
Geleitwort

Werte schaffen heißt auch Werte erhalten – Wertorientierung bei Siemens

»One best way« und »one fits all« – für solche vermeintlichen Patentlösungen ist in der heutigen Unternehmensführung längst kein Platz mehr. Zu dynamisch sind mittlerweile die Entwicklungen auf den globalen Märkten, zu sehr im Fluss die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unternehmen, zu komplex auch die betrieblichen Abläufe. Der Niedergang der New Economy sowie der Vertrauensverlust in die Wirtschaft, verursacht durch Enron, WorldCom & Co., haben den Weg, zuverlässige Strategien zu entwickeln, nur noch steiniger gemacht.

Wie können die Unternehmen nun in einem solchermaßen turbulenten Umfeld ihren Aktionären Vertrauen in die Unternehmensführung geben? Wie kann es in Zeiten immer schnellerer Umbrüche gelingen, Kunden zu überzeugen und sie nachhaltig zufrieden zu stellen? Wie können wir für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anspruchsvolle und motivierende Aufgaben schaffen?

Sucht man nach verlässlichen Antworten, so wird sehr schnell klar, dass es einen strategischen »Königsweg« nicht gibt. Zu viele unternehmens- und umfeldspezifische Faktoren fallen bei strategischen Entscheidungen ins Gewicht. Ebenso deutlich wird allerdings auch, dass eine Gemeinsamkeit dennoch alle Unternehmen verbindet – ganz gleich, welche Business-Alternative gewählt wird und von welcher Größenordnung wir sprechen: Letztendlich müssen jedes einzelne Geschäft für sich und alle strategischen Hebel zusammen dazu beitragen, die Ertragskraft zu stärken und so dauerhaft den Wert des Unternehmens zu steigern. Wertsteigerung ist ein zuverlässiger Maßstab für den Unternehmenserfolg und damit auch für die Richtigkeit einer Strategie.

Auch Siemens folgt in der Ausrichtung seiner Unternehmenspolitik einer wertorientierten Strategie. Dazu werden für jeden Unternehmensbereich individuelle Ertragsziele mit entsprechenden Zielzeitpunkten und Zwischenzielen festgelegt. Sie sind öffentlich kommuniziert und damit nach innen wie nach außen sichtbare Verpflichtung für jeden Geschäftsverantwortlichen sowie Messgröße für die erfolgsorientierte Vergütung. Mindestens die Kapitalkosten zu verdienen, also einen positiven Geschäftswertbeitrag (GWB) zu erbringen, stellt dabei den untersten Grenzwert des geforderten Erfolgs dar. Wertziele sind für Siemens interne Führungsgröße und externer Ergebnismaßstab gleichermaßen.

Worauf sich wertorientierte Unternehmensführung bei Siemens stützt, wird an vier Themenbereichen deutlich:

Wertekonsens als Fundament nachhaltigen Erfolgs

Unsere Unternehmenspolitik gründet auf Werten, die Siemens in 155 Jahren nachhaltig erfolgreich gemacht haben. Dreh- und Angelpunkt sind langfristige Geschäftsorientierung, solide Finanzierung und transparente Rechnungslegung, unterlegt mit

Erfahrung und der nötigen Portion unternehmerischen »Bauchgefühls«. Auch die offene, konstruktive Zusammenarbeit zwischen Vorstand und Aufsichtsrat – Good Corporate Governance – gehört seit jeher zum Selbstverständnis wertorientierter Unternehmensführung bei Siemens.

Unter Werten verstehen wir aber auch Loyalität, Fürsorge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Toleranz. Vielfalt – Diversity – betrachten wir als Bereicherung. Dass Siemens sich als verantwortungsbewusster Teil, als Good Corporate Citizen der jeweiligen Gesellschaft versteht, in der das Unternehmen seine Geschäfte macht, ist heute ebenso selbstverständlich wie damals bei unserer Gründung. Über diese Werte besteht ein breiter Konsens im Haus. Sie bilden die Basis für strategische Entscheidungen bei Siemens.

Portfoliopolitik als Hebel wertorientierter Strategie

Die Weiterentwicklung und das Management des Geschäftsportfolios sind ein wesentlicher Hebel unserer Strategie. Im Kern setzen wir auf unsere Erfahrung als weltweit führendes Unternehmen der Elektrotechnik und Elektronik. Wertorientierte Portfoliopolitik bedeutet dabei, das Unternehmen global und in seiner ganzen Breite auf zukunftssträchtige Innovations- und Wachstumsfelder hin auszurichten. Nummer-1- oder Nummer-2-Positionen am Weltmarkt mit jeweils erstklassiger Ertragsqualität – das ist der Maßstab, den wir uns gesetzt haben.

In unserer Portfoliostrategie folgen wir dem Ziel einer ausbalancierten Zusammenstellung unserer Geschäfte. Damit profitieren wir in guten Zeiten überproportional von Marktentwicklungen und bestehen wir bei Abschwüngen vergleichsweise robust im Wettbewerb. Wertschaffender Verstärker und Risikoausgleich in einem ist ein ausgewogenes Portfolio – mit Geschäften, die sich durch längere und kürzere Konjunkturzyklen auszeichnen, unterschiedlichen Branchenkonjunkturen unterliegen und global aufgestellt sind.

Business Excellence als Motor der Wertsteigerung

Zur kontinuierlichen Wertsteigerung gehört als ebenso wichtiges Element, unternehmensweit einheitliche und damit stabilisierende betriebswirtschaftliche Instrumente und Prozesse zu etablieren und diese ständig zu optimieren. Auch für Business Excellence ist Wertorientierung die Richtschnur aller Anstrengungen. Für uns bedeutet das unternehmensweit unter der Marke »top⁺-Programm«, dass wir Themen wie Innovation, Qualität, Wachstum, Management von Anlage- und Umlaufvermögen oder Führung mit einem weltweit einheitlichen, aber geschäftsspezifisch angepassten Instrumentarium von Analysetools und Kennzahlensystemen implementieren und realisieren.

Das schafft Verbindlichkeit und Konstanz und trägt dazu bei, dass die Geschäfte jederzeit und in jeder Phase »state of the art« und wertbewusst geführt werden. Und ein entsprechendes erfolgsorientiertes Incentivesystem macht Business Excellence als Hebel zur Wertsteigerung erst wirklich wirksam.

Synergiemanagement als Werttreiber

Wer wie Siemens sein Geschäft im Zusammenspiel von zentraler strategischer Ausrichtung, dezentraler Geschäftsverantwortung und Organisationsstruktur – kombiniert mit lokaler Wertschöpfung – macht, der kann im globalen Wettbewerb noch eine ganz andere strategische Waffe einsetzen: Er kann Synergien ausschöpfen. Hier geht es um Themen wie den Transfer einheitlicher Standards überall im Unternehmen, etwa in Form der Managementausbildung und -beurteilung. Hier geht es auch um den Wertbeitrag, den einheitliche Informations- und Kommunikationstechnologien und verbindliche Softwarestandards liefern. Erst die globale Vernetzung schafft die Voraussetzungen, um mit unseren mehr als 400.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Hunderten von Standorten, darunter allein über 400 Fertigungsstätten, globale Wertschöpfungsstrategien zu realisieren.

Wir stehen in ständigem Dialog – auch mit Analysten, Investoren und Vertretern der Wissenschaft. Natürlich sind wir uns bewusst, dass die Frage »Ist Siemens als Einheit mehr wert als die Summe seiner Teile?« noch nicht abschließend beantwortet ist. Gleichwohl sind wir überzeugt, dass Synergien uns helfen, Kosten zu senken und Prozesse effizienter zu gestalten. Und wir sind uns sicher, dass wir damit insgesamt schneller und schlagkräftiger werden. Synergiemanagement ist ein wichtiger Teil unserer wertorientierten Strategie und eines unserer größten Erfolgspotenziale.

* * *

Prof. Dr. Dr. h.c. Adolf Coenberg, Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsprüfung und Controlling an der Universität Augsburg, und Dr. Rainer Salfeld, Direktor der Unternehmensberatung McKinsey, haben wesentlich dazu beigetragen, wertorientiertes Denken und Handeln bei Siemens zu fördern. Unserem Hause seit langem verbunden, haben sie jetzt ein gemeinsames Buch vorgelegt: »Wertorientierte Unternehmensführung – Vom Strategieentwurf zur Implementierung«. Damit zeigen sie beispielhaft, welche exzellente Ergebnisse möglich sind, wenn Fachwissenschaft und Unternehmenspraxis kooperieren.

Ihr Buch gibt einen umfassenden, auf neuestem Wissensstand basierenden Überblick über die verschiedenen Instrumente und Facetten von Wertorientierung in Unternehmen. Es greift insbesondere den in der Praxis vielleicht schwierigsten Aspekt auf – die Herausforderung, das Denken und das Handeln jedes einzelnen Managers und jedes Mitarbeiters wertorientiert auszurichten und damit jede einzelne Tagesentscheidung dieser Leitidee folgend zu treffen. Ausführlich thematisiert wird aber auch die Verankerung der Wertorientierung und ihre Implementierung in die betrieblichen Prozesse bis hin zum Controlling.

In der Summe wird sehr konkret aufgezeigt, wie in der Unternehmenswirklichkeit nachhaltig Werte geschaffen werden können. Diese intensive und umfassende Betrachtung von Unternehmensführung macht das Buch zum aussagekräftigen Handlungsleitfaden und wertvollen Nachschlagewerk für Praktiker wie Theoretiker gleichermaßen.

Dr. Heinrich v. Pierer, Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG