

Wirtschaft

«Tempo, Tempo, Tempo»

Schluss mit Korruption und Verwaltermentalität: Peter Löscher hat den deutschen Siemens-Konzern verschlankt und auf Angriff umgepolt.

Andreas Flütsch

Siemens hat zum amerikanischen Erzrivalen General Electric (GE) aufgeschlossen. Das wird Siemens-Chef Peter Löscher heute stolz verkünden, wenn er in München die Zahlen für das im September abgelaufene Geschäftsjahr erklärt.

GE macht zwar immer noch weit mehr Umsatz. Rechnet man aber die riesige Finanzsparte und das Mediensgeschäft der Amerikaner heraus - vergleicht also nur den Industriebereich -, dann ist Siemens etwa gleich gross. Noch mehr freut Löscher, dass sich die operative Marge, die zu Beginn des Jahrzehnts halb so gross war wie bei GE, rasch annähert. «Wir sind auf Augenhöhe», sagte Löscher jüngst am alljährlichen Gipfel der Siemens-Manager in Berlin.

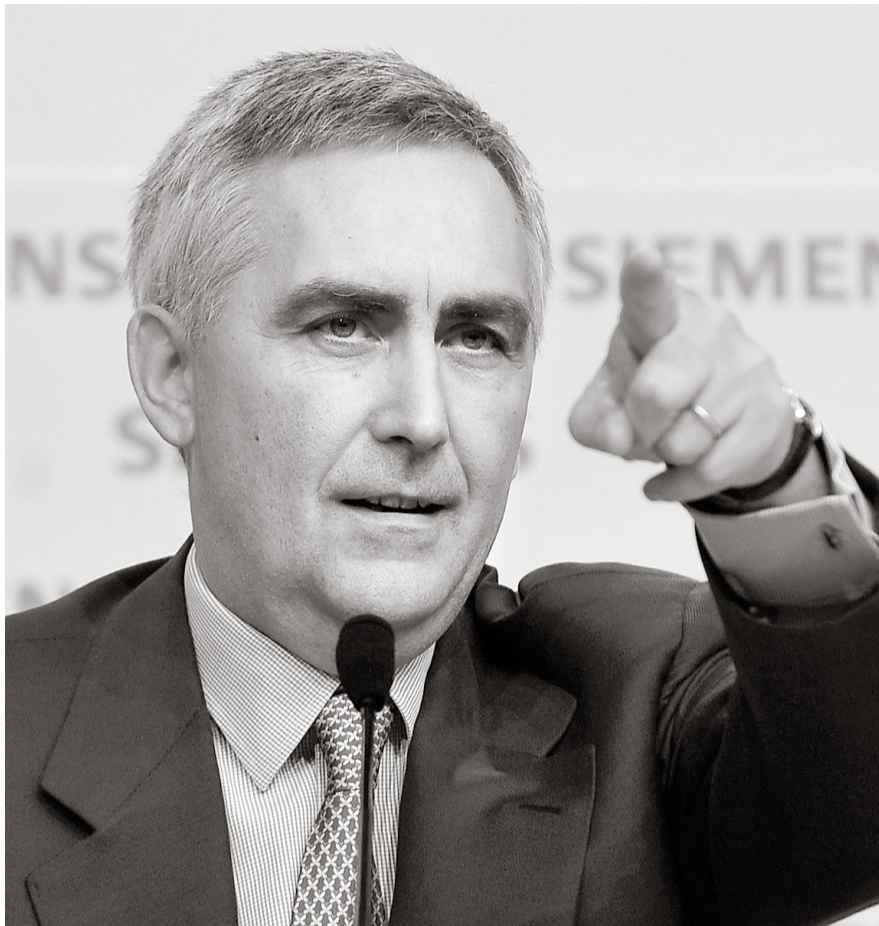
Als Löscher vor drei Jahren die Führung übernahm, litt Siemens unter den Folgen eines gigantischen Korruptionsskandals. Und der schwerfällig organisierte Riese mit damals 475 000 Mitarbeitenden kam trotz Restrukturierungsprogrammen nicht auf Touren.

In der Not Aussenseiter geholt

Die Not war so gross, dass der Verwaltungsrat von Siemens erstmals in der 163-jährigen Geschichte einen Aussenseiter an die Spitze holte: den österreichischen Bauernsohn Peter Löscher, 53, der sich zuvor in die Chefetagen von GE und Merck hochgearbeitet hatte.

Siemens' alte Garde war diskreditiert. Löscher nutzte die Krise, um die verkrustete Führungsstruktur aufzubrechen. Viele der Probleme, die er 2007 angeht haben, rührten daher, dass die Siemens-Spitze «primär verwaltet und repräsentiert» habe, sagte Löscher jüngst dem «Manager-Magazin».

«Tempo, Tempo, Tempo», hatte Siemens-Präsident Gerhard Cromme dem neuen Konzernchef eingeschärft. Löscher ordnete die Konzentration auf das Kerngeschäft an: Siemens werde auf die drei Sektoren Energie, Industrie und Medizintechnik verschlankt. Der Rest



Peter Löscher hat bei Siemens die Kultur verändert. Foto: Uwe Lein (Keystone)

der über ein Dutzend Divisionen stehe zur Disposition. «Fit für 2010» nannte Löscher seine Offensive. In kurzer Zeit wechselte er die halbe Führung aus.

Verkaufen statt repräsentieren

Die neue «Verantwortungskultur» war für viele ein Schock. Die Konzernspitze sollte neu operativ führen, bis zur Hälfte ihrer Zeit bei Kunden verbringen und verkaufen. Siemens mache alles ausser Gewinn, spottete einst der «Economist». Damit ist Schluss. Ähnlich wie seinerzeit

bei GE bricht Löscher die Ziele der Manager auf konkrete Gewinnvorgaben herunter. Um zu vermeiden, dass wie früher unrentabel Umsatz gebolzt wird, gilt der Ertrag auf dem eingesetzten Kapital als Richtschnur. Hohe Gewinnkraft ist nicht mehr anrühlich, sondern Pflicht.

Vieles haben die Vorgänger angestossen. Neu ist der Drive, mit dem Löscher die Fokussierung mit ABB als Vorbild vorantreibt. Sogar der Autoelektronikzulieferer VDO wurde für 11,4 Milliarden

Euro verkauft. Allein bis 2009 wurden 70 000 Jobs verlagert oder gestrichen.

Eine wichtige Rolle spielt Barbara Kux. Die Schweizerin soll als Chefin der Beschaffung Milliarden einsparen, indem sie den Einkauf zentralisiert und standardisiert. Bisher hat sie ein Fünftel der 113 000 Lieferanten gestrichen. Löscher stützt sie, trotz massiver Kritik.

40 Milliarden grünes Geschäft

In jüngster Zeit häufen sich gute Nachrichten. Der Schmiergeldskandal ist praktisch bewältigt, Alstom schnappen die Münchner einen prestigeträchtigen Schnellzugauftrag der französischen Staatsbahn für den Eurotunnel weg. In den USA jagen sie GE Gasturbinen-Grossaufträge ab. Bei Windparks vor den Küsten ist Siemens Weltmarktführer und holt auch auf dem Festland auf. Bis 2014 will Löscher mit grüner Technik 40 Milliarden Euro umsetzen.

Ein Beispiel, wie geschmeidig Siemens heute ist: Der weltweit meistverkaufte Computertomograf wurde in China entwickelt und produziert, auch Zulieferteile sind aus China. Ingenieure in Indien und China seien besser darin, Medizinapparate so einfach und billig zu machen, dass sie in Schwellenländern zahlbar sind. Gasturbinen werden dagegen weiter in Berlin gebaut. Sie sind so viel effizienter als jene von GE oder Alstom, dass ein Kunde über die Lebensdauer mit Siemens Dutzende Millionen Euro spart.

Noch läuft nicht alles rund. Löscher muss in der von ihm für 5,1 Milliarden Euro zugekauften Labordiagnostik-Sparte Dade Behring 1,4 Milliarden Euro Goodwill abschreiben. Das mehrheitlich zu Nokia verschobene Mobilfunknetz-Geschäft soll nach Riesenverlusten an Finanzinvestoren verkauft werden. Der jüngst ausgegliederte Informatikdienstleister SIS ist defizitär.

Doch Löscher sagte jüngst in Interviews, nach vier grossen Restrukturierungsprogrammen in zwölf Jahren sei der Umbau abgeschlossen.

In der Frage der globalen Ungleichgewichte stehen die G-20 vor einer Bewährungsprobe

Der Erfolg des Gipfels in Seoul hängt entscheidend davon ab, ob die USA und China ihre tiefe Kluft zu überwinden vermögen.

Robert Mayer

Werden sich die wichtigsten Industrie- und Schwellenländer zusammenraufen und abgestimmte, verbindliche Schritte einleiten, um endlich die weltwirtschaftlichen Ungleichgewichte einzudämmen? Diese eine Frage wird den G-20-Gipfel heute und morgen in Seoul überschatten. Liesse sie sich am Ende mit einem überzeugten Ja beantworten, wäre dies eine echte Überraschung. Dabei besteht weit herum Einigkeit, dass die globalen ausenwirtschaftlichen Schiefen und die damit verbundenen Kapitalströme - vor allem der Zufluss von billigem Geld aus Asien in die USA - erst die Kreditexzesse und später die Banken- und Wirtschaftskrise mit verursacht haben.

Die USA, die laut Prognose der OECD in diesem und im nächsten Jahr ein Leistungsbilanzdefizit von etwa 4 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) ausweisen werden, wollen denn vorab die Staaten mit hohen Handelsüberschüssen in die Pflicht nehmen, namentlich China. Doch ob die grösste Wirtschaftsmacht in ihrem Ringen mit der zweitgrössten Verbündete in Seoul finden wird, ist zweifelhaft. Zwar bestreitet niemand ausser den Chinesen, dass ihre Landeswährung Yuan unterbewertet ist und die chinesische Exportindustrie dadurch Wettbewerbsvorteile erzielt - zulasten der übrigen Welt. An diesem Missstand hat sich nichts geändert, seit China im Juni die feste Bindung des Yuan an den Dollar aufgegeben hat: Die chinesischen Behörden haben bisher eine Aufwertung von gerade mal gut 2 Prozent zugelassen, die meisten Experten halten eine solche um 10 bis 15 Prozent für angemessen.

Amerika hat aber seine Position und Glaubwürdigkeit im Kreis der G-20 empfindlich geschwächt. Erweckt es doch den Eindruck, als ob seine Wachstumsstrategie hauptsächlich auf einem billigeren Dollar beruhe. Entsprechend harsch waren die ausländischen Kommentare zum kürzlichen Entscheid der US-Notenbank, weitere 600 Milliarden Dollar frisch gedrucktes Geld auf den Markt zu werfen. Der deutsche Finanzminister Wolfgang Schäuble brachte die Kritik in einem «Spiegel»-Interview auf den Punkt: «Es passt nicht zusammen, wenn die Amerikaner den Chinesen Wechselkursmanipulationen vorwerfen und anschliessend den Dollar-Kurs mithilfe ihrer Notenpresse künstlich nach unten schleusen.»

Leistungsbilanzen im Blick

Das amerikanische Ansinnen, feste zahlenmässige Höchstmarken für nationale Leistungsbilanzüberschüsse und -defizite von je 4 Prozent des BIP festzulegen, ist indes bereits vor dem umstrittenen Notenbank-Entscheid am Widerstand Chinas, Deutschlands und verschiedener Schwellenländer gescheitert. Immerhin dürfte am G-20-Gipfel über verbindliche Richtwerte für die maximalen Leistungsbilanzsaldis gesprochen werden, und dem scheinen sich die Chinesen laut jüngsten Äusserungen von Regierungsvertretern nicht a priori zu verschliessen. Manche Experten werden dies als Fortschritt, weil der allzu enge Fokus auf die Wechselkurse zugunsten eines breiteren Blicks auf die Leistungsbilanzen, als Ergebnis der Wechselkurspolitik, verschoben wird.

Mithilfe einer solchen 4-Prozent-Orientierungsmarke könnten, so jedenfalls die amerikanische Sicht, Wechselkursanpassungen einzelner Länder daraufhin überprüft werden, ob sie tolerierbar sind oder nicht. Kritiker halten dem aber entgegen, es sei ein überaus schwieriges Unterfangen, Leistungsbilanzsaldis

alleine über die Wechselkurse steuern zu wollen. Denn natürlich beeinflussen auch Faktoren wie die Wettbewerbsfähigkeit und die Verfügbarkeit von Rohstoffen die länderspezifischen Aussenhandelspositionen.

Zwei Klassen von Grossbanken

Ausserdem werden die G-20 in Seoul die verschärften Kapital- und Liquiditätsvorschriften für Banken (Basel III) absegnen und sich mit den Empfehlungen des Financial Stability Board (FSB) zum «Too big to fail»-Problem befassen. Bei letzterem Thema besteht noch Dissens, weil sich Deutschland, Frankreich und Japan weigern, ihren systemrelevanten Finanzhäusern zusätzliche, über Basel III hinausgehende Kapitalvorgaben aufzuerlegen. Ein G-20-Entscheid dazu soll deshalb laut Medienberichten verjagt werden. Auf der Stelle tritt das FSB ferner in der äusserst komplexen Materie eines international harmonisierten Abwicklungsprozesses für in Konkurs geratene Grossbanken.

Darüber hinaus gibt es offenbar Bestrebungen, die Banken, die ein gesamtwirtschaftliches Klumpenrisiko darstellen, in zwei Klassen einzuteilen: jene mit einer globalen Operationsbasis; und jene, die stark auf ihre Heimmärkte ausgerichtet sind. Letztere, zu denen vornehmlich japanische und chinesische Institute zählen, sollen demnach nur mehr von den nationalen Aufsichtsbehörden überwacht werden. Die Geldhäuser mit internationaler Systemrelevanz, wie etwa die UBS und die Credit Suisse, werden dagegen künftig unter verschärfter Beobachtung internationaler Regulatorien stehen.

Gutheissen werden die Oberhäupter der G-20 sodann die Reform des Internationalen Währungsfonds. Sie wird den aufstrebenden Schwellenländern, zulasten Europas, eine höhere Kapitalbeteiligung am IWF und eine stärkere Vertretung im Exekutivdirektorium sichern.

Swisscom entschädigt die Opfer der Netzpanne mit 10 Franken

Der Ausfall des mobilen Datennetzes kostet das Unternehmen mehrere Millionen. Es muss zudem die Informationspolitik überdenken.

Angela Barandun

Nachdem eine Panne am Dienstag das mobile Datennetz der Swisscom schweizweit lahmgelegt hat, kritisieren Experten die Krisenkommunikation des Unternehmens: «Die Swisscom hat den Anfang der Krise völlig verschlafen», sagt etwa Roland Binz, Unternehmensberater und Vizepräsident des Verbandes für Krisenkommunikation. «Sie hat das mögliche Ausmass der Panne unterschätzt und wertvolle Zeit verstreichen lassen, bis sie sich das erste Mal an ihre Kunden gewandt hat.»

Um 7.30 Uhr konnten die ersten Kunden nicht mehr ins Internet und suchten bei der Swisscom via Twitter und Facebook um Rat, erst kurz vor 11 Uhr meldete sich der Konzern erstmals zu Wort. Ein klassischer Fehler in Sachen Krisenkommunikation, sagt Peter Metzinger: «Nichts zu sagen, ist immer ein Fehler.» Metzinger war 1999 im Nachgang zum Flugzeugabsturz in Halifax Mitglied des Krisenpools der Swissair. Richtig wäre gewesen, den verunsicherten Kunden auf Facebook und Twitter sofort zu signalisieren, dass man ihr Anliegen ernst nehme, so der Experte. «Etwa: Es gibt offenbar ein Problem, die Aussagen über das Ausmass sind widersprüchlich, wir kümmern uns darum.» Und dann, im Halbstandakt, Updates zu publizieren. «Selbst dann, wenn es eigentlich nichts Neues gibt», so Metzinger.

Unternehmen sind in Krisen häufig überfordert, gerade was das Web 2.0 betrifft - also Plattformen wie Facebook und Twitter. Oft werden sie im Ernstfall von der Heftigkeit der Reaktionen über-

Anzeige

Maserati
Quattroporte 4.2
Sport GT
 2. 2007, 64 000 km,
 Fr. 74'500.-

Automobile Németh
 3032 Hinterkappelen,
 Telefon 031 909 25 25
 www.nemeth.ch

Ihr Ansprechpartner:
 Hr. Max Eymann

Kurz

Holcim mit weniger Gewinn
 Der Zementkonzern litt im dritten Quartal unter einer schleppenden Baustoffnachfrage. Insbesondere in den USA, in Mexiko, Osteuropa und Indien harzte das Geschäft wegen der schlechten Wirtschaftslage und saisonaler Faktoren. Der operative Gewinn (Ebitda) sank um 1% auf 3,577 Mrd. Fr., der Umsatz stieg um 5% auf 16,6 Mrd. Fr. Der Reingewinn sackte um 27,1% auf 875 Mio. Fr. ab.

Swiss Life mit mehr Einnahmen

Die Geschäfte im Ausland mit reichen Kunden laufen gut. Swiss Life bietet sogenannte Versicherungsmäntel an, die Kunden als steuergünstige und derzeit legale Form der Vermögensanlage schätzen. In den ersten 9 Monaten erhöhten sich die Einnahmen um 16% auf 15,854 Mrd. Fr.

Nycomed mit weniger Umsatz

Das Pharmaunternehmen hat im dritten Quartal mit 814,6 Mio. Euro 0,7% weniger Umsatz erzielt. Der operative Gewinn (Ebitda) sank um 23,9% auf 217,1 Mio. Euro.

Actelion startet Aktienrückkauf

Das Allschwiler Biotechunternehmen startet am 25. November mit dem dreijährigen Aktienrückkaufprogramm über 800 Mio. Fr.

Bertarelli kauft Firma

Ares Life Sciences der Familie Bertarelli will die Biopharma-Firma Stallergenes für 358,8 Mio. Euro kaufen. (age)

rascht - und reagieren falsch. Allerdings habe die Swisscom nicht nur falsch reagiert. «Sie war auch schlecht vorbereitet», sagt Metzinger. Die Swisscom habe ganz offensichtlich nicht mit einem solchen Problem gerechnet. Das kritisiert Binz vom Verband für Krisenkommunikation: «Im Mobilfunk ist der Ausfall des Datennetzes ein naheliegender Szenario. Darauf hätte man sich vorbereiten müssen.»

Umso mehr, weil die Unternehmen aufgrund der Vernetzung der Gesellschaft heute viel weniger Zeit hätten, auf eine Krise zu reagieren, sagt Metzinger: «Darum ist es umso wichtiger, dass sie sich auf den Ernstfall vorbereiten.»

Die Swisscom hat bereits am Dienstag eingeräumt, dass es Fehler in der Kommunikation gegeben habe. Sprecher Carsten Roetz wehrt sich aber gegen den Vorwurf, die Swisscom sei schlecht vorbereitet gewesen. Man verfüge über Krisenkonzepte, das Problem sei ein anderes gewesen: «Weil das Ausmass der Störung im Verlauf des Vormittags massiv zugenommen hat, haben wir die Situation anfänglich unterschätzt.» Darum habe es auch mit der Kommunikation schlecht geklappt.

«Scharte wieder ausgewetzt»

Trotz all der Kritik: Die Swisscom habe auch einige Sachen sehr gut gemacht, sagt Binz. «Sie hat ihre Fehler rasch eingeräumt und den Kunden schnell und unbürokratisch eine Gutschrift angeboten.» Konkret erhält jeder Swisscom-Kunde, der am Dienstag auf das Datennetz zugreifen wollte, 10 Franken gutgeschrieben.

Eine gute Aktion, findet auch Metzinger: «Nicht jede Firma wäre dazu bereit, immerhin kostet das viel Geld.» Die Swisscom rechnet mit einem einstelligen Millionenbetrag. Laut Metzinger zahlt sich das aus: «Mit einem geschickten Coup wie diesem kann eine Firma die Scharte gleich wieder auswetzen.»