

Frieder Naschold

Die Siemens AG: Inkrementale Anpassung oder Unternehmenstransformation?*

Eine Fallstudie über Kontinuität und Wandel eines Konzerns

Abstract

Die nachfolgende Fallstudie analysiert die Anpassungsreaktionen des Unternehmens auf strategischer wie operativer Ebene. Untersucht werden insbesondere die TOP-Bewegung, 1992/93 initiiert durch den Zentralvorstand (ZV), und entsprechende Umstrukturierungsprozesse in den drei Unternehmensbereichen (UB)¹ Öffentliche Netze (ÖN), Private Netze (PN) und Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI). Zu fragen ist, wie weit das Unternehmen über inkrementalistische Anpassungsreaktionen hinaus transformatorische Umstrukturierungsprozesse initiieren und kontinuierieren konnte. Angesichts des teilweise nur begrenzt auswertbaren Materials, der Selektivität der ausgewählten Bereiche und des zeitlich begrenzten Beobachtungsraumes seit 1992/93 bis Mitte 1995 können die nachfolgenden Ausführungen natürlich nur eine exemplarische Zwischenbilanz eines komplexen Wandlungsprozesses darstellen.

1 Ausgangslage: Die Siemens AG im Welt-Elektronikmarkt Anfang der 90er Jahre

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,

* 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. Fehler und spezifische Interpretationen faktischer Entwicklungen liegen ausschließlich in der Verantwortung des Autors.

1 Zur Auswahl der Bereiche: Sie sind geprägt (1) von starken Umstrukturierungen durch Markt und Technologie sowie (2) von hohem bis dynamischen Marktwachstum.

Hitachi, Matsushita, IBM und General Electrics (GE) das weltweit sechstgrößte Unternehmen im Elektro- und Elektronikmarkt.

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

Abb. 1: Geschäftsergebnis der Siemens AG 1993/94 (aggregierte Form)

Arbeitsgebiete	Auftragseingang in Mrd. DM		Umsatz in Mrd. DM		Bruttoergebnis* in Mio. DM		Sachanlage- investitionen in Mio. DM 1993/94	Mitarbeiter in Tsd. 30.09.1994
	1993/94	Veränd. %	1993/94	Veränd. %	1993/94	% vom 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 General Electrics (GE) mit Jack Welch (Tichy/Sherman 1993) für die USA seit 1982 und die Asea Brown Boverly (ABB) mit Percy Barnewick (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.

2 TOP² - Die Restrukturierungsstrategie des Zentralvorstands

2.1 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 Unternehmensbereiche, kontinuierliche jährliche Produktivitätsvorgaben des Zentralvorstandes.

2.1.1 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:

- Halbierung des Gesamtvorstandes durch die Herausbildung eines kleinen Zentralvorstandes von acht Mitgliedern, dies zur Beschleunigung und Bündelung der unternehmensinternen Entscheidungsprozesse;

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

- „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 Unternehmensbereiche.

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 zum Unternehmensbereich war bei Siemens bis dahin noch weitgehend durch die klassische Einheitsform („unitary form“) von Großunternehmen (Fransman 1994) geprägt. Jetzt wurde, dem Zug der Zeit folgend, den Unternehmensbereich 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.

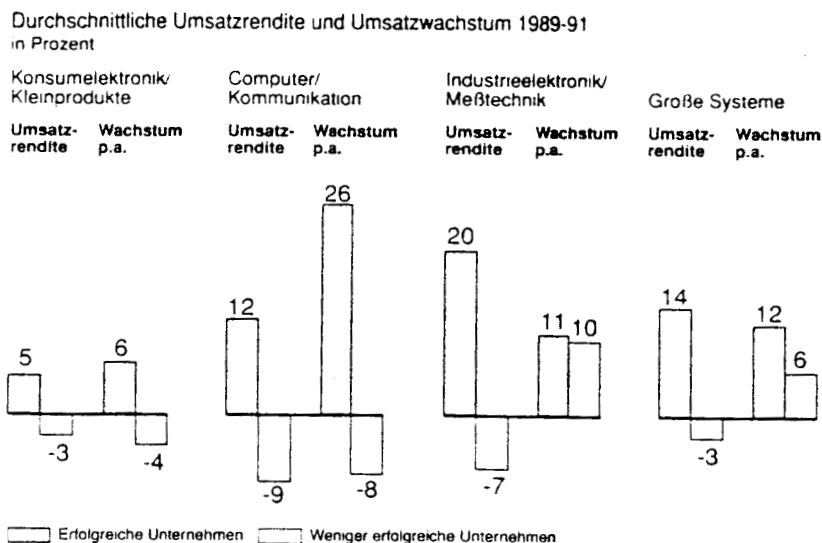
Diese Situation änderte sich 1992 mit Beginn der Amtszeit des neuen Vorstandsvorsitzenden von Pierer. Im Zusammenhang mit seiner Bestellung fand gleichzeitig ein weitreichender Generationswechsel im Vorstand und bei anderen Leitungspositionen statt, der in seiner personellen Bündelung und in Abstimmung 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 Unternehmensbereich starten. Das TOP-Programm ist heute, Ende 1995, mehr oder weniger zum festen Bestandteil der Unternehmensstrategie von Siemens geworden.

2.1.2 Die Konzeption und Instrumente 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 Unternehmensbereiche angewiesen. Der Zentralvorstand kann folgerichtig Reformprogramme nicht selber realisieren, sondern muß sich auf einen Mindestsatz robuster wie sensibler Reforminstrumente konzentrieren.

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“³ 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. 2: Überraschend große Leistungsunterschiede



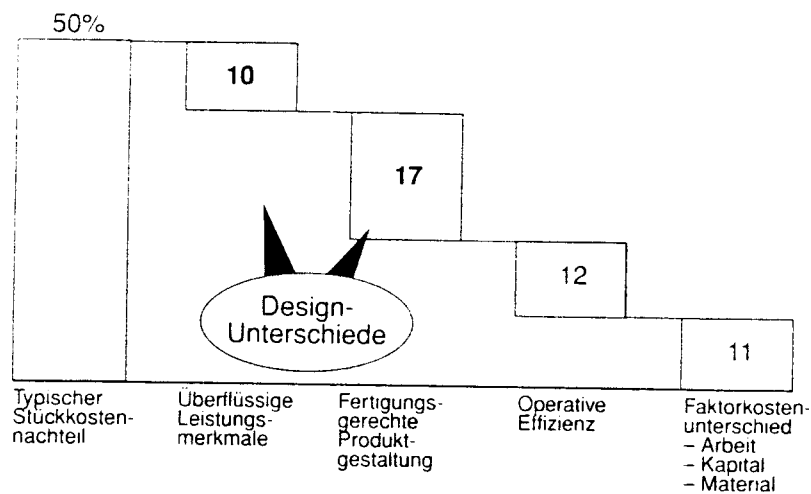
Photokopie aus: McKinsey & Co. (1994), S. 3

3 Die Studie wurde veröffentlicht als: McKinsey Inc. (Hg.): Wachstum durch Verzicht. Stuttgart

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

Abb. 3: Vergleich Siemens – Weltklasse: Stückkostenunterschiede sind großteils Design-bedingt

Fallbeispiel Elektroniksystem

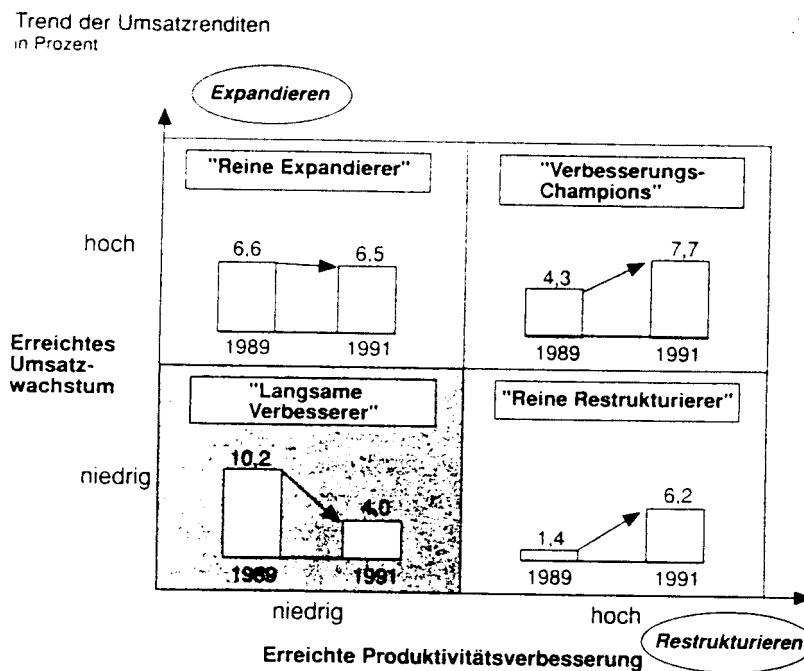


Photokopie aus: McKinsey & Co. (1994), S. 65

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. 4: 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 auszugleichen⁴;
- Kostensenkung und Prozeßneugestaltung bilden eine der Grundlagen für eine umfassende Produktinnovationsstrategie, die über ein deutlich verjüngtes Produktportfolio (gegenwärtig 50% fünf Jahre alte Produkte <1980=60%> gegen-

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

über z. B. 80% zwei Jahre alte Produkte bei Hewlett Packard)⁵ Wachstumschancen und damit Beschäftigungskompensation für die Produktivitätsverbesserung eröffnet;

- Zur Sicherung der Nachhaltigkeit eines solchen Strategieansatzes muß 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.

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

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

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:

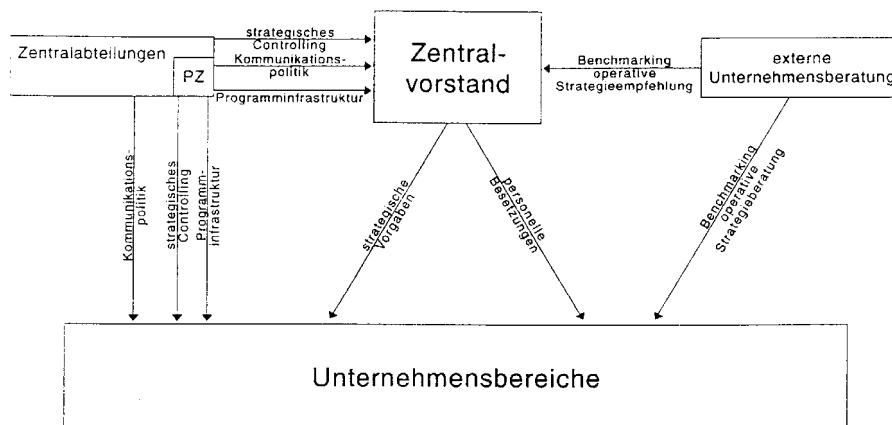
- die operative Verantwortung für TOP wurde Prof. Kuhnert, einem „Reformer“ im neuen Zentralvorstand, übertragen;
- das Produktivitätszentrum (PZ) wurde als Stabsstelle direkt der Unternehmenszentrale zugeordnet; die anderen Zentralabteilungs-Stäbe - ähnlichen Entwicklungen bei GE und ABB folgend - wurden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

Ein funktionales Äquivalent zur personalwirtschaftlichen Programmierung liegt in der Umsetzung der Programmkonzeption in strategische Vorgaben des Zentralvorstandes gegenüber den Unternehmensbereichen. 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-KE⁶),

5 Die hier angeführten Zahlenwerte sind die üblicherweise in der Diskussion gehandelten Kennziffern; sie besitzen jedoch keine letztgültige objektivierbare Basis.

6 KE = Kommunikations-Endgeräte

Abb. 5: Das TOP-Programm und seine sechs „Instrumente“ aus Sicht des Zentralvorstands



F. Naschold, WZB, 1995

der Globalisierung der Geschäftstätigkeit (in fast allen Unternehmensbereichen) 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.

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 Unternehmensbereich, 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. 6: Entwicklungsphasen eines Geschäfts in Richtung TOP



Quelle: Siemens top 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. Zugleich 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 Unternehmensbereiche (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 Unternehmensbereiches 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.

2.1.3 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 Perforanztest 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 Firmen 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 Unternehmensbereichen - 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/Eisenstat/Spector 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. 7: Strukturvergleich der zentralen 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 (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 Unternehmensbereiche 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 Unternehmensbereich und ihren jeweiligen Entwicklungsstand hin ausgelegt sind. 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 durchgehaltenen Produktivitäts-, Innovations- und kulturellen Restrukturierungsstrategie und 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. abzustoßen (Tichy/Sherman 1993). Die 1988 nach einer Fusion zwischen der Brown Boverie AG und der Asea entstandene ABB hatte unter P. Barnewick mit ihrem T 50-Programm (s. u.; vgl. auch Björkman 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 ABB⁷ - in Form eines strukturellen Benchmarking (Kemp/Siebert 1995), dann erfährt die Einschätzung des Siemens-Programms eine zusätzliche und andersartige Akzentuierung.

Abb. 8: Strukturvergleich der zentralen Management of Change-Strategien bei GE, ABB und Siemens AG

Strukturmerkmale	GE	ABB	Siemens
1. Rolle des Spitzenmanagements	Initiative, volles Commitment und kontinuierliches Involvement	Initiative, volles Commitment und kontinuierliches Involvement	Initiative, volles Commitment und kontinuierliches Involvement
2. 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
4. Reichweite und Scope	Corporate transformation, all businesses	Corporate transformation, all businesses	Modular transformation of all businesses
5. Veränderungsmodus	Politisches Mangement des Wandels: leitbildgesteuerte Bündnisstrategie	Politisches Management des Wandels: leitbildgesteuerte Bündnisstrategie	Strategisches Management des Wandels, konzept- und designgetriebener Top-down-Approach in Abstimmung mit GBR
6. 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

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.

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

- 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. Dementsprechend 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 (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 Unternehmenskultur 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 kurz dargestellt werden.

3 Die Restrukturierungsstrategie der Unternehmensbereiche

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.

Ein Vergleich wichtiger Strukturmerkmale von drei beispielhaften Unternehmensbereichen (Öffentliche Netze (ÖN), Private Netze (PN) und Siemens Nixdorf Informationssysteme AG (SNI)) zeigt eine durchgängige Gemeinsamkeit, ansonsten weitreichende Unterschiede auf - ein Befund, der sich wohl auf das Gesamtunternehmen übertragen läßt.

Abb. 9: Strukturvergleich dreier Unternehmensbereiche der Siemens AG 1990/1994

	<i>ÖN</i>	<i>PN KE</i>	<i>SNI</i>
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 Unternehmensbereich ÖN, beim Geschäftsfeld Kommunikationsendgeräte (KE), im Unternehmensbereich 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 Unternehmensbereiche.

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 eine neue Gerätegeneration ca. alle zwei Jahre, 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 Unternehmensbereiche 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.

Durch einen Strategievergleich der drei Unternehmensbereiche möchte ich einige Schlußfolgerungen im Kontext der Siemens AG-TOP-Bewegung ziehen.

Abb. 10: Strategievergleich dreier Unternehmensbereiche 1990 bis 1994

Strukturmerkmale	PN KE	ÖN	SNI
1. Rolle des Spitzenmanagements bei ZV/UB	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
2. 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
3. Entwicklungsphase/Projekttyp	Nach Restrukturierung weitreichende Produkt- und Prozeßoptimierung	Kapazitäts- und Ressourcenanpassung sowie Restrukturierung	Sanierung und Kapazitätsanpassung sowie Restrukturierungsmaßnahmen jetzt Übergang zu Produkt- und Prozeßoptimierung
4. Reichweite der Veränderungsstrategie	"Corporate transformation" von KE gesamt und Peripherie	Angestrebt wird "modulare Transformation"	"Corporate renewal"
5. Change-management-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
7. Inklusion, Beteiligung, Empowerment	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

F. Naschold, WZB, 1995

- 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.
- 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 seiner eigenen Humanressourcen begrenzt die Strategie- und Innovationsfähigkeit seiner Entwicklungsprozesse.
- Der zeitliche Beginn der Restrukturierungsstrategien war zwischen den Unternehmensbereichen ganz erheblich. Gemeinsam ist jedoch allen drei Unter-

mensbereichen: 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).

- 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 Unternehmensbereiches hinaus. Die Situation bei SNI ist hingegen durch das Erfordernis der simultanen Sanierung, Kapazitätsanpassung, Restrukturierung und Produktivitätssteigerung, also durch eine hybride Bewältigungsstrategie der Unternehmenserneuerung gekennzeichnet. Alle drei Unternehmensbereiche 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.
- 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 führungsorientiert, wohingegen er bei SNI leitbildgesteuert, bei ÖN konzeptgesteuert ist. Größere Transformationsstrategien bei Siemens verbinden somit fokussierte Leitbilder und stark führungsorientierte Steuerungen, ohne jeweils das Kreativitäts- und Motivationspotential der Belegschaft hinreichend auszuschöpfen.

4 Das Management des Wandels in der Unternehmenstransformation

Aus den Befunden zu den Wandlungsstrategien des ZV der Siemens AG und dreier durchaus exemplarischer Unternehmensbereiche können abschließend einige zu-

sammenfassende Schlußfolgerungen gezogen sowie einige offene Fragen und im Raum stehende Anforderungen an die Siemens TOP-Bewegung formuliert werden.

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.

Um die quantifizierte Effektivität des TOP-Programms beurteilen zu können, müßten zumindest 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 gegenüber den sehr deutlichen Konjunkturreffekten 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 Unternehmensbereiche 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.

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 gehaltener 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, herausforderndes wie realistisches Leitbild hingegen sind weitere erfolgskritische, kognitiv-emotive Orientierungen des Organisationswandels.
- Zeitlich lang hingestreckte Programme in der Tradition vieler *organizational development*- 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 langfristigen Leitbildperspektive -, die erfolgversprechenden organisatorischen Wandel hervorrufen.
- Die Erfahrung mit erfolgreichen wie gescheiterten organisatorischen Transformationen macht deutlich: Die Zeit der alleinigen Dominanz von Strategien der radikalen Segmentierung 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.

Das TOP-Programm der Siemens AG zielte in seiner langfristigen Perspektive auf eine „lernende Organisation“ (gemessen an Maßstäben der European Foundation for Quality Management), also auf eine „Kulturrevolution“ traditioneller Organisationsstrukturen und -mentalitäten ab. Schon früher war auf die Unterinstrumentalisie-

zung 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 Bedingungen von Organisationskulturen sind transparente und inklusive Meinungs- und Willensbildungsprozesse, interne und externe Flexibilität und Rotation, lernoffene Arbeits- und Interaktionszusammenhänge zu nennen. Hier liegen die gleichsam reproduktiven Algorithmen von Unternehmen, die die materiellen Voraussetzungen einer Kultur lernender Organisationen ermöglichen oder verhindern.

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
- Björkman, Torsten (1995): *The Dynamics of ABB*. Manuscript
- Buchanan, D. (1994): *The Strategic Management of Change*. Manuscript
- Catrina, W. (1993): *BBC. Glanz, Krise, Fusion*. Zürich
- Drüke, Helmut (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, Helmut, Frieder Naschold (1996): German Equipment Manufacturers at a Turning Point. New Challenges for Human Resources Policy and Industrial Relations; in: Cornell University, Industrial Relations Series
- Dunphy, D., D. Stace (1993): The Strategic Management of Corporate Change; in: Human Relations vol. 46, Nr. 3, 905 - 920
- Ekman-Philip, M., Frieder Naschold, Claudia Riegler (1996): Corporate Change Strategies in the European Electronic Industry, Stockholm
- 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., 129 ff
- Jürgens, Ulrich, Frieder Naschold (1994): „Arbeits- und industriepolitische Entwicklungspfade der deutschen Industrie in den Neunziger Jahren“; in: Wolfgang Zapf, Meinolf Dierkes (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik. WZB Jahrbuch 1994. Berlin
- McKinsey & Company Inc. (Hg.) (1994): Wachstum durch Verzicht. Schneller Wandel zur Weltklasse: Vorbild Elektronikindustrie. Stuttgart
- Naschold, Frieder (1995): Ergebnissteuerung, Wettbewerb, Qualitätspolitik. Entwicklungspfade des öffentlichen Sektors in Europa. Berlin
- Naschold, Frieder (1996): Siemens ÖN - am Scheideweg. Eine Fallstudie zur Unternehmenserneuerung und zur organisationalen Transformation; in: ARBEIT, Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik, 2, 154-180
- Tichy, N. M., S. Sherman (1993): Control your Destiny or Someone Else Will. New York

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Frieder Naschold
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung gGmbH
Reichpietschufer 50
10785 Berlin