

Naschold, Frieder

**Working Paper**

## Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation? Eine Fallstudie über Kontinuität und Wandel eines Konzerns

WZB Discussion Paper, No. FS II 97-201

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Naschold, Frieder (1997) : Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation? Eine Fallstudie über Kontinuität und Wandel eines Konzerns, WZB Discussion Paper, No. FS II 97-201, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/50750>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

FS II 97-201

**Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder  
Unternehmenstransformation?**

Eine Fallstudie über Kontinuität und  
Wandel eines Konzerns

Frieder Naschold

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Forschungsschwerpunkt „Technik-Arbeit-Umwelt“  
Abteilung „Regulierung von Arbeit“  
ISSN 0724-5084

### **Zitierhinweis**

Das vorliegende Dokument ist die pdf-Version zu einem Discussion Paper des WZB. Obwohl es inhaltlich identisch zur Druckversion ist, können unter Umständen Verschiebungen/Abweichungen im Bereich des Layouts auftreten (z.B. bei Zeilenumbrüchen, Schriftformaten und –größen u.ä.).

Diese Effekte sind softwarebedingt und entstehen bei der Erzeugung der pdf-Datei.

Sie sollten daher, um allen Missverständnissen vorzubeugen, aus diesem Dokument in der folgenden Weise zitieren:

Naschold, Frieder: *Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation.. Discussion Paper FS-II 97-201. Berlin : Wissenschaftszentrum, Berlin: 1997.*

URL: <http://bibliothek.wz-berlin.de/pdf/1997/ii97-201.pdf>



## **Abstract**

In dieser Fallstudie analysiert der Autor die Anpassungsreaktionen des Unternehmens auf strategischer wie operativer Ebene. Untersucht wurde ein prominentes, derzeit noch andauerndes Restrukturierungsprogramm des größten deutschen Elektrokonzerns Siemens.

Der Autor hat drei exemplarische Unternehmensbereiche - private und öffentliche Netze sowie PCs zwischen 1992/93 und 1995 untersucht und so Einblicke in die Umstrukturierungsmaßnahmen, die durch das sogenannte TOP (Time Optimized Process)-Programm eingeleitet wurden, gewinnen können.

TOP orientiert über vier Entwicklungsphasen (Ressourcenanpassung, Restrukturierung, Produkt-/Prozeßoptimierung, Lernendes Unternehmen) keineswegs nur auf Prozeß- sondern auch auf Produktinnovationen sowie langfristige unternehmensstrukturelle und -kulturelle Veränderungen.

Zur genaueren Bestimmung des Stellenwertes des TOP-Programms nimmt der Autor sowohl einen Vergleich mit früheren Restrukturierungsprogrammen von Siemens sowie einen Vergleich mit entsprechenden Programmen zweier Hauptkonkurrenten (ABB, General Electric) vor und entwickelt daraus die Kernfragestellung des Papiers. Diese lautet: Führen die deutlichen Strukturunterschiede von TOP gegenüber den Wandlungsprogrammen von ABB und GE zu einer geringeren Unternehmensperformanz von Siemens, oder verspricht die „akzentuierte Bedenklichkeit der Siemens-Strategie“ letztlich vielleicht doch größere Nachhaltigkeit?



I. AUSGANGSLAGE: DIE SIEMENS AG IM WELT-ELEKTRONIKMARKT ANFANG DER 90ERJAHRE	4
II. TOP - DIE RESTRUKTURIERUNGSSTRATEGIE DES ZENTRALVORSTANDS	6
<b>1. Die Entwicklung der Strategie zur Konzernerneuerung</b>	<b>6</b>
1.1 Die Reorganisation des Gesamtunternehmens von 1988/89	6
1.2 Die Konzeption des TOP-Programms	8
1.3 Die Instrumente des TOP-Programms	12
1.4 Das TOP-Programm des Zentralvorstands - ein historischer und internationaler Profilvergleich	16
III. DIE RESTRUKTURIERUNGSSTRATEGIE DER UNTERNEHMENSBEREICHE (UB)	21
<b>1. Zum Strukturprofil der drei Unternehmensbereiche</b>	<b>21</b>
<b>2. PN KE (Kommunikationsendgeräte): Von der Produktionsverlagerung zur Kostenführerschaft und zum Pilotgeschäftsfeld</b>	<b>23</b>
<b>3. Öffentliche Netze (ÖN): Ein Unternehmensbereich in der Umlernphase</b>	<b>28</b>
<b>4. Siemens Nixdorf Informationssysteme (SNI): Die Wiedergeburt eines Sanierungsfalles</b>	<b>35</b>
<b>5. Zum Strategievergleich der drei Unternehmensbereiche der Siemens AG</b>	<b>39</b>
IV. DAS MANAGEMENT DES WANDELS IN DER UNTERNEHMENSTRANSFORMATION	42
LITERATUR	46

# I. Ausgangslage: Die Siemens AG im Welt-Elektronikmarkt Anfang der 90er Jahre<sup>1</sup>

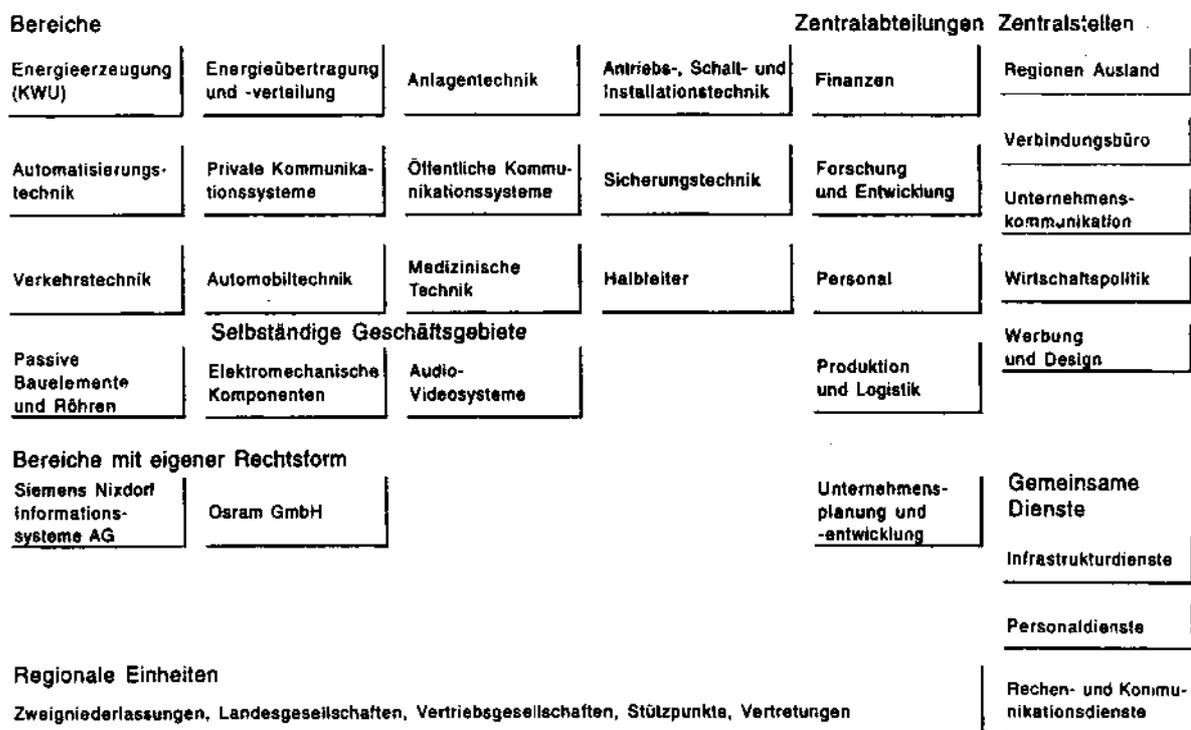
Die Siemens AG ist ein seit knapp 150 Jahren bestehendes deutsches Unternehmen. Mit rund 200.000 Produkten in 260 Geschäftsgebieten besitzt die Siemens AG in etwa ein Vollsortiment im Elektro- und Elektronikmarkt. Mit 84,598 Mrd. DM Umsatz (1994) in fast allen Ländern der Welt und 382.000 Mitarbeitern, davon 38% im Ausland, ist die Firma das größte deutsche und europäische, und nach AT&T, Hitachi, Matsushita, IBM und General Electrics (GE) das weltweit sechstgrößte Unternehmen im Elektro- und Elektronikmarkt.

Das Unternehmen gliedert sich in 17 Unternehmensbereiche (ÜB), davon zwei selbständige Geschäftsgebiete, und zwei Bereiche mit eigener Rechtsform inklusive regionalen Einheiten. Es hat fünf Zentralabteilungen und fünf Zentralstellen.

**Abb. 1: Organisationsstruktur der Siemens AG**

Gesamtvorstand

Zentralvorstand



Quelle: Siemens Geschäftsbericht, 1993/94

Dem Aufsatz liegen zahlreiche Gespräche, Vorträge, Arbeitsmaterialien und sonstige Veröffentlichungen aus dem Kontext der Siemens AG seit 1990 zu Grunde. Der Verfasser dankt allen Gesprächspartnern für die konstruktive wie anregende Zusammenarbeit. Faktische Fehler und spezifische Interpretationen faktischer Entwicklungen liegen ausschließlich in der Verantwortung des Autors.

Das Geschäftsergebnis der Siemens AG weist, dem Geschäftsbericht 1994/95 folgend, auf teil-aggregierter Ebene von "Arbeitsgebieten" (also nicht den UB; dies erstmalig ab 1996/97 mit dem geplanten Börsengang in den USA) folgende Resultate auf:

**Abb. 2: Geschäftsergebnis der Siemens AG 1993/94 (aggregierte Form)**

Arbeitsgebiete	Auftragseingang Mrd. DM		Umsatz in in Mrd. DM		Bruttoergebnis* in Mio. DM % vom		Sachanlage- investitionen in Mio. DM 1993/94	Mitarbeiter in Tsd. 30.09.1994
	1993/94	Veränd.%	1993/94	Veränd. %	1993/94	Umsatz		
Energie	15,1	2	13,2	-10	104	0,8	384	45
Industrie	21,8	2	21,4	3	119	0,6	439	95
Kommunikation	20,3	-3	20,7	-3	1118	5,4	879	70
Informationssysteme	11,7	-3	11,7	-2	-319	-2,7	442	39
Verkehr	8,4	7	7,3	19	201	2,8	338	26
Medizinische Technik	7,8	-2	7,5	-5	239	3,2	276	25
Bauelemente	6,6	25	5,8	23	300	5,2	894	31
Licht	5,4	82	5,4	82	291	5,4	286	27
übrige	1,3	25	1,3	20	67	5,3		1
Konsolidierungen	-10,0		-9,7		-20			
Summe Arbeitsgebiete	88,4	5	84,6	4	2100	2,5	3938	359
Sonstiges, Konsolidierungen					10		595	23

\* Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Ertragssteuern

Quelle: Siemens Geschäftsbericht, 1994/95

Die Siemens AG zeigt Anfang der 90er Jahre - bei einigen nationalspezifischen Akzentuierungen - ein für die internationale Elektronikindustrie durchaus typisches Gesamtprofil. Die Stärke des Unternehmens liegt zweifellos in der Kombination von Ingenieurs- und Facharbeiter-Kompetenz sowie in seiner hohen organisatorischen Stabilität und finanziellen Solidität. Ähnlich den meisten Konkurrenten ist auch die Siemens AG pfadspezifisch geprägt durch die Dominanz der Technologie- gegenüber der Markt- und Kundenorientierung, durch eine ausgeprägte horizontale und vertikale Arbeitsteilung und durch entwickelte bürokratische Kulturformen der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse.

Die Siemens AG gerät, wie viele ähnlich dimensionierte Firmen in der Branche, durch die mehrfache Herausforderung von technologischen Umbrüchen, Globalisierung und Deregulierung der Märkte und sich verändernden Kundenerwartungen unter massiven und zeitlich verdichteten Veränderungsdruck. Im Kontext dieser allgemeinen Marktentwicklung treten jedoch noch drei spezifische Gefährdungsmomente hinzu:

- die wichtigsten Konkurrenten - so die GE mit Jack Welch (s. Tichy/Sherman 1993) für die USA seit 1982 und die Asea Brown Boveri (ABB) mit Percy Barnewick (s. Catrina 1993) seit 1988 - haben bis Mitte der 90er Jahre einen fünf- bis zehnjährigen Vorlauf massiver Umstrukturierungen in allen Wettbewerbsdimensionen von Kosten, Zeit, Qualität und Innovation gewonnen;
- die "After Japan"-Welle der frühen 90er Jahre blieb in Deutschland lange Zeit unberücksichtigt (Jürgens/Naschold 1994);
- in den strategischen Auslandsmärkten - so den USA als dem technologischen Führungsmarkt und dem südostasiatischen Raum mit den größten Marktzuwachsraten - droht der Siemens AG der Verlust wichtiger Anteile, weil sie mit über 70% des Umsatzes auf den westeuropäischen Binnenmarkt konzentriert ist.

## **II. TOP<sup>2</sup> - Die Restrukturierungsstrategie des Zentralvorstands**

### **1. Die Entwicklung der Strategie zur Konzernerneuerung**

Kostensenkungs-, Produktivitäts- und Innovationsprogramme gehören zum Standardrepertoire jedes auch nur halbwegs gut geführten Industrieunternehmens. So finden wir ähnliche Programme in den 70er und 80er Jahren bei der Firma Siemens: zyklisch wiederkehrende Produktivitätsprogramme der UB, kontinuierliche jährliche Produktivitätsvorgaben des Zentralvorstandes.

#### **1.1 Die Reorganisation des Gesamtunternehmens von 1988/89**

Die Reorganisation des Gesamtunternehmens von 1988/89, initiiert vom damaligen Vorstandsvorsitzenden Kaske und angetrieben von dem für Unternehmensstrategie zuständigen Vorstandsmitglied Franz, geht eindeutig über solche Standardprogramme hinaus. Die Reorganisation von 1988/89 führte vielmehr zu drei sehr handfesten, unternehmensweiten Veränderungen:

<sup>2</sup> TOP = Time Optimised Processes, mit der bewußten Mehrdeutigkeit, Spitzenreiter in der Branche zu sein.

- Halbierung des Gesamtvorstandes durch die Herausbildung eines kleinen Zentralvorstandes von acht Mitgliedern, dies zur Beschleunigung und Bündelung der unternehmensinternen Entscheidungsprozesse;
- "Divisonalisierung" der bisherigen sieben "Unternehmenssäulen" in achtzehn Geschäftsbereiche, dies mit dem Ziel der höheren Eigenverantwortlichkeit und der stärkeren Kundennähe;
- Dezentralisierung des zentralen Inlandsvertriebs und dessen Zuordnung zu den operativen Einheiten, dies zur Realisierung ergebnisverantwortlicher UB.

Die Reorganisation von 1988/89 wurde bereits bei ihrer Beschlußfassung allenfalls als ein erster, zu stark kompromißbeladener Reformschritt angesehen, der schon damals den veränderten Konkurrenzerfordernissen nicht gerecht werden konnte. Insbesondere drei Kritikpunkte standen im Raum:

- Das Verhältnis von Zentralvorstand zu UB war bei Siemens bis dahin noch weitgehend durch die klassische Einheitsform ("unitary form") von Großunternehmen (s. Fransman 1994 und passim) geprägt. Jetzt wurde, dem Zug der Zeit folgend, den UB mehr Verantwortung gegeben, dies jedoch nur halbherzig und nicht weitreichend genug.
- Umgekehrt wurden - aus heutiger Sicht - bestehende Synergiepotentiale aufgegeben, so insbesondere das geschlossene Auftreten des Vertriebs beim Kunden.
- Und nicht zuletzt waren die damaligen Reorganisationsmaßnahmen auf das eher traditionelle Reformmuster der Veränderung in der Aufbauorganisation ausgerichtet, nicht jedoch auf weitergehende Produktivitäts- und Innovationszielsetzungen, die eine tiefgreifende Restrukturierung der Unternehmensprozesse zur Folge gehabt hätten.

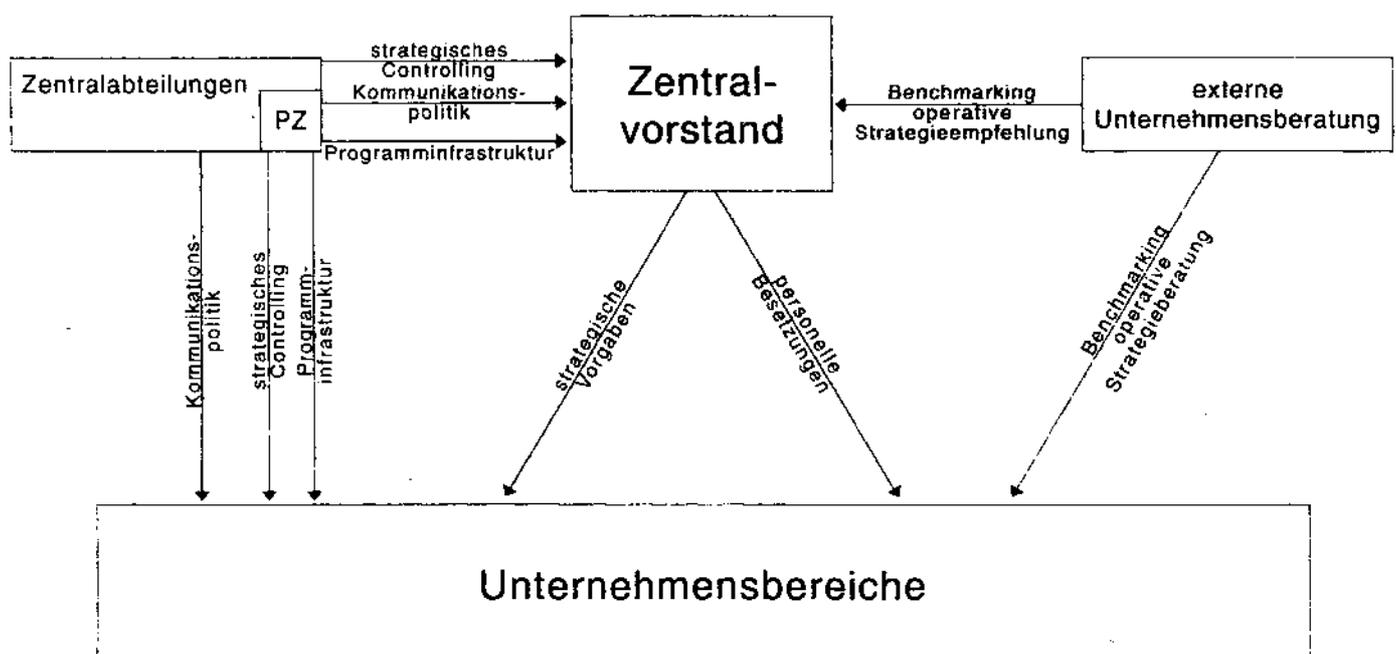
Zwar beschloß der Zentralvorstand angesichts international vergleichender, äußerst kritischer Benchmarking-Befunde die Gründung eines Produktivitätszentrums (PZ), das bei der Zentralabteilung Produktion und Logistik (ZPL) zur Initiierung eines unternehmensweiten Produktivitätsprogramms angelagert sein sollte. Doch mußte auch diese Initiative von ihrer gesamten Anlage und besonders ihrer personellen Konstellation her zunächst weitgehend folgenlos bleiben.

Diese Situation änderte sich 1992 mit Beginn der Amtszeit des neuen Vorstandsvorsitzenden von Pierer. Im Zusammenhang mit seiner Bestellung fand gleichzeitig- ein weiterreichender Generationswechsel im Vorstand und bei anderen Leitungspositionen statt, der in seiner personellen Bündelung und in Abstimmung mit den Vorsitzenden von Aufsichtsrat und Gesamtbetriebsrat (GBR) die machtpolitische Konstellation für das TOP-Programm - die "Revolution von oben" - bei Siemens bildete. Nach einer längeren Aufbauphase konnte dann Ende 1993/Anfang 1994 das TOP-Programm, beginnend mit den ersten vom Zentralvorstand begleiteten Workshops auf der Ebene der UB starten. Das TOP-Programm ist heute, Ende 1995, mehr oder weniger zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie von Siemens geworden.

## 1.2 Die Konzeption des TOP-Programms

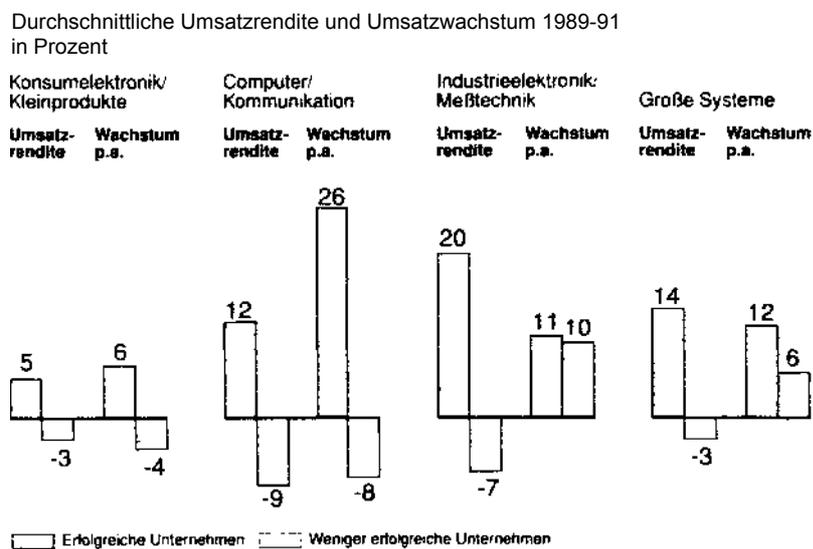
Zwar ist die Siemens AG keine Finanzholding, und der Zentralvorstand übt durchaus weitreichende geschäftsführende Funktionen aus. Dennoch ist der Zentralvorstand angesichts der Ergebnisverantwortung der Bereiche auf die Kooperation der UB angewiesen. Der Zentralvorstand kann folgerichtig Reformprogramme nicht selber realisieren, sondern muß sich auf einen Mindestsatz robuster wie sensibler Reforminstrumente konzentrieren. Das TOP-Programm der Siemens AG baut insbesondere auf folgenden sechs Instrumenten auf:

**Abb. 3: Das TOP-Programm und seine sechs "Instrumente" aus Sicht des Zentralvorstands**



Das TOP-Programm ist - wie kein bisheriges Restrukturierungsprogramm der Siemens AG - auf einer kontinuierlichen Strategieberatung durch große Unternehmensberatungsfirmen aufgebaut, insbesondere (und vor allem in der Anfangsphase) durch die Firma McKinsey. Ein wesentlicher Bestandteil dieser Beratung sind extensive internationale Leistungsvergleiche. Hierzu wurde im Auftrag und zusammen mit der Firma Siemens eine größere Benchmarking-Studie "Excellency in Electronics"<sup>3</sup> durchgeführt. Ihre zentralen Befunde bilden informationell wichtige Eckwerte der TOP-Strategie. Einen wichtigen Ausgangspunkt stellen die Befunde der überraschend großen Leistungsunterschiede bei Umsatzrendite und Umsatzwachstum zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen dar.

**Abb. 4: Überraschend große Leistungsunterschiede**

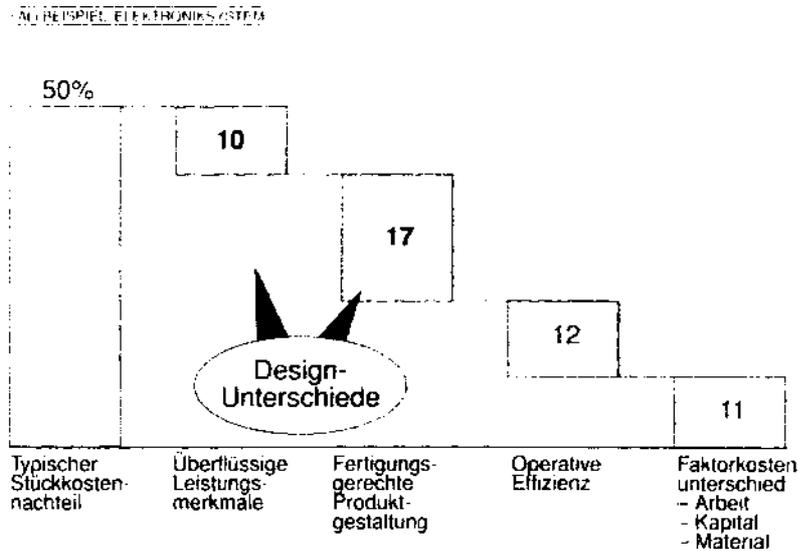


Photokopie aus: McKinsey & Co. (1994), S. 3

Der für das TOP-Programm entscheidende Ansatz basiert auf drei spezifischen Schlußfolgerungen anhand der bestehenden Stückkostenunterschiede.

<sup>3</sup> Die Studie wurde veröffentlicht als: McKinsey Inc. (Hg.): Wachstum durch Verzicht. Stuttgart: Schäffer, Poeschel 1994

**Abb. 5: Vergleich Siemens - Weltklasse:  
Stückkostenunterschiede sind großteils Design-bedingt**

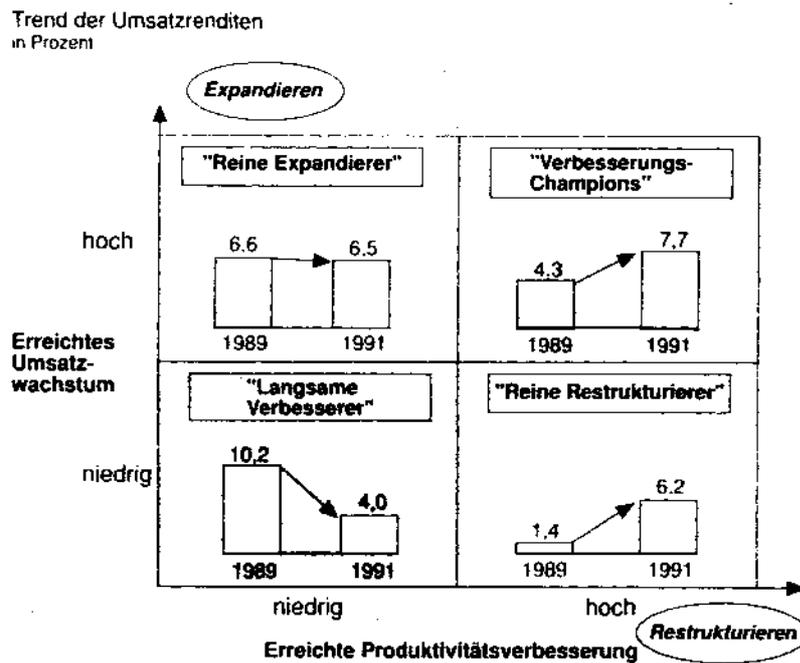


Photokopie aus: McKinsey & Co. (1994), S. 65

Zwischen der Siemens AG und ihren wichtigsten Konkurrenten bestehen demnach Stückkostenunterschiede zwischen 25% und 50%. Die Stückkostenunterschiede sind großteils Design-bedingt (over-engineered Funktionalitäten, zu wenig fertigungsgerechte Produktgestaltung). Die Produktivitätsunterschiede zur Spitzenkonkurrenz vergrößern sich in den letzten Jahren eher, als daß sie sich verkleinern.

Die ungünstige Wettbewerbslage drückt sich letztlich in der strategischen Zielgröße des Unternehmensertrages aus, der bei Siemens 1993 mit ca. 2,5% gegenüber 14,5% bei GE und 9% bei ABB ganz erheblich geringer ausfiel. Die Analysen zeigen nun, daß eine Ergebnisverbesserung weder allein über reine Restrukturierungs- noch über reine Wachstumsstrategien, auf keinen Fall mehr über die klassischen inkrementalen Verbesserungsstrategien erreicht werden können.

**Abb. 6: Ergebnisverbesserung durch aggressives Restrukturieren und Wachsen**



Photokopie aus: McKinsey & Co. (1994), S. 26

Im gegenwärtigen Wettbewerbsumfeld ist eine größere und nachhaltigere Ergebnisverbesserung nur über eine simultane wie aggressive Restrukturierungs- und Wachstumsstrategie zu erreichen.

Die TOP-Strategie muß demgemäß drei Stoßrichtungen zusammenführen:

- Produktivitätsverbesserung (inkl. Kapazitätsanpassung), die für die nächsten fünf Jahre (so aus Sicht von 1990) mit projektierten Zuwachsraten von 12% bis 18% deutlich über den Erwartungswerten von 5% bis 8% bei der Konkurrenz liegt, um die Stückkostendifferenzen auszugleichen<sup>4</sup>;
- Kostensenkung und Prozeßneugestaltung bilden eine der Grundlagen für eine umfassende Produktinnovationsstrategie, die über ein deutlich verjüngtes Produktportfolio (gegenwärtig

<sup>4</sup> Dies waren die Zahlen zu Beginn des Programms. Aufgrund der zeitlichen Verzögerung der Programmierung haben sich mittlerweile diese Zahlenwerte begrenzt verändert.

50% fünf Jahre alte Produkte <1980=60%> gegenüber z. B. 80% zwei Jahre alte Produkte bei Hewlett Packard)<sup>5</sup> Wachstumschancen und damit Beschäftigungskompensation für die Produktivitätsverbesserung eröffnet;

- Zur Sicherung der Nachhaltigkeit eines solchen Strategieansatzes muß - gegenüber der Volatilität der üblichen Ratio-Programme - ein weitreichender Kulturwandel bei der Siemens AG erreicht werden, der tief in die personalwirtschaftlichen, kommunikations- und entscheidungspolitischen Dimensionen des Unternehmens eingreift.

Die Entwicklung und Umsetzung dieser umfassenden Konzeption einer Unternehmenserneuerung sollte innerhalb der nächsten fünf Jahre, also in der Ausgangsplanung bis 1995, beim jetzigen Stand der Planung bis 1997/98, nicht nur den "turn around" des Unternehmens, sondern sein Gleichziehen mit der Weltspitzenkonkurrenz ermöglichen.

### **1.3 Die Instrumente des TOP-Programms**

Zur Umsetzung dieser TOP-Bewegung sind insbesondere sechs Instrumentenbündel auf seiten des Zentralvorstandes entwickelt und im Rahmen der TOP-Bewegung eingesetzt worden:

1. Personalpolitik bei Spitzenpositionen;
2. strategische Vorgaben des Zentralvorstands gegenüber den UB;
3. laufendes Benchmarking;
4. strategisches Controlling;
5. top workshop;
6. Kommunikationspolitik.

Die direkt dem Zentralvorstand zur Verfügung stehenden Instrumente sind eine entsprechende Personalpolitik bei Spitzenpositionen und strategische Vorgaben gegenüber den UB.

<sup>5</sup> Die hier angeführten Zahlenwerte sind die üblicherweise in der Diskussion gehandelten Kennziffern; sie besitzen jedoch keine letztgültig objektivierbare Basis.

Wie schon angedeutet, war mit der Bestellung des neuen Vorstandsvorsitzenden von Pierer ein größerer Generationenwechsel in zahlreichen Spitzenpositionen verbunden. Der neue Vorstandsvorsitzende hat das TOP-Programm zu seiner persönlichen Zukunftsaufgabe gemacht und dementsprechend auch weitere personalpolitische Maßnahmen ergriffen:

- die operative Verantwortung für TOP wurde Prof. Kuhnert, einem "Reformer" im neuen Zentralvorstand, übertragen;
- das Produktivitätszentrum (PZ) wurde als Stabsstelle direkt der Unternehmenszentrale zu geordnet, die anderen Zentralabteilungs-Stäbe - ähnlichen Entwicklungen bei GE und ABB folgend - wurden erheblich reduziert, zugleich wurden sie für die Programmziele eingesetzt;
- analoge Personalentwicklungen fanden in den Spitzenpositionen und den Stäben einer ganzen Reihe von UB statt.

Ein funktionales Äquivalent zur personalwirtschaftlichen Programmierung liegt in der Umsetzung der Programmkonzeption in strategische Vorgaben des Zentralvorstandes gegenüber den UB. Diese strategischen Vorgaben wurden im Rahmen der ein- und mehrjährigen Geschäftspläne, und hier insbesondere auch bei der Ressourcenzuweisung, vorgenommen. Solche Vorgaben betrafen Vorhaben der Sanierung und Kapazitätsanpassung (so z. B. bei SNI und jetzt bei ÖN), der Innovationsentwicklung im Prozeß- und Produktbereich (so z. B. bei PN-KE<sup>6</sup>), der Globalisierung der Geschäftstätigkeit (in fast allen UB) und der internen bereichsübergreifenden Synergienutzung (so z. B. im Multi-Media-Bereich als Aufgabenfeld mit bereichsübergreifender Neuorganisation). Neben diesen beiden direkten Eingriffsinstrumenten wurden vier weitere, mehr generalisierte Instrumentenbündel zur Realisierung des Programms entwickelt bzw. gezielt zur Programmeffektivierung eingesetzt.

Integraler Bestandteil des Programms ist ein Kranz internationaler Beratungsfirmen. Die laufenden und häufig recht profunden internationalen Leistungsvergleiche und die daraus resultierenden operativen Strategieempfehlungen sind projektförmig und auf kontinuierlicher Basis organisiert. Ein großer Teil dieses Benchmarking ist ausgelagert, wird jedoch um kleinere, fokussierte und intern durchgeführte Leistungsvergleiche ergänzt.

<sup>6</sup> KE: Kommunikations-Endgeräte

Ein wichtiges und zudem programmfokussiert eingesetztes Instrument bildet das strategische Controlling der Zentralabteilung Unternehmensplanung (ZU). Der Zentralvorstand hat auf seiner routinemäßigen Tagesordnung ein kontinuierliches Monitoring des Programmfortschritts festgelegt. Daneben gibt der Zentralvorstand - über das klassische interne Revisionsverfahren hinausgehend - gezielte Aufträge zur Überprüfung von UB, mit den Zielkriterien des TOP-Programms gleichsam als Zielerreichungskontrolle.

Die Programminfrastruktur des TOP-Programms wird vor allem vom PZ als direkte Stabsstelle des Zentralvorstands wahrgenommen. Gegenüber den Zentralabteilungen mit ihren vor allem fachlichen Beratungsfunktionen liegt die Hauptaufgabe des PZ vornehmlich in seiner "befähigenden" (enabling) Funktion.

Ein wesentlicher Anteil kommt dabei der konzeptionell-methodischen Erarbeitung von Entwicklungsphasen und Entwicklungsprojekten als Träger des TOP-Programms zu.

**Abb. 7: Entwicklungsphasen eines Geschäfts in Richtung TOP**

I Ressourcen- anpassung	II Restrukturierung	III Produkt-/Prozeß- Optimierung	IV Lernendes Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressourcen- und Kapazitätsanpassung</li> <li>• Funktionale Projekte mit Schwerpunkt Kostensenkung</li> <li>• Top-down-Aktivitäten</li> <li>• Stärkerer Einfluß der Stäbe</li> <li>• Hoher Steuerungs- und 0(Fremd-) Kontrollaufwand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezentralisierung, Vertikalisierung</li> <li>• Funktionsübergreifende, ganzheitliche Projekte</li> <li>• Prozeßmanagement mit den Treibern Zeit und Qualität für Kernprozesse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flächendeckend prozeßorientiert</li> <li>• Kleine Einheiten</li> <li>• Flache Hierarchien</li> <li>• Bottom-up Initiativen</li> <li>• Empowerment der Prozeß-Verantwortlichen</li> <li>• KVP und funktionsübergreifende Teams</li> <li>• Führung mit Visionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vernetzte Projektorganisation</li> <li>• Intensive horizontale Kooperation u. Kommunikation</li> <li>• Optimale Entwicklung aller Mitarbeiter</li> <li>• Management von Kernkompetenzen</li> <li>• Einbringen von Kunden und Lieferanten in die Wertschöpfungskette</li> </ul>

Quelle: Siemens tap workshop

Einen wichtigen Beitrag leistete das PZ auch bei der Gestaltung der TOP-Workshops, die eigentlich seit Programmbeginn Ende 1993/Anfang 1994 in jedem Unternehmensbereich gleichsam als anstoßende kick off-Veranstaltungen stattfinden.

Das sechste und kaum zu unterschätzende Programminstrument liegt in der internen und externen Kommunikationspolitik. Im Zuge des TOP-Programms wurde unter direkter Anleitung des Zentralvorstands die ehemals klassische PR-Politik zu einer echten Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens nach außen wie nach innen weiterentwickelt:

- nach außen wird eine kontinuierliche wie gezielte, nationale wie internationale Vermarktung des TOP-Programms betrieben;
- seit 1994 ist im Unternehmen eine flächendeckende Öffentlichkeitskampagne zur Darstellung und Vermittlung des Programms über alle Hierarchieebenen und Funktionsbereiche hinweg betrieben worden;
- mit den kick off-Veranstaltungen, durchgeführt von jedem Unternehmensbereich auf Betreiben des Zentralvorstands und mit operativer Unterstützung des PZ, wird nicht nur ein kommunikationsintensiver Start des bereichsspezifischen TOP-Programms arrangiert. Zu gleich sollen in exemplarischer Form - im Kontext der TOP-Projekte als kulturellem Teil des TOP-Programms - neuartige, inklusive und transparente Kommunikationsformen erprobt werden: Ein für die bisherige Tradition der Siemens AG breiter Kreis von Vertretern der jeweiligen UB (bis zu 100 Manager) trifft sich unter zeitweiliger aktiver Mitwirkung des Vorstandsvorsitzenden und des programmverantwortlichen Vorstandsmitgliedes (und erstmalig auch unter Hinzuziehung von wichtigen Kunden und weniger Consultants) zu einem zweitägigen Workshop, bei dem mehr diskutiert und gearbeitet als (wie früher üblich) vorgetragen und zugehört wird. Die Workshops enden dann, so die Planung und auch häufig die Realität, mit quantifizierten Zielvereinbarungen zwischen Zentralvorstand und Bereichsvorstand und vor allem auch als Selbstverpflichtung des UB zur Durchführung "seines" TOP-Programms.

Strategische Vorgaben und personalwirtschaftliche Entscheidungen als direkte Interventionen des Zentralvorstandes, Benchmarking und strategisches Controlling, befähigende Infrastruktur und Kommunikationspolitik bilden somit ein recht weit gefächertes Instrumentarium zentraler Intervention zur Steuerung des Unternehmenswandels.

## **1.4 Das TOP-Programm des Zentralvorstands - ein historischer und internationaler Profilvergleich**

Ich möchte im folgenden eine erste kurze Einschätzung des TOP-Programms des Zentralvorstands vornehmen. An dieser Stelle kann es noch nicht um einen Performanztest im Sinne der Evaluierung von Effizienz und Effektivität gehen. Angestrebt wird vielmehr eine Zwischenbilanz der strukturellen Merkmale des Programms - dies in der Selbsteinschätzung der zentralen Akteure - im historischen Vergleich mit der Unternehmensreform von 1988/89 und im internationalen Strukturvergleich mit der westlichen Spitzenkonkurrenz von Finnen wie General Electrics und Asea Brown Boverly.

Geht man von der Matrix des Unternehmenswandels nach Dunphy/Stace (1993) mit ihren beiden Dimensionen von "Ausmaß des Wandels" und "Stil des Wandel-Managements" aus, dann ergibt sich eine klare Selbsteinschätzung des TOP-Programms auch im Vergleich zu den Vorläuferprogrammen bei der Siemens AG. Während diese sich doch immer nur als Strategien der Feinabstimmung oder des inkrementalen Wandels verstanden, zielt das TOP-Programm - noch über modulare Transformationen hinaus - letztlich auf eine Unternehmenstransformation ab. Gegenüber dem früher vorherrschenden Stil des Change Management in Form eines weitgehend top-down erzwungenen bzw. direktiven Führungsstils setzte das TOP-Programm nach dem langsamen Start und dem unbefriedigenden Geschäftsjahr 1993/94 anfangs auf einen eher "konsultativen" Führungsstil. Die großschrittige "charismatische Transformation" der Siemens AG, nicht die kleinschrittige "beschleunigte Evolution", stellte das vorherrschende Konzept des Management of Change dar.

Bis heute gibt es in der Siemens AG eine nicht geringe Zahl von Skeptikern, die im TOP-Programm immer noch die Wiederkehr traditioneller Produktivitätsprogramme sehen, die anfangs von der Spitze mit großem Elan verkündet und initiiert werden, im Laufe der Zeit jedoch von den meisten UB - im besten Stile der staatlichen Ministerialbürokratie angesichts wechselnder politischer Spitzen - "ausgesessen" werden; eine typische Veränderungskonstellation, die in die Literatur als "Fallacy of Programmatic Change" (Beer et al. 1990) eingegangen ist.

Ein grober Strukturvergleich der Unternehmensreform von 1988/89 und des TOP-Programms der 90er Jahre verweist jedoch mit Nachdruck auf erhebliche und erfolgskritische Unterschiede.

**Abb. 8: Strukturvergleich zweier zentraler Wandlungsprogramme der Siemens AG**

<i>Strukturmerkmale</i>	<i>Unternehmensreform 1988/89</i>	<i>Top-Programm 1992ff.</i>
1. Rolle des Top-managements	Reaktive Politik des Topmanagement-Teams	Volles Commitment und Involvement eines intern rekrutierten, jedoch neu angetretenen Managementteams mit strategischer Unterstützung des GBR
2. Fokus des Programms	Kostensenkung und Verbesserung der Aufbauorganisation	Produktivitätsverbesserung (Veränderung des Verhältnisses von Leistungen und Kosten), Prozeßerneuerung und "Kulturwandel"
3. Methoden/ Instrumente	Traditionelle Instrumente der Kostensenkung und designgetriebener Reorganisation	Breites, State-of-the-art-Instrumentarium der prozeßorientierten organisatorischen Transformation
4. Change-Management-Stil	Direktive Prozeßsteuerung über Topmanagements und externe Experten	Relativ breites Involvement im Rahmen eines konsultativ-direktiven Managementstils mit interaktiven Workshops und interner wie externer Kommunikationspolitik

F. Naschold, WZB. 1995

Das vergleichende Strukturprofil der beiden Reformansätze führt zu vier kaum bezweifelbaren Schlußfolgerungen:

- Beide Wandlungsprogramme weisen ein gänzlich unterschiedliches Strukturprofil auf. Positioniert man die beiden Wandlungsprogramme im Rahmen der Prozeßsteuerungstypologie (s. Naschold/Ekman-Philips 1996), so erweist sich die Unternehmensreform von 1988/89 als klarer Vertreter eines Design-orientierten Ansatzes im Unterschied zur Business Reengineering-Strategie des TOP-Programms.
- Die ganze methodisch-instrumentelle Anlage des TOP-Programms und seine strategische Verankerung im Topmanagement der AG und vieler ihrer UB deutet darauf hin, daß das TOP-Programm nicht wie seine Vorgänger der "Fallacy of Programmatic Change" erliegen wird. Dafür wird nicht zuletzt auch ein mit zunehmender Aggressivität eingesetztes strategisches Controlling und ein monetäres Anreiz-Programm verantwortlich sein, das es so in den früheren Restrukturierungsprogrammen nicht gegeben hat.

- Umgekehrt sprechen alle vier genannten Strukturelemente des TOP-Programms dafür, daß vom strukturellen Ansatz des Programms her gesehen wichtige Erfolgsmerkmale effektiver Veränderungsprozesse vorliegen.
- Die Strukturbetrachtung der Methoden- und Instrumentedimension des TOP-Programms deutet jedoch auf eine systematisch angelegte, möglicherweise strategische Schwachstelle des Programms hin. Auf sie soll schon jetzt, ohne nähere empirische Belege, hingewiesen werden.

Die Projektstruktur des Programms zielt in differenzierter Weise auf vier ganz unterschiedliche Entwicklungsphasen bzw. Projekttypen hin, die auf die jeweils differenzierten Problemlagen in den einzelnen UB und ihren jeweiligen Entwicklungsstand hin ausgelegt sind (vgl. Abb. 7). Deutlich wird dabei jedoch, daß für die ersten drei Entwicklungsphasen/Projekttypen - Kapazitäts- und Ressourcenanpassung, Restrukturierung und Produkt-Prozeßoptimierung - ein bewährtes methodisches und instrumentelles Handwerkszeug zur Verfügung steht. Für die Produktoptimierung - das zweite Element in der dritten Entwicklungsphase - und erst recht für die perspektivische Entwicklungsphase der "lernenden Organisation" liegt jedoch eine eindeutige Unterinstrumentierung vor.

Das Strukturprofil legt somit die Befürchtung nahe, daß das Programm Kapazitätsanpassungen und Produktivitäts- und Prozeßoptimierungsstrategien in den Vordergrund stellt und daß somit die Strukturprobleme der Produktinnovation und die Problematik des organisatorischen Kulturwandels nicht den eigentlich beabsichtigten strategischen Stellenwert erhalten können. Ein solches systematisches, instrumentelles Ungleichgewicht könnte, über die unmittelbaren Projekt- und Programmeffekte hinaus, auch der Machtbasis des Programms, dem strategischen Kompromißgleichgewicht zwischen Zentralvorstand (und Aufsichtsrat) und Gesamtbetriebsrat/Gewerkschaften gefährlich werden.

Bei der vorbereitenden Entwicklung der TOP-Bewegung waren sowohl der Vorstandsvorsitzende wie die leitenden Mitarbeiter zwar durchaus von der Lean Production-Debatte und "After Japan"-Orientierung der frühen 90er Jahre beeinflusst, direkte Orientierungspunkte bildeten jedoch vor allem die US-amerikanischen Spitzenunternehmen wie GE, Motorola, Hewlett Packard, Xerox einerseits, das europäische Spitzenunternehmen ABB andererseits, das aus Gesamtunternehmenssicht als direkter Gegenpart angesehen wurde. Unter dem Vorstandsvorsitzenden J. Welch war GE seit 1982 zu einer historisch beispiellosen, konsequent durchge-

haltenen Produktivitäts-, Innovations- und kulturellen Restrukturierungsstrategie, damit zu einer exemplarischen Auf- und Überholjagd angetreten. Diese Unternehmensstrategie fand ihren Ausdruck in der "change or die"-Philosophie von J. Welch mit den sechs Prinzipien der Unternehmensstrategie und dem Hauptkonzept des "fix, close or sell", d. h. in allen Geschäftsbereichen entweder die Nr. 1 oder Nr. 2 weltweit zu sein oder das Geschäft aufzugeben bzw. abzustößen (s. Tichy/Sherman 1993). Die 1988 nach einer Fusion zwischen der Brown Boveri AG und der Asea entstandene ABB hatte unter Pery Barnewick mit ihrem T 50-Programm (s. u.; vgl. auch Björkmann 1995; Ekman-Philip/Naschold/Riegler 1996) in kurzer Zeit durch eine aggressive Portfolio- und interne Restrukturierungsstrategie eine europäische Spitzenposition vor allem im Produktivitäts- und Zeitwettbewerb erobert.

Vergleicht man nun das TOP-Programm mit diesen Hauptkonkurrenten - der GE und der ABB<sup>7</sup> - in Form eines strukturellen Benchmarking (s. Kemp/Siebert 1995), dann erfährt die Einschätzung des Siemens-Programms eine zusätzliche und andersartige Akzentuierung.

**Abb. 9: Strukturvergleich der zentralen Management of Change-Strategien bei GE, ABB und Siemens AG**

<i>Strukturmerkmale</i>	<i>GE</i>	<i>ABB</i>	<i>Siemens</i>
Rolle des Spitzenmanagements	Initiative, volles Commitment und kontinuierliches Involvement	Initiative, volles Commitment und kontinuierliches Involvement	Initiative, volles Commitment und kontinuierliches Involvement
Zeitlicher Beginn	ab 1982 early starter/leader	ab 1988 follower	ab 1992/94 late comer
3. Vision/Leitbild	Leitbild "Nr. 1 und Nr. 2-Konzept" in allen Geschäftsbereichen, ansonsten Verkauf oder Schließung	Leitbild: -T50 (Halbierung aller Durchlaufzeiten) zusammen mit entsprechender Portfolio-Bereinigung	Top-Konzept der 4 Entwicklungsphasen: von der Kapazitätsanpassung über Restrukturierung und Prozeß-Produkt-Optimierung zur lernenden Organisation
Reichweite und Scope	Corporate transformation, all businesses	Corporate transformation, all businesses	Modular transformation of all businesses
Veränderungsmodus	Politisches Management des Wandels: leitbildgesteuerte Bündnisstrategie	Politisches Management des Wandels: leitbildgesteuerte Bündnisstrategie	Strategisches Management des Wandels, konzept- und designgetriebener Top-down-Approach in Abstimmung mit GBR
Inklusion, Beteiligung, Empowerment	Middle-management intrapreneurship; Teambildung und "work out"-Programm	Intrapreneurship; self-directed team programm	Begrenzte und ambivalente Teambildungs- und Intrapreneurship-Strategie

F: Naschold, WZB. 1995

<sup>7</sup> Zu den Management of Change-Strategien von ABB und GE vgl. Ekman-Philip/Naschold/Riegler 1996

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Management of Change-Profile der drei Unternehmen insbesondere im Vergleich von GE und ABB einerseits und der Siemens AG andererseits zeichnen sich deutlich ab:

- Für alle drei Unternehmen ist die Initiative sowie die volle Verpflichtung und die kontinuierliche Beteiligung des Vorstandsvorsitzenden und seines Topmanagement-Teams unerlässliche Erfolgsbedingung.
- Besonders markante Unterschiede zeigen sich aber natürlich in der zeitlichen Dimension. GE als der frühe Starter liegt mit seiner Restrukturierungsinitiative zeitlich erheblich vor der ABB und über zehn Jahre vor der Siemens AG.
- Deutliche Unterschiede ergeben sich auch in der Vision, im Leitbild der drei Unternehmen. GE mit seiner "central idea, the simple core concept" (J. Welch), innerhalb der nächsten zehn Jahre auf allen Geschäftsfeldern die Nr. 1 oder die Nr. 2 weltweit zu sein, ABB mit seinem T 50-Programm (der Halbierung aller Prozeßzeiten um 50% innerhalb von vier Jahren), haben - ähnlich wie Motorola (mit dem Vorstandsvorsitzenden G. Fischer und seinem 6 Sigma [Qualitäts-] Programm) - eine sehr kühne, hochfokussierte wie auch quantifizierte Vision zur Orientierung und Strukturierung der Unternehmenstransformation entwickelt. Das TOP-Programm der Siemens AG enthält sich dagegen einer derartigen Zuspitzung, sondern entwirft ein relativ kompliziertes, mehrdimensionales Entwicklungskonzept. Dem entsprechend sind auch die Unternehmensziele bei Siemens weniger radikal und weniger konsequent, weniger orientierend und motivierend fundiert wie bei den beiden Konkurrenzunternehmen.
- Auffällig sind auch die Unterschiede im Veränderungsmodus der drei Unternehmen. Mit seinen leitbildgesteuerten Bündnisstrategien verfolgt das Topmanagement-Team bei GE wie bei ABB ein ausgesprochen politisches Management des Wandels (s. Naschold 1995) unter explizitem Einsatz der politischen Ressourcen von Macht, Interessen, Konflikt- und Konsensprozessen. Dagegen sind die Top down- und Repräsentationsansätze der Siemens AG doch eher an den systematischen Regeln des strategischen Management orientiert. Dementsprechend finden wir komplementäre Strategien der Beteiligung, der Inklusion und des Empowerment. GE und ABB verfolgen und unterstützen eine radikale Veränderung der Unter-

nehmenskultur durch bottom up-Empowerment und top down-Delegation: so im Mitarbeiterbereich die unternehmensweite, fünfjährige work out-Kampagne bei GE und die unternehmensweite Einführung von self directed teams bei ABB einerseits und im mittleren und höheren Management das "Intrapreneurship"-Konzept andererseits. Teambildung und Intrapreneurship sind bei Siemens hingegen kontrovers diskutierte Themen, und folgerichtig haben sich keine konsequenten Linien und Praktiken der Beteiligung und der Ermächtigung auf der Mitarbeiter- wie auf der mittleren Managementebene herausbilden können.

Der Strukturvergleich verweist somit auf eine insgesamt radikalere, konsequentere, stärker zeitoptimierte und umfassender angelegte Veränderungsstrategie von GE und ABB gegenüber einem zwar entschlossenen, jedoch in einer ganzen Reihe erfolgskritischer Faktoren zuweilen doch eher halbherzig wirkenden Management des Wandels bei Siemens. Ob und wie weit sich solche Strukturunterschiede in entsprechenden Performanzunterschieden niederschlagen, oder ob gegenläufig zu dieser Einschätzung die eher akzentuierte Bedenklichkeit der Siemensstrategie letztlich vielleicht doch eine größere Nachhaltigkeit verspricht, soll in den abschließenden Bemerkungen im Anschluß an die Fallstudien zu einzelnen UB zu klären versucht werden.

### **III. Die Restrukturierungsstrategie der Unternehmensbereiche (UB)**

Die Firma Siemens ist, wie die meisten großen, vertikal integrierten Elektronikfirmen, natürlich eher ein Konglomerat als eine monolithische Einheit. Innerhalb des Gesamtunternehmens besteht deshalb zur Zeit eine große Vielfalt von ganz unterschiedlichen Geschäftsbereichen (GB) mit jeweils ganz unterschiedlichen Ausgangslagen und Entwicklungsdynamiken. Ich greife drei prominente und erheblich unterschiedliche UB heraus, beschreibe zunächst ihr Strukturprofil, sodann die jeweilige Fallgeschichte und nehme am Schluß einen Strategievergleich der drei UB vor.

#### **1. Zum Strukturprofil der drei Unternehmensbereiche**

Ein Vergleich wichtiger Strukturmerkmale der drei UB zeigt eine durchgängige Gemeinsamkeit, ansonsten weitreichende Unterschiede auf - ein Befund, der sich wohl auf das Gesamtunternehmen übertragen läßt.

**Abb. 10: Strukturvergleich dreier Unternehmensbereiche der Siemens AG 1990/1994**

	<b>ÖN</b>	<b>PN KE</b>	<b>SNI</b>
Positionierung im Weltmarkt	Zusammen mit Alcatel und AT&T Spitzenreiter bei Umsatz und Beschäftigungsvolumen; seit 93/94 Gefährdung von Umsatz und Erträgen	Von der Gefährdung des Produktionsstandortes Deutschland zur Kostenführerschaft	Im Mittelfeld des Weltcomputermarktes
Marktentwicklung	Vom Anlagengeschäft in nationalen Monopolen zu Wettbewerbsmärkten in dereguliertem Umfeld	Anpassung im expansiven Konsumgütermarkt	Expandierender Konsumgütermarkt mit Produktdiversifizierung
Internationalisierungsgrad	Starke Konzentration auf den deutschen und europäischen Binnenmarkt; jetzt verstärkte Internationalisierungsstrategie	Sehr starke Konzentration auf deutschen und europäischen Binnenmarkt; jetzt Globalisierungsstrategie	Sehr starke Konzentration auf deutschen und europäischen Binnenmarkt; verstärkte Internationalisierungsstrategie
Positionierung innerhalb der Siemens AG	Spitzenreiter bei Umsätzen und Erträgen, jetzt Umbruch und Druck auf Kapazitätsanpassung	Vorlauf- und Vorzeigebereich innerhalb der Siemens-Top-Bewegung	Vom Sanierungsfall zur Wiedergeburt

F. Naschold, WZB, 1995

Auffällig ist beim UB ÖN, beim Geschäftsfeld Kommunikationsendgeräte (KE) im UB Private Netze (PN) und bei der Siemens Nixdorf AG (SNI) das relativ geringe Ausmaß an Internationalisierung von Produktion und Entwicklung - bei ÖN noch relativ am größten - und die starke Konzentration des Geschäftes auf den Binnenmarkt in Deutschland bzw. der EU. Der Druck zur Internationalisierung des Geschäftes ist somit eine gemeinsame Triebfeder aller drei UB.

Was die Positionierung im jeweiligen Weltmarktsegment betrifft, so war ÖN lange Zeit das zweitumsatzstärkste und das beschäftigungsgrößte Unternehmen hinter Alcatel; Umsatz, Erträge und Beschäftigung sind ab 1994/1995 jeweils stark gefährdet und rückläufig. Bei PN KE finden wir eine umgekehrte Entwicklung: Nach der Krise und der eher randständigen Position Ende der 80er Jahre hat KE in einer rasanten Aufholjagd zu japanischen und US-amerikanischen Spitzenunternehmen (insbesondere zu Panasonic/Matsushita) ein erhebliches Stück aufgeschlossen. SNI hingegen hat seine Stärke auf dem deutschen und europäischen Markt wiedergewonnen, spielt global jedoch gegenwärtig noch keine führende Rolle.

Das strategische Kriterium bezüglich der jeweiligen Marktanteile liegt in der relativen Vorherrschaft des Anlagen- oder Konsumgütergeschäftes. Die völlig anderen Regeln des Konsumgütermarktes zielen auf eine halbjährliche Produktverbesserung und ca. alle zwei Jahre eine neue Gerätegeneration, auf entsprechend verkürzte Entwicklungs- und Bereitstellungszeiten, auf einen dramatischen Preisverfall und ein ausgeprägtes Konsumgüter-Marketing ab. PN KE und SNI unterliegen voll diesen Spielregeln, während ÖN letztlich immer noch stärker im klassischen System- und Anlagengeschäft mit seinen ganz anderen Zeit- und Kostenstrukturen verankert ist.

Innerhalb der Siemens AG (und auch der TOP-Bewegung) nehmen die drei UB ebenfalls einen recht unterschiedlichen Stellenwert ein. ÖN war lange Zeit mit seinen Spitzenwerten in Umsatz und Ertrag ein Vorzeigebereich, unterliegt jetzt aber massiven Kapazitätsanpassungs- und Restrukturierungszwängen, ist also ein Unternehmen im Umbruch. PN KE war 1989 bezüglich seiner Fertigung am Produktionsstandort Deutschland extrem gefährdet, nimmt heute aber wohl zusammen mit Matsushita eine Welt-Kostenführerschaft ein. SNI - aufgrund der massiven Unternehmensumstrukturierung - erfährt jetzt eine Art Wiedergeburt und schreibt erstmalig wieder schwarze Zahlen.

In den nächsten drei Abschnitten möchte ich die wichtigsten Entwicklungsetappen der UB auch in bezug auf die TOP-Strategie des ZV kurz aufzeigen.

## **2. PN KE (Kommunikationsendgeräte): Von der Produktionsverlagerung zur Kostenführerschaft und zum Pilotgeschäftsfeld**

Das Arbeitsgebiet KE ist eines der vier großen Produktfelder des UB PN mit 1995 einem Umsatz von rd. 2 Mrd. DM und rd. 3.600 Mitarbeitern bei einem F+E-Anteil von rd. 7% des Umsatzes. Seine Produktpalette umfaßt vier Hauptprodukte: die schnurgebundenen Telefone und Fernkopierer mit abnehmendem Anteil am Umsatz, die schnurlosen Telefone ebenso wie die Mobiltelefone mit stark steigenden Stückzahlen sowie eine wachsende Anzahl von Neuprodukte. Die hier zu analysierende Entwicklung von KE umfaßt drei Zeitpunkte von rund zehn Jahren:

1. 1989 war KE eine weitgehend vom Anlagengeschäft geprägte Firma, geformt vom Kontext einer nationalen Monopolsituation. Die Kostenstrukturen waren Ende der 80er Jahre der-

gestalt, daß eine Überprüfung des Standortes vom ZV im Rahmen seines strategischen Controlling angefordert wurde.

2. 1995 hat KE durch eine ganze Reihe konsequent durchgeführter Verbesserungsprogramme in einigen wichtigen Produktbereichen eine Weltkostenführerschaft erzielt und eine Palette innovativer Produkte aufgebaut, so daß die Firma nicht nur die damaligen Risiken eines Konsumgütermarktes konsolidieren, sondern auch eine erheblich verbesserte Wettbewerbssituation gegenüber ihren japanischen, US-amerikanischen und europäischen Konkurrenten aufbauen konnte.
3. Für das Jahr 2000 sehen die Zielplanungen äußerst expansive Vorgaben im Umsatzwachstum, der Produktivität, bei neuen Produkten und der Internationalisierungsstrategie vor.

KE bildet mit diesen drei Entwicklungslinien nicht nur eines der am dynamischsten wachsenden Geschäftsfelder, sondern mit seiner Restrukturierungsstrategie zugleich auch den Vorläufer und gleichsam auch ein Vorbild des unternehmensweiten TOP-Programmes. Zur Erklärung dieser Erfolgsgeschichte möchte ich auf eine Reihe historischer, struktureller, strategischer und personeller Faktoren verweisen.

- 1 Die Krisenzeit Ende der 80er Jahre, ein Produkt von unternehmensinterner Stagnation gegenüber einem dynamisch sich verändernden Marktumfeld - wurde aufgebrochen durch ein Zusammenfallen der Initiative vom Vorstand im Arbeitsgebiet bei PN sowie einer Vorgabe des ZV zur Überprüfung des Produktionsstandortes Bocholt/Deutschland.
- 2 Die Benchmarking-Reise eines Führungsteams von KE 1990 nach Japan mit Unterstützung der Firma McKinsey wird weithin als konzeptioneller Durchbruch angesehen. Internationales Benchmarking - und Benchlearning - mit den Weltmarktführern gehört seither zum Standardhandwerkszeug von KE.
- 3 Den zentralen Hebel zum "turn around" des Arbeitsgebietes bilden vier konsekutive, jeweils zweijährige Restrukturierungsprojekte mit den jeweiligen Zieljahren 1990, 1992, 1994 und 1996. Diese Programmstrategie einer kurzzyklischen, ergebnisorientierten Produktivitäts- und Innovationsverbesserung war insbesondere durch folgende erfolgskritische Merkmale gekennzeichnet:
  - radikale Ziele gemessen an den Weltspitzenführern;

- klare Fokussierung des Programms mit detaillierten und kontrollierbaren Ergebnisvorgaben (Metriken);
  - Ausweitung der Programmstrategie von Produktivitäts- auf Innovationsziele sowie von engeren funktionalen Geschäftsgebieten auf die Erneuerung des Gesamtarbeitsgebietes und somit ein hohes Maß an Durchgängigkeit;
  - konsequente Auflage, Durchführung und Neuauflage der Programme bei hoher Zeitverdichtung.
- 4 Die Programme basieren zunehmend auf einer Managementstruktur, die die positiven Erfahrungen eines konsequenten Project Management generalisiert und zu einem "Project Based Management" ausweitet (s. D. Buchanan 1994). Die klare Dominanz von Projekten ohne Aufgabe wichtiger Restfunktionen der Linie ist somit als weiterer zentraler Erfolgsfaktor anzusehen.
- 5 Den treibenden Motor der Entwicklung bildet das Führungskollektiv des Arbeitsgebietes, das in Form eines "demokratischen Zentralismus" die Geschäftsentwicklung vorantreibt und die Potentiale der Mitarbeiter freisetzt wie motiviert.

KE bildet in der strategischen Anlage seiner Restrukturierungsprogramme und dem Ensemble seiner Instrumente zum Management des Wandels gleichsam einen Parafall, wie eine konsequente zyklische Verbesserungsstrategie des Management by Results sich zu weitreichenden Prozeß- und Produkterneuerungen im Sinne eines geglückten Business Process Reengineering (BPR) auszuweiten vermag.

**Abb. 11: Zusammenfassung der erreichten Werte 1989 bis 1993**

SIEMENS	PN KE	
	<u>1989</u>	<u>1993</u>
Mitarbeiterproduktivität (%)	100	390
Typen und Teile (Anz.)	37500	<5.000
Time to market (%)	100	40
Lieferanten (Anz.)	1500	150
Fertigungsdurchlaufzeit (Tage)	20	<5
Flächenproduktivität (%)	100	200
Fertigungsqualität (%)	79	>99
Umlaufbestände (%)	100	30
DV-Kosten (%)	100	60
Zusammenfassung der erreichten Werte	PN KE FD 06.94	

Abbildung 11 gibt die vom Geschäftsfeld erreichten Ergebnisse für den Beurteilungszeitraum 1989 bis 1993 - aus Anlaß der erfolgreichen Bewerbung um den Logistik-Preis - wieder. Die hier berichteten Werte sind, konvergenten Aussagen zufolge, bis in jüngste Zeit fortgesetzt, zum Teil noch gesteigert worden.

Die ehrgeizige Zielplanung des Arbeitsbereiches für 2000 beruht natürlich auf der Fortschreibung der bisher geltenden Erfolgsfaktoren aus den letzten fünf Jahren für die nächsten fünf Jahre. Sicherlich konnte mit den oben genannten "Instrumenten" eine kompetente Ausgangsbasis geschaffen werden. Die Nachhaltigkeit der eingeschlagenen Entwicklungsstrategie kann sich jedoch zumindest an vier Barrieren stoßen, die erfahrungsgemäß bei solchen Entwicklungen eine oft schwerwiegende Rolle spielen können:

1. Eine Folge der rasanten Reengineering-Maßnahmen könnte in der Übernutzung der Bestandsressourcen liegen. Insbesondere bei den Humanressourcen, dem Personal als wichtigstem "Produktionsfaktor", sind auf der Ebene der Belegschaften wie des Management er-

hebliche Leistungsverdichtungen festzustellen. Demgegenüber stehen einschlägige Bewältigungsstrategien, so Personalentwicklungsmaßnahmen zur Erweiterung sozialkommunikativer Kompetenzen oder arbeitsplatzbezogene Gesundheitsförderungsmaßnahmen als präventive Streßkontrolle, noch in den allerersten Anfängen.

2. Die starke Bedeutung des "Project Based Management" als wesentlicher Erfolgsfaktor der Restrukturierungsmaßnahmen stößt auf seine Barrieren im Bereich der personalwirtschaftlichen und Führungsgrundsätze sowie der operativen Regeln, auf die anschließend noch näher eingegangen wird. Project Based Management, wenn es nicht nur eine neue Nomenklatur für alte, funktionale Linienmanagement-Praktiken sein soll, impliziert eine weitreichende Umstrukturierung der Kommunikations- und Entscheidungsprozesse bis hin zur Veränderung der Karrierestrukturen, die nicht mehr nach dem Modell von "Schornsteinkarrieren" innerhalb der Hierarchien ablaufen (s. Drüke/Naschold 1996; ebenso Naschold 1996). Änderungen dieser Art sind erforderlich zur Sicherung der Nachhaltigkeit des bisher eingeschlagenen Weges, kommen aber einem Teil der oft eingeklagten, gleichsam "internen Kulturrevolution" bei der Firma Siemens nahe.
3. Eine dritte Barriere für die Entwicklung bei KE könnte im Zusammenwachsen verschiedener Geschäftsfelder von ÖN und PN in bezug auf die technological/product road map liegen. Beim Mobilfunk ist der Übergang dieses Feldes von ÖN auf PN eine notwendige Maßnahme gewesen, die zugleich organisatorisch kompetent gelöst wurde. Die Gesamtentwicklung im Bereich dieses UB ist jedoch schwer voraussehbar; sie beinhaltet jedoch neben den möglichen Barrieren einer Reorganisation auch deutliche Chancen.
4. Wie die meisten UB, so ist auch KE weit überwiegend auf den deutschen und europäischen Binnenmarkt konzentriert. Die Gefahr ist bei KE erkannt worden, und es sind nun weitreichende Internationalisierungsmaßnahmen für die nächsten Jahre vorgelegt worden. Bei KE gibt es aber noch sehr begrenzte Erfahrungen mit den Möglichkeiten und Grenzen unterschiedlicher Globalisierungsstrategien, letztlich also Formen weitreichender Veränderungen des Unternehmens, die einer gleichsam "externen Kulturrevolution" der Firma gleichkommen.

### **3. Öffentliche Netze (ÖN): Ein Unternehmensbereich in der Umlernphase**

Der UB ÖN gliedert sich 1993/94 in vier produktbezogene Segmente im Rahmen einer stark funktional ausgerichteten Gesamtorganisation (zur verstärkten Divisionalisierung 1995 s. u.). Der Jahresumsatz betrug 1993/94 knapp 13 Mrd. DM, davon rd. 40% im deutschen Inlandsgeschäft, 75% im europäischen Binnenmarkt. Von den rd. 41.000 Beschäftigten arbeiten 22.300 (rd. 54%) im Inland; davon waren rd. 18.000 in der Fertigung, rd. 14.000 in Verwaltung, Vertrieb und Wartung und rd. 8.600 in der Entwicklung tätig; der F+E-Anteil am Umsatz betrug 1993/94 rd. 16% und lag damit an der Spitze aller vergleichbaren Firmen. Produziert wird in 35 Betrieben in 18 Ländern, davon 5 Fertigungsbetriebe im Inland. Der Bereich ÖN ist einer der führenden global players - der zweitgrößte hinter der Alcatel - mit dem Schwerpunkt im integrierten Netzgeschäft wie auch mitführend bei der Entwicklung einzelner neuer Technologien, so etwa im ATM-Bereich (z. B. Entwicklung und Prototypen-Erstellung des ersten ATM-Switch zusammen mit NTT). Besonders im Bereich der elektronischen Komponenten und Bauteile besteht eine enge Lieferbeziehung mit den wichtigsten Komponentenherstellern in aller Welt (von AMD und TI über Motorola und National Semi-Conductors über SGS-Thomson bis hin zu Fujitsu und Toshiba). Der Halbleiterbereich (HL) ist ein enger, jedoch im Vergleich zur Praxis der vertikalisierten Firmen Japans volumenmäßig begrenzter Zulieferer.

Vor diesem Strukturrahmen zum Zeitpunkt 1993/94 ist der historische Strategierahmen durch drei Phasen und Zeitpunkte charakterisiert: eine Expansionsphase bis Anfang der 90er Jahre, die Einbruchsphase im Geschäftsjahr 1993/94 und die sich anschließende Phase der Kapazitätsanpassung und Restrukturierung (ab 1994/95).

1 Die Expansionsphase des UB ÖN fiel zusammen mit der Aufbauplanung der Telekom in Deutschland und anderen europäischen Ländern und vollzog sich im Kontext nationaler Monopole und in der Logik des klassischen Anlagengeschäftes. In dieser Phase wurde ÖN zum umsatzstärksten und ergebnisgrößten UB der Siemens AG. Hinter dem äußeren Rahmen der Expansion verliefen auch in dieser Zeit natürlich schon eine ganze Reihe von Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen (s. Naschold 1995). Eine erhebliche Senkung der Fertigungstiefe (von 54% 1985 auf 30% 1994) war begleitet von einem langfristig geplanten und konsequent durchgeführten Personal- und Kapazitätsabbau in der Fertigung. Auch in diesen Jahren wurde durchaus eine Reihe von Produktivitätsprogrammen durchgeführt, so z. B. das Projekt "Herstellkosten -40" von 1987, das Programm der "strategischen Fer-

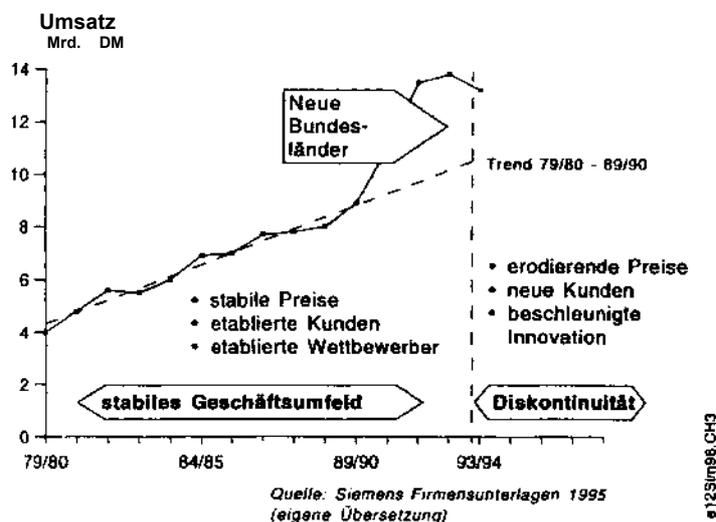
tigungsorganisation" 1990 mit dem Ziel der Überprüfung der Leistungstiefe, oder die Maßnahmen auf Basis der Studie "Fertigungsstruktur ÖV/Üb 2000" von 1992. 'Die Durchschlagskraft im Vergleich zu den heute für erforderlich gehaltenen Strategieprogrammen oder im Vergleich mit den KE-Programmen war allerdings begrenzt:

- den Maßnahmen dieser Zeit lag kein spezifiziertes Benchmarking zur Spitzenkonkurrenz zugrunde;
- die Programme wurden auf Funktionsbereiche, nicht auf die gesamte Prozeßkette hin zu geschnitten, was zu weniger radikalen Zielsetzungen der Organisationsreform führte;
- statt fokussierter Visionen und kühner Leitbilder entwickelten die Programme komplexe Konzepte;
- die ausgebildete Projektstruktur wurde von der traditionellen Linienorganisation in ihrer Effektivität in engen Grenzen gehalten;
- die traditionelle Organisationskultur von ÖN als Amtsbaufirma mit wenig transparenten Meinungs- und langwierigen Willensbildungsprozessen, die Dominanz von Schornsteinkarrieren mit klassischen Beurteilungssystemen (s. Naschold 1996) verhinderten letztlich eine weiterreichende wie kontinuierliche Strukturverbesserung von ÖN während dieser Expansionsphase.

2 Die durch die deutsche Vereinigung nur aufgeschobene Trendumkehr im Geschäftsumfeld zeigte sich in der tiefen Einbruchsphase des Geschäftsjahres 1993/94, die durch die Entwicklung der Unternehmenseinkünfte verdeutlicht werden kann.

**Abb. 12: Entwicklung der Unternehmenseinkünfte in der Expansions- und Umbruchphase**

- In der Vergangenheit war unser Geschäft berechenbar und stabil
- In der Folge der Liberalisierung/Deregulierung erfahren wir nun Diskontinuität
- Diese Effekte wurden vom "Vereinigungseffekt" bisher überkompensiert



Die Liberalisierung der Telekommunikationsmärkte, die technologische Entwicklung in Richtung Optoelektronik und ATM, neue Wettbewerber und beschleunigter Zeitwettbewerb bei starkem Preisverfall haben innerhalb einer recht kurzen Zeitspanne ein gänzlich neues Wettbewerbsumfeld geschaffen, daß weitreichenden strategischen Anpassungsdruck auf das Unternehmen ausübt. Was sich auf den amerikanischen Märkten Anfang der 80er Jahre anbahnte, sich Ende der 80er Jahre auf dem japanischen Markt verstärkte, schlägt jetzt in sich kumulierender Weise auf den europäischen und hier insbesondere auch auf den deutschen Markt durch. Der ÖN-Bereich erlebte im Geschäftsjahr 1993/94 einen in dieser Weise einmaligen Rückgang des Umsatzes und der Erträge sowie massiven Druck auf das Beschäftigungsvolumen und wurde zugleich mit bisher nicht gekannten Zeit-, Kosten- und Qualitätsanforderungen konfrontiert - Entwicklungen, die eine strategische Neupositionierung und weitreichende interne Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich machen.

Schon in seiner bisherigen Unternehmensentwicklung war ÖN mit einer Reihe strategischer Herausforderungen konfrontiert: Übergang von der Analog- zur Digitaltechnik, Internationalisierung des Geschäftes, Aufbau der Netzwerkinfrastruktur in den neuen Bundesländern. Die gegenwärtige Konstellation ist jedoch wegen der Simultaneität und Radikalität der vielfältigen Anforderungen kaum mit den vorangegangenen Entwicklungen zu vergleichen.

In dieser Einbruchphase wurden jedoch auch die ersten Weichen für die Restrukturierung des UB gelegt:

- eine Intervention des ZV im Rahmen seines strategischen Controlling mit Zielsetzung des Kapazitätsabbaus und grundlegender Reorganisationsmaßnahmen bei ÖN;
- ein vorgezogener Wechsel in der Position des Vorstandsvorsitzenden bei ÖN mit dem Transfer des Vorstandsvorsitzenden von PN, Pribilla, nach ÖN (inklusive eines begrenzten Teiles seiner Mannschaft);
- einer kurzfristig durchgeführten Reorganisation von ÖN im Sinne einer aufbauorganisatorischen "Horizontalisierung", d. h. einer Integration der ÖV- und Üb-Entwicklungsbereiche<sup>8</sup>;
- die ersten Vorbereitungen und Maßnahmen zur Bildung eines ÖN-spezifischen TOP-Programms.

3 Im Zentrum des TOP-Programms von ÖN steht ab 1994/95 die Phase der Kapazitätsanpassung und Restrukturierung mit dem Versuch des grundlegenden turn around des UB. Die personelle Erneuerung in der Spitzenposition wurde mit dem TOP-Programm und als dessen erstem Niederschlag mit einer Reorganisation von ÖN im Sinne einer "Vertikalisierung" seiner Entwicklung von acht Markt-Produkt-Bereichen - von den Access Networks über die Breitband-Netze bis hin zu den mobilen Netzen - verbunden.

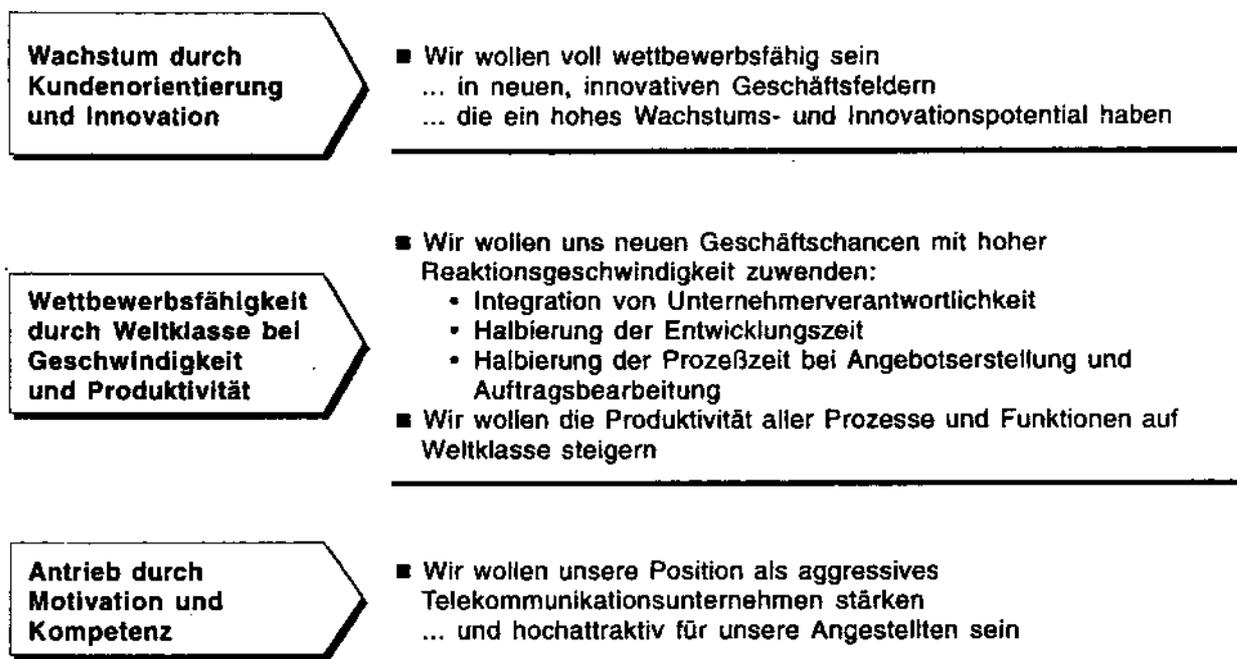
Das TOP-Programm ÖN wurde zeitlich zwar recht spät, aber immerhin dann doch im Juli 1994 auf einem zweitägigen Workshop von ÖN aufgesetzt. Der Workshop fand mit breiter Beteiligung des Managements von ÖN, externen Kunden und Beratern, einem internationalen Benchmarking und quantifizierten Selbstverpflichtungen des ÖN-Bereichs in Anwesenheit von Spitzenvertretern der Siemens AG statt - ein Merkmalsprofil, das den entwickelten TOP-Standards entspricht.

Das ÖN TOP-Programm markiert einen deutlichen Unterschied zu früheren Programmen durch ehrgeizige Ziele in der Richtung erheblicher Produktivitätssteigerungen bei gleichzeitig globalem Umsatzwachstum, Produktinnovationen im Bereich der neuen Telekommuni-

<sup>8</sup>ÖV: Öffentliche Vermittlung; Üb: Übertragung

kationstechnologien und hier in Richtung Netzwerkmanagement und intelligente Netzwerke. Vor allem aber markiert es den Wandel in der traditionellen Siemens-Unternehmenskultur. In der Selbstdarstellung von ÖN werden insbesondere drei Ziele betont:

**Abb. 13: Drei strategische Ziele von ÖN**



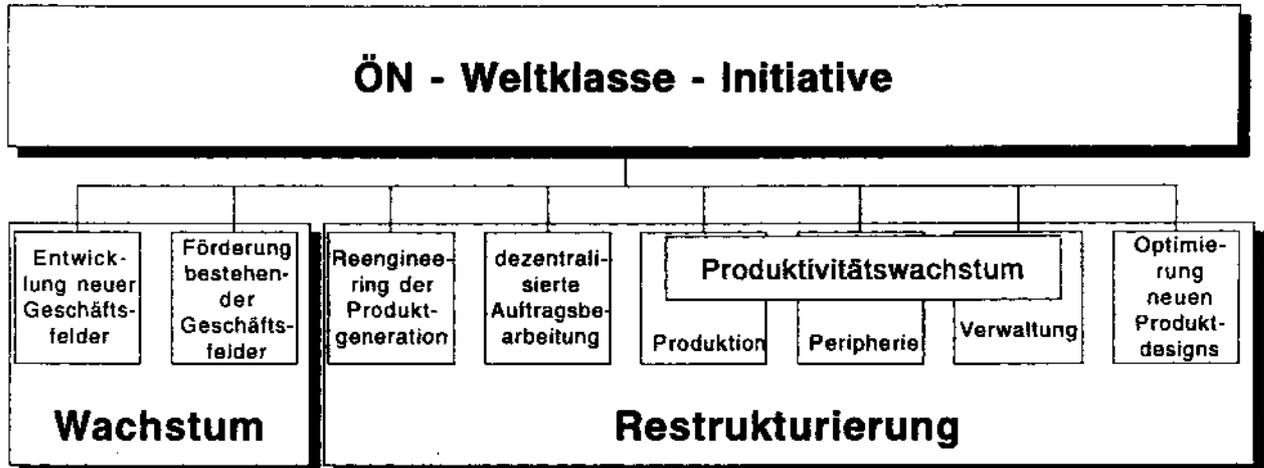
*Quelle: Siemens Firmenunterlagen, 1995 (eigene Übersetzung)*

Die operative Umsetzung dieser drei Ziele soll über ein Programm erfolgen, daß in Zusammenarbeit mit der Beratungsfirma McKinsey Mitte 1994 entwickelt und im Herbst 1994 initiiert wurde. Dem ÖN Weltklasse-Programm als Teilelement der Siemens TOP-Initiative liegt die Idee zugrunde, daß simultan eine Restrukturierung der Kernprozesse mit einem Umsatzwachstum innerhalb der nächsten 18 Monate erzielt werden soll. Das Programm bildet dafür acht Projekte, davon zwei im Umsatzwachstumsbereich, drei im Restrukturierungsbereich und drei im engeren Produktivitätsbereich an.

## Abb. 14: ÖN Weltklasse-Initiative

"ÖN - Weltklasse-Initiative ... ein Element der Siemens top-Initiative

- Um unsere Ziele zu verwirklichen, restrukturieren wir simultan unsere Schlüsselprozesse und führen eine zielgerichtete Wachstumsinitiative (innerhalb von 18 Monaten)



Quelle: Siemens Firmenunterlagen,  
1995 (eigene Übersetzung)

Wie immer ehrgeizig und/oder publikumswirksam diese Selbstdarstellungen sein mögen, implizit besteht ein zunehmender Konsens vor allem darin, daß ÖN wirklich vor einer strategischen Weichenstellung steht. Angesichts des radikalen Umbruchs in der globalen Wettbewerbssituation muß sich auch der UB ÖN im Markt neu positionieren und dabei seine internen strategischen Ressourcen rearrangieren.

Wie weit eine solche Umstrukturierung der internen strategischen Ressourcen erfolgreich in Gang gesetzt werden kann und in einen sich tragenden organisatorischen Transformationsprozeß mündet, wollen wir anhand einiger personalwirtschaftlicher und organisatorischer Entwicklungen in ÖN untersuchen. Daraus ergeben sich dann Einschätzungen zu den bevorstehenden Aufgaben und Herausforderungen an ein Management des Wandels in ÖN wie im Gesamtunternehmen.

Die nachfolgende Einschätzung basiert auf den theoretisch-konzeptionellen Arbeiten zum Management des Wandels vom vorigen Kapitel sowie auf den Erfahrungen mit der Effektivität der Programme bei KE. Vor diesem Hintergrund ergibt sich eine Art Checkliste für die Effektivität des ÖN TOP-Programms.

Das Programm ist, wie schon dargelegt, mit erheblicher Verspätung aufgesetzt worden. Angesichts der dynamischen Entwicklungen der internationalen Märkte ist es wichtig, wie weit diese Tempoverluste aufgeholt werden können.

Das Programm hat weiterhin eine weite konzeptionelle Fundierung mit drei spezifischen Schwerpunkten; auffällig ist jedoch das Fehlen einer kühnen Vision und eines fokussierten Leitbildes. Konzeptgetriebene Änderungsprogramme sind leitbildgesteuerten Änderungsprogrammen in aller Regel unterlegen.

Aus der Erfahrung anderer Unternehmen, wie z. B. bei KE, wissen wir von der Bedeutung des Projektmanagement gegenüber der klassischen Linienorganisation. Radikale Innovationen zielen sogar über die Projektorganisation auf ein project based management ab. Für den Erfolg des ÖN TOP-Programms wird es - gemäß der Warnung aus der TOP-Grundphilosophie: Das Alltagsgeschäft erdrückt das Projektgeschäft - entscheidend sein, wie weit der strukturkonservierende Einfluß der traditionellen Linienorganisation gegenüber der Vorherrschaft der Projektorganisation zurückgedrängt werden kann.

Für die Umsetzungseffektivität des ÖN TOP-Programms liegen die entscheidenden Parameter jedoch darin, wie weit die Organisationskultur einer etablierten, historisch bewährten Amtsbaufirma im nationalen Monopol-Kontext auf die ganz anderen Bedingungen eines Wettbewerbsgeschäftes tendenziell im Markt standardisierter Konsumgüter transformiert werden kann. Organisationskultur meint hierbei weniger die sozialpolitisch-psychologischen Grundverständnisse und Normen als vielmehr ganz konkrete organisatorisch-personalwirtschaftliche Praktiken. Vor dem Hintergrund früherer Untersuchungen (Naschold 1995) lassen sich bei ÖN 1994/95 drei Schwerpunkte einer für das ÖN TOP-Programm kritischen Symptomatik ausmachen:

- ein personelles Führungssystem mit einer gleichsam doppelten Kopflastigkeit von vergleichsweise stark überhöhten Hierarchiestrukturen (im Sinne geringer Kontrollspannen), einer überkapazitativen Zentralisierung des Führungspersonals im Headquarter und mit einer noch wenig veränderten Führungskultur;
- ein Personalentwicklungssystem mit geringen Anreizstrukturen im Entlohnungs- und Laufbahnsystem, mit fehlendem Einsatz des Beurteilungswesens und echten kontinuierlichen Verbesserungssystemen, mit der Aufrechterhaltung der Spaltung in die großen Statusgruppen;

- der quantitative und auch altersselektiv im Verhältnis zum Wettbewerb und bei gegebenem Innovationsniveau und -modus überbesetzte Entwicklungsbereich mit seiner eher funktionalen denn prozeßorientierten Struktur und mit einer Arbeitsorganisation, die zur "Unternutzung" des Qualifikations- und Motivationspotentials tendiert.

All die genannten Elemente wirken sich nicht nur in der Form einer Reihe vereinzelter und isolierter Effekte aus. Es spricht vieles dafür, daß zwischen diesen drei Brennpunkten ein erheblicher Interaktionseffekt besteht: Führungsstruktur, Personalentwicklungssystem und Organisationsstruktur (in der Entwicklung) bedingen sich letztlich gegenseitig. Dieser Interaktionseffekt droht zu einem "lock-in" für die weitere Entwicklungsdynamik von ÖN zu führen: Es droht, bestehende Leistungs- und Motivationspotentiale zu erdrücken, und es puffert mögliche Reformimpulse in ihrer Wirkungsweise ab.

Was nützt zum Beispiel die Einführung moderner Organisationsformen wie (betriebsübergreifende, cross-funktionale) Teams im Entwicklungsprozeß, von Gruppenarbeit und kaizen in der Fertigung, wenn aufgrund der bestehenden Personalentwicklungssysteme und Führungsstrukturen diese neuen Formen allzu häufig nicht mit realem Leben erfüllt werden.

Die hier für den nationalen Rahmen der Organisationskultur aufgeworfenen Fragen verschärfen sich angesichts der erforderlichen Zielplanungen bei ÖN zur Globalisierung seiner Geschäftsgebiete in der Fertigung und vor allem jetzt in der Entwicklung. Auf diese bestandswichtige Frage wird im Schlußkapitel nochmals zurückzukommen sein. Wie weit die im Geschäftsjahr 1995/96 durchgeführte Organisationsreform nach Maßgabe einer weitreichenden "Divisionalisierung" sowie die begleitenden personalwirtschaftlichen Maßnahmen diese blockierenden Interaktionseffekte zurückdrängen konnten, liegt außerhalb der Zeitdauer dieser Studie.

#### **4. Siemens Nixdorf Informationssysteme (SNI): Die Wiedergeburt eines Sanierungsfalles**

Die Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI) entstand 1990 aus der Übernahme der Nixdorf AG durch den Siemens Computer Unternehmensbereich. Die SNI besitzt eine sehr breite Produktpalette vom Großrechner bis zum PC, von der Software-Entwicklung bis zu umfassenden Serviceangeboten. Das Unternehmen hatte im Geschäftsjahr 1994/95 einen Gesamtumsatz von 12,8 Mrd. DM bei rd. 37.000 Mitarbeitern und erstmals seit seiner Entstehung - nach über 2 Mrd. DM akkumulierten Verlusten - einen Vorsteuergewinn von 62 Mio. DM

(gegenüber einem Vorjahresverlust von 319 Mio. DM). Das Hauptabsatzgebiet liegt weit überwiegend in Deutschland, sodann in der EU sowie bei sehr geringen Weltmarktanteilen im asiatischen wie US-amerikanischen Raum.

In unserer Analyse des unternehmerischen Wandels konzentrieren wir uns auf eine Geschäftslinie, den PC-Bereich. Der PC-Bereich stellt weltweit das dynamischste Produktsegment im Computersektor dar. Auch bei SNI bildet der PC-Bereich mit seinen hohen Wachstumsraten in Umsatz und Einkünften sowie einer sich zunehmend verbessernden Marktstellung gleichsam die Lokomotive des Unternehmens.

Ähnlich wie bei KE und ÖN markieren die Jahre 1990 bis 1995/2000 wichtige Phasen der Unternehmensentwicklung.

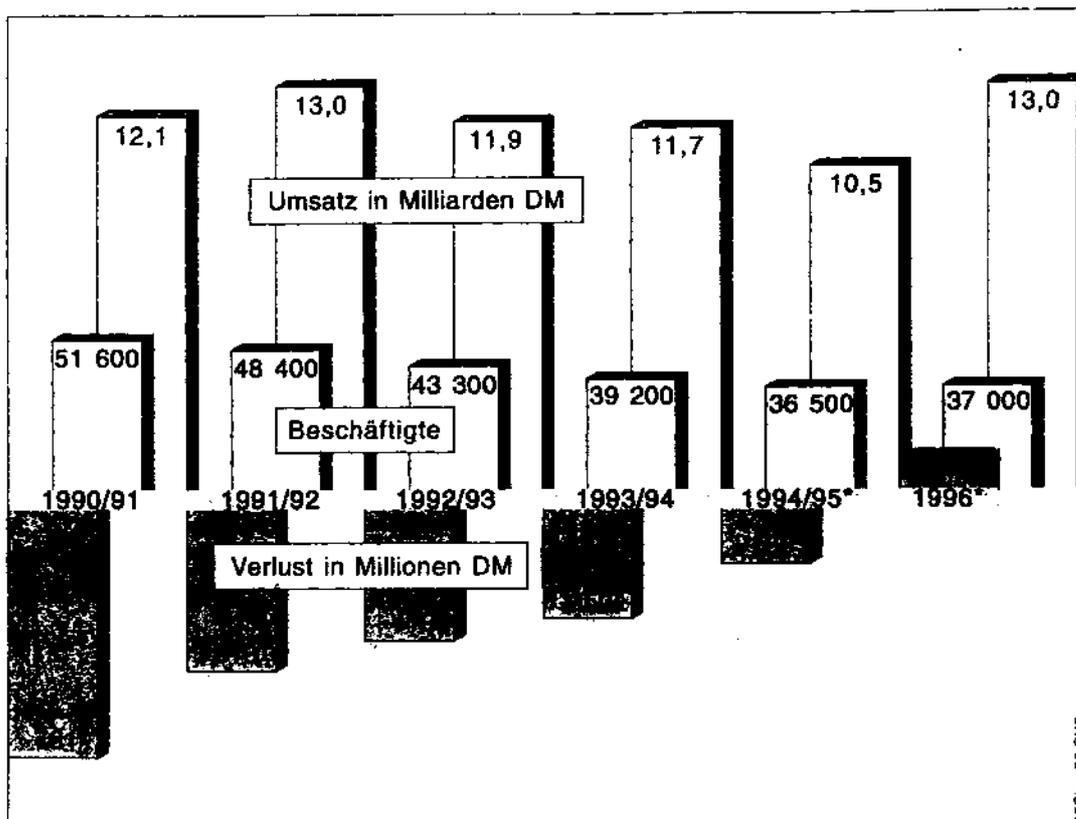
Das Jahr 1990 bildete den Startpunkt einer recht dramatischen Unternehmensentwicklung. Die Übernahme der Nixdorf AG durch den Siemens Computerbereich sollte die nationale Computerindustrie konsolidieren und den Ausgangspunkt einer weltmarkterobernden Strategie bilden. Es besteht heute jedoch weitgehend Konsens darüber, daß die Übernahme - aufgrund einer Kette von Fehleinschätzungen - nicht zu den erhofften Synergien, sondern über die nächsten Jahre hinweg zu kaum mehr kalkulierbaren Risiken führte.

Die weiteren Jahre des Unternehmens - und insbesondere des PC-Bereiches - waren durch eine verwirrende Vielzahl simultan ablaufender Sanierungsprogramme (Kapazitäts- und insbesondere Personalabbau), Standortverlagerungen bzw. -Zusammenlegungen und kontinuierliche Reorganisationen und Maßnahmen zur Anpassung der beiden konträren Unternehmenskulturen sowie durch laufende Kostensenkungsmaßnahmen charakterisiert - alle mit entsprechenden Restrukturierungskosten, die den Großteil der Verluste von über 2 Mrd. DM in diesem Zeitraum ausmachten.

Die 1990, 1992 und 1994 aufgelegten Programme, meist mit Unterstützung der Firma McKinsey, bildeten dabei die prägnanten Bündelungen all dieser Bemühungen.

Die Auswirkung all dieser Maßnahmen im Zusammenhang mit der exogenen Entwicklung der Märkte zeigt sich in einer deutlichen Verbesserung von Umsatz und Ergebnis, bei weitreichendem Abbau von Beschäftigungsvolumen.

Abb. 15: Entwicklung der SNI



\* geschätzt

Quelle: Siemens-Unterlagen

Das Geschäftsjahr 1994/95 kann als zweiter Markstein in der Geschichte von SNI angesehen werden. Es sind im wesentlichen drei Entwicklungen, die hierfür charakteristisch sind:

- Die von der SNI aufgelegten Sanierungs-, Restrukturierungs- und Produktivitätsprogramme haben sich in der Qualität ihrer Anlage zunehmend verbreitert und instrumentell verbessert. Von recht pragmatisch angelegten Sanierungsmaßnahmen haben sie sich zu kurzzyklischen, ergebnisorientierten, an internationalen Benchmarks gestützten Verbesserungsprogrammen entwickelt, die auch in der Umsetzung durch ein zunehmend effektives Projektmanagement durchschlagskräftig realisiert wurden.
- Durch die Intervention des ZV wurde eine Neubesetzung der Position des Vorstandsvorsitzenden durchgesetzt. Die Bestellung eines führenden ABB-Managers (Schulmeyer) als Seiteneinsteiger kam einer personalwirtschaftlichen Revolution im Hause Siemens gleich. Die vom neubestellten Vorstandsvorsitzenden initiierten Kernprojekte waren das Base Line-Programm und das SNI Cultural Change Programme. Das Base Line-Programm ist ein vorläufig letztes Maßnahmenbündel zur Bereinigung des Unternehmensportfolios: Die

Produktbereiche, die nicht bestimmte internationale Benchmarks erreichen, werden in letzter Konsequenz eingestellt. Im SNI Cultural Change Programme findet, eng angelehnt an das work-out-Programm von GE und ähnliche Vorgehensweisen bei der ABB, eine cross-funktional und hierarchieübergreifend organisierte Mobilisierung von Management und Belegschaft mit der Stimulierung und zügigen Umsetzung neuerer Prozeß- und Produktideen statt. Der Sanierungs- und Restrukturierungskurs wird somit - der TOP-Bewegung entsprechend - um kulturelle Veränderungsstrategien angereichert.

- Die verschiedenen Maßnahmebündel stehen im Kontext eines expandierenden PC-Weltmarktes. Strategie-, Struktur- und Markteffekt kumulieren sich somit in beachtlichen Verbesserungsraten, die über der Marktentwicklung liegen: SNI/PC ist mittlerweile (im dritten Quartal 1995) Marktanteilsführer in Deutschland und nimmt eine vierte bzw. fünfte Stelle hinsichtlich seiner Marktanteile in Europa ein - hinter Compaq, IBM, Apple (und Escom).

Für die dritte Entwicklungsphase von SNI ab 1995 ist nun zu fragen, wie weit die Erfolge der letzten Zeit verstärkt, stabilisiert und kontinuieriert werden können. Innerhalb der TOP-Bewegung von Siemens nimmt die SNI - gemessen an den vier Entwicklungsphasen - einen guten Mittelplatz ein. Gemessen an der Dynamik des PC-Weltmarktes - mit der 14. Positionierung nach Weltmarktanteilen von SNI - und hier insbesondere den Spitzenfirmen wie Compaq und Hewlett Packard (s. H. Drüke 1995) entsteht jedoch ein nicht nachlassender, eher sich noch verschärfender Konkurrenzrückstand. Mit der Wiedergeburt der Firma Mitte der 90er Jahre nach einer langen Phase der Sanierung steht nun die Aufgabe des Überlebens bzw. Aufholens auf dem Computerweltmarkt an - was eine globale Perspektiverweiterung der bisherigen Firmenstrategie erforderlich macht.

Dabei erfordert die Marktdynamik, nach fast einhelligem Urteil, einige radikale Zielsetzungen:

- eine ganz erhebliche Volumensteigerung, die letztlich nur über rasante Globalisierungsstrategien zu erreichen ist;
- funktionsübergreifende Prozeß- und Produktinnovationsstrategien;
- kontinuierlich begleitende Produktivitätsstrategien, die im Sinne einer Aufholjagd höher als die Zuwachsraten der Spitzenkonkurrenz liegen und zugleich von weiterem Personalabbau begleitet sein werden.

Einer solchen catch up-Strategie im Weltmarkt folgend, und die Zielplanungen für das Jahr 2000 gehen genau in diese Richtung, muß sich dann die SNI auch bezüglich ihrer internen Strukturen dem internationalen Marktvergleich stellen. Nimmt man als Vergleichsmaßstab den Marktführer der Branche in den letzten Jahren, die Firma Compaq, so lassen sich unter anderem drei zentrale Schwerpunkte der nächsten Verbesserungsprogramme bei SNI recht deutlich kennzeichnen (s. hierzu die Analysen von Compaq bei H. Drüke 1995):

- eine noch viel weiter gehende Verkürzung der time to market- und der time to volume-Werte durch die Koppelung von durchgängigen Prozeßketten, flachen Hierarchien, funktionsübergreifenden Teams;
- eine weiterreichende Auflösung der Linienorganisation und die Etablierung eines project based management;
- die kontinuierliche Mobilisierung der Kreativität und Motivation der gesamten Belegschaft, sei es über kulturelle Wandlungsprogramme im Stile von GE oder im Sinne eines hochflexiblen internen Arbeitsmarktes mit vielfältigen horizontalen und vertikalen Rotationsmöglichkeiten und unterschiedlichsten Karrierevarianten im Stile von Compaq.

Wie weit bei SNI solche Strukturinnovationen durch Imitation der Spitzenkonkurrenz oder als genuin siemensspezifische Innovationsstrategie in nicht allzu langer Zeit entwickelt werden können, entscheidet über den Erfolg der Geschichte von Sanierung und Wiedergeburt, diesmal aber im globalen Maßstab.

## **5. Zum Strategievergleich der drei Unternehmensbereiche der Siemens AG**

Zum Abschluß der Fallanalysen unternehmerischen Wandels möchte ich durch einen Strategievergleich der drei UB einige Schlußfolgerungen im Kontext der Siemens AG-TOP-Bewegung ziehen.

**Abb. 16: Strategievergleich dreier Unternehmensbereiche 1990 bis 1994**

Strukturmerkmale	PN KE	ÖN	SNI
Rolle des Spitzenmanagements bei ZV/ÜB	Kontinuität im Wechsel an der Spitze des Bereichs; volles Commitment und kontinuierl. Involvement	Personeller Wechsel als Impuls für Organisationswandel inkl. ZV-Intervention; jetzt volles Commitment und kontinuierliches Involvement bei TOP-Reform	Personeller Wechsel als organisationspolitischer Impuls; ZV-Intervention
Zeitlicher Beginn	Ab 1990 erste weiterreichende Produktivitätsprogramme als Vorläufer zum TOP-Programm	1994/95 Einstieg in weiterreichende Restrukturierungsmaßnahmen (late adopter)	1990 Handlungszwang aus Zusammenlegung mit der Nixdorf AG zur Konsolidierung
Entwicklungsphase/ Projekttyp	Nach Restrukturierung weitreichende Produkt- und Prozeßoptimierung	Kapazitäts- und Ressourcenanpassung sowie Restrukturierung	Sanierung und Kapazitätsanpassung sowie Restrukturierungsmaßnahmen jetzt Übergang zu Produkt- und Prozeßoptimierung
Reichweite der Veränderungsstrategie	"Corporate transformation" von KE gesamt und Peripherie	Angestrebt wird "modulare Transformation"	"Corporate renewal"
Changemanagement-Stil	"Dictatorial transformation"	"Directive evolution"	"Directive/forced transformation"
6. (Vision/Leitbild)	Leitbildorientierte Prozeßsteuerung: Kostenführerschaft; Produktionsstandort Deutschland; lean production	Stark konzeptgesteuerte Umlernstrategie	Überleben und catching-up angesichts japanisch/US-amerikanischer Hegemonie als Leitidee
Inklusion, Beteiligung, Empowerment F. Naschold. WZB. 1995	Begrenzte Ausweitung der Beteiligungsform im Leitungskreis wie über Teambildung in der Belegschaft	Ausweitung von Beteiligung/ Empowerment in ersten Ansätzen	Beteiligungs- und Empowerment-Maßnahmen in ersten Ansätzen

1. In der Entwicklung der letzten Jahre standen Fragen des mittleren Management und der Mitarbeiterbeteiligung im Zentrum der Diskussion (vgl. Dunphy/Stace 1993). Die Befunde aus den Restrukturierungsstrategien der Firma Siemens korrigieren dieses Bild: Die Rolle des Spitzenmanagement, die dort vorhandene Verpflichtung und Beteiligung, ist ein wesentlicher Schlüssel für den Erfolg von Veränderungsprozessen. Ebenso sind strategische Interventionen des ZV zwar sicherlich immer äußerst prekär und ambivalent, spielten jedoch in den Untersuchungsfällen eine katalysatorische Rolle.
2. Umgekehrt zeigen die Befunde jedoch auch den wenig entwickelten Stand an Inklusion, Beteiligung und Ermächtigung auf der Ebene der Belegschaft wie des mittleren Management auf. Aus Sicht der Firma Siemens sind in diesem Bereich zwar vielfältige Initiativen im Rahmen der "Kulturrevolution" des TOP-Programms gestartet worden. Im internationalen Vergleich fällt Siemens hier jedoch eindeutig zurück. Die Unternutzung des Potentials sei-

ner eigenen Humanressourcen begrenzt die Strategie- und Innovationsfähigkeit seiner Entwicklungsprozesse.

3. Der zeitliche Beginn der Restrukturierungsstrategien war zwischen den UB ganz erheblich. Gemeinsam ist jedoch allen drei UB: Marktinduzierte Handlungszwänge in Form von geschäftsbedrohenden Krisensituationen sind notwendige Auslöser von Restrukturierungsstrategien - dies im Unterschied zum öffentlichen Sektor, bei dem Reformstrategien nicht zwingend an Krisensituationen gebunden sind (Naschold 1995).
4. Marktinduzierte Handlungszwänge bilden zunächst einmal relativ unstrukturierte Drucksituationen, die eine Vielzahl von Bewältigungsstrategien zulassen. Frühzeitiges Erkennen und kompetente Strategiefähigkeit bestimmen dann die Wahl der eingeschlagenen Innovationsstrategien. KE hat im Siemensvergleich die am weitesten ausholende Geschäftsstrategie: Angestrebt wird eine umfassende Unternehmenstransformation mit der Akzentuierung weitreichender Produkt- und Prozeßoptimierung. ÖN befindet sich aufgrund der relativ späten Krisenerfahrung noch in der Phase der Ressourcenanpassung und Restrukturierung mit ersten Einstiegen in unternehmensweite Prozeß- und Produktoptimierung - im Zusammenhang mit der letzten Organisationsreform. Seine Zielsetzung ist darüber hinaus weniger umfassend angelegt und läuft eher auf eine modulare denn umfassende Transformation des UB hinaus. Die Situation bei SNI ist hingegen durch das Erfordernis der simultanen Sanierung, Kapazitätsanpassung, Restrukturierung und Produktivitätssteigerung, also durch eine hybride Bewältigungsstrategie des Unternehmenserneuerung gekennzeichnet. Alle drei UB stehen jedoch gemeinsam vor derselben Aufgabe: die Überwindung der ganz überwiegenden Fokussierung auf den deutschen und westeuropäischen Binnenmarkt und die Transformation in ein globales Unternehmen.
5. Prägnante Unterschiede zeigen sich auch im Modus des Veränderungsprozesses. Die Entwicklung bei KE ist gekennzeichnet durch ein fokussiertes, herausforderndes Leitbild – globale Kostenführerschaft am Standort Deutschland - das einhergeht mit einem ausgeprägt direktiven Stil, der "diktatorischen Transformation". Der Entwicklungsmodus bei ÖN und SNI ist demgegenüber weniger stark führungscentriert, wohingegen er bei SNI leitbildgesteuert, bei ÖN konzeptgesteuert ist. Größere Transformationsstrategien bei Siemens verbinden somit fokussierte Leitbilder und stark führungscentrierte Steuerungen, ohne jeweils das Kreativitäts- und Motivationspotential der Belegschaft hinreichend auszuschöpfen.

## IV. Das Management des Wandels in der Unternehmenstransformation

Aus den Befunden zu den Wandlungsstrategien des ZV der Siemens AG und dreier durchaus exemplarischer UB können abschließend einige zusammenfassende Schlußfolgerungen gezogen sowie einige offene Fragen und im Raum stehende Anforderungen an die Siemens TOP-Bewegung formuliert werden. Ich fasse diese in sechs Themenblöcken zusammen.

- 1 Die Positionierung des TOP-Programms seit 1992 macht im Kontext der langjährigen Geschichte der Unternehmensentwicklung bei Siemens deutlich, daß die Pfadabhängigkeit der Wandlungsprozesse bei Siemens (technologie- und ingenieurs-getriebenes, organisationell und kulturell eher traditionelles Unternehmen) nicht radikal abgebrochen werden konnte - und wohl auch nicht sollte. Andererseits sind erhebliche qualitative Unterschiede der TOP-Bewegung gegenüber früheren Wandlungsprozessen recht eindeutig zu vermerken: die hohe Verpflichtung und die kontinuierliche Beteiligung des Spitzenmanagement, die Strategien zur Prozeß- und Produktoptimierung, von Kulturwandel und Globalisierung über die klassischen Produktivitätsprogramme hinaus, der Einsatz von "state of the art-Instrumenten von Prozeßketten- und Zykluszeitanalysen, von internationalen Benchmarking-Programmen, die erweiterte Beteiligungsbasis und offeneren Interaktionsformen sind Belege dieses Entwicklungsschubes.
- 2 Um die quantifizierte Effektivität des TOP-Programms beurteilen zu können, müßten zu mindest zwei methodische Bedingungen erfüllt sein:
  - ein ausreichendes statistisches Datenmaterial, das über die in den Geschäftsberichten enthaltenen, aggregierten Daten hinausgeht;
  - die methodische Trennung von Strategie- und Struktureffekten des Programms gegen über den sehr deutlichen Konjunkturergebnissen der wirtschaftlichen Entwicklung (so exemplarisch etwa im Bereich von HL oder der "Vereinigungs-Sonderkonjunktur" bei ÖN der Jahre 1992 bis 1994).

Eine recht summarische Beurteilung der Programmeffektivität vor dem Hintergrund solcher Ergebniszahlen deutet auf eine nicht unerhebliche Verbesserung der Ergebnissituation des Unternehmens als Folge der konzentrierten Restrukturierungsbemühungen seit 1992 hin. Die komplementäre Evidenz, daß die Mehrzahl der UB der Siemens AG sich im Rahmen

der vier aufeinanderfolgenden Entwicklungsphasen/Projekttypen - von Kapazitätsanpassung, Restrukturierung/Produktivitätsverbesserung, Prozeß- und Produktoptimierung, lernender Organisation/inklusive Globalisierung - auf der Stufe zwei und mehrere sich inzwischen auf die Entwicklungsphase drei hochgearbeitet haben, mag als zusätzliches Indiz für eine solche Einschätzung dienen.

3 Die Beurteilung der gleichsam internen Effizienz - an den selbst gestellten, durchaus ehrgeizigen Transformationszielen des Unternehmens gemessen - muß jedoch um den Maßstab des externen Benchmarking der Zielerreichung ergänzt werden. Wie sind die TOP-Bewegung, ihre Strukturen, Instrumente und Resultate einzuschätzen gegenüber den eigenen Spitzenunternehmensbereichen wie z. B. KE, erst recht aber gegenüber den jeweiligen globalen Branchenspitzen, also amerikanische Firmen wie GE und Compaq, europäische Spitzenfirmen wie ABB und Nokia oder japanische Topfirmen wie Sony, Fujitsu und Matsushita? Natürlich kann an dieser Stelle kein explizites und umfassendes Benchmarking vorgenommen werden. Verwiesen sei jedoch auf einige exemplarische Leistungsprofile der wettbewerbsrelevanten Spitzenfirmen in Form einiger "best practice"-Erfahrungen.

- Eine der zentralen Erfolgsbedingungen effektiver Wandlungsprozesse - so zeigt die geballte Evidenz - liegt im Zusammenführen zweier üblicherweise für unvereinbar gehaltenen Steuerungsprinzipien: die starke Führung eines zum Wandel voll entschlossenen und durchgängig involvierten Topmanagement und die funktions- und hierarchieübergreifende Mobilisierung der Belegschaft. Wie immer die spezifischen Bündnisstrategien im Wandel sind, die "Unternutzung" des Humanressourcenpotentials aller Hierarchieebenen ist eine der entscheidenden Barrieren effektiver Wandlungsstrategien.
- Ähnlich klare Schlußfolgerungen ergeben sich in organisatorischer Hinsicht. Die Übermacht der traditionellen Linien-Stabs-Organisation ist ebenso wenig förderlich wie die Ausdifferenzierung komplexer Matrix- oder Parallelorganisationen. Ein project based management entlang der Prozeßkette mit radikal flachen Hierarchien und funktionsübergreifenden Teams bildet die Grundlage effektiver Organisation des Wandels.
- Komplexe Änderungskonzepte (design- und konzept-getriebener Wandel) oder scheinbar pragmatischer Inkrementalismus sind unvereinbar mit unternehmerischen Transformationsstrategien. Einfache, jedoch zukunftsweisende Kernideen, ein fokussiertes, herausfor-

derndes wie realistisches Leitbild hingegen sind weitere erfolgskritische, kognitiv-emo-tive Orientierungen des Organisationswandels.

- Zeitlich lang hingestreckte Programme in der Tradition vieler *organizational develop-ment*- oder TQM-Ansätze erodieren in aller Regel angesichts mangelnder Nachhaltigkeit von Energien und Interessenlagen. Es sind vor allem kurzzyklische, ergebnisorientierte Programme - und dies mit zügiger Abfolge und vor allem auch im Rahmen einer lang-fristigen Leitbildperspektive -, die erfolversprechenden organisatorischen Wandel her-vorrufen.
  - Die Erfahrung mit erfolgreichen wie gescheiterten organisatorischen Transformationen macht deutlich: Die Zeit der alleinigen Dominanz von Strategien der radikalen Segmen-tierung und weitreichenden Leistungstiefenverringering ist abgelaufen. Die Kosten eben doch nicht erzielter Synergien, die Funktionalität von Interventionen einer intelligenten Unternehmenszentrale - diese wieder neu entdeckten, alten Erfahrungen machen eine Rebalancierung von Segmenten und Koordinationszentren, von internen und externen Leistungen im Wertschöpfungsprozeß erforderlich.
- 4 Das TOP-Programm der Siemens AG zielte in seiner langfristigen Perspektive auf eine "lernende Organistion" (gemessen an Maßstäben der European Foundation for Quality Ma-nagement), also auf eine "Kulturrevolution" traditioneller Organisationsstrukturen und -mentalitäten ab. Schon früher war auf die Unterinstrumentalisierung dieser Zielsetzung im Unterschied zu traditionellen Produktivitätsprogrammen und damit auf die Asymmetrie im TOP-Programm verwiesen worden. Die Fallstudien haben aber vor allem deutlich gemacht: Kulturelle Revolutionen umfassen nicht einfach nur die sozialpsychologischen Stilfragen von Arbeit und Interaktion. Die "materielle" Basis von Organisationskulturen liegt vielmehr als Barriere in der rigiden Segmentierung von Statusgruppen, in klassischen Schornsteinkarrieren, in mangelnder funktions- und hierarchieübergreifender Mobilität. Als fördernde Bedin-gungen von Organisationskulturen sind transparente und inklusive Meinungs- und Willens-bildungsprozesse, interne und externe Flexibilität und Rotation, lernoffene Arbeits- und In-teraktionszusammenhänge zu nennen. Hier liegen die gleichsam reproduktiven Algorhythmen von Unternehmen, die die materiellen Voraussetzungen einer Kultur lernender Organi-sationen ermöglichen oder verhindern.

5 Die Siemens AG zeigt in den meisten ihrer Unternehmensbereiche einen ganz erheblichen Nachholbedarf in der Globalisierung ihrer Kernprozesse, dies vor allem aus dem unmittelbar einzelwirtschaftlichen Erfordernis des Massen- bzw. Volumengeschäftes wie des Zugangs zu weltregionalen Märkten. Globalisierungsstrategie bedeutet bei deutschen (wie auch bei US-amerikanischen) Firmen häufig die Übertragung ihrer Unternehmensprinzipien in den globalen Raum. Was bei derartigen Globalisierungsstrategien meistens fehlt, ist der selbstreflexive Umgang mit solchen Internationalisierungsprozessen. Hier ist von den jüngsten Praktiken japanischer Spitzenunternehmen als Antwort auf gegenwärtige Krisenerscheinungen in der japanischen Industrie zu lernen. Globalisierung bedeutet hier das Lernen in den anderen Weltregionen, den bewußten und organisierten Rücktransfer dieser Erfahrungen und damit nicht zuletzt die Hybridisierung, eine Selbsttransformation der Unternehmen im Internationalisierungsprozeß.

Organisationswandel bei Unternehmen wie der Siemens AG unter den heutigen Marktbedingungen hat sich somit den Anforderungen einer Unternehmenstransformation, eines Kulturwandels bei gleichzeitiger Globalisierung, zu stellen.

## Literatur

- Beer, M., R. Eisenstat, B. Spector (1990): The critical path to corporate renewal. Cambridge. Harvard Business School Press.
- Björkmann (1995): The Dynamics of ABB, Manuscript.
- Buchanan, D. (1994): The Strategic Management of Change. Manuscript.
- Catrina, W. (1993): BBC. Glanz, Krise, Fusion. Zürich: Grell Füssli.
- Drüke, H. (1995): Die Architektur von Branche, Unternehmen und Arbeit im Produktentwicklungsprozeß. Eine Industrie- und arbeitspolitische Analyse im internationalen Vergleich. Habilitationsschrift Univ. Jena, Psychol.-Pädagog.-Sportwiss. Fakultät.
- Drüke, H., F. Naschold (1996): German Equipment Manufacturers at a Turning Point. New Challenges for Human Resources Policy and Industrial Relations, in: Cornell University, Industrial Relations Series (i.E.)
- Dunphy, D., D. Stace (1993): The Strategic Management of Corporate Change. In: Human Relations vol. 46, Nr. 3, pp. 905 - 920.
- Ekman-Philip, M. / F. Naschold / C. Riegler (1996): Corporate Change Strategies in the European Electronic Industry, Stockholm (i.E.)
- Fransman, M. (1994): Different Folks, Different Strokes - Hew IBM, At&T and NEC Segment to Compete. In: Business Strategy Review, Autumn 1994: 1-20.
- Kemp, St., U. G. Siebert (1995): Klassifizierendes Benchmarking - Ein neuer Ansatz. In: K. Mertins, G. Siebert, St. Kemp (Hg.) (1995): Benchmarking. Berlin u. a.: Springer, S. 129 ff.
- Jürgens, U., F. Naschold (1994): "Arbeits- und industriepolitische Entwicklungseingänge der deutschen Industrie in den Neunziger Jahren". In: W. Zapf, M. Dierkes (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB Jahrbuch 1994. Berlin: edition sigma.
- McKinsey & Company Inc. (Hg.) (1994): Wachstum durch Verzicht. Schneller Wandel zur Weltklasse: Vorbild Elektronikindustrie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Naschold, F. (1995): Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik. Entwicklungspfade des öffentlichen Sektors in Europa. Berlin: edition sigma.
- Naschold, F. (1996): Siemens ÖN - am Scheideweg. Eine Fallstudie zur Unternehmenserneuerung und zur organisationalen Transformation. In: Arbeit 1996
- Tichy, N. M., S. Sherman (1993): Control your Destiny or Someone Else Will. New York: Double Day