Geteilte Macht

Konzerne In der Öffentlichkeit gilt Siemens-Chef Joe Kaeser als einer der stärksten Industrieführer der Republik. Tatsächlich aber wächst der Einfluss der IG Metall. Sie strebt eine ähnliche Rolle wie bei VW an: Dort läuft ohne sie gar nichts.

In manchen Situationen zeigt selbst Joe Kaeser Nerven. Ein Manager, der gemeinhin als ziemlich cool gilt. Zum Beispiel Anfang Juni: Da platzte dem meist so besonnenen Siemens-Chef der Kragen, und er ließ sich das auch deutlich anmerken.

Unter dem Schlagwort „Vision 2020“ hatte Kaeser, 57, gerade erst sein Konzept zur Neuordnung des Konzerns mit gut 70 Milliarden Euro Umsatz und knapp 360 000 Beschäftigten vorgestellt. Der Arbeitstitel war an ein ähnliches, schon seit gut einem Jahr laufendes Programm der IG Metall angelehnt.

Doch statt den Siemens-Chef zu loben, hatten Gewerkschaft und Gesamtbetriebsrat einen Aktionstag veranstaltet, an dem sie Kaeser Jobabbau vorwarfen und ihn auf einem Flugblatt in einer Karikatur am Steuer einer Dampfwalze zeigten.

Das sei unfair, beschwerte sich der Siemens-Chef – und es sei kontraproduktiv. Schließlich hätten auch die Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat das Vorhaben anstandslos abgenickt.

Erst kürzlich hatte Kaeser erneut Anlass, sich aufzuregen. Die IG Metall argwöhnte in einem internen Rundbrief, er könnte die Medizintechnik-Sparte im Rahmen seines Programms vom Konzern abspalten und als eigenständiges Unternehmen an die Börse bringen. Der Siemens-Chef bestreitet das und wirft einigen Funktionären „fortgesetzten Populismus“ vor.

Kaesers Scharmützel mit Betriebsräten und Gewerkschaftern passen so gar nicht zum Bild des großen Versöhners, das sich die Öffentlichkeit vom Siemens-Chef macht und das er selbst gern pflegt. Unvermittelt gewährt er tiefe Einblicke in das Innenleben von Deutschlands fünftgrößtem Industriekonzern – und in sein eigenes.

Seit der Niederbayer vor gut einem Jahr an die Konzernspitze rückte, wird er in der Bevölkerung, aber auch in der eigenen Belegschaft gefeiert wie ein Heilsbringer. Bei Stippvisiten in der großen weiten Siemens-Welt, konstatierte das *manager magazin*, schlage ihm „meist Wohlwollen entgegen, manchmal gar Begeisterung“.

Kaeser hat in seiner bisherigen Amtszeit tatsächlich schon einiges bewirkt. Er straffte den Vertrieb, schaffte eine komplette Managementebene ab, trennte sich von Beteiligungen und gab dem Konzern eine neue Führungs- und Organisationsstruktur. Ziel ist es, den Konzern zu fokussieren und rund um das Thema Elektrifizierung neu zu gruppieren.

Noch ist nicht klar, ob sein Plan aufgeht. Aber immerhin hat der langjährige Exfinanzchef erst mal Ruhe in das Unternehmen gebracht. Das war dringend nötig nach den Turbulenzen um Kaesers Bestellung und die Ablösung seines glücklosen Vorgängers Peter Löscher Ende Juli 2013 (SPIEGEL 32/2013).

FOTO: WOLFGANG STAHR/LAIF

Die neue Siemens-Geschäftsaufteilung
Umsätze der Industriebereiche 2013/14 in Mrd. €

Mitarbeiter **357 000**

Umsatz 2013/14 **72,4** Mrd. €

Gewinn **5,5** Mrd. €

Energie erzeugen und übertragen		Energie effizient anwenden		Healthcare	
• Energieerzeugung, Öl- und Gasförderung und -transport	12,7	• Prozessautomatisierung, Antriebssysteme	9,6	Eigenständig geführte Gesundheitssparte	11,7
• Energie-Management (Netze)	10,7	• Digitale Produktion	9,2		
• Erneuerbare Energien	5,5	• Mobilität, u. a. Verkehrstechnik	7,3		
• Kraftwerks-Dienstleistungen*		• Gebäudetechnik	5,7		

*Umsatz in anderen Geschäftsbereichen ausgewiesen

Quelle: Unternehmensangaben

Wahr ist allerdings auch: Wohl selten zuvor klaffte zwischen der öffentlichen Wahrnehmung eines Dax-Vorstandschefs und der Realität eine so große Kluft wie bei Kaeser. Freunde und Vertraute preisen seine Macht und Durchsetzungsstärke. Die *Börsen-Zeitung* kürte den Aufsteiger sogar zum „Kaiser von Siemens“.

Mit der Wirklichkeit hat das wenig zu tun. Kaeser kann nicht einfach durchregieren, der Siemens-Chef muss seine Macht teilen – mit Belegschafts- und Gewerkschaftsvertretern wie der neuen Chefin des Gesamtbetriebsrats Birgit Steinborn, 54, oder dem IG-Metall-Vorstandsmitglied Jürgen Kerner, 45. Beide sitzen auch im Kontrollgremium des Konzerns.

Aufgrund der Mitbestimmung haben die Arbeitnehmer in deutschen Konzernen ohnehin großen Einfluss. Steinborn und Kerner arbeiten gemeinsam daran, diesen bei Siemens noch beträchtlich auszubauen.

Im 20-köpfigen Aufsichtsrat des Konzerns bilden die neun IG-Metall-Mitglieder zusammen mit dem Vertreter der leitenden Angestellten eine eindrucksvolle Truppe. Wenn es in ihr Kalkül passt, unterstützen sie Kaeser. Das war bei der gescheiterten Übernahme des französischen Wettbewerbers Alstom der Fall. Auch den geplanten, sechs Milliarden Euro teuren Kauf des US-Fracking-Spezialisten Dresser Rand trugen die Belegschaftsabgesandten mit – obwohl der Boom dort wegen des fallenden Erdölpreises schon wieder nachlässt.

Sie geben dem obersten Chef aber auch gern Kontra wie aktuell in der Diskussion um die Zukunft der Medizintechnik. Diese Sparte, in der unter anderem Computertomografen oder Ultraschallgeräte hergestellt werden, setzt rund zwölf Milliarden Euro pro Jahr um – und macht seit Jahren gute Gewinne. Seit der frühere Siemens-Chef Heinrich von Pierer sich Mitte der Neunzigerjahre gegen einen Verkauf entschied und den Bereich sanierte, gilt dieser als eindrucksvoller Beleg dafür, dass der Konzern Geschäfte auch selbst in Ordnung bringen kann – wenn er nur will.

Kaeser möchte die Siemens-Division trotzdem in eine selbstständige Einheit überführen, um sie für einen möglichen Paradigmenwechsel in der Branche zu rüsten – weg von der traditionellen Apparatemedizin, hin zur Untersuchung der Erbsubstanz und darin angelegter Krankheitsrisiken. In einem solchen Fall soll der Ableger sich allein die nötigen Mittel für teure Zukäufe am Markt beschaffen können und nicht mehr dem Mutterkonzern auf der Tasche liegen.

Kerner und seine Kollegen befürchten dagegen, Kaeser könne die Medizintechnik bald abstoßen oder an die Börse bringen und langfristig die Jobs an deutschen Standorten wie Erlangen, Forchheim oder im thüringischen Rudolstadt gefährden. Sie verweisen dabei auf Beispiele anderer früherer Konzernteile wie Osram oder Infineon, wo nach dem Ausstieg von Siemens in großem Stil Arbeitsplätze wegfielen.

Das Ziel der IG Metall ist klar: Sie will ihre eigenen Vorstellungen durchsetzen und nebenbei neue Mitglieder werben. „Wir betreiben keine reine Konfliktstrategie, sondern machen selbst konkrete Verbesserungsvorschläge“, erläutert IG-Metall-Kontrolleur Kerner die Politik.

Mittelfristig möchten er und seine Kollegen bei Siemens eine ähnlich starke Rolle spielen, wie die IG Metall sie schon heute im VW-Konzern einnimmt. Dort geht gegen die Zustimmung des Arbeitnehmerlagers so gut wie gar nichts. Dessen führende Vertreter sehen sich selbst als Co-Manager – und werden von der Konzernführung auch so behandelt.

Bei Siemens ist die Gewerkschaft noch nicht so weit. Aber sie arbeitet daran.

Kaesers Zukunftsprogramm für den Konzern ähnelt bereits in vielen Punkten verblüffend den Vorstellungen der IG Metall. Siemens, heißt es in deren Infoblättern und Rundschreiben, müsse Bürokratie abbauen und den Mitarbeitern mehr Eigeninitiative zugestehen. Dass Kaeser den Vorschlag aufgegriffen habe, sei „ein geschickter Schachzug“ gewesen, lobt Siemens-Betriebsratschefin Steinborn den Konzernchef gönnerhaft.

In der Medizintechnik ist die Handschrift der Arbeitnehmerseite ebenfalls erkennbar. Als Gegenleistung für die geplante Verselbstständigung des Bereichs musste Kaeser unter anderem zusichern, wenn möglich auch künftig die Mehrheit der An-

teile zu halten, keine Kündigungen auszusprechen, die Zentrale in Deutschland zu belassen und nicht aus der Tarifbindung zu flüchten. Potenzielle Investoren, vor allem aus dem angelsächsischen Raum, dürften solche Auflagen wohl nur widerwillig schlucken.

Die Verkehrstechnik haben die Arbeitnehmervertreter als neuestes Experimentierfeld ausgeguckt. Zusammen mit externen Experten arbeiten sie zurzeit an einem Konzept für die vor allem von chinesischen Wettbewerbern heftig bedrängte Sparte. Sie sollte im Zuge der avisierten Alstom-Übernahme eigentlich an die Franzosen gehen, bleibt nun aber im Konzern, zumindest vorerst.

Zu Details ihres ehrgeizigen Projekts dürfen die IG-Metall-Emissäre auch Manager des Bereichs befragen. Die Führungskräfte müssen den Abgesandten der Arbeitnehmer auf Wunsch Rede und Antwort stehen. Verfügt hat das der angebliche Alleinherrscher Kaeser.

Um ihre Macht im Konzern weiter zu stärken, wollen Gesamtbetriebsrat und IG Metall sogar mit dem Verein der Belegschaftsaktionäre in der Siemens AG kooperieren, böse Zungen behaupten: ihn unterwandern. Die Organisation vertritt rund 6000 Mitarbeiter mit Aktien des Konzerns, darunter auch viele leitende Angestellte. Als letzte verbliebene Fundamentalopposition im Unternehmen nervt sie Vorstand und Aufsichtsrat auf der Hauptversammlung seit Jahren mit hartnäckigen Fragen und massiver Kritik – und das oft zu Recht.

Demnächst wollen Kerner und seine Mitstreiter noch weitere Tätigkeitsfelder beackern. Der IG-Metall-Finanzchef und Kollegen in der Frankfurter Hauptverwaltung planen unter anderem einen Kongress zur digitalen Produktion unter dem Schlagwort 4.0. Das Thema galt bislang eigentlich als Kaesers Domäne. Doch von PR-Arbeit verstehen die Betriebsräte und IG-Metall-Funktionäre inzwischen mindestens genauso viel wie die Siemens-Manager.

Ihre Vertrauensleute im Konzern ließen erst kürzlich die Qualität der eigenen Kommunikationsarbeit von einer professionellen PR-Agentur untersuchen. Ergebnis: Bei Siemens sollten Botschaften innerhalb des Arbeitnehmerlagers künftig bevorzugt in Guerilla-Manier verbreitet werden – also abseits der offiziellen Verlautbarungskanäle. Das erhöhe die Glaubwürdigkeit.

Außenstehende, aber auch langjährige Siemensianer wundern sich, woher das demonstrativ zur Schau gestellte Selbstbewusstsein der Arbeitnehmerseite kommt. Ihre Vorgänger wurden von früheren Vorstands- und Aufsichtsratschefs immer wieder ausgebremst, ja zuweilen sogar regelrecht kujoniert.

Mit der unternehmerfreundlichen Betriebsräteorganisation AUB wurde zeitweise sogar eine Art Gegenmacht zur IG Metall aufgebaut und vom Konzern finanziert. Doch das ist lange her. Heute kommt an Kerner und seinen Truppen kaum jemand vorbei.

Die tiefere Ursache für den gewachsenen Machtanspruch der Belegschaftsvertreter lässt sich an einem konkreten Ereignis festmachen. Es liegt gut ein Jahr zurück, wirkt aber immer noch nach.

In einer Hauruckaktion hatte Aufsichtsratschef Gerhard Cromme damals versucht, Kaesers glücklosen Vorgänger Peter Löscher abzusetzen. Doch Aufsichtsratsgrößen wie Ex-Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann oder Allianz-Boss Michael Diekmann verweigerten zunächst ihre Zustimmung. Cromme musste sich die Mehrheit zum Sturz Löschers und zur Inthronisierung Kaesers mithilfe der Arbeitnehmerbank im Kontrollgremium sichern – und bekam sie auch.

Zur Belohnung durften sich die Abgesandten der Mitarbeiter etwas wünschen: unter anderem die Verabschiedung der ihnen nicht genehmen Personalchefin Brigitte Ederer. Kurz darauf verließ die Österreicherin tatsächlich den Konzern, obwohl Kaeser sie nach eigenen Aussagen gern gehalten hätte. Steinborn, Kerner und ihre Mitstreiter jubilierten – und konnten sich fortan als Ko-Manager fühlen.

Die erste Chance, den Durchmarsch der Arbeitnehmertruppe im Konzern zu stoppen, ergab sich für den Siemens-Chef schon bald darauf. Doch Kaeser ließ sie ungenutzt verstreichen. Er wollte es sich offenbar nicht gleich zu Beginn mit jenen Leuten verderben, die ihn gerade erst auf den Schild gehoben hatten.

Anlass waren Querelen um Steinborns Vorgänger, den früheren Gesamtbetriebsratschef Lothar Adler. Kurz nach dem Ausscheiden der umstrittenen Personalchefin war bekannt geworden, dass der ehemalige Fernsehtechniker nach seinem Amtsantritt Ende 2008 eine Gehaltserhöhung von 100 000 Euro bekommen hatte. Im Herbst 2013 machten Gerüchte die Runde, Adler habe den Betrag bekommen, weil er auf das Amt des stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden verzichtet hatte.

Bau eines Siemens-Kernspintomografen
Weg von der traditionellen Apparatemedizin

Der Posten steht bei Siemens eigentlich traditionell dem Anführer des Gesamtbetriebsrats zu. Trotzdem übernahm 2009 ausnahmsweise der damalige IG-Metall-Chef Berthold Huber als erster externer Gewerkschaftsvertreter das Amt. Alle Beteiligten bestreiten bis heute entschieden, dass Adler das Aufgeld womöglich als Gegenleistung für seinen Verzicht bekommen haben könnte.

Kaeser ließ den Vorgang zwar intern untersuchen, eine wirklich unabhängige Aufklärung des Vorgangs und umfassende Information der Öffentlichkeit fand nie statt. Kurz vor Weihnachten 2013 stellten die hauseigenen Prüfer nur fest: Kein Organvertreter der Siemens AG habe eine Pflichtverletzung begangen. Die entscheidende Frage, ob womöglich Dritte gegen interne Verhaltensregeln oder gar gegen Strafvorschriften verstoßen hatten, ging im Feiertagstrubel unter.

Adler verabschiedete sich bald darauf in den Ruhestand. Die Zweifel, ob alles mit rechten Dingen zugegangen war, blieben.

Kaeser setzte sich großzügig darüber hinweg. Er würdigte den Arbeitnehmervertreter zum Abschied sogar noch mit euphorischen Worten. „Ich wünsche mir, dass es mehr Männer und Frauen gibt von der Sorte wie Lothar Adler“, pries er den scheidenden Gesamtbetriebsratschef, „für (ihn) gilt: ein Mann, ein Wort – auch wenn die Kugeln von vorne kommen und der Wind sich einmal dreht“.

Das Bekenntnis hatten Kollegen Adlers, darunter vor allem Angehörige der IG Metall, Kaeser abgerungen. Sie wollten dem verdienten Kollegen trotz aller Turbulenzen noch einen halbwegs honorigen Abgang bereiten.

So mächtig ist Siemens-Chef Joe Kaeser dann offenbar doch nicht, dass er einen solchen Wunsch abschlagen könnte.

Dinah Deckstein