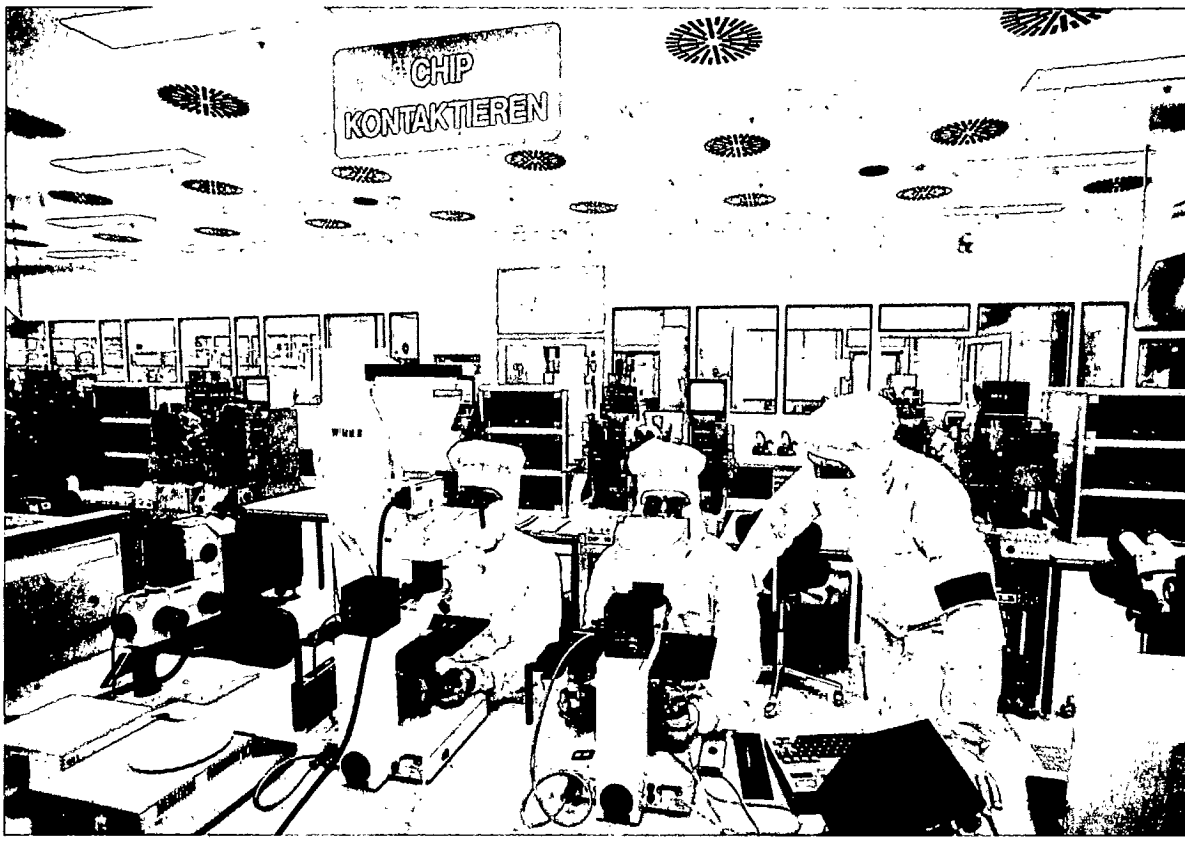
Hans Bäumler
Markus-Sittikus-Str. 20
A-6845 Hohenems
Tel. 05576/2216

BÄUMLER

Zeit. Das gilt nicht nur für die Anpassung an die Weltstandards in der Produktentwicklung. Das trifft vor allem auch für die Methoden zu, mit denen die Produkte verkauft werden. Da sind die anderen ebenfalls häufig schneller.

Rund 130 000 Verkäufer arbeiten weltweit in Siemens-Diensten, um vom simplen Elektromotor bis zum komplizierten Elektronik-System den gesamten Siemens-Ausstoß feilzubieten. Sie alle unterstehen nicht den jeweiligen Leitern der Unternehmensbereiche, sondern einem Vorstandsmitglied, das am Wittelsbacherplatz in München wirkt: Hans-Gerd Neglein, 60.

Entsprechend ist der Schwung der Leute vor Ort. Den Verkäufern fehlt es an Engagement und nicht selten, da für allzuviel zuständig, an technischem Detailwissen.



Chip-Produktion in Regensburg: Am Anfang fast nur Ausschußware

Beispielhaft, wie die französische Filiale ein neues Produkt aus der Siemens-Küche behandelte. In Deutschland war unter dem Markennamen Simatic eine Anlage zur Produktionssteuerung entwickelt worden, die allseits Lob erntete. Obwohl in Frankreich viel Bedarf an solchen Anlagen besteht, taten die dortigen Verkäufer wenig, um das neue Produkt abzusetzen. Quirlige Vertreter von Philips waren erfolgreicher.

Kaske, nimmermüde, hat sich nun vorgenommen, das konfliktträchtige Thema Vertrieb anzugehen. Er will die zentralistische Struktur, soweit es irgend geht, beseitigen und den einzelnen Produktionsbereichen mehr Mitsprache beim Verkauf übertragen.

Schon jetzt trichtert die Siemens-Spitze, die schnell rotierende Konkurrenz vor Augen, ihren Verkäufern ein, aggressiv an die Kundschaft ranzugehen.

Was lange Zeit als eines Siemens-Ingenieurs unwürdig galt, wird nun praktiziert. So gaben die Verkäufer des Bürosystems Hicom ihre vornehme Zurückhaltung auf. Für die rund 80 000 Mark teure Anlage gewähren sie hohe Nachlässe.

Über den Landesverband des Bayerischen Groß- und Außenhandels (LGA) bietet Siemens Großhandelsbetrieben, so schrieb der LGA, eine „mindestens 25 Prozent niedrigere Miet- oder Kaufsumme" für neuangeschaffte Siemens-Telefaxgeräte, wenn sich die Unternehmen an dieser „Gemeinschaftsaktion" beteiligen.

„Wir müssen mit den Wölfen heulen", sagt Kaske.

Das gilt auch für den Einkauf. Für etwa 14 Milliarden Mark beschafft sich Siemens im Jahr Rohmaterial und Fertigteile von etwa 70 000 deutschen Zulieferern. Die sollen zukünftig weniger verdienen. Ein paar Prozent Rabatt mehr, einige Tage länger bis zur Zahlung – das alles summiert sich auf einen dreistelligen Millionenbetrag.

Abrücken wollen die Siemens-Strategen auch von dem Grundsatz, kein Gerät aus fremden Fabriken zu verkaufen. Bei den Großrechnern und bei Telefaxgerä-

„Man erwartet von uns den Schrittmacherdienst"

ten hatten sie schon Ausnahmen gemacht, die stammen aus Japan. Inzwischen werden Kleincomputer aus Taiwan als Siemens-Hausmarke angeboten.

Einmal beim Aufräumen, will Vorstandschef Kaske Grobes auch in einem anderen Problembereich erledigen. Viele der über 40 000 Forscher und Entwicklungsingenieure arbeiten noch immer fernab der Marktrealitäten. Das Forschungszentrum in München wird, weil viele der dort gewonnenen Erkenntnisse nicht verwertbar sind, hausintern als „Data-Sibirsk" verspottet. Der Chef will nun dafür sorgen, daß kundennähere Produkte entwickelt werden.

Fünf Jahre bleiben Kaske noch für all diese Arbeiten – fünf Jahre, in denen wohl darüber entschieden wird, ob die deutsche Vorzeigefirma Siemens den Anschluß an den Weltstandard behält oder ob sie ihn endgültig verliert.

Der Chef und einige um ihn haben wohl erkannt, daß die Republik und nicht nur einige hunderttausend Siemens-Aktionäre auf den schwarzrotgoldenen Riesen blickt. „Gesamtwirtschaftliches Wachstum und damit unser Wohlstand", sagte Kaske vorige Woche bei der Eröffnung der Elektronik-Messe Cebit, „hängen mehr und mehr von der Schlüsselindustrie Elektronik ab. Man erwartet von der Branche den technischen Schrittmacherdienst."

Karlheinz Kaske ist, allen Enttäuschungen zum Trotz, fest von den Qualitäten seiner Truppe überzeugt; man müsse nur einiges mehr aus ihr herausholen. „Wenn Siemens wüßte", sagt der Chef, „was Siemens alles weiß, dann wäre Siemens unschlagbar."

An Geld hat es den Münchnern für die Neuorientierung nie gemangelt. Es mangelte, und das hat auch ein Kaske offensichtlich unterschätzt, an Veränderungsbereitschaft. Das Althergebrachte wird auf vielen Etagen des Hauses immer noch hochgeschätzt.

Das Signal der Dividendensenkung war da wohl mehr nach innen gerichtet als nach außen: Die eigenen Leute sollen endlich begreifen, wo der Konzern steht. ◆