

Siemens und andere Giganten: Wie sieht ihre Zukunft aus?

Illustration: Karsten Petras für DIE ZEIT; Foto: privat



Auf ins Ungewisse

Mit herkömmlichen Managementmethoden werden Konzerne in der digitalen Transformation untergehen VON FREDMUND MALIK

Der Konzernumbau bei Siemens findet besondere mediale Beachtung. Es ist nicht der erste seiner Art, nicht alle haben die erhofften Ergebnisse gebracht. Manche meinen sogar, dies sei die letzte Chance für Siemens, und der Umbau müsse gelingen – unter allen Umständen.

Für das Gelingen hat der Siemens-Chef aber beste Voraussetzungen. Joe Kaeser hat bisher glaubwürdig, überlegt und effektiv gehandelt. Seine Gründe für die so umfassende Restrukturierung sind nicht nur überzeugend, sie sind angesichts der Weltentwicklung zwingend. Siemens muss verlorene Zeit aufholen. Das Unternehmen muss dem Wandel voraus sein, um dessen Regeln maßgeblich mitzugestalten. Dass Kaeser schon seit mehr als 30 Jahren bei Siemens arbeitet, ist dafür ein immenser Vorteil.

Für seinen Erfolg kommt es nun auch auf Instrumente und Methoden an, die Joe Kaeser einsetzt. Denn gerade die fähigsten Vorstandsleute mit den besten Teams brauchen die mächtigsten Instrumente, so wie die fähigsten Rennfahrer keine Rennen ohne die besten Autos gewinnen können.

Das gilt für alle derzeit im Umbau stehenden Unternehmen – für die Lufthansa wie für die Deutsche Telekom, für Unternehmen der Energiewirtschaft und sogar für die Banken.

Konventionelles Veränderungsmanagement kommt hier an seine Grenzen. Bei kleineren Herausforderungen sind Team-Meetings, Workshop-Serien, Großgruppenevents und Change-Moderationen erfolgversprechend. Doch angesichts der bei Siemens gegebenen, konzernweiten Komplexität und Veränderungsdynamik – es geht um ein Unternehmen mit 360 000 Mitarbeitern auf der ganzen Welt – können diese Methoden niemals die nötige Kraft und das erforderliche Tempo entfalten, die für solche Umbauarbeiten nötig sind.

Die bisherige Art zu managen war lange Zeit ein Erfolgsrezept, doch sie wird zunehmend zum Auslaufmodell. Ihr Erfolg führte zur heutigen Komplexität – zum Beispiel durch gut gemeinte Wachstumsstrategien in exotische Nischen; sie führte zu einer Zersplitterung der Kräfte. Vorgeblich moderne Matrixorganisationen ufernten aus, es entstanden Zentralisierungsformen, die nicht mehr zu managen waren. Würde man so weitermachen, mit denselben Strukturen und Strategien, wäre das Misslingen programmiert.

An der Technik selbst wird Siemens nicht scheitern. Die Siemens-Ingenieure meistern die technologischen Herausforderungen der Digitalisierung und der »4. industriellen Revolution«. Gerade Siemens kann sogar ein Paradebeispiel dafür werden, dass die zu

oft isoliert im Vordergrund stehende Digitalisierung allein wenig nützt, sondern für ihre Wirkung eine realwirtschaftliche Basis von Maschinen und Geräten braucht. Ein Nervensystem ohne Organe und Muskeln hat nichts zu steuern. Ein funktionierendes System braucht beides.

Ein weiterer Aspekt aber blieb bislang weitgehend unerkannt. Damit die »4. industrielle Revolution« gelingen kann, braucht es eine womöglich noch größere Revolution in den Organisationsstrukturen der Gesellschaft. Weltweit müssen Millionen von Organisationen – auch im öffentlichen Bereich – in ähnlicher Weise wie Siemens umgebaut werden. Ihre heutigen, starren Strukturen sind der steigenden Komplexität immer weniger gewachsen. Ihre Reaktionszeiten sind zu lang, und ihre Anpassungsfähigkeit ist zu gering. Bürokratie ist für eine prosperierende Zukunft keine Option.

Ein Konzernumbau von derartiger Komplexität, wie er bei Siemens nun eingeleitet ist, erfordert für seinen Erfolg starke und innovative »Geschütze«, denn für den Mega-Change eines so großen und komplexen Konzerns müssen neue, bisher noch nie erlebte Anforderungen erfüllt werden.

Siemens-Umbau

Digitalisierung

Während Excheff **Heinrich von Pierer** Erfolge mit der Handysparte feierte, sich die Nachfolger **Klaus Kleinfeld** und **Peter Löscher** mühten, dieses und andere Geschäfte loszuwerden, will der neue Konzernchef **Joe Kaeser** raus aus der Defensive und groß in den Zukunftsmarkt mit Daten einsteigen

Energie

Kaeser hofft, dem Rivalen Alstom das Energiegeschäft weitgehend abnehmen zu können. Kaeser hat es auf **Dampfturbinen** abgesehen. Zugleich will er die **Fracking-Technik**, die Gasförderung aus tiefen Gesteinsschichten, vorantreiben

Die Aufgabe ist gewaltig: Man muss auf mehreren Ebenen zugleich und konzentriert ansetzen. Auf der Ebene des Gesamtkonzerns sind die meisten Herausforderungen so dicht vernetzt, dass man sie nur ganzheitlich lösen kann. Neben den sachlich-inhaltlichen Aufgaben gilt es, sich simultan den Herausforderungen der Organisationskultur, der Wirtschaftlichkeit und Beschleunigung zu stellen. Solche Ganzheitlichkeit und Multidimensionalität wird an betriebswirtschaftlichen Fakultäten und an MBA-Schulen höchst selten gelehrt.

Um große Organisationen von Grund auf zu bewegen, gilt es Hunderte, Tausende und unter Umständen auch Zehntausende von Mitarbeitern innerhalb kurzer Zeit auf Augenhöhe einbeziehen zu können, um Hochgeschwindigkeit für das Entwickeln neuer Lösungen zu erreichen und vom externen Wandel nicht überholt zu werden.

Bei tiefgreifenden Veränderungen ist vor allem auch die sozio-emotionale Ebene absolut erfolgskritisch. Die in den Systemen schlummernden sozialen Energien müssen mobilisiert werden. Oft ist ein kollektiver Stimmungsumschwung nötig, denn Unsicherheiten und Angst lähmen. Change-Programme scheitern nicht so sehr an den oft genannten Widerständen der Menschen, sondern an zu schwachen Methoden, die zu geringe Impulse aussenden.

Für den Umbau muss all die Intelligenz freigesetzt werden, die im System durch die alten Strukturen häufig blockiert ist. Das erfordert neue Formen des Zusammenarbeitens. Siemens ist ein System mit extrem hoher Wissensabhängigkeit. Für innovative Lösungen muss nun das Wissen vieler gehoben und vernetzt werden, damit etwas Neues auf hohem Konsensniveau entstehen kann. Parallel dazu muss auch die Ertragskraft verbessert werden, und zwar mehr, als es mit bekannten Methoden erreichbar ist.

Für das Meistern dieser Anforderungen gibt es Lösungen, die aus den Komplexitätswissenschaften stammen, einer Kombination mehrerer Wissenschaften. Allen voran gehört dazu die Kybernetik – die Wissenschaft funktionierender Systeme und ihrer Selbstorganisation –, aber auch die Gehirnforschung sowie die Bionik, also die Übertragung von Lösungen aus der Natur auf Technik und gesellschaftliche Organisationen.

Hätten wir *business as usual*, würden auch unsere alten Methoden genügen. Der Umbau der heutigen Großorganisationen fällt aber in eine Zeit der vielleicht fundamentalsten Gesellschaftstransformationen der Geschichte. Sie ist verbunden mit globalen Instabilitäten, wie die

ökonomischen, politischen und sozialen Turbulenzen auf der ganzen Welt zeigen. Sie können die Lage über Nacht unvorhersehbar und radikal ändern.

Dieselben Transformationskräfte bergen aber auch einzigartige Chancen. Der Fortschritt wird von einer »schöpferischen Zerstörung« getrieben, wie der Ökonom Joseph Schumpeter es nannte. Solche Prozesse kommen historisch regelmäßig, aber in großen Abständen vor. Sie destabilisieren und verdrängen das eingeschwungene System – und ersetzen es durch etwas radikal Neues. Beispiele dafür sind der Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft vor 200 Jahren, die Verdrängung des Pferdefuhrwerks durch das Auto vor 100 Jahren oder auch, aus jüngerer Zeit, die Substitution der alten Telefonie durch das Smartphone innerhalb von weniger als zehn Jahren.

Solche Umwälzungen haben Weltunternehmen immer wieder unaufhaltsam in den Untergang getrieben. An ihrer Stelle sind neue und zum Teil noch größere entstanden. Die Beispiele aus dem Silicon Valley kann heute jeder nennen.

Wir erleben derzeit wieder die »Geburtswehen« einer buchstäblich neuen Welt, die anders funktioniert und eine andere Grundordnung hat als die alte. Die demokratischen Systeme sind schon bis an die Zerreißgrenze strapaziert. Das liegt weniger an den politischen Akteuren als an der Bremswirkung der teils monströsen Systeme.

Was bisher fast ausschließlich als Krise des globalen Finanzsystems gesehen wird, ist eher eine fortschreitende Lähmung des Organisationssystems der Gesellschaften. Ihre Strukturen und ihre Führung sind von der Komplexität und Geschwindigkeit des globalen Wandels immer deutlicher überfordert.

Siemens steht – wie auch die anderen Konzerne – inmitten dieser großen Transformation. Sie sind ebenso Betroffene wie auch Treiber der Erneuerung. Immer mehr Vorstandsleute beginnen die Dimensionen der vor ihnen stehenden Aufgaben zu spüren und zu erkennen.

»Dem Wandel voraus sein« ist die Maxime der Zeit. Die deutsche Wirtschaft kann ein globales Modell für erfolgreichen Großumbau von komplexen Systemen werden.



Professor Fredmund Malik ist Wirtschaftswissenschaftler und Chairman der Beratungsgesellschaft Malik in St. Gallen

Der Fluch des Gewinners

Warum bei Übernahmen oft der Falsche siegt VON JOHANN LAUX

Wenn immer ein Bieterkampf stattfindet, ist der Verstand in Gefahr. So wie jetzt bei Alstom: Wie viel die Energiesparte des französischen Konzerns wirklich wert ist, weiß vor der Übernahme niemand so genau. Siemens-Vorstandschef Joe Kaeser geht von elf Milliarden Euro aus, General Electric bietet mehr als zwölf Milliarden Euro. Wenn Kaeser recht behält und die Amerikaner das Wertbieten gewinnen, dann hätte er sich womöglich erfüllt – der Fluch des Gewinners.

Denn eine Auktion gewinnt oft derjenige, der zu viel geboten hat. Um diesen Zusammenhang zu verstehen, musste man erst nach Öl bohren. In den 1950ern versteigerten die USA die ersten Offshore-Bohrrechte im Golf von Mexiko. Die Sieger boten viel und verdienten wenig. Die Rendite eines Sparkontos wäre höher gewesen.

Das Problem: Die bietenden Ölunternehmen mussten sich auf grobe Schätzungen verlassen, für die damalige Technik blieben die tatsächlichen Ölmengen unter dem Meeresgrund unsichtbar. Also gewann zwangsläufig der größte Optimist – also derjenige, der den Wert der Reserven zu hoch einschätzte. Ob sich Siemens so viel Zuversicht leisten kann?

Als in den 1970ern die Ökonomen eines Ölkonzerns die Investments ihrer Branche nachrechneten, entdeckten sie das Phänomen. Sie taufte es *winner's curse*, also den Fluch des Gewinners. Der Spuk vernebelt den Bietenden den Verstand, wenn ihnen Informationen fehlen: über die eigenen Kosten oder die des Konkurrenten, über den wahren Wert des versteigerten Objekts, über die zukünftige Preisentwicklung.

Von nun an testeten die Ökonomen Studenten, Baseballmanager, Buchverleger – sie alle fielen bei Probeversteigerungen dem Fluch zum Opfer. Den wohl größten Feldversuch unternahm aber Bundesfinanzminister a. D. Hans Eichel: Er versteigerte die UMTS-Mobilfunk-Lizenzen im Jahr 2000 und erlöste stolze 50 Milliarden Euro. Viel zu viel, denn es sollte Jahre dauern, bis sich der UMTS-Standard überhaupt im Massenmarkt etablieren konnte. Zehn Jahre später kam der technische Nachfolger LTE für gerade einmal 4,4 Milliarden Euro unter den Hammer.

So wie bei solchen Versteigerungen ist es oft auch bei umkämpften Firmenübernahmen. In der Geschichte der Unternehmenskäufe wimmelt es von erhofften Synergieeffekten, die nie eintreten – oder zu teuer bezahlt wurden.

Ist Joe Kaeser also verflucht, wenn er General Electric doch noch überbietet? Nicht unbedingt. Denn immerhin will Siemens vor einem konkreten Übernahmeangebot Alstoms Bücher prüfen. So verschreibt die ökonomische Literatur auch Vorsicht und Information als Abwehrmittel, um dem Fluch zu entkommen.

Vielleicht muss der Lieblingsschwiegervater der französischen Regierung auch gar nicht mehr Geld auf den Tisch legen als die Amerikaner, um das Rennen zu machen. Im Elysée-Palast würde man gerne die Energiesparte Alstoms mit der Zugsparte von Siemens verrechnen. Dann gäbe es gar keine Auktion, sondern einen Tausch – mit seinen ganz eigenen Gesetzen.

Skandal in Brasilien

Hat Siemens gemauschelt und bestochen? VON THOMAS FISCHERMANN

Nach der Fußballweltmeisterschaft bricht in Brasilien sofort der Wahlkampf aus – und dabei wird der Name Siemens eine Rolle spielen. Bis November wird dann allerlei Schmutz aufgewirbelt, und dazu gehört: ein Korruptions- und Kartellskandal rings um brasilianische Bahnen und U-Bahnen, in den die Deutschen verwickelt sind.

Gerade wird in Brasilien ein Untersuchungsausschuss eingerichtet, der zwei Vorwürfe gegen Siemens näher überprüfen soll. Erstens: ob der Konzern zwischen 1998 und 2007 gemeinsam mit der französischen Alstom und weiteren 16 Konzernen ein Kartell gebildet und einvernehmlich festgelegt hat, wer welche Ausschreibung beim Bau der U-Bahn von São Paulo und anderen Projekten gewinnt. Zweitens: ob einige Mitarbeiter von Siemens Bestechungsgelder gezahlt haben, um Aufträge zu bekommen. Siemens erklärt, es kooperiere voll mit den Behörden. In der Bestechungsfrage habe man im März ein »Abkommen über die Zusammenarbeit« mit der Staatsanwaltschaft unterzeichnet.

Dass der Fall – über den seit 2008 mehr und mehr Details bekannt werden – jetzt aufgearbeitet wird, hat nach Ansicht örtlicher Beobachter politische Gründe. Der Skandal fand unter den Augen der in São Paulo regierenden Partei PSDB statt, die im Präsidentschaftswahlkampf, der bis November läuft, den gefährlichsten Herausforderer für die Präsidentin Dilma Rousseff stellt.

Auf ins Ungewisse

Von **Fredmund Malik**

in: *Die Zeit*, 15.05.2014, Nr. 21, S.26

Mit herkömmlichen Management-Methoden werden große Konzerne in der digitalen Transformation untergehen

Der Konzernumbau bei Siemens findet besondere mediale Beachtung. Es ist nicht der erste seiner Art, nicht alle haben die erhofften Ergebnisse gebracht. Manche meinen sogar, dies sei die letzte Chance für Siemens, und der Umbau müsse gelingen – unter allen Umständen.

Für das Gelingen hat der Siemens-Chef aber beste Voraussetzungen. Joe Kaeser hat bisher glaubwürdig, überlegt und effektiv gehandelt. Seine Gründe für die so umfassende Restrukturierung sind nicht nur überzeugend, sie sind angesichts der Weltentwicklung zwingend. Siemens muss verlorene Zeit aufholen. Das Unternehmen muss dem Wandel voraus sein, um dessen Regeln maßgeblich mitzugestalten. Dass Kaeser schon seit mehr als 30 Jahren bei Siemens arbeitet, ist dafür ein immenser Vorteil.

Für seinen Erfolg kommt es nun auch auf Instrumente und Methoden an, die Joe Kaeser einsetzt. Denn gerade die fähigsten Vorstandschefs mit den besten Teams brauchen die mächtigsten Instrumente, so wie die fähigsten Rennfahrer keine Rennen ohne die besten Autos gewinnen können.

Das gilt für alle derzeit im Umbau stehenden Unternehmen – für die Lufthansa wie für die Deutsche Telekom, für Unternehmen der Energiewirtschaft und sogar für die Banken.

Konventionelles Veränderungs-Management kommt hier an seine Grenzen. Bei kleineren Herausforderungen sind Team-Meetings, Workshop-Serien, Grossgruppenevents und Change-Moderationen erfolgversprechend. Doch angesichts der bei Siemens gegebenen, konzernweiten Komplexität und Veränderungsdynamik – es geht um ein Unternehmen mit 360 000 Mitarbeitern auf der ganzen Welt – können diese Methoden niemals die nötige Kraft und das erforderliche Tempo entfalten, die für solche Umbauarbeiten nötig sind.

Die bisherige Art zu managen war lange Zeit ein Erfolgsrezept, doch sie wird zunehmend zum Auslaufmodell. Ihr Erfolg führte zur heutigen Komplexität – zum Beispiel durch gut gemeinte Wachstumsstrategien in exotische Nischen; sie führte zu einer Zersplitterung der Kräfte. Vorgeblich moderne Matrixorganisationen ufernten aus, es entstanden Dezentralisierungsformen, die nicht mehr zu managen waren. Würde man so weitermachen, mit denselben Strukturen und Strategien, wäre das Misslingen programmiert.

An der Technik selbst wird Siemens nicht scheitern. Die Siemens-Ingenieure meistern die technologischen Herausforderungen der Digitalisierung und der »4. industriellen Revolution«. Gerade Siemens kann sogar ein Paradebeispiel dafür werden, dass die zu oft isoliert im Vordergrund stehende

Digitalisierung allein wenig nützt, sondern für ihre Wirkung eine realwirtschaftliche Basis von Maschinen und Geräten braucht. Ein Nervensystem ohne Organe und Muskeln hat nichts zu steuern. Ein funktionierendes System braucht beides.

Ein weiterer Aspekt aber blieb bislang weitgehend unerkannt. Damit die »4. industrielle Revolution« gelingen kann, braucht es eine womöglich noch größere Revolution in den Organisationsstrukturen der Gesellschaft. Weltweit müssen Millionen von Organisationen – auch im öffentlichen Bereich – in ähnlicher Weise wie Siemens umgebaut werden. Ihre heutigen, starren Strukturen sind der steigenden Komplexität immer weniger gewachsen. Ihre Reaktionszeiten sind zu lang und ihre Anpassungsfähigkeit ist zu gering. Bürokratie ist für eine prosperierende Zukunft keine Option.

Ein Konzernumbau von derartiger Komplexität, wie er bei Siemens nun eingeleitet ist, erfordert für seinen Erfolg starke und innovative »Geschütze«, denn für den Mega-Change eines so großen und komplexen Konzerns müssen neue, bisher noch nie erlebte Anforderungen erfüllt werden.

Die Aufgabe ist gewaltig: Man muss auf mehreren Ebenen zugleich und konzertiert ansetzen. Auf der Ebene des Gesamtkonzerns sind die meisten Herausforderungen so dicht vernetzt, dass man sie nur ganzheitlich lösen kann. Neben den sachlich-inhaltlichen Aufgaben gilt es, sich simultan den Herausforderungen der Organisationskultur, der Wirtschaftlichkeit und Beschleunigung zu stellen. Solche Ganzheitlichkeit und Multidimensionalität wird an betriebswirtschaftlichen Fakultäten und an MBA-Schulen höchst selten gelehrt.

Um große Organisationen von Grund auf zu bewegen, gilt es Hunderte, Tausende, und unter Umständen auch Zehntausende von Mitarbeitern innerhalb kurzer Zeit auf Augenhöhe einbeziehen zu können, um Hochgeschwindigkeit für das Entwickeln neuer Lösungen zu erreichen und vom externen Wandel nicht überholt zu werden.

Bei tiefgreifenden Veränderungen ist vor allem auch die sozio-emotionale Ebene absolut erfolgskritisch. Die in den Systemen schlummernden sozialen Energien müssen mobilisiert werden. Oft ist ein kollektiver Stimmungsumschwung nötig, denn Unsicherheiten und Angst lähmen. Change-Programme scheitern nicht so sehr an den oft genannten Widerständen der Menschen, sondern an zu schwachen Methoden, die zu geringe Impulse aussenden.

Für den Umbau muss all die Intelligenz freigesetzt werden, die im System durch die alten Strukturen häufig blockiert ist. Das erfordert neue Formen des Zusammenarbeitens. Siemens ist ein System mit extrem hoher Wissensabhängigkeit. Für innovative Lösungen muss nun das Wissen vieler gehoben und vernetzt werden, damit etwas Neues auf hohem Konsensniveau entstehen kann. Parallel dazu muss auch die Ertragskraft verbessert werden, und zwar mehr als es mit bekannten Methoden erreichbar ist. Für das Meistern dieser Anforderungen gibt es Lösungen, die aus den Komplexitätswissenschaften stammen, einer Kombination mehrerer Wissenschaften. Allen voran gehört dazu die Kybernetik – die Wissenschaft funktionierender Systeme und ihrer Selbstorganisation –, aber auch die Gehirnforschung sowie die Bionik, also die Übertragung von Lösungen aus der Natur auf Technik und gesellschaftliche Organisationen.

Hätten wir *business as usual*, würden auch unsere alten Methoden genügen. Der Umbau der heutigen Großorganisationen fällt aber in eine Zeit der vielleicht fundamentalsten Gesellschaftstransformation der Geschichte. Sie ist verbunden mit globalen Instabilitäten, wie die ökonomischen, politischen und sozialen Turbulenzen rund um die Welt zeigen. Sie können die Lage über Nacht unvorhersehbar und radikal ändern.

Dieselben Transformationskräfte bergen aber auch einzigartige Chancen. Der Fortschritt wird von einer »Schöpferischen Zerstörung« getrieben, wie der Ökonom Joseph Schumpeter es nannte. Solche Prozesse kommen historisch regelmäßig, aber in großen Abständen vor. Sie destabilisieren und verdrängen das eingeschwungene System – und ersetzen es durch etwas radikal Neues. Beispiele dafür sind der Wandel von der Agrar- zur Industriegesellschaft vor 200 Jahren, die Verdrängung des Pferdefuhrwerks durch das Auto vor 100 Jahren oder auch, aus jüngerer Zeit, die Substitution der alten Telefonie durch das Smartphone innerhalb von weniger als zehn Jahren.

Solche Umwälzungen haben Weltunternehmen immer wieder unaufhaltsam in den Untergang getrieben. An ihrer Stelle sind neue, und zum Teil noch größere entstanden. Die Beispiele aus dem Silicon Valley kann heute jeder nennen.

Wir erleben derzeit wieder die »Geburtswehen« einer buchstäblich neuen Welt, die anders funktioniert und eine andere Grundordnung hat als die alte. Die demokratischen Systeme sind schon bis an die Zerreißgrenze strapaziert. Das liegt weniger an den politischen Akteuren als an der Bremswirkung der teils monströsen Systeme.

Was bisher fast ausschließlich als Krise des globalen Finanzsystems gesehen wird, ist eher eine fortschreitende Lähmung des Organisationssystems der Gesellschaften. Ihre Strukturen und ihre Führung sind von der Komplexität und Geschwindigkeit des globalen Wandels immer deutlicher überfordert. Siemens steht – wie auch die anderen Konzerne – inmitten dieser großen Transformation. Sie sind ebenso Betroffene wie Treiber der Erneuerung. Immer mehr Vorstandschefs beginnen die Dimensionen der vor ihnen stehenden Aufgaben zu spüren und zu erkennen.

»Dem Wandel voraus sein« ist die Maxime der Zeit. Die deutsche Wirtschaft kann ein globales Modell für erfolgreichen Grossumbau von komplexen Systeme werden.