

Übung
Internationale Wettbewerbsstrategien
SS 98

Univ.-Prof. Dr.J.Zentes

Fallstudie

Evolutionphasen der Internationalisierung

Gruppe: A1

Bearbeiter: Asli Diler
Christian Schröder
René Christian Smetan



Inhaltsverzeichnis:

Inhaltsverzeichnis	2
Verzeichnisse der Abkürzungen und Symbole	3
1. Einleitung.....	4
2. Internationalisierung der jetzigen Siemens AG von ihrer Gründung bis zum 2. Weltkrieg.....	5
2.1 Einleitung.....	5
2.2 Entwicklungen.....	5
3. Die Evolutionsphasen der Internationalisierung nach 1945.....	8
3.1 Die Situation der Nachkriegszeit.....	8
3.2 Beginn der Internationalisierung.....	8
3.3 Auf dem Weg zum Global Player.....	11
4. Zukunftsaussichten.....	12
5. Anlage.....	15
6. Quellennachweis.....	16



Verzeichnisse der Abkürzungen und Symbole:

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
ausl.	ausländisch
bspw.	beispielsweise
DM	Deutsche Mark
inl.	inländisch
IuK	Information und Kommunikation
Ltd.	Limited
Mrd.	Milliarden
MW	Megawatt
o.g.	oben genannt
TG	Tochtergesellschaft
u.a.	unter anderem
USA	United States of America
v.a.	vor allem
z.B.	zum Beispiel
z.T.	zum Teil
%	Prozent



1. Einleitung

Das Ziel der vorliegenden Fallstudie ist es, die Evolutionsphasen der Internationalisierung eines Unternehmens anhand des Praxisbeispiels der Siemens AG darzustellen.

Das betrachtete Unternehmen wurde im Jahr 1847 von Werner Siemens und Johann Georg Halske unter dem Namen „Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske“ in Berlin gegründet.

Heute stellt sich das Unternehmen Siemens AG als international agierender Großkonzern dar, der in nahezu allen Elektronikbereichen von Automatisierungs- und Anlagentechnik bis hin zu innovativen Entwicklungen (z.B. Halbleiter) aktiv ist. Zunehmende Bedeutung für das Unternehmen bekommen aber auch ergänzende Dienstleistungen, die rund um die Produkte angeboten werden. Somit liefert Siemens nicht nur die Anlagen sondern ist auch in der Lage, umfassende Komplettlösungen anzubieten.

Die umfassende globale Ausrichtung zeigt sich daran, daß 60% des Umsatzes im Ausland erwirtschaftet werden und die Siemens AG mittlerweile in 189 Ländern zumindest mit eigenen Vertriebs- und/ oder Produktionsstätten präsent ist.

Im Oktober 1996 wurden die weltweiten Märkte durch 29 Landesgesellschaften und 19 Vertriebsgesellschaften bearbeitet (an die sämtliche Stützpunkte in anderen Ländern angegliedert waren). Die Zahl der Produktionsstätten belief sich international auf 339.

Das Unternehmen weist eine Strukturierung in 16 Bereiche auf, wobei die Verantwortung für das Weltgeschäft in den einzelnen Bereichen liegt. Zugleich bestehen 8 Zentralabteilungen (u.a. Finanzen, Einkauf,...) die für alle Bereiche bindende Entscheidungen treffen. Die operativen und strategischen Ziele und Maßnahmen werden über die global dislozierten regionalen Einheiten vor Ort umgesetzt. Der Autonomiegrad der ausländischen Vertretungen reicht abhängig von ihrer Größe und Bedeutung von einer reinen Exekutivfunktion bis hin zu weitestgehender Autonomie selbst in strategischen Bereichen.

Bei stark anhaltendem Wachstum auf den internationalen Märkten hat die Siemens AG, Sitz Berlin und München, im ersten Halbjahr 1997/ 98



kräftige Zuwachsraten bei Auftragseingang (weltweit +10% auf 59,5 Mrd. DM) und Umsatz (weltweit +17% auf 52,1 Mrd. DM) erzielt. Dabei stieg der Umsatz besonders in Nord- und Südamerika mit einer Wachstumsrate von 26% auf 13,6 Mrd. DM und in Europa mit 21% auf 16 Mrd. DM (zur Umsatzentwicklung siehe Abb.1 in der Anlage).

Die Bilanzsumme belief sich zum Ende des Geschäftsjahres 1995/96 auf über 80 Mrd. DM (siehe Abb. 2 in der Anlage).

Die Siemens AG beschäftigte 1997 weltweit rund 379.000 Mitarbeiter. Durch verstärkte Aktivitäten im Ausland ergibt sich eine gegenläufige Entwicklung der Mitarbeiterzahl, während diese im Inland von 211.000 auf 203.000 zurück ging, nahm sie im Ausland kontinuierlich zu und betrug im Geschäftsjahr 1997 176.000.

Für das weitere Geschäftsjahr werden weitere Zuwächse in Umsatz und Gewinn erwartet.

2. Internationalisierung der jetzigen Siemens AG von ihrer Gründung bis zum 2. Weltkrieg

2.1 Einleitung

Die Evolution der Internationalisierung der Siemens AG ist durch zwei Phasen geprägt. Zunächst die Entwicklung bis zum zweiten Weltkrieg und anschließend der Zeitraum nach Ende des Krieges bis heute. Obwohl der Beginn der internationalen Marktbearbeitung in einer anderen Epoche liegt, soll hier zunächst ein kurzer Abriß über deren Ablauf wiedergegeben werden, um die historische Entwicklung der Siemens AG zu beschreiben.

2.2 Entwicklungen

Andererseits ergeben sich bei der Betrachtung dieser lang zurückliegenden Zeiträume auch durchaus aktuelle Bezüge. Ein sehr interessanter Aspekt in der Internationalisierung des Unternehmens ist, daß bereits in der Mitte des 19. Jahrhunderts genau die Phasen durchlaufen werden, die in der Studie von McKinsey (siehe Abb. 3 in der Anlage) als idealtypische Entwicklungsformen herausgestellt werden.

Die Gründung der Unternehmung resultierte aus der Erfindung des Zeigertelegraphen durch Werner Siemens im Jahr 1847. Mit dem Know-How dieser Innovation konnte eine Monopolstellung erreicht werden, woraus bereits im Jahr 1848 das erste nationale Großprojekt der Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske resultierte. Weitere Aufträge gingen in kurzer Folge bei dem sehr schnell wachsendem Unternehmen ein. Bereits 1850 wurde diese Ursprungsphase, in der ausschließlich der deutsche Markt bearbeitet wurde, abgeschlossen.

Das internationale Interesse an den Produkten erwachte schnell, so daß das Unternehmen bereits 1850 eine Agentur in London eröffnete, um den dortigen Vertrieb zu verstärken. Gleichzeitig erfolgte auch ein direkter Export nach Rußland. Auf beiden Märkten herrschte starke Nachfrage nach den innovativen deutschen Produkten (v.a. der russische Flächenstaat war am Ausbau der Kommunikationsinfrastruktur stark interessiert). Insofern befand sich Siemens seinerzeit gleichzeitig in der 1. und 2. Phase des McKinsey-Modells. Als die Märkte aufgrund der damals sicher schwierigen Kommunikation und den logistischen Problemen nicht mehr vom Stammhaus aus zu steuern waren, gleichzeitig aber v.a. auf dem russischen Markt eine ungebrochen starke Nachfrage existierte, trat das Unternehmen in die dritte Phase ein. Erstmals wurde eine Zweiggesellschaft gegründet, die neben dem Vertrieb auch die Produktion übernahm (in St. Petersburg 1855). Nur kurze Zeit später war auch diese Marktbearbeitung nicht mehr effizient genug, denn insbesondere die Kommunikation gestaltete sich mit zunehmendem Ausmaß immer diffiziler, so daß zunächst die Londoner Agentur (1859) in ein eigenes Unternehmen überführt wurde, das alle Geschäftsfunktionen vor Ort übernahm und dem zur Produktion noch weitere Unternehmen angegliedert waren. Mit diesem Schritt und der Marktbearbeitung in Rußland, die durch die Vergrößerung der ausländischen Wertschöpfung insbesondere durch Integration (z.B. Kauf Kupferbergwerk 1864) gekennzeichnet war, trat Siemens in die vierte Phase des McKinsey-Konzeptes ein. Der britische und russische Markt wurden weitestgehend autonom durch die TG's bearbeitet.



In dieser Phase verharrte das Unternehmen über einen längeren Zeitraum. Die Aktivitäten im Ausland waren auf Expansion ausgerichtet, die alle nach ähnlichen Mustern abliefen (Export, Vertrieb, Produktion, Vergrößerung der Wertschöpfungskette im Ausland (v.a. durch Zukauf)). Bis zum Jahr 1913 führte dieses strategische Verhalten der Siemens dazu, daß annähernd 100.000 Mitarbeiter beschäftigt wurden. Die inl. und ausl. TG's (Rußland, England) waren alle in 100% Besitz der Siemens. Zusätzlich bestanden mehr oder weniger weit entwickelte Niederlassungen in Österreich, Schweiz, Spanien, Ungarn und Frankreich. Die insgesamt zu beobachtende Nähe zum Stammland war nach eigenen Aussagen ausschließlich auf Kommunikations- (Übertragung und Sprache) und Transportprobleme zurückzuführen, die eine stärkere geographische Dislozierung nicht zuließen.

Auch nach dem 1. Weltkrieg befand sich das Unternehmen in einer nahezu unveränderten Situation, in der die Auslandsmärkte über autonome TG's bearbeitet wurden. Um die internationalen Expansion weiter voranzutreiben wurden jetzt allerdings auch neue Wege zur Erschließung der ausl. Nachfrage beschritten. Exemplarisch sei hier die Kooperation (gemeinsamer Vertrieb) mit Stinnes in Österreich genannt. Mit zunehmenden Möglichkeiten der Steuerung auch stärker gestreuter Unternehmensteile (Kommunikation, Flugzeug,...) erschienen auch weiter entfernte Märkte geeignet, den Expansionsdrang der Siemens zu stillen.

Um die wichtigen Märkte USA und Japan zu betreten, in denen große Absatzpotentiale gesehen wurden, war das Unternehmen gezwungen, neue Formen der Marktbearbeitung zu entwickeln. Der Eintritt auf den japanischen Markt erfolgte bspw. durch die direkte Gründung einer TG. Um hier die wenig ausgereifte Marktkenntnis zu kompensieren, direkt Vertriebswege zu erschließen und einen im Land bekannten Partner zum Ausgleich der teilweise fehlenden Markenkenntnis der Interessenten bieten zu können, wurde diese TG zusammen mit einem japanischen Unternehmen gegründet (1923).

Die Bearbeitung des amerikanischen Marktes (ab 1924) erfolgte zunächst mittels einer Kooperation zu Westinghouse. Eine Verbindung



mit Bestand, denn auch heute noch arbeiten die Firmen zusammen (so hat Siemens in 1997 den Bereich Turbinen und Kraftwerkstechnik von Westinghouse übernommen).

Im Jahre 1925 trat Siemens mit Gründung einer zentralen Werbeabteilung in die fünfte Phase des McKinsey-Konzeptes ein. Grund für die Zentralisierung war v.a. die Bündelung der Fachkompetenz. Es wurden strategische Vorgaben entwickelt, die (leicht modifiziert) durch die nationalen TG's ausgeführt wurden. Ein einheitliches Auftreten in der Außendarstellung und Kommunikation zum Kunden sollte erreicht werden. Es war auch geplant, den Bereich Forschung (der Deutschland sowieso nie ganz verlassen hatte) wieder komplett und strikt unter die direkte Leitung der Zentrale zu stellen.

Jäh unterbrochen wurde die Entwicklung der Siemens durch den 2. Weltkrieg.

3. Die Evolutionsphasen der Internationalisierung nach 1945

3.1 Die Situation der Nachkriegszeit

Nur wenige Monate unmittelbar nach dem Zweiten Weltkrieg, als sich Siemens mit der Vernichtung von über 80% der Firmenmasse und der Enteignung der im Ausland und in Ostdeutschland ansässigen Unternehmensteile abfinden mußte, begann das Unternehmen mit dem nationalen Wiederaufbau. Die wenigen nicht völlig zerstörten deutschen Niederlassungen, die vorher z.T. 500 Mitarbeiter beschäftigten, bestanden nun teilweise aus 5-10 Firmenangehörigen wie Buchhalter und Monteure, die mit primitiven Mitteln versuchten, sich ihren ehemaligen Arbeitsplatz zu retten. Schon bald konnten tatsächlich wieder im kleinen Volumen produziert werden. Dabei beschränkte man sich hauptsächlich auf die Herstellung von Klein- und Haushaltsgeräten, deren Nachfrage zu dieser Zeit entsprechend groß war.

Doch schon 1947 erreichte die Produktion ein größeres Volumen und das lahmgelegte Exportgeschäft begann sich wieder zu entwickeln. Alle zu Siemens gehörenden Teile des Unternehmens lagen im Inland, die ehemaligen internationalen Niederlassungen waren nun in ausländischem Staats- oder Firmenbesitz, internationale Aktivitäten gab es



nicht. Somit muß man das vor kurzen noch international tätige Unternehmen wieder der Phase I der Evolutionsphasen der Internationalisierung zuordnen (siehe Abb. 3 in der Anlage).

3.2 Beginn der Internationalisierung

Nach der Gründung des zweiten Firmensitzes in München, die aufgrund der Ost-West-Konflikte, die besonders in Berlin zu spüren waren, unumgänglich war, machten die immer umfangreicher und technisch anspruchsvoller werdenden Exporte wie die Inbetriebnahme von 2 Turbosätzen mit je 62,5 MW im Wärmekraftwerk Tavazzo bei Mailand/ Italien 1950 oder des Dampfkraftwerkes in San Nicolas/ Argentinien 1956 die Präsenz des Unternehmens vor Ort erforderlich, um vor allem technische Dienstleistungen und Service anbieten zu können. Dies wurde einerseits dadurch realisiert, daß Siemens ehemalige enteignete Tochtergesellschaften oder Niederlassungen zurückkaufte, teilweise aber auch durch Neugründungen.

Durch die Gründung erster ausländischer Vertriebs- und Servicegesellschaften der Nachkriegszeit in den 50er Jahren wurde man einerseits frühzeitig den Bedürfnissen des Kunden nach Ansprechpartnern vor Ort gerecht, andererseits transportierte Siemens mit dieser inside- outside- Perspektive als Wettbewerbsstrategie sein Know-How und seine Kompetenz so auf einen ausländischen Markt. Diese Phase, in der ein Teil der Wertschöpfung ins Ausland verlagert wird entspricht der Phase II der Evolutionsphasen.

Nachdem 1955 das für Deutschland bestehende Forschungsverbot aufgehoben wurde, war es nun möglich, den bestehenden Wissensvorsprung weiter auszubauen und in neue Unternehmensbereiche zu investieren; Siemens war unter anderem an der Herstellung von Bauteilen der Marssonde „Mariner IV“ beteiligt.

1965 schließlich wurde das erste zentrale Forschungszentrum Siemens-Schuckertwerke in Erlangen errichtet, Grundlage für die Schaffung von Innovationen, die nötig waren, um das Kerngeschäft auf Dauer im Inland zu behalten, da bereits vor allem die Fertigung und Montage von Serienbauteilen ins günstigere Ausland verlagert wurde.



Die Auslagerung von Fertigung oder Entwicklung und damit das Erreichen der Phase III der Evolutionsphasen ergibt sich aber oftmals nicht nur aus der günstigeren Kostensituation im Zielland heraus, sondern auch die Sicherung des Marktzuganges in diesem. So war Siemens z.B. beim Eintritt in den Telekommunikationsmarkt nach China vor protektionistische Barrieren gestellt. Man war an die Auflage gebunden, einen Teil der Wertschöpfung vor Ort zu verlagern. Daraus ergab sich für das Unternehmen einerseits aber der Vorteil, in den daraufhin errichteten Produktionsstätten, günstig den Low- Tech- Rohstoff Arbeitskraft nutzen zu können während die High- Tech- Komponenten weiterhin aus eigener Forschung und Entwicklung stammte, andererseits den Markt vor Ort in einer Monopolstellung erobern zu können - heute besteht das staatliche Kommunikationsnetz zu fast 100% aus Anlagentechnik der Firma Siemens.

Um dem Abnehmer weiterhin maßgeschneiderte Produkte bieten zu können, wuchsen, getreu der Devise „Kundennähe ist Marktnähe“, die Vertriebs- und Produktionsstätten in den internationalen Märkten nach und nach zu vollwertigen und autonomen Tochtergesellschaften heran. So konnte sich die vor Ort präsente Niederlassung lokal in die Wirtschaftsstrukturen verankern und flexibler auf Kundenwünsche reagieren, da mit zunehmender Kompliziertheit der Anlagen große Investitionsaufträge nicht mehr anhand von Katalogen und Preislisten, sondern vielmehr durch Planung vor Ort realisiert werden können; damit wurde die Phase IV des Evolutionsphasenmodells realisiert.

Um langfristig geschlossener und wirkungsvoller am Weltmarkt auftreten zu können, schlossen sich 1966 die Siemens & Halske AG, die Siemens- Schuckertwerke AG und die Siemens- Reiniger AG zu der endgültigen Siemens AG zusammen, deren Aktienanteile 3 Jahre später den Mitarbeitern zum Vorzugspreis abgegeben wurden, um Kapital für weitere Investitionen zu beschaffen. In den kommenden Jahren stieg der Elektrokonzern bis 1971 zu den 5. größten Unternehmen im Elektronikbereich auf.

Nicht immer ist es aber möglich, sich in einen Markt ohne größere Konkurrenz zu integrieren. Der Markteintritt nach Italien war zu-



nächst begrenzt, da es vor Ort bereits Konzerne gab, die den lokalen Markt bereits unter sich aufgeteilt hatten. Diese zu verdrängen hätte zur Folge, daß die notwendigen Entlassungen bei den etablierten Betrieben, die einen produktiven Bestandteil der Volkswirtschaft darstellten, eine negative politische Stimmung gegen den eindringenden Konzern entstehen lassen würden.

Dieses Problem hat die Siemens AG unter anderem dadurch vermieden, daß sie mit lokalen Unternehmen Joint- Ventures einging, wie z.B. in der Herstellung und Vertrieb. Ein weiteres wichtiges Joint- Ventures der 70er Jahre war die Kooperation mit der Corning Glass Works Ltd., New York. Für Herstellung und Vertrieb von Lichtwellenleitern für die Nachrichtenübertragung gründete die Siemens AG zusammen mit o.g. Unternehmen die Siecor Optical Cabels Industries. Neben der Möglichkeit des Marktzuganges ermöglicht sich dadurch die Einsparung von Kosten und der Transfer von Know-How zwischen den Konzernen, so daß die kooperierenden Unternehmen ihren Innovationsvorsprung gemeinsam festigen beziehungsweise ausbauen können.

3.3 Auf dem Weg zum Global Player

Bei einem immer schneller werdenden Veränderungstempo gerade in der Elektronikbranche ist der Innovationsvorsprung die Voraussetzung dafür, um weiter am Markt bestehen zu können. Da oft Milliardenbeträge für die Forschung ausgegeben werden, müssen diese über den Umsatz wieder hereingeholt werden. Den Preis bestimmen kann aber nur, wer zuerst mit seinem Produkt auf den Markt kommt und als Monopolist agieren kann, bis die Konkurrenz innovativ aufgeschlossen hat. Der folgende Wettbewerb läßt die Preise sinken, Nachzügler können dann oft nicht einmal die ihre Kosten für die Entwicklung decken.

Aus diesem Grund setzt die Siemens AG verstärkt auf Forschung und Entwicklung. Entweder unter eigener Regie wie im 1977 fertiggestellten Forschungszentrum in Pullach oder in Kooperationen mit anderen Unternehmen. 1997 sorgen 44.500 Mitarbeiter mit einem Jahresbudget von rund 7,3 Mrd. DM dafür, daß das Unternehmen mit einer Produktpalette, die zu 80% weniger als 5 Jahre alt ist, seine internationale Position behaupten und ausbauen kann. Für Weiterbildung, die z. B.



auch Sprachunterricht und internationales Management beinhaltet, wurden rund 300 Millionen DM ausgegeben.

Um dem internationalen Druck, innovative Produkte zum niedrigstmöglichen Preis absetzen zu können, standzuhalten und das Unternehmen an die neue globale Ausrichtung der Märkte, Erschließung neuer Kundensegmente und Marktsegmente, anzupassen, werden seit den 80er Jahren umfangreiche interne Neuorganisationen durchgeführt. 1989 wurde das Unternehmen von 7 auf die heute 16 Bereiche umgegliedert, wovon jeder Bereich die Verantwortung für das Weltgeschäft trägt. Im gleichen Jahr wurde die Initiative Top (Time Optimated Process) ins Leben gerufen, eine Umorganisation, die intern die Produktivität erhöhen, Innovationen beschleunigen und Wachstum auf neuen Märkten erhöhen sollte. Gleichzeitig bildeten sich Zentralabteilungen, die mit Richtlinienkompetenzen, Kontrollpflichten und Koordinierungsfunktionen für eine einheitliche Vertretung des Unternehmens und Steuerung der Forschungsbereiche ausgestattet sind. Die Einrichtung solcher Zentralabteilungen senkt nicht nur die Kosten der Verwaltung, durch die zentrale Koordination wird vor allem vermieden, daß spezielle Aufgaben wie Design, Entwicklung oder Personalmanagement nicht mehr überall lokal durchgeführt werden müssen, sondern die Zweigstellen auf eine gemeinsame internationale Einrichtung, die am für sie günstigsten Standort angesiedelt sind, zurückgreifen können und so ein paralleler Einsatz von knappen und teuren Ressourcen vermieden wird. Ein weiteres strategisches Ziel für die Globalisierung ist es, das Ungleichgewicht zwischen regionalen Umsatzstrukturen zu beseitigen: Fast 60% des Geschäfts macht die Siemens AG außerhalb Deutschlands, aber etwa zwei Drittel der Wertschöpfung befindet sich innerhalb Deutschlands. Dieses Ungleichgewicht soll vor allem durch Wachstum und weiteren Aufbau in den Weltmärkten ausbalanciert werden. Damit sind alle Voraussetzungen geschaffen, um als Global Player die Kriterien für die Phase V der Evolutionsphasen der Internationalisierung zu erfüllen.

4. Zukunftsaussichten



Das Unternehmen befindet sich zwar momentan in der letzten Phase des Evolutionsprozesses der Internationalisierung, dennoch sieht es sich durch Deregulierung, Privatisierung und Globalisierung neuen Rahmenbedingungen und damit neuen Herausforderungen gegenüber, die es zu bewältigen gilt, um als Global Player auf Dauer Bestand zu haben. „Die nächsten fünf Jahre werden sicherlich nicht weniger Herausforderungen bringen als die vergangenen“, so der Vorstandsvorsitzende der Siemens AG Dr. Heinrich v. Pierer.

Somit stehen Innovation und Wachstum im Mittelpunkt der Strategie der Siemens AG.

Im Wesentlichen geht es dabei um den Ausbau der Marktstellung mit neuen Produkten oder Dienstleistungen (Erschließung neuer Geschäftsfelder) oder, wenn dadurch die Wettbewerbsposition in Markt und Technik verbessert wird, mit Hilfe von Kooperationen und Akquisitionen, wobei der Akquisition Grenzen gesetzt sind, da bei Siemens nicht genügend freie Liquidität zur Verfügung steht.

Zum Erreichen dieser Ziele laufen zahlreiche aktuelle Projekte. Eines dieser Projekte ist die Eröffnung eines Halbleiterwerkes in den USA zusammen mit Motorola. Die hochmoderne Produktionsstätte vereint das Know-How der beiden Muttergesellschaften und setzt Maßstäbe in der Halbleiterfertigung. Nach Angaben eines Vorstandsmitgliedes der Siemens AG habe das Unternehmen durch den Zusammenschluß mit Motorola seine Präsenz in den USA wesentlich gefestigt und seine Wettbewerbsfähigkeit in diesem äußerst wichtigen Markt ausgebaut. Diese Halbleiterfabrik stelle einen wichtigen Meilenstein in der Globalisierungsstrategie von Siemens dar.

Siemens steht auch der Übertragung von Know-How und der Gründung von Joint Ventures in Mittel- und Osteuropa offen gegenüber, um den dortigen wirtschaftlichen Aufschwung herbeizuführen.

Außerdem ist eine zunehmende Dienstleistungsorientierung bei Siemens zu erkennen. Das Geschäft wird zunehmend von Engineering, Service und vor allem von Software geprägt. An der Wertschöpfung erreichen solche Dienstleistungen inzwischen über 50 Prozent. Neben der schon seit längerem bestehenden technischen Dienstleistung (z.B. vor-Ort-



Service) treten vor allem im Investitionsgüterbereich (z.B. Großanlagenbau) Dienstleistungen wie Finanzierung und Ausbildungsleistungen auf. Aufgrund der Konvergenz der Technologien, der Deregulierung und Privatisierung der Telekommunikation, der zunehmenden Bedeutung von IuK-Dienstleistungen und dem Wunsch der Kunden nach integrierten IuK-Lösungen hat Siemens eine umfassende Neuaufstellung der Arbeitsgebiete Information und Kommunikation vorbereitet. Siemens erhofft sich in der Informations- und Kommunikationstechnik weltweit führende Wettbewerbspositionen einzunehmen.

Eine weitere Tendenz, die sich auf dem Weltmarkt beobachten läßt, ist das steigende Bedürfnis der Unternehmen nach Komplettlösungen. Siemens ist eine der wenigen Unternehmen, die acht Kernkompetenzen unter einem Dach vereinigt und somit als Systemintegrator auf dem Weltmarkt auftritt.

Innerhalb dieser Arbeitsgebiete wird sich Siemens jedoch in Zukunft auf diejenigen Aktivitäten konzentrieren, in denen es als globales Großunternehmen in vorderen Weltmarktpositionen eine reelle Chance hat. Dies bedeutet, daß es häufiger Desinvestitionen - also Verkäufe - geben wird wie früher.

Es bestehen natürlich auch enorme Ausschöpfungspotentiale bei Siemens. Die Innovationsprozesse sind inzwischen stärker auf den Kunden ausgerichtet, es werden neue Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen eingerichtet, neue Kundenbedürfnisse und Marktchancen müssen früher erkannt und gründlicher analysiert werden. Die Internationalisierung der Führungsmannschaft muß vorangetrieben werden und Mitarbeiter müssen in der Lage und bereit sein, die unterschiedlichen regionalen Kulturen mit ihren spezifischen Denk- und Vorgehensweisen auch wirklich zu verstehen.

Als Abschluß kann das Zukunftsbild der Siemens AG formuliert werden: „Siemens, das globale und innovative Netzwerk von Menschen, die ihr Wissen auf dem Gebiet Elektrotechnik und Elektronik zum Nutzen der Kunden in aller Welt einsetzen, die ständig lernen und partnerschaftlich zusammenarbeiten, die den Mut zu schnellen Entscheidungen



aufbringen und Freude am wirtschaftlichen Erfolg haben.“, so der
Vorstandsvorsitzende der Siemens AG Dr. Heinrich v. Pierer.
Auf dieses Ziel konzentrieren sich alle Bemühungen.



5. Anlage

Abbildung 1:

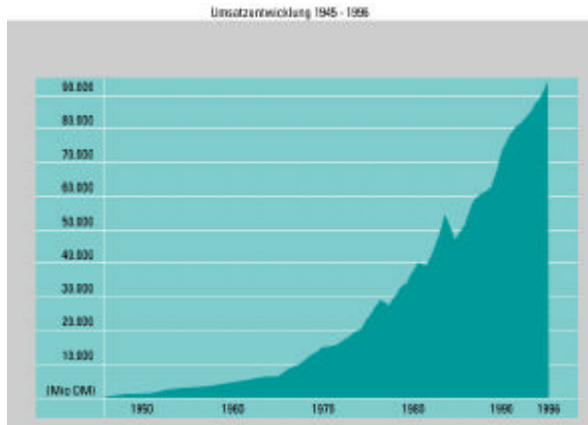


Abbildung 2:

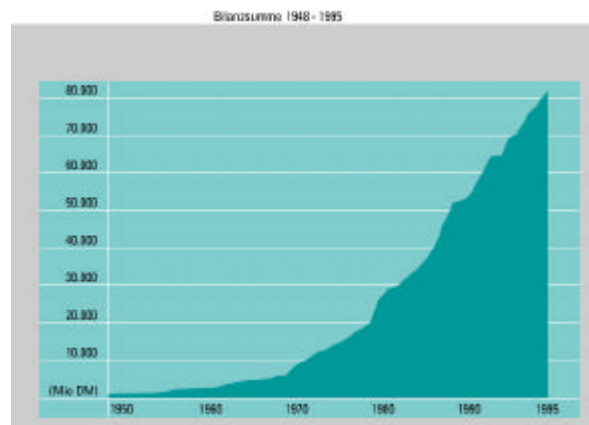
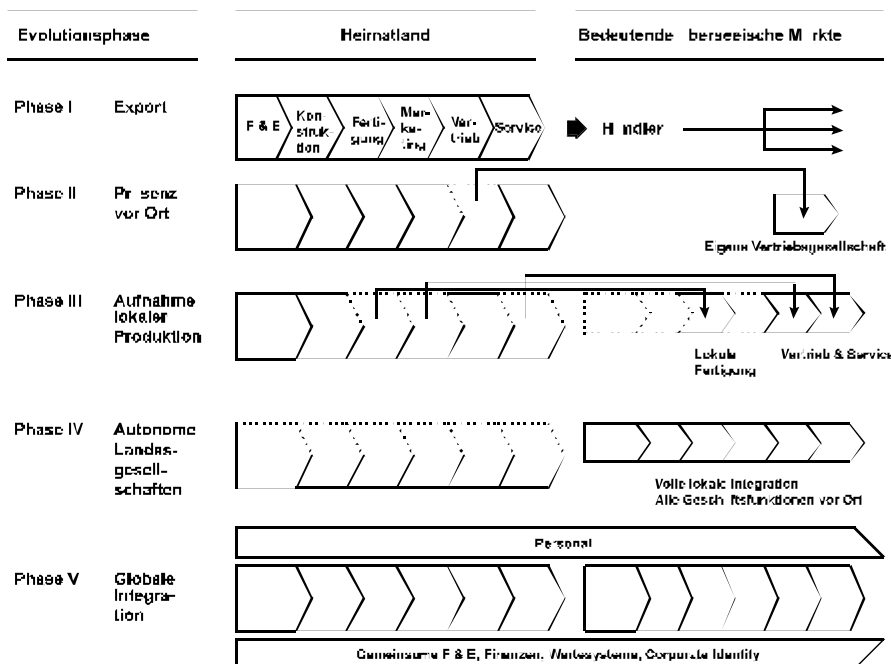


Abbildung 3:



Krubasik, Edward G.; Schrader, Jürgen: Globale Forschungs- und Entwicklungsstrategien, in: Welge, Martin K. (Hrsg.): Globales Management, (Poeschel) Stuttgart 1990, S. 17 - 27.



6. Quellennachweis

Persönliches Gespräch mit Herrn Horst Hoffmann, Leiter der Abteilung Anlagentechnik Technische Dienstleistungen ATD TD der S AG, Saarbrücken am 06.05.1998.

Pressemitteilung für die Wirtschaftspresse der S AG „Zwischenbericht für die Zeit vom 01.10.97 - 31.03.98“ vom 22.04.1998.

Pressemitteilung für die Wirtschaftspresse der S AG „Siemens erhält Lizenz für Siemens Financial Services in Peking“ vom 29.04.1998.

Pressemitteilung für die Wirtschaftspresse der S AG „Siemens und Motorola eröffnen gemeinsames Halbleiterwerk in USA“ vom 28.04.1998.

Liebrecht, Hubertus: Systematische Erschließung von Auslandsmärkten, in: Henzler, Herbert A. (Hrsg.): Handbuch Strategische Führung, (Gabler) Wiesbaden 1988, S. 183 - 195.

Meissner, Hans G.: Strategisches Internationales Marketing, 2. Aufl., (Oldenbourg) 1995, S. 48 - 66.

S „Das Unternehmen '97“, Nr.A19100-F-P005 und Nr.A19100-F-D299

S „Visionen werden Wirklichkeit“, CD-ROM

S „Das Unternehmen - Innovationen und Qualität für die Welt“, Nr. A19100-F-A170-V1

S Vortrag von Dr. Heinrich v. Pierer „Unternehmen und Markt im Zeitalter der Globalisierung“, Paris 12.November 1997.

S Vortrag von Dr. Heinrich v. Pierer „Innovationen sind unser Lebenselixier“, Berlin 12. Oktober 1997.