

SIEMENS

**Interview mit Peter Löscher
Vorstandsvorsitzender der Siemens AG**

**SiemensWelt
11. Oktober 2012**

Herr Löscher, gerade ist die Siemens-Business-Konferenz in Berlin mit rund 600 unserer Top-Manager zu Ende gegangen. Was ist Ihr Eindruck?

Es war eine sehr gute Veranstaltung mit dem Blick auf das zurückliegende Geschäftsjahr und klaren Zielsetzungen nach vorn. Wir erwarten unter alles andere als einfachen Rahmenbedingungen 2012 eines der besten operativen Ergebnisse unserer Unternehmensgeschichte. Trotzdem sind wir nicht zufrieden, denn unseren selbst gesetzten Anspruch, besser zu sein als Markt und Wettbewerber, haben wir nicht erreicht. Daraus haben wir unsere Schlussfolgerungen gezogen. Mir ist wichtig, dass wir alle ein gemeinsames Verständnis haben. Jeder kennt die Notwendigkeiten, und jetzt geht es gemeinsam an die Umsetzung.

Zu den Aufgaben gehört sicherlich das Programm, dass Sie im Sommer angekündigt haben. Wie erklären Sie Management und Mitarbeitern eigentlich, warum trotz schwächelnder Weltwirtschaft ein satter Milliarden-Gewinn nicht reicht – und ein Programm notwendig ist?

Siemens ist ein Unternehmen mit klarer Strategie und auf vielen Feldern sehr erfolgreich. Mit „One Siemens“ haben wir zudem ein anspruchsvolles Zielsystem und wollen kapitaleffizient wachsen mit dem Umsatzziel 100 Milliarden Euro auf mittlere Sicht. Das alles steht und gilt. In den vergangenen Jahren haben wir das Unternehmen kontinuierlich weiterentwickelt und ein Ergebnisniveau erreicht, das weit höher liegt als im Durchschnitt früherer Jahrzehnte. 2011 hatten wir Rekordergebnisse erzielt – in einem sehr guten Marktumfeld. 2012 war ein schwierigeres Jahr. Das Niveau, auf dem wir uns bewegen, kann sich allerdings weiterhin absolut sehen lassen.

Aber: Dem Anspruch, den wir uns selbst gesetzt haben, haben wir eben insgesamt im abgelaufenen Jahr nicht entsprochen. Wir wollen als Spitzenunternehmen besser sein als die Wettbewerber. In der breiten Masse irgendwo im Mittelfeld zu dümpeln – das wollen wir nicht.

Die Entwicklung im vergangenen Jahr war deshalb nicht gut genug. Mit unserem neuen Unternehmensprogramm halten wir dagegen, um wieder in Bestform zu kommen und trotz einer herausfordernden weltwirtschaftlichen Situation wieder mit an der Spitze zu stehen.

Und warum waren wir 2012 nicht mehr so stark wie im Jahr davor?

Wir hatten klar auf Wachstum der Weltwirtschaft gesetzt und auf die von den Konjunkturexperten erwartete Erholung der Märkte in der zweiten Jahreshälfte. Aber dann wurden die Prognosen ständig nach unten korrigiert. Und statt mit einer Erholung haben wir es mit einem Abschwung weltweit zu tun. In Europa, wo wir rund die Hälfte unseres Geschäfts machen, sind viele Länder sogar in der Rezession. Es ist uns nicht gelungen, uns auf diese Entwicklung rasch genug einzustellen.

Also bestimmen vor allem externe Faktoren die schlechter gewordenen Ergebnisse?

Von der Konjunktur können wir keinen Rückenwind erwarten. Aber, und das möchte ich ganz klar ansprechen, wir haben auch hausgemachte Probleme – etwa bei einzelnen Projekten wie der Anbindung von Windparks in der Nordsee und der mangelnden Profitabilität einzelner Geschäfte. Zudem sind unsere Kosten zu hoch und wir müssen schneller werden, um auf Veränderungen besser reagieren zu können.

Sie haben heute erstmals den Rahmen des Unternehmensprogramms vorgestellt.

Verändert sich damit das Unternehmen fundamental?

Nein, die grundsätzliche Aufstellung des Unternehmens in vier Sektoren ist gut. Daran ändert sich nichts. Das neue Programm soll gezielt unsere Wettbewerbsfähigkeit verbessern und uns schnell wieder dahin führen, unseren Anspruch kontinuierlicher Verbesserung gegenüber dem Wettbewerb zu erfüllen. Dafür haben wir fünf Handlungsfelder definiert. Die gelten unternehmensweit und werden von den Sektoren jeweils spezifisch ausgestaltet. Im Übrigen haben die Arbeitnehmerseite und die Anteilseignervertreter in unserem Aufsichtsrat das Programm ganz ausdrücklich sehr positiv aufgenommen und unterstützen es.

Was steht hinter diesen fünf Hebeln?

Erstens: gezielte Maßnahmen, um Kosten zu senken. Wir müssen günstiger fertigen und wollen dabei zum Beispiel Forschung, Entwicklung und Produktion enger zusammenbringen.

Zweitens werden wir unseren Vertrieb – also das sogenannte Go-to-Market – weiterentwickeln und dabei die Größe von Ländern und Märkten und die Unterschiedlichkeit unserer Geschäfte stärker berücksichtigen. Wir brauchen zum Beispiel definitiv nicht überall eine komplette

3 / 6

Nachbildung der Siemens-Organisationsstruktur, sondern unterschiedliche Lösungen je nach regionalen Gegebenheiten und Potenzialen.

Drittens wollen wir Verfahren und Prozesse vereinfachen und Komplexität reduzieren. Es muss unser Ziel sein, mehr Zeit beim Kunden zu verbringen und weniger Energie für das Ausfüllen von Formularen oder die Bearbeitung von Abfragen der Zentralen aufzuwenden. Es geht dabei auch ganz konkret um weniger zentrale Vorgaben und weniger Rundschreiben.

Viertens werden wir unsere weltweite Infrastruktur weiter optimieren. Unsere regionalen Infrastruktur-Cluster sind dafür der richtige Ansatz. Aber wir wollen zum Beispiel Doppelfunktionen und Parallelprozesse auf Cluster- und Landesebene abschaffen und die Effizienz noch einmal gezielt steigern.

Und fünftens werden wir uns innerhalb unserer Sektorstruktur Geschäfte, deren Ergebnisbeitrag über längere Zeit unter unseren Ansprüchen bleibt, genau ansehen. Wir werden geschäftsspezifisch gegensteuern, um eine Dauerbelastung des Unternehmens durch unzureichende Ergebnisbeiträge einzelner Geschäften zu überwinden. Und wir wollen unser Kerngeschäft weiter stärken.

Für jeden dieser Hebel sehen wir klar definierte Verantwortliche, konkrete Maßnahmen und Zeitpläne vor.

Welche finanziellen Kennzahlen müssen wir dabei im Auge behalten?

Die Entwicklung unserer sogenannten Bruttomargen zeigt, dass wir im Vergleich mit dem Wettbewerb günstiger werden müssen – von der Entwicklung über den Einkauf bis zum fertigen Produkt auf der Laderampe. Auch unsere Ausgaben für Forschung und Entwicklung sowie Verwaltung und Vertrieb sind in Summe zuletzt zu stark gestiegen – also unsere OPEX. Zum einen geht es also um Produktivität. Zum anderen müssen wir unsere Cash-Position wieder verbessern, also mehr liquide Mittel aus dem operativen Geschäft generieren. In diesen beiden Größen lässt sich die Zielsetzung des Programms letztlich zusammenfassen und seine Wirkung messen.

Wann gibt es konkrete Maßnahmen?

Derzeit erarbeiten wir mit den Regionen, Sektoren und Zentraleinheiten die einzelnen Maßnahmen. Wenn wir am 8. November unsere Bilanz für das Geschäftsjahr vorlegen, zeigen wir auch Meilensteine und können konkrete Zahlen nennen.

Wie viele Jobs wird das kosten?

Der Ausgangspunkt ist ein anderer. Wir geben eben keine Arbeitsplatzzahl vor, sondern legen Handlungsfelder fest – die fünf Hebel. Diese werden mit konkreten Maßnahmen hinterlegt. Wo sich Strukturthemen stellen oder Märkte sich fundamental ändern, kann es auch bei der Mannschaft Veränderungen geben – wie wir das zum Beispiel im Windgeschäft in den USA oder im Transformatorengeschäft des Energiesektors vor Kurzem bekannt gemacht haben. Solche Themen gibt es immer wieder, und dann gehen wir sie an. In einem Unternehmen unserer Größe ist die Zahl der Arbeitsplätze nie konstant. Es gibt immer Veränderungen in beide Richtungen, nach oben wie nach unten.

Für die Mitarbeiter und Führungskräfte sind die immer schnelleren Lastwechsel nicht einfach!

Das stimmt. Unsere Zeit ist extrem schnelllebig und unsere Märkte volatil. Aber lassen Sie uns eines nicht vergessen: Morgen wird Siemens 165 Jahre alt. Gemessen an mancher Herausforderung unserer Vorgänger relativieren sich unsere heutigen Probleme. Wir müssen sie uns nur bewusst machen und handeln.

Dabei ist es mir wichtig, dass wir nicht alles über einen Kamm scheren, sondern spezifisch von Land zu Land und von Geschäft zu Geschäft vorgehen. Letztlich spüren die Mitarbeiter es ja selbst am besten, wenn sich Märkte massiv ändern und Aufträge weniger werden. Aber sie erwarten im Gegenzug, dass wir gegensteuern und unsere eigenen Fehler klar ansprechen und korrigieren. Dabei ist niemand in der Zuschauerrolle, sondern jeder muss zum Erfolg des ganzen Teams beitragen.

Löst das Programm unser Zielsystem One Siemens ab?

Nein. Strategie und Zielsystem stehen. Das Programm untermauert sie und dient dazu, dass wir wie 2011 eine gute Ergebnisqualität erreichen und unseren Anspruch, uns mit den Besten im Wettbewerb erfolgreich zu messen, auch ohne Unterstützung von der Konjunktur erfüllen.