Neue Wege in Zeiten der Krisen

1989–2006

Die Jahre 1989 bis 2006 konfrontieren das Unternehmen wie kaum eine Phase zuvor mit großen Herausforderungen, die die handelnden Akteure zu grundlegenden Veränderungen zwingen: von der ersten umfassenden Organisationsreform über das 10-Punkte-Programm bis zur Compliance-Krise.

1989 ist ein Jahr des tief greifenden Wandels – nicht nur für Deutschland und die Weltpolitik, sondern auch bei Siemens. 20 Jahre nach der bislang letzten großen Organisationsreform besteht Handlungsbedarf. Die Siemens AG ist ihrer Struktur der Jahre 1966 und 1969 entwachsen. Der Umsatz, der im Geschäftsjahr 1969 noch 12,7 Milliarden DM betragen hatte, liegt 1986 bei rund 51,4 Milliarden DM, die Zahl der Unternehmensbereiche steigt bis zum Ende der 1980er-Jahre auf acht.

Karlheinz Kaske, Vorstandschef von 1981 bis 1992, will die »Beweglichkeit, Schlagkraft und Wettbewerbsfähigkeit« von Siemens verbessern. Er strebt eine Organisation an, die die veränderten Rahmenbedingungen berücksichtigt: den technologischen Paradigmenwechsel von der Mechanik zur Elektronik und Mikroelektronik, die Intensivierung des Auslandsgeschäfts, die deutlich vergrößerte Kundenbasis weltweit und die immer stärker werdende Konkurrenz. Das Top-Management schafft deshalb zunächst eine effektivere Verwaltung. Aus den acht Unternehmensbereichen entstehen 15 neue, schlankere Einheiten, zwei Bereiche mit eigener Rechtsform und zwei selbstständige Geschäftsgebiete. Alle tragen Verantwortung für das Ergebnis und die Wertschöpfungskette – von der Entwicklung über die Fertigung bis hin zum Vertrieb. Geführt werden die operativen Einheiten von jeweils drei

© Siemens Historical Institute 2022

Bereichsvorständen. Das Top-Management aus bisher bis zu 30 Personen wird um ein Drittel gestrafft, ein Zentralvorstand mit klaren Befugnissen für die Gesamtstrategie löst den Zentralausschuss ab, der Vertrieb wird dezentralisiert.

Die Neuorganisation des Jahres 1989 gilt bis ins Jahr 2006 und bildet das Fundament. für die Bewältigung der Zukunftsaufgaben.

Computertechnologie – Große Hoffnungen, die sich nicht erfüllen

Mit der Computertechnologie verbindet Siemens Ende der 1980er-Jahre große Hoffnungen. Um Verstärkung von außen zu erhalten, übernimmt Siemens zum 1. Oktober 1990 die Aktienmehrheit an der Nixdorf Computer AG, führt diese mit dem Bereich Daten- und Informationstechnik zur Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI) zusammen und gliedert SNI 1992 als Siemens-Tochter in den Konzern ein. Doch Übernahme und Integration gestalten sich schwieriger als erwartet. Es folgen Personalreduzierungen, Veränderungen im Management und zwei umfassende Reorganisationen. SNI wird der umsatzstärkste europäische Computerhersteller, aber nicht der erhoffte Wachstumstreiber. 1998 wird die Siemens Nixdorf Informationssysteme AG als Aktien-gesellschaft aufgelöst und vollständig in die Siemens AG integriert. Das Personalcomputergeschäft wird in ein Gemeinschaftsunternehmen mit Fujitsu eingebracht. Extrem volatile Geschäftsverlaufe, kurze Produktzyklen und dramatisch verfallende Preise haben das Geschäft für Siemens immer unberechenbarer gemacht und schließlich zu dieser Entscheidung geführt.

Übernahme der Aktienmehrheit von Nixdorf – die Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SHI) wird der umsatzstärkte europäische Computerhersteller, aber nicht der erhoffte Wachstumstreiber.

Buy, cooperate, sell or close – das 10-Punkte-Programm

Insgesamt gestalten sich die 1990er-Jahre als wirtschaftlich herausforderndes Jahrzehnt. Spätestens seit 1997 kämpft das Unter-

nehmen mit großen Schwierigkeiten. Eine Wirtschaftskrise in Südostasien, Lieferverzögerungen bei der Bahntechnik, Ergebniseinbrüche in der Kraftwerkstechnik, die Folgen von Fehleinschätzungen des Mobiltelefonmarkts und der Zusammenbruch des Halbleitermarkts stellen Siemens vor große Herausforderungen, die sich auch im Aktienkurs niederschlagen. Dieser hinkt der DAX-Entwicklung deutlich hinterher. Die Situation erfordert konsequentes Handeln, eine umfassende Reform ist unausweichlich.

Das 10-Punkte-Programm, das der Vorstandsvorsitzende Heinrich von Pierer 1998 vorlegt, ist eine wichtige Zäsur in der Siemens-Geschichte. Es steht unter dem Diktum »Buy, cooperate, sell or close« und bringt einschneidende Veränderungen für den Konzern mit sich: Im Portfolio bleiben nur solche Aktivitäten, die im globalen Wettbewerb erste oder zweite Marktpositionen einnehmen, das erweiterte Unternehmensprogramm top+ erhebt den Geschäftswertbeitrag zum verbindlichen Maß der Performance, und das Rechnungswesen wird auf den amerikanischen Standard US-GAAP umgestellt. Letzteres soll unter anderem die Transparenz erhöhen und Siemens auf den für das Jahr 2001 geplanten Gang an die New York Stock Exchange (NYSE) vorbereiten, der am 12. März dieses Jahres vollzogen wird.

Ausbau des US-Geschäfts – die Notierung der Siemens-Aktie an der New York Stock Exchange ist eines der zentralen Ziele des 10-Punkte-Programms.

Von den Kapitalmärkten wird das 10-Punkte-Programm beinahe euphorisch aufgenommen. Der Kurs der Siemens-Aktie steigt steil an, Umsatz und Ergebnis verbessern sich deutlich, ein positiver Geschäftswertbeitrag wird erzielt. In der Folge kommt es häufig zu Veränderungen. 1999 schreibt Heinrich von Pierer hierzu: »Siemens ist ein lebendiger Organismus. Die Weiterentwicklung zu einem wettbewerbsstarken Portfolio ist eine permanente Aufgabe und nie abgeschlossen.«

© Siemens Historical Institute 2022

Neue Strategie – Megatrends als Geschäftstreiber

Als Klaus Kleinfeld 2005 den Vorstandsvorsitz übernimmt, sieht er Siemens auf einem guten Weg. Für ihn sind Energie, Infrastruktur und Gesundheit die Säulen des künftigen Wachstums. Entsprechend richtet er das Unternehmen auf die Megatrends seiner Zeit aus: Urbanisierung, Zunahme der Weltbevölkerung und demografischer Wandel. Diese Trends werden von den zentralen Feldern des Konzerns mit Energie und Umwelt, Automatisierung und Infrastrukturen sowie Gesundheit abgedeckt. Auch die Akquisitionen orientieren sich daran: Der Wasserspezialist USFilter, der Weltmarktführer für Offshore-Windkraftanlagen Bonus Energy, der Getriebehersteller Flender und das Medizintechnikunternehmen CTI Molecular Imaging stärken Siemens von außen.

Ausrichtung an Megatrends – Energie, Infrastruktur und Gesundheit als Säulen des künftigen Wachstums

Compliance-Krise – Compliance-Verstöße verlangen strikte Konsequenzen

Doch dann gerät Siemens in eine der existenzbedrohendsten Phasen seiner Geschichte: die Compliance-Krise. Ein Mix aus Intransparenz, unklaren Verantwortlichkeiten, Beeinflussung von Amtsträgern und Mitarbeitern von Kunden sowie krimineller Energie Einzelner bleibt lange verborgen. Nachdem die Probleme 2006 offenbar werden, steckt Siemens in einer tiefen Vertrauens- und Existenzkrise.

Das Unternehmen zieht Konsequenzen, die Compliance-Arbeit rückt ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Ein Großteil des Spitzenmanagements wird ausgetauscht, und Peter Löscher als Siemens-CEO sowie Gerhard Cromme als Aufsichtsratsvorsitzendem legen den Hebel radikal in Richtung rigorose Aufklärung um. Dank einer umfassenden Kooperation mit den amerikanischen und deutschen Behörden erreicht Siemens eine relativ milde Strafe, wenngleich immer noch in Rekordhöhe von rund 1,2 Milliarden Euro. Im Dezember 2008 enden die gerichtlichen Verfahren. Zusätzlich wird ein System zum regelkonformen Verhalten etabliert, das 2011 in der Wirtschaft als Benchmark gilt.

© Siemens Historical Institute 2022

Siemens blickt 2007 auf 17 abwechslungsreiche und stürmische Jahre zurück – Jahre, die von Herausforderungen und Krisen, aber eben auch ihrer erfolgreichen Überwindung gekennzeichnet sind. Jahre, die für den Konzern sehr prägend sind, weil sie neue Wege aufzeichnen, die das Unternehmen immer wieder einzuschlagen hat.

Weitere Informationen

siemens.com/geschichte/1989–2006

© Siemens Historical Institute 2022