

München, 26.10.2011

NSN - Abschied vom Standort Deutschland ?

Nichts Überraschendes brachte der Brief zu den Q3 Zahlen. In recht inhaltlosen Sätzen auf nur vier Seiten ist unter anderem von einer „Transformationsphase“ - „McKinsey-Sprache“ sei Dank - die Rede, welche die Kehrtwende einleiten soll. Wieder mal.

Auf Deutsch:

Die Abwärtsspirale unter anderem am Standort Deutschland soll sich weiter drehen.

Nur ein Satz nur zu Innovationen wie Liquid Net. Kein Satz zur Einstellung von eEnergy. Siemens kooperiert hier jetzt mit Alcatel Lucent. Droht bei BSO die nächste Ausgliederung ?

Auch kein Satz zur Matrix-Organisation, die wie Blei auf dem Unternehmen lastet und erst recht kein Satz zur Strategie des Unternehmens. Diese gab es in der Vergangenheit auch nicht, und wenn es künftig eine NSN Strategie geben sollte, dann kennt sie nur McKinsey.

Wir erinnern uns: Am Anfang von NSN wurde der Start in eine neue Kultur angekündigt. Von Siemens, dem schwerfälligen dicken Fisch weg, hin zur NSN Beweglichkeit von Schwarmfischen. Manche Führungskräfte, welche den kulturellen Neubeginn von NSN vorstellten, bekamen angesichts des anstehenden Kulturwandels, weniger Siemens, dafür aber umso mehr Nokia, feuchte Augen. Während heute der angeblich so schwerfällige Siemens Fisch vor Kraft nur so strotzt und den inzwischen im Inland stark dezimierten NSN Restschwarm durchfüttert, ist man dabei, weiteres Wasser aus dem Aquarium zu lassen. Teilweise sollen auch Fische in einem anderen Aquarium unterkommen, das nennt man dann Ausgliederung.

Im Gegensatz zu den anderen Ex Siemens Com Ausgliederungen in Deutschland wie SEN, Gigaset, und BenQ , schienen die 13000 NSN Beschäftigten mit dem Gewinner-Gen ausgestattet zu sein. Nokia gut, Siemens gut, kaum Überschneidungen - alles wird gut. Müßig zu berichten, wie es unseren Kollegen bei BenQ ergangen ist.

Die personelle Entwicklung der überlebenden ehemaligen Siemens Com Kollegen ist wie folgt:

SEN	Welt	davon in D	in %	Gigaset	Welt	davon in D	in %
2007	17.000	6.800	40	2006	1.750	1.500	85
2011	9.800	3.600	37	2011	1.400	1.250	89

Während bei SEN und Gigaset die Mitarbeiterzahlen sowohl im Inland als auch weltweit abnehmen, stieg bei NSN die MA Zahl weltweit von 2006 bis heute von 60.000 auf 74.000. Im Gegensatz dazu nahm die MA Zahl in Deutschland drastisch ab von 12.500 auf 8.100 heute (ohne NSN Service GmbH).

Auf das NSN-Ergebnis hatte diese massive Restrukturierung keinen Einfluss.

(680 Mio. € Nettoverlust in den ersten drei Quartalen 2011).

Das ist nicht nur den chinesischen Wettbewerbern zuzuschreiben. Ericsson kann es auch besser.

NSN	Welt	davon NSN GmbH	in%	
2006	60.000	12.500	21	plus 500 SRI Durach / 2008 verkauft
03 2011	66.000	8.200	12,5	ca. 1500 von NSN Service kamen hinzu
06 2011	74.000	8.100	11	plus 1.200 NSN Service GmbH
Veränderung	+ 23 %	- 35 %		Übernahme von Motorola
				plus 1.150 NSN Service GmbH

Als Vergleich hier auch die MA Zahlen von Siemens und Osram:

Siemens 09 2010	Welt	davon in D	in %
	405.000	128.000	32

(bei einem lokalen Umsatzanteil (Sitz des Kunden) von 15 % in Deutschland)

Osram 04 2011	Welt	davon in D	in %
	40.000	9.000	22,5

Aus all diesen Beispielen geht hervor, dass NSN die mit Abstand schlechteste Mitarbeiter-Bilanz im Deutschland hat und schon wieder dabei ist, diese weiter zu verschlechtern und in den einstelligen Prozentbereich zu drücken.

Neben Fluktuation und Personalabbau kamen in Deutschland auch mehrere Ausgliederungen zum Tragen.

Laut Rajeevs Mail sollen nun weitere folgen. Dass es hier und da strategisch notwendig werden kann, ein- bzw. auszugliedern, soll hier nicht in Abrede gestellt werden. Aber NSN hat auch hier außerordentlich glücklos agiert. Es stellt sich doch die Frage: Wo ist die vor der Motorola-Übernahme angekündigte Strategie von NSN auf dem Nordamerikanischen Markt? Nicht vorhanden oder noch unter NDA ?

(NDA: englisch non-disclosure agreement; deutsch Verschwiegenheitsvereinbarung)

Ausgliederungen bei NSN haben eher den Geschmack von Hilflosigkeit als von strategischem Denken. Portfolio-Entscheidungen geht bei NSN in der Regel Missmanagement voraus. Der Talfahrt wird lange Zeit tatenlos zugesehen, während dann der Break Even kurzfristig erreicht werden soll. Natürlich kann man Analysten immer für Portfolio-Bereinigungen begeistern - was anderes kennen sie ja kaum. Wo wurden von externen Beratern schon mal Innovationen vorangetrieben? Welcher Analyst ist in der Lage zu sagen, welche Produkte, Systeme, Innovationen und Services NSN eine nachhaltige und zukunftsgerichtete Überlebensstrategie garantieren?

Ein zu breit aufgestelltes Kommunikationsunternehmen kann es mit dem Focus auf eine End-to-End-Strategie nicht geben. Mit einer Verkürzung der Technologiefelder entledigt man sich auch künftiger Innovationsressourcen. Darüber hinaus ist ein zu schlank aufgestelltes Unternehmen im Falle eines Börsenganges weniger werthaltig und gleichzeitig eher ein potentieller Übernahmekandidat.

Siemens z.B. ist sehr viel breiter aufgestellt als NSN. Im Gegensatz zu NSN hat Siemens aber ein Top- und Mittelmanagement, welches dieser Aufstellung gerecht wird. Und die Mitarbeiter kennen die Strategie des Unternehmens oder zumindest die ihrer Business Line. Auch deshalb wäre es mit Sicherheit der bessere Weg, wenn Siemens die Unternehmerische Führung über NSN hätte, trotz aller Kritik an der Art und Weise der Com Ausgliederung. Natürlich würden die Kapitalmärkte zetern, Nokia hat aber bisher nicht den Beweis erbracht, dass sie etwas besser könnten. Und Siemens muss, wie auch die Deutsche Industrie, ein Interesse an einem starken Kommunikationsunternehmen in Deutschland haben. Das Zusammenwachsen von Internet und Stromnetzen, eEnergy, fordert eine Partnerschaft zwischen Siemens und Telekom ausüstern. Gerade vor der Energiewende in Deutschland könnte hier ein wesentliches Zukunftsfeld von Siemens und NSN beackert werden, wenn es denn Siemens gelingt, NSN hier aus dem Dornröschenschlaf zu wecken.

Hierzu wäre als erstes notwendig, die Matrix-Organisation, die sich immer mehr als organisierte Verantwortungslosigkeit erweist und wie Mehltau auf dem Unternehmen liegt, abzuschaffen. Hierzu gehört eine Neuorganisation in Business Lines mit klarer unternehmerischer Verantwortung, die mit einer Vertrauenskultur verbunden ist.

Dass Nokia im eigenen Kerngeschäft so abgeschmiert ist, macht wenig Hoffnung darauf, dass es unter der Nokia Führung gelingt, ein technologisch weitaus komplexeres Geschäft in einem noch schwierigeren Marktumfeld erfolgreich zu führen.

Auch das NSN-Management ist hiervon noch meilenweit entfernt.

Ein weiterer Personalabbau in Deutschland würde eine Halbierung der Belegschaft seit 2007 bedeuten. Dies ist weder bei SEN noch bei Gigaset passiert (siehe oben), obwohl deren Ausgangslage und Marktumfeld weitaus schwieriger war als das von NSN.

Am Beispiel Broadband Access zeigt sich, wie Planlosigkeit im Management letztendlich in ein Outsourcing führen kann. Und dies bei einem Zukunftsgeschäft in der Festnetztechnologie. Obwohl es nicht gelang, mit DSLAM die für eine Profitabilität notwendigen Skalen- Effekte zu realisieren, wurde für die nächste Produktgeneration GPON die Entwicklung kurzerhand eingestellt, um dann bei der übernächsten Generation NGOE wieder beim Kunden einsteigen zu wollen - fürwahr: Customer Focus.

Dies ist ein weiterer Schritt in die falsche Richtung, dem, so wie vom Board angekündigt, weitere folgen sollen.

NSN auf die Erfolgsspur zurückzuführen, geht nur mit einem Management, welches das Vertrauen der Belegschaft hat (siehe letzter Employee Pulse Survey) und mit der Belegschaft und nicht gegen sie agiert.

10-Punkte-Plan des Gesamtbetriebsrats:

1. Verzicht auf externe Berater. Vorwärtsstrategie mit der eigenen Belegschaft.
2. Neuausrichtung des Unternehmens mit einem adäquaten Management auf allen Führungsebenen.
3. NSN braucht ein End-to-End-Portfolio als Unternehmensstrategie, d. h. Geschäfte stabilisieren statt ausgliedern. Dies schützt vor Übernahme und erhöht die Werthaltigkeit im Falle eines Börsengangs.
4. Die lähmende Matrix muss weg. Stattdessen braucht NSN eine Neuausrichtung des Unternehmens in Business Lines mit klaren unternehmerischen Verantwortlichkeiten incl. Sales sowie einem verbesserten Controlling.
5. Einbeziehung der Mitarbeiter, Offenheit statt NDA. Mitarbeiterbefragungen ernst nehmen mit entsprechenden Konsequenzen in der Führungsebene z. B. zum Ergebnis Leadership.
6. Innovationen fördern durch Förderung des MA Engagements und stärkere Kooperation mit entsprechenden Hochschulen und Förderung der betrieblichen Ausbildung
7. Bessere Öffentlichkeitsarbeit und Lobbypolitik z.B. zur IT Security
8. Unternehmerische Führung durch den Mutterkonzern Siemens
9. Focus auf Nachhaltigkeit, Kontinuität und Wettbewerbsstärke statt auf kurzfristige Ergebnisverbesserungen durch permanente Restrukturierung
10. Beibehaltung der Flächentarifverträge und ein leistungsgerechtes, nachvollziehbares und motivierendes Incentivesystem für alle Beschäftigten

Georg Nassauer

Ernst Färber

Vorsitzende des Gesamtbetriebsrates der Nokia Siemens Networks GmbH & Co. KG