

Der Plan für die Auferstehung der Siemens-Windkraftsparte

Welt, 22.05.2024, Daniel Wetzel

<https://www.welt.de/wirtschaft/plus251580876/Siemens-Gamesa-Der-Plan-fuer-die-Auferstehung-der-Windkraftsparte.html>

Die Windkraftsparte Gamesa hat Siemens Energy Milliardenverluste beschert. Jetzt tritt der vierte Chef in fünf Jahren an. Vinod Philip soll die Aufräumarbeiten abschließen. Er sendet eine überraschende Botschaft – und nennt ein neues Erfolgskriterium, das bald zum Vorteil werden soll.

Die spanische Windkraftsparte Gamesa hat der deutschen Siemens Energy (SE) nichts als Ärger bereitet: Turbinenausfälle, Schadenersatz, Umsatzeinbruch, Milliardenverluste: Mitten in einer weltweit hochlaufenden Energiewende wurde ausgerechnet das Windkraft-Geschäft für Siemens Energy zur Desasterzone. Das ist ein Jahr her – und noch nicht vorbei.

Vergangene Woche berief Siemens-Energy-Chef Christian Bruch einen neuen Sanierer für Gamesa. Es ist der vierte Windkraft-Chef innerhalb von fünf Jahren.

Vinod Philip stellte sich am Dienstag im großen SE-Werk in Mülheim an der Ruhr erstmals den Fragen deutscher und spanischer Journalisten. „Was wird ihre erste Botschaft an die Beschäftigten von Gamesa sein?“, fragte einer. Vinod Philip gab seine überraschende Antwort ohne jedes Zögern: „Es wird eine Botschaft der Dankbarkeit sein.“

Dankbarkeit? Siemens Gamesa hatte 2800 Turbinen des fehlerbehafteten Typs 4.X und 5.X verkauft. Die Qualitätsprobleme bescherten dem Konzern direkte Kosten von 1,6 Milliarden Euro.

Als die Ad-hoc-Mitteilung von den Qualitätsproblemen am 22. Juni 2023 die Investoren erreichte, brach der Börsenwert der Mutter Siemens Energy innerhalb eines einzigen Handelstages um sieben Milliarden Euro ein.

Selbst die frühere Konzernmutter Siemens geriet in Mitleidenschaft. Seither hat Siemens Energy, die Nummer zwei am Weltmarkt für Onshore-Windturbinen, keine einzige Anlage mehr verkauft. Und jetzt „Dankbarkeit“?

Philipps überraschende Aussage steht für zweierlei: Erstens für die Professionalität des designierten Gamesa-Chefs und zweitens für den Beginn einer neuen Phase in der Sanierung des Windkraftgeschäfts beim wichtigsten deutschen Energiewende-Ausrüster Siemens Energy.

Die erste Phase der Schadensbegrenzung und Fehleranalyse hatte Gamesa-Chef Jochen Eickholt selbst übernommen. Für Joe Kaeser, Aufsichtsratschef von Siemens Energy, war Eickholt der perfekte Troubleshooter: Ingenieur, international erfahren, robust im Auftritt, unverblümt die Ansprache.

Eickholt ist nicht der Typ für Smalltalk. In den Werken und Büros von Gamesa dürfte es zuweilen laut zugegangen sein. Kaum ein Industriemanager stand in der zweiten Hälfte des Jahres 2023 auch stärker unter Druck als Eickholt.

Sanierung der Windkraftsparte war unumgänglich

Denn im Herbst kam zum Unglück auch noch Pech hinzu: Lieferketten-Probleme sorgten jetzt auch noch für Belastungen im Geschäft mit Offshore-Turbinen.

Bis Oktober hatte der Aktienkurs des wichtigsten deutschen Energiewende-Ausrüsters Siemens Energy drei Viertel seines Vorkrisenniveaus eingebüßt, ein Börsenwert von zwölf Milliarden Euro war vernichtet. Weil Konzernchef Bruch die Windkraftsparte nicht verkaufen konnte – es gab keine Interessenten – war die Sanierung praktisch alternativlos.

Eickholt erarbeitete einen mehrjährigen Sanierungsplan, der in der vergangenen Woche von den Konzernspitzen beschlossen wurde. 2026 soll Siemens Gamesa damit wieder den „Break-even“ erreichen, den Punkt, ab dem wieder profitables Wachstum beginnt.

Überwachen will Eickholt die Ausführung seines Plans aber nicht mehr: Der 62-Jährige reichte vergangene Woche seinen Rücktritt zum 1. August ein. Ob dafür auch Spannungen mit dem interventionsfreudigen SE-Vorstandschef Christian Bruch verantwortlich sind, bleibt Spekulation.

Offiziell lautet die Botschaft des Konzerns, dass die Abarbeitung des Sanierungsplans über die nächsten vier oder fünf Jahre durchgehend in einer Hand liegen soll – und das erforderte naturgemäß einen jüngeren Gamesa-Chef als Eickholt.

Unter der Ägide des gebürtigen Inders Vinod Philip (50) soll Gamesa jetzt eng in die Führungsstruktur des Mutterkonzerns Siemens Energy integriert werden.

Nachdem zu Jahresbeginn bereits Bereiche wie Rechnungswesen, Controlling und Steuern zusammengeführt wurden, werden ab Juni weitere Verwaltungsfunktionen wie Personal, Recht, IT, Einkauf und Logistik unter eine einheitliche globale Führung auf Konzernebene gestellt. Das dürfte auch Arbeitsplätze kosten, heißt es im Konzern. Offen bleibt vorerst, wieviele und wo.

Nach der harten Erstsanierung durch Jochen Eickholt geht Philip als verständnisvoller Teambuilder an seine Aufgabe. Konfrontation, Schuldzuweisungen würden ihm beim Wiederaufbau eines prosperierenden Turbinen-Herstellers nicht helfen, das weiß Philip.

Er braucht den unbelasteten Blick nach vorne, funktionierende Teams, gute Kommunikation in und zwischen den Werken. Deshalb lautet seine erste Botschaft an die gestressten Mitarbeiter in Spanien eben beruhigend „Dankbarkeit“.

Der neue Spartenchef will auch auf den Stärken aufbauen

Die Leute bei Gamesa, sagt Philip, „haben extrem hart gearbeitet und sind extrem loyal.“ Als neuer Chief Executive Officer wolle er nicht nur verstehen, was schlecht lief bei Gamesa: „Ich will auch verstehen, was gut lief – um auf diesen Stärken aufzubauen.“

Der kooperative, versöhnliche Ansatz wird bei den Mitarbeitern gut ankommen. Doch zu sicher sollten sich die Gamesa-Leute bei ihrem Chef nicht sein – denn der liebt auch die Überraschung.

Als es bei seinem ersten öffentlichen Auftritt in Mülheim um die Qualitätssicherung bei Siemens Energy ging, platzte plötzlich ein autonom laufender vierbeiniger Roboter mit lautem Stampfen in den Konferenzraum und polterte mit stierem Kamerablick geradewegs auf die erschrockenen Journalisten zu.

Philip freute sich über den Effekt: „ANYmal“, so der Name des mit Sensoren und Mikrofonen vollgestopften Roboterhundes, helfe Siemens Energy dabei, an riskanten Stellen Strom- und Gasleitungen und andere Gefahrenherde zu überwachen.

Nach einem Ingenieur- und Wirtschaftsstudium in den USA hat der hochgewachsene Inder aus dem Bundesstaat Kerala sein gesamtes Berufsleben bei Siemens verbracht, zuletzt als Chief Technology Officer des abgespaltenen Energiesparte.

Die ist heute mit rund 99.000 Mitarbeitern in 90 Ländern einer der ganz großen Hardware-Produzenten der globalen Energiewende. Als Verantwortlicher für den Bereich „Global Functions“ bringt Philip Erfahrung in allen Querschnittsfunktionen mit, angefangen mit Forschung und Entwicklung über Informationstechnologie bis hin zu Einkauf und Projekt-Abwicklung. Jetzt muss er das Arbeitspferd der Energiewende, die Windkraft, für Siemens Energy wieder flott kriegen.

Alle großen Windkraft Hersteller von Problemen betroffen

Zur Seite steht ihm ein Landsmann: In der von Christian Bruch und Joe Kaeser berufenen „Quality Task Force“, die vom Beratungshaus Alix Partners geleitet wird, soll Pratyush Nag als technischer Teamleiter bis in die feinsten Verästelungen die eigentlichen Ursachen der Technikprobleme bei Siemens Gamesa ausforschen und mit seinem Team Wege ersinnen, wie diese für alle Zukunft aus dem Weg geräumt werden können.

Nag, der es als Konstrukteur extrem leistungsfähiger Kraftwerksturbinen sogar ins „Guinness Buch der Weltrekorde“ schaffte, folgt dabei einem ausgeklügelten „8D-Prozess für strukturelle Problemlösung.“

Eine Genauigkeit, die sich noch auszahlen könnte. Der Chef der Abteilung Onshore-Turbinen bei Gamesa, der Niederländer Richard Luijendijk, sieht in der minutiösen Fehleraufbereitung eine große Chance für die Zukunft: „Die ehemaligen Problemfälle 4.X und 5.X werden bald die am intensivsten getesteten Turbinen am Markt sein.“

Qualität könnte tatsächlich zum entscheidenden Erfolgskriterium werden. Denn zuletzt waren die Hersteller von Windkraftturbinen wie Vestas, Nordex, General Electric (GE) oder eben Siemens Gamesa in einen ungesunden, hektischen Wettlauf verfallen: Immer größere, leistungsfähigere Anlagen wurden in immer kürzeren Abständen auf den Markt geworfen.

Es blieb keine Zeit mehr, Erfahrungen mit den Maschinen im Feld zu sammeln, Kinderkrankheiten auszumerzen und Leistungen zu optimieren. Technische Probleme häufen sich seither in der gesamten Branche, praktisch kein Hersteller

schrieb zuletzt noch schwarze Zahlen, woran Reparaturkosten und Entschädigungsleistungen ihren Anteil haben.

Für die von häufigen Betriebsausfällen genervten Windparkbetreiber könnte die Verlässlichkeit im Betrieb und geringe Wartungskosten bald wichtigere Kriterien sein, als die Anschaffungskosten.

Verlässlichkeit soll bei Siemens Energy zum Verkaufsargument werden

Der Siemens-Energy-Chef hat die Richtung für Gamesa deshalb vorgegeben: „Lasst es langsam angehen“, sagt Bruch: „Wir müssen aufhören, uns ständig auf neue Entwicklungen zu stürzen.“

Das heißt: Siemens Gamesa wird die Problemturbinen erstmal von Grund auf überarbeiten, aber nicht wieder ganz neue, größere am Reißbrett aufziehen: Erprobte Verlässlichkeit soll das Verkaufsargument werden, nicht der Preis.

Das heißt auch: Siemens Gamesa überlässt den Wettbewerbern, darunter auch den 26 chinesischen Windturbinen-Produzenten die Weltregionen, in denen vor allem billige Produkte gefragt sind.

Aus Südamerika, den Mittleren Osten, Afrika zieht sich der Konzern tendenziell zurück, kündigt Bruch an: „Ich werde nicht dort in den Wettbewerb gehen, wo das einzige Interesse des Kunden ein niedriger Preis ist.“ Konzentrieren werde er das Geschäft auf reife Märkte wie USA, Europa, Japan, Neuseeland. „Den indischen Markt analysieren wir noch.“

Ob Siemens Gamesa den aggressiven chinesischen Billiganbietern auf dem Weltmarkt wirklich aus dem Weg gehen kann, wird man sehen. Bei den Investoren kommt die Strategie von Christian Bruch jedenfalls bislang gut an: Am gesamten deutschen Aktienmarkt gibt es keine Aktie, die seit Jahresbeginn stärker gestiegen wäre als die von Siemens Energy.