

DI Wolfgang Hesoun

Siemens in Österreich

Vergangenes Jahr feierten die ehemaligen Generaldirektoren Walter Wolfsberger, Albert Hochleitner, Brigitte Ederer und ich das 135jährige Jubiläum von Siemens in Österreich. Allein daran kann man sehen: Unser Unternehmen ist ein Traditionsbetrieb im Land und dazu in allen Lebensbereichen tätig. Nach dem Krieg war der Staatsanteil in der Wirtschaft allgemein hoch – so auch bei Siemens. Das nahm im Lauf der Zeit wieder ab und heute ist die Siemens AG Österreich eine 100prozentige Tochter der Siemens AG in Deutschland.

Im österreichischen Umfeld haben wir eine sehr starke Position. Wir pflegen viele langjährige Geschäftsbeziehungen, die sehr wichtig für uns sind, aber auch Probleme mit sich bringen können. Denn über die Jahre hinweg können in solchen Beziehungen auch Schrammen entstehen, vor allem im Abwicklungsumfeld. Es ist eine Herausforderung und große Kunst, diese Partnerschaften über lange Zeiträume richtig zu pflegen.

Erfolgsfaktoren

Siemens Österreich ist breit aufgestellt. Wir tragen hier in Österreich die Verantwortung für 19 Länder Süd- und Osteuropas. In vielen dieser Länder gibt es Siemens schon seit mehr als 130 Jahren. So hat beispielsweise Aserbeidschan eine interessante Firmengeschichte. Siemens besaß dort eine Kupfermine und wir haben den Rohstoff für die Verkabelung noch selbst produziert. Denn man musste damals die gesamte Fertigung vom Rohprodukt weg selbst abdecken, weil es die arbeitsteilige Form der Industrieproduktion noch nicht gab.

Wechsel von Porr zu Siemens

Für mich war das vor allem ein spannender Schritt, auch wegen der Portfolio-Komponenten. Ich komme ja ursprünglich aus der Energiebranche und war nie ein „klassischer“ Bau-mensch. Dank Horst Pöchhacker – der das Unternehmen breiter aufstellen wollte als traditionelle Baufirmen und die Umwelttechnik stark forciert hat - bin ich diesem Thema auch bei Porr verbunden geblieben. Das ging bis zum Projektmanagement im Anlagenbau. Damit war ich ein bisschen der Exote, aber das hat meiner persönlichen Positionierung im Unternehmen nie geschadet.

Siemens hat es immer geschafft, mit großen öffentlichen Kunden langfristig zusammenzuarbeiten. Vor allem im Bereich Mobility. Denn wenn sich die ÖBB heute für einen Zug entscheidet, dann ist der rund 40 Jahre lang im Einsatz. Das setzt einen Partner voraus, der immer für den Kunden da ist und leistungsfähig bleibt. Das hat einer meiner Vorgänger, Walter Wolfsberger gemeint, als er sich in den 1980er Jahren gegen eine Privatisierung ausgesprochen hat. Durch die Verstaatlichung waren wir einfach näher an den Kunden. Bei der

Elektrifizierung und beim Aufbau von Infrastruktur hat die staatliche Beteiligung sicher auch nicht geschadet.

Siemens als Beteiligung des Staates

Siemens hat den Vorteil einer staatlichen Beteiligung mit dem einer privaten Führung vereint. Hier wurde sehr geschickt austariert. Einerseits hat man die politischen Begehrlichkeiten draußen gehalten, denn die waren ja mit den Schwierigkeiten der VÖEST und der Verstaatlichten nicht vorbei und andererseits wurde der Innovationsansatz des Privaten forciert. Für uns war immer wichtig, die Sozialpartnerschaft zu leben. Dabei war sie aber nie dominant. Teilweise haben sich ja in der Verstaatlichten Zentralbetriebsräte ihren Vorstand ausgesucht. Das hat es bei Siemens nicht gegeben, weil ja noch private Beteiligte im Boot waren.

Ich meine es ist falsch zu sagen: „Der Staat ist ein schlechter Eigentümer.“ Am Kapitalmarkt ist eine Beteiligung der öffentlichen Hand auch ein stabilisierender Faktor – wenn sie nicht missbraucht und die Wirtschaftlichkeit hintangestellt wird. Ein Aufsichtsrat, der staatlich dominiert ist, funktioniert genauso gut, wenn die Disziplin in den Organen gegeben ist.

Wie stark ist die Position von Siemens in CEE?

Österreich ist Lead Country für 18 Länder Süd- und Osteuropas, die von Wien aus geführt werden. Als Siemens Österreich sind wir – mit Ausnahme von Israel – auch Eigentümer dieser Landesgesellschaften und haben in diesen Ländern insgesamt 29 Fabriken. Der Produktionsanteil ist erheblich. Das ist wichtig für uns, weil Produktion auch Wertschöpfungstiefe und Positionierung am Markt bedeutet. Damit wird das Unternehmen noch stärker als Wirtschaftsfaktor, interessanter Arbeitgeber und Partner wahrgenommen. Das führt auch dazu, dass der Einfluss von Siemens in diesen Ländern entsprechend groß ist.

In Summe ist Osteuropa für uns eine wichtige Region, weil der Grundbedarf an Infrastruktur noch lange nicht erfüllt ist. Alles, was dort noch an Investitionen möglich ist, wird uns in den nächsten 20 Jahren begleiten. Die Schwierigkeit ist, dass aktuell zwischen Bedarf und Realisierung eine Lücke besteht – das Problem der Finanzierung. In manchen Ländern kommen auch komplexe Strukturen hinzu. Außerdem gibt es im Konzern ganz klare Richtlinien, die unumstößlich sind. Das heißt: wir lassen Wachstum auch aus, wenn es nicht in unsere Konzernsituation passt oder wenn sich der Konzern mit den gegebenen Rahmenbedingungen nicht identifizieren will. Wir haben hier sicher den Vorteil, dass die Siemens AG groß genug ist, um in anderen Bereichen ausreichend tätig zu sein. Das entlastet auch die Mitarbeiter, wenn Geschäfte nicht unter regionalen Rahmenbedingungen vorstattengehen dürfen, weil sie nicht mit unseren Compliance-Regeln vereinbar sind. Denn oft haben regionale Vertreter das Problem, dass sie unter Druck geraten, weil sie ihre Ziele um jeden Preis erreichen wol-

len. Irgendwann kommt es dann zu einem Gewissenskonflikt: „Das bekomme ich nur, wenn...“ Für uns gilt: Niemand muss seine Ziele erreichen, wenn es unter normalen Rahmenbedingungen nicht machbar ist. Wir sehen das nicht als Nachteil gegenüber Mitbewerbern, die sich anderer Methoden bedienen.

Wie ist die aktuelle Geschäftslage in den Ländern Süd- und Osteuropas und wie schätzen Sie die Entwicklung in den nächsten Jahren ein?

Wir wachsen. Die Kurve ist zwar flacher, aber nicht null oder gar rezessiv. Im Schnitt legen wir in Osteuropa um zwei Prozent im Jahr zu. Da gibt es auch positive Ausreißer, wie etwa Ungarn. Momentan ist die Energiebranche in Europa wenig erfolgreich, in Israel dagegen wird massiv investiert, auch dank der Gasvorkommen vor der Küste. Der Vorteil der Verantwortung für viele Länder ist, dass wir im Durchschnitt konstante Auftragseingänge und Umsätze haben. Das sehen wir auch in den kommenden Jahren so.

In Österreich gibt es historisch bedingt enge Verbindungen zu den meisten osteuropäischen Ländern. Deshalb versuchen wir auch, lokale Vertreter als Geschäftsführer in unseren Niederlassungen und Landesorganisationen zu etablieren. Das schafft den Vorteil der regionalen Verankerung. Expats sollen nur so lange aktiv bleiben, wie es unbedingt notwendig ist. In Ungarn haben wir gemeinsam mit den Schulen das österreichische duale Lehrlingsausbildungssystem eingeführt. Bei unserem östlichen Nachbarn hat Siemens zwei Produktionsstätten - deshalb ist es natürlich wünschenswert, dort am Ende entsprechend ausgebildete Mitarbeiter zu haben.

Gibt es eine sozialdemokratische Industriepolitik?

Vor meiner Wahl zum IV-Präsidenten in Wien hat es da und dort Fragen gegeben, ob das wirklich sein muss. Ein bisschen fühlte ich mich anfangs schon wie ein roter Punkt im schwarz-blauen Meer. Aber ich habe mein Präsidium sehr breit gestreut – vom Liberalen bis zum klaren Konservativen – und wir haben ein sehr gutes Einvernehmen, auch mit der Wirtschaftskammer. Politik ist hier kein Thema und das beantwortet die Frage, ob es eine sozialdemokratische Industriepolitik gibt. Ich persönlich sehe das so: egal welche Partei man wählt, es kommt auf den ordentlichen Umgang mit seinen Mitarbeitern an. Und ich unterstelle keinem Nicht-Sozialdemokraten, dass das für ihn keine wichtigen Werte wären. Für mich ist es keine primär sozialdemokratische, sondern eine persönliche Einstellung. Als Angestellter oder Manager habe ich hier ohnehin völlig andere Kriterien anzulegen. Mein Framework ist ergebnis- und zielorientiert unter Berücksichtigung positiver Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter. Ich glaube, Siemens hat - was Sozialleistungen und die Absicherung in Form

von Betriebsvereinbarungen betrifft - ein sehr hohes Niveau. Wir müssen nur darauf achten, dass wir uns weiterhin im Markt behaupten können. Ich kann gut damit leben, habe aber auch immer versucht, mit den Belegschaftsvertretern Lösungen zu finden, die für beide vorteilhaft sind. Ich würde das jetzt nicht als sozialdemokratisch bezeichnen, sondern als Wahrnehmung einer Verantwortung, die über das Materielle hinausgeht. Natürlich sind aber manchmal leider auch Entscheidungen zu treffen, die nicht immer positiv für die Mitarbeiter sind.

Siemens ist ein Weltkonzern – in welchen Teilen der Welt liegen aktuell die Schwerpunkte der Geschäftstätigkeit?

Wir haben nach wie vor einen hohen Geschäftsanteil in Europa. Das ist gut, weil es eben unser lokaler Footprint ist. Der Nachteil ist, dass Europa im Augenblick nicht wächst. Mit einer gezielten Akquisitionspolitik versuchen wir, in bestimmten Bereichen zuzulegen. Das muss natürlich langfristig funktionieren. Wenn ich jetzt sage, ich investiere in die amerikanische Ölindustrie mit Zulieferbetrieben und der Ölpreis fällt unter jene Kosten, die für Fracking notwendig sind, dann wird das kurzfristig weniger bringen, als man sich erhofft hat. Aber auf lange Sicht wird es sicher der richtige Schritt sein, um im weltweiten Spiel um Öl und Gas dabei zu sein. Oder das Beispiel China: wir lokalisieren dort mit dem Risiko sehr volatiler Marktgegebenheiten. Andererseits ist der Binnenmarkt in China groß genug, um solche Investitionen zu rechtfertigen.

Auf dem Energie-Sektor kommt es derzeit zu massiven Veränderungen – welche Auswirkungen hat die Energiewende auf Österreich?

Im Energiebereich haben wir es mit einer schwierigen Situation zu tun, weil hier mehrere Faktoren eine Rolle spielen. Erstens wird die Erzeugung alternativer Energie – von Deutschland ausgehend – stark subventioniert. Das führt dazu, dass nirgendwo mehr in saubere, effiziente und auch notwendige Gaskraftwerke investiert wird. Außerdem ist nach dem Erdbeben und dem Störfall im japanischen Kernkraftwerk Fukushima in Deutschland die Entscheidung gefallen, rascher von der Kernenergie Abschied zu nehmen, als das geplant war. Das führt zu einem hohen Ersatzbedarf in der Grundlastversorgung und zu einer Gassituation, die nicht wirtschaftlich ist, obwohl der Bedarf vorhanden wäre. Diese Situation hat Auswirkungen bis hin zum Kapitalmarkt. Die Langfristigkeit der Nutzungsdauer wird überhaupt nicht berücksichtigt, sondern die Entscheidung erfolgt nur nach der kurzfristigen Marktbewertung. Denn ein Kraftwerk hat auch einen Wert, wenn es nur steht. Aber aus Sicht der Bilanzierungsmethodik ist es natürlich nichts wert. Das bringt für die deutschen Energieversorger mit ihren Kraftwerken große, zumindest bilanzielle, Probleme. Gleichzeitig ergeben sich in Deutschland Schwierigkeiten durch eine „Quasi-Enteignung“ bei der Verkürzung der Laufzei-

ten bereits abgeschriebener Kraftwerke, also der „Cash Cows“. Dazu kommt noch die Aufgabe, die Rückbauten in den nächsten Jahren organisieren zu müssen. Die Rückstellungen dafür sind ja nicht liquide vorhanden, sondern sie wurden investiert. Diese Investitionen jetzt wieder zu Geld zu machen, in einer Phase, in der Energie nichts wert ist, ist ebenfalls keine ideale Lösung.

All das hat von Deutschland aus auch Auswirkungen für Österreich, weil wir ja in einem Netz verbunden sind. Der Verbund zum Beispiel hat ein modernes Kraftwerk in Mellach gebaut und kann es nicht auslasten. Der Strom, der dort erzeugt wird, ist nicht marktgerecht zu verkaufen – die Konsequenz daraus ist ein hoher Abschreibungsbedarf für den Investor. In Deutschland muss heute schon Reserve-Energie für den Winter gebucht werden. Da werden bei minus 20 Grad oder weniger alte Kraftwerke angefahren, während moderne still stehen.

Einerseits sind die Unternehmen durch den Kapitalmarkt zu vielem gezwungen, was nicht logisch erscheint. Andererseits führt ein Eingriff durch den Gesetzgeber in Form von Subventionen ebenfalls zu Schwierigkeiten. Wir bewegen uns zwischen zwei Problempolen - dazwischen wird heftig gezerrt.

Wie sehen Sie den Infrastruktur-Ausbau in Europa – passiert da aus Ihrer Sicht genug?

Da ist viel passiert. Die Highspeed-Züge in Deutschland, die ICEs, fahren zum Teil auf ganz neuen Strecken. Ähnlich ist es bei uns in Österreich mit dem railjet. Besonders schwierig ist die Finanzierung solcher Projekte in Osteuropa. Die Autobahnen sind dort relativ rasch gebaut worden, aber bei den Bahnen gibt es Nachholbedarf. In Rumänien zum Beispiel sind schon viele Strecken modernisiert worden, aber das Grundnetz ist weit von dem entfernt, was wir in Westeuropa gewohnt sind. Da fehlt oft eine langfristige Finanzierung. Ich finde es schade, dass man langfristige Investitionen genauso betrachtet, wie Beamtengehälter oder die Salzstreuung in der Innenstadt. Die geplanten 365 Milliarden Euro an Investitionen sind zumindest meistens sehr nahe der öffentlichen Hand und das führt zu einer gewissen Selbsthemmung. In Westeuropa hängen wir alle an den Maastricht-Kriterien und in Osteuropa werden diese Projekte vom Umfeld her und bürokratisch nicht auf den Boden gebracht. Ich befürchte, dass die Rahmenbedingungen für diese Investitionen insgesamt schlecht sind.

Wenn heute jemand privat in einen Schienenstrang investiert, mit einer Nutzungsdauer von sagen wir 80 Jahren, und es muss aber in 25 Jahren refinanziert werden, dann ergibt sich hier eine enorme Lücke. Damit findet so etwas auf privater Basis nicht statt und es kann nur die öffentliche Hand aktiv werden. Das ist beispielsweise auch der Grund, warum die ÖBB

hohe Schulden haben. Wenn man gerade sein größtes Ausbauprogramm umsetzt, dann muss man eben investieren und finanzieren. Politisch werden diese Dinge freilich oft anders beurteilt. Die Asfinag zum Beispiel ist ja nur deshalb ausfinanziert, weil sie planbare Einnahmen hat und ein Investitionsprogramm mit einer Rückzahlungskurve, die im Rahmen der Nutzungsdauer ausgelegt ist. Eine Straße hält eben nicht so lange wie eine Bahnstrecke oder ein Tunnel.

„Industrie 4.0“ und „Intelligente Fabrik“ sind wesentliche Schlagworte, wenn es um weitere Automatisierungsmöglichkeiten in der Produktion geht. Wie sieht die Fertigung der Zukunft aus?

Industrie 4.0 ist die vierte Stufe der industriellen Entwicklung nach der Massenfertigung, sozusagen „Industrie 3.0“. Die Massenfertigung hat mit hohen Stückzahlen günstige Konditionen für die Kunden gebracht. Es wird einmal entwickelt und tausende Male produziert. Der Nachteil dabei ist, dass sich der Kunde am massengefertigten Produkt orientieren muss.

Mit Industrie 4.0 kommt jetzt die individualisierte Massenfertigung, die Integration des Entwicklungsprozesses in das Virtuelle. Man simuliert die Eigenschaften des Produktes schon am Computer, gibt die Daten eins zu eins an den Hersteller weiter und der fertigt genau das, was der Endkunde haben will. Selbst wenn es theoretisch nur um ein Stück geht, ist die Herstellung durch die virtuelle Vorbereitung so billig geworden, dass der Endkunde sein Spezialprodukt zu einem vertretbaren Preis erhält - ein Vorwärtsintegrationsschritt hin zum Kundennutzen.

Siemens ist in Europa Vorreiter bei der Umsetzung von Industrie 4.0. Wir haben eine eigene Software, Siemens PLM, die genau diese virtuelle Produktentwicklung am Bildschirm ermöglicht. Beim Formel-1-Boliden von Red Bull lässt sich zum Beispiel jede Motortemperatur auf Wirkung simulieren. Man kann sehen, welches Bauteil sich verbiegt oder welche Kühlrippe man montieren muss, damit die Konsequenz dieser thermischen Einwirkung wieder verschwindet. Das passiert alles auf dem Bildschirm. Man kann das Auto jederzeit virtuell in die einzelnen Zulieferteile zerteilen und wieder zusammensetzen. Theoretisch bräuchte man keinen Prototypen mehr. Mercedes hat auch damit aufgehört - das waren die ersten Schritte vom Probieren in die virtuelle Welt. Inzwischen funktioniert das so gut, dass man aus der virtuellen Welt gleich in Serie gehen kann – mit allen Nachteilen, die dieser Anpassungsprozess mit sich bringt.

Cyberkinetik oder die Kommunikation von Robotern miteinander – das sind die Folgen des gleichen Ziels. Wenn heute ein Produkt in die Fertigungsstraße kommt und der Roboter drei

Stufen vorher schon weiß „aha, das ist das Eckige, nicht das Runde“, dann hat er Zeit, sich darauf vorzubereiten.

Hat Siemens bei seinen Innovationen auch manchmal Fehler gemacht?

Wir waren manchmal einfach zu früh dran, um den Nutzen gut verkaufen zu können. Etwa bei der LKW-Maut – da hatten wir schon GPS und alle anderen haben noch händisch Lastwägen gezählt. Manchmal sieht der Kunde den Mehrwert noch nicht, oder er schätzt das Risiko als zu hoch ein. Andererseits: wenn wir nicht mehr innovativ genug sind, um die Ersten zu sein, werden wir einmal austauschbar. Das Thema führt immer wieder zu Diskussionen, aber eines steht fest: Innovation ist der Kern von Siemens.

Zur Bauwirtschaft: Was machte die Porr aus?

Der größte Unterschied zu meiner Zeit in der Porr ist, dass es heute eine klare Eigentümerstruktur gibt und Entscheidungen in Sachen Kapitalisierung und strategische Ausrichtung rasch und effizient getroffen werden können.