



DER SPIEGEL

Konzerne

Locker wie nie

Siemens-Chef Pierer hat den Elektrokonzern aus seiner langjährigen Lethargie gerissen: Die Revolution von oben zeigt erste Erfolge.

Die 52 Bereichsleiter des Münchner Siemens-Konzerns erlebten vor einigen Wochen eine Premiere der ungewöhnlichen Art: Sie durften dem Vorstand des Elektro-Multis Zensuren verpassen.

„Wir gehen mit gutem Beispiel voran“, erklärt Siemens-Chef Heinrich von Pierer das Verfahren. „So ist sichergestellt, daß alle mitmachen.“

Künftig werden sämtliche Führungskräfte des Unternehmens von ihren Mitarbeitern anhand vorgefertigter Fragebögen in regelmäßigen Abständen auf ihre Arbeitsleistung überprüft. Wer das Plansoll nicht schafft, riskiert seinen Job oder wird versetzt.

Der neuartige Managertest ist Teil der Revolution von oben, die Pierer, 54, dem Konzern verordnet hat. Er will die verkrusteten Strukturen aufbrechen, die Siemens über Jahrzehnte lähmten.

Das Ziel ist klar: mehr Rendite. Neuerdings müssen alle Unternehmensbereiche ihr Geschäftsergebnis bekanntgeben – ein Novum in der Firmengeschichte. So läßt sich leichter

feststellen, wer von den Bereichsleitern erfolgreich gewirtschaftet hat – und wer nicht.

Pierer, gelernter Jurist und Volkswirt, rückte 1992 an die Spitze des zweitgrößten deutschen Industriekonzerns. Der selbsternannte Reformier drohte schon bald, wie viele seiner Vorgänger, an der Trägheit des bürokratischen Apparates zu scheitern.

Im Geschäftsjahr 1993/94 schrumpfte die Umsatzrendite bei dem Mammutunternehmen auf knapp zwei Prozent, den niedrigsten Stand seit 15 Jahren. Dem Konzern machte der rapide Preisverfall im Telekommunikationsgeschäft zu schaffen. Verluste bei der Computertochter Siemens Nixdorf (SNI) drückten den Gewinn zusätzlich.

Der Schuldige war schnell gefunden: Pierer. Der Neue schien mit seinem Job

heillos überfordert – und er zeigte Wirkung. Grau und nervös haben Vertraute ihn aus dieser Zeit in Erinnerung.

Davon ist heute nichts mehr zu spüren. Pierer präsentiert sich locker wie nie. Der Mann fühlt sich offenbar wohl – und sicher.

Pierer hat geschafft, was vor einem Jahr kaum jemand für möglich gehalten hätte: Er hat den Riesenkonzern aus seiner langjährigen Lethargie gerissen. „Eine solche Innovations- und Ereignisdichte“, schwärmt ein hoher Siemens-Angestellter, „hat es bei uns noch nie gegeben.“

Vor zwei Wochen wurde bekannt, daß Siemens künftig mit der französischen Firma Matra vollautomatische Steuerungen für S- und U-Bahn-Züge bauen will. Im nächsten Jahr kommt ein Swatch-Handy auf den Markt, das Sie-



I. OBERHEIDE/ARNDT

Siemens-Chef Pierer: „In Asien spielt die Musik“

mens mit dem Schweizer Konzern SMH entwickeln und vermarkten will.

Selbst den üppigen Reisekostenetat des Konzerns ließ Pierer durchforsten. Mit Ausnahme der Führungskräfte darf künftig kein Siemens-Angestellter mehr als 175 Mark für Übernachtung und Frühstück ausgeben. Insgesamt will der Konzern durch solche und ähnliche Maßnahmen über 200 Millionen Mark pro Jahr einsparen.

Der neue Kurs zeigt sich in den Zahlen: Seit Pierers Amtsantritt erhöhte sich der Pro-Kopf-Umsatz der Siemensianer um ein Viertel auf fast 240 000 Mark. Im vergangenen Geschäftsjahr stieg der Gewinn vor Steuern um stattliche 43 Prozent.

Dem Sanierer half allerdings eine gehörige Portion Glück. Seit Pierer an der Spitze steht, boomt die ehemals notlei-

Im vergangenen Jahr stieg der Produktivitätsfortschritt im Unternehmen um stolze sieben Milliarden Mark, im nächsten Geschäftsjahr sollen es über acht Milliarden sein. Allerdings drückt sich darin auch der Abbau von über 40 000 Jobs in den vergangenen Jahren aus.

Dennoch stehen die Arbeitnehmervertreter hinter Pierer und seinem Programm. „Ohne Top“, meint Betriebsratschef Alfons Graf, „wären wir heute doch viel schlechter dran.“

Auch Mitbewerber und Konkurrenten müssen sich auf Überraschungen gefaßt machen. Im September ließ Pierer verkünden, daß Siemens die Zahl seiner Patente künftig verdoppeln werde.

Kurz darauf forderte er forsch den Stuttgarter Daimler-Konzern heraus. Die Münchner wollen ab sofort, ähnlich wie die Daimler-Benz-Tochter Debis, ge-

Entwicklung in Problembereichen ab. Die werden in der allgemeinen Euphorie über das schöne Geschäftsergebnis gern übersehen.

Besonders große Sorgen bereitet Pierer und seinen Kollegen die Kabelproduktion in Berlin und Schwerin. Ausländische Unternehmen bieten die Strippen inzwischen für einen Bruchteil des Preises an. Deshalb verlagert der Siemens-Vorstand einen Teil der Arbeitsplätze nach Ungarn.

Düster sieht es auch bei den Anlagenbauern aus. Große Konkurrenten von Siemens lassen Kraftwerke oder Produktionsanlagen von billigen polnischen oder tschechischen Montagetrupps installieren. Innerhalb des nächsten Jahres will der Konzern im Außendienst deshalb knapp 2000 Stellen streichen.

Unerwartet schlecht lief im vergangenen Jahr zudem das Geschäft in der Verkehrstechnik. Der harte Preiswettbewerb unter den Herstellern von Zügen und Bahnen bescherte den Bayern schmerzliche Einbußen.

Auf bestimmten Auslandsmärkten wollen deshalb Siemens und der französisch-britische Technologiekonzern GEC Alstom nicht mehr als Konkurrenten auftreten. Das sichert beiden Seiten auskömmliche Preise.

Beim bisherigen Sorgenkind des Konzerns, dem Tochterunternehmen SNI, ist Siemens dagegen schon im vergangenen Jahr ein Stück weitergekommen: Erstmals seit seiner Gründung vor fünf Jahren arbeitet das Computerunternehmen wieder mit einem kleinen Gewinn.

Die ersten Erfolge stärken das Selbstbewußtsein des Konzernchefs. Schon fühlt sich Pierer offenbar stark genug, sich langsam von seinem Förderer und Vorbild Hermann Franz zu lösen.

Der Siemens-Aufsichtsratschef ist die graue Eminenz des Konzerns. Er war es, der seinen Zögling Pierer an die Konzernspitze hievte. Noch während seiner Amtszeit als Vorstand hatte Franz den Konzern in mehr als ein Dutzend eigenständige Geschäftsbereiche aufgespalten. Jede Produkteinheit war fortan für ihr Ergebnis selbst verantwortlich und bekam eine eigene Vertriebsmannschaft.

Seither sind viele Kunden genervt, weil, so ein Aufsichtsrat, „statt einem zentralen Siemens-Beauftragten plötzlich 17 Vertreter auf der Matte stehen“. Pierer will den getrennten Außendienst nun wieder abschaffen.

Wie radikal der Neuerer mit alten Gewohnheiten aufräumt, konnten 150 leitende Siemens-Manager zuletzt auf der traditionellen Führungskräfte-Tagung am Buß- und Bettag in Feldafing am Starnberger See feststellen. In Workshops diskutierten die Manager über die Zukunft des Konzerns – früher hatten sie sich in endlosen Referaten anhören müssen, wo es langgeht. □



Siemens-Chipproduktion: Die ehemals notleidende Sparte boomt wie noch nie

dende Sparte Bauelemente wie noch nie. Sie steuert allein über eine Milliarde Mark zum Bruttogewinn bei (siehe Grafik Seite 93). Erstaunlich gut lief auch das Geschäft mit Anlagen zur Industrieautomatisierung und mit Autozubehör.

Doch im Vergleich zu internationalen Wettbewerbern liegt der deutsche Multi noch immer zurück. Pierer setzt alles daran, den Rückstand aufzuholen.

Das soll mit Hilfe von „Top“ gelingen. Das Kürzel steht für das interne Effizienzsteigerungsprogramm des Konzerns. Verunsicherte Mitarbeiter übersetzen es mit „Total ohne Perspektive“ und „Tod oder pensioniert“.

Das Umerziehungsprogramm soll helfen, neue Produkte schneller auf den Markt zu bringen, und die Mitarbeiter stärker in wichtige Unternehmensentscheidungen einbeziehen. Erste Erfolge sind schon zu sehen.

gen Gebühr fremden Unternehmen ihre eigenen Rechner zur Verfügung stellen oder komplett die EDV-Zentren anderer Firmen betreiben.

Vor allem aber will Pierer das Münchner Unternehmen zu einem wirklich globalen Konzern machen. Wie kein anderer deutscher Manager forciert er das Geschäft in Asien. „Dort spielt die Musik“, begeistert er sich, „und da werden wir unbedingt dabei sein müssen.“

Schon heute unterhalten die Bayern in China rund 30 Joint-ventures mit insgesamt rund 6000 Beschäftigten. In Vietnam gehört Siemens zu den wenigen deutschen Firmen, die schon seit Jahren ordentliche Geschäfte machen. Bis zum Jahr 2000 will Pierer rund 20 Prozent des Konzernumsatzes in Fernost erwirtschaften; zur Zeit sind es etwa 10 Prozent.

Das Nachsehen haben die inländischen Arbeitnehmer. Ob der Jobabbau weitergeht, hängt vor allem von der weiteren