



Unter Geiern

Innovationen Getrieben vom rasenden technologischen Wandel, muss Siemens-Chef Joe Kaeser Europas größten Hightech-Konzern zukunftsfähig machen. Sonst droht die Zerschlagung. *Von Dinah Deckstein und Konstantin von Hammerstein*

Es ist nur ein Spiel. So wie die Gladiatorenkämpfe im alten Rom auch nur Spiele waren. Am Ende aber lag der Verlierer tot im Staub.

Du musst nach oben, das ist die Aufgabe. Es gibt zwei Kurven, die eine läuft aus, die andere beginnt. Du sitzt auf der einen, aber es ist unklar, auf welcher. Geht sie weiter hoch, oder hast du den Höhepunkt schon hinter dir? Du weißt es nicht, aber noch kannst du wechseln. Wenn du merkst, dass du auf der falschen sitzt, ist es zu spät. Es geht nur noch bergab.

Joe Kaeser malt eine Kurve in die Luft, dann lässt er seine Hand steil nach unten segeln. Das war's, du hast verloren. Zweite Person Singular. In Kaesers Erzählungen wird immer geduzt, auch die Kanzlerin. Er stammt aus Niederbayern.

Der Siemens-Chef lehnt sich zurück. Ein langer Tag liegt hinter ihm, die Konzernzentrale in der Münchner Innenstadt hat sich längst geleert, doch sein weißes Hemd ist immer noch so makellos gestärkt, als hätte er es gerade aus der Reinigung geholt. Hinter ihm hängen zwei mannshohe Fotos an der Wand. Meereswellen, so blau wie sein Schlips. „Passt“, sagt er, „bewegte See, aber nicht stürmisch.“

Man kann sich Kaesers Arbeit so vorstellen: Als Vorstandschef muss er Wetten auf die Zukunft abschließen. Braucht die Welt in zehn Jahren große Gasturbinen oder kleine? Riesige Stromtrassen oder lokale Netze? Was bleibt, was wird bald verschwinden?

Mag sein, dass es nur ein Spiel ist, aber verlieren darfst du es nicht. „You have to hedge your bets“, sagt Kaeser, der Englisch in einer dezidiert niederbayerischen Variante spricht. Man muss seinen Einsatz absichern. Alles auf das wahrscheinliche Ergebnis setzen, und „für den unwahrscheinlichen Fall, dass es anders kommt, braucht man immer einen Plan B“.

Während Kaeser, 58, doziert, entfaltet sich unter dem Besprechungstisch ein Schauspiel, das nach einem anderen Skript abläuft. Seine schwarzen Schuhe scheinen sich selbstständig gemacht zu haben, sie sind rastlos in Bewegung. Trippelschritt links, Trippelschritt rechts, dann ein hochfrequentes Wippen zu einem unhörbaren, rasend schnellen Beat. Können Füße lügen?

Dass der Chef eines riesigen Elektrokonzerns unter Strom steht, ist ein Ka-

lauer und zugleich eine Binse. Natürlich steht er unter Strom, was denn sonst? 33 Jahre lang hat er sich nach oben gekämpft, am Schluss stand nur noch sein Vorgänger im Weg. Seit August 2013 sitzt er da, wo er immer schon hinwollte, doch nun haben sich die Rollen vertauscht. Der Jäger ist zum Gejagten geworden.

Kaesers Weltreich ist ein verletzlicher Riese. 168 Jahre alt, 348 000 Mitarbeiter in 195 Ländern, 76 Milliarden Euro Umsatz, 7,4 Milliarden Euro Gewinn. Siemens verkauft Automatisierungssoftware, U-Bahnen, Hochgeschwindigkeitszüge, Steuerungstechnik für Großanlagen, Computertomografen, Kompressoren, Gasturbinen, Offshore-Windräder, Brandschutzanlagen und Tausende andere Produkte.

Das Schicksal des größten und ältesten europäischen Hightech-Konzerns entscheidet auch über die Zukunftsfähigkeit des Kontinents. Kann Siemens in dem weltweiten Wettlauf um die technologische Vorherrschaft nicht mithalten, wäre das ein Menetekel für ganz Europa.

Alter und Größe garantieren schon lange nicht mehr das Überleben. Eine toxische Mischung aus Globalisierung, Digitalisierung und immer schnelleren technologischen Umbrüchen bedroht die traditionellen Industriegiganten wie nie zuvor. Das Durchschnittsalter der 500 größten amerikanischen Aktiengesellschaften ist in nur wenigen Jahrzehnten von 90 auf unter 20 Jahre gesunken.

Mit Milliardeninvestitionen und riesigen Entwicklungsabteilungen gelingt es vielen von ihnen zwar oft noch, ihre bisherigen Produkte zu verbessern, doch dann scheitern sie an ihrer Unfähigkeit, mit radikalen Innovationen ihr ganzes Geschäftsmodell infrage zu stellen. Das erledigen dann die Angreifer für sie.

Ist Siemens das nächste Opfer? Kaeser weiß, dass er eine Aufgabe lösen muss, die so gut wie unlösbar ist. Er soll solche tief greifenden Innovationen ermöglichen, obwohl ein Großkonzern wie Siemens dazu strukturell nicht in der Lage ist. Gelingt es ihm nicht, den schwerfälligen Moloch radikal zu erneuern, werden andere ihm die Arbeit abnehmen.

Seit einiger Zeit schon sind Industriekonglomerate in das Fadenkreuz einer neuen Kaste aktivistischer Investoren geraten, die nur darauf lauern, einen unübersichtlichen Giganten wie Siemens

kurssteigernd zu filetieren. Bedroht vom rasenden technologischen Wandel und getetzt von aggressiven Investoren, steht Kaeser unter doppeltem Druck.

Der alte Glaubenssatz, dass der Große den Kleinen frisst und der Schnelle den Langsamen, gilt nicht mehr. „Nicht die Schnellsten und Größten werden überleben“, sagt er, „sondern die, die sich am besten ihrer veränderten Umgebung anpassen.“

Das Kombinat

Absurde Frage. Könnten Sie sich vorstellen, bei Siemens zu arbeiten? Frederik Brantner zieht erstaunt die Augenbrauen hoch. „Nee, nicht jetzt“, sagt der junge Firmenchef, „wir wollen doch fancy shit machen.“ In der Küche bereitet Marco, der Softwareentwickler aus Padua, gerade die Pasta vor. Im Nachbarraum kalibrieren zwei junge Männer den mobilen Roboter Toru, der irgendwann mithilfe intelligenter Software und einer 3-D-Kamera einzelne Objekte wie ein Paar Schuhe oder ein Buch aus einem Lagerregal holen soll.

Über 30 junge Programmierer und Ingenieure arbeiten inzwischen in dem Loft, das die Roboterfirma Magazino im Münchner Stadtteil Laim angemietet hat. Urteilslisten sind gerade erst eingeführt worden, Ersatzteile werden zum Teil über private Amazon-Accounts gekauft, weil es schneller geht. Wenn neue Räume dazugemietet werden, trifft man sich am Wochenende, um gemeinsam aus Wasserrohren die selbst entworfenen Schreibtischgestelle zusammenzustecken. Gelegentlich lädt der Chef nach Hause zum Grillen ein.

Bei einer Gründermesse in Bonn kam Brantner abends in der Schlange vor der Currywurstbude mit ein paar Siemens-Leuten ins Gespräch. Inzwischen ist der Konzern mit 49,9 Prozent an dem Start-up beteiligt. Seitdem besichtigen ständig Siemens-Manager voller Besitzerstolz das Laimer Loft. Auch Technologievorstand Siegfried Russwurm war schon da. „Er lief hier rum wie ein Kind im Legoladen“, erinnert sich Brantner.

Die Zusammenarbeit mit dem neuen Anteilseigner ist gut, doch Brantner und seine Mitgründer Lukas Zanger und Nikolas Engelhard wissen, dass ihr Start-up nur eine Chance hat, weil es nach anderen Regeln spielt als ein Großkonzern. „Wir sind extrem technikgetrieben“, sagt der studierte Betriebswirt, der mit 16 sein erstes Unternehmen gründete.

Ein Wechsel zu Siemens würde die Kreativität und die Technikbesessenheit des Teams strangulieren, davon ist Brantner überzeugt. Fancy shit und Großorganisationen passen nicht zusammen, und Siemens genießt schon seit Jahrzehnten den

SIEMENS

Geschäftsjahr 2015 (endete am 30.9.)

Konzernumsatz in Mrd. €	75,6
Segmentumsätze:	
Power and Gas	13,2
Healthcare	12,9
Energy Management	11,9
Digital Factory	10,0
Process Industries and Drives	9,9
Mobility	7,5
Building Technologies	6,0
Wind Power and Renewables	5,7
Financial Services	1,1

Gewinn nach Steuern in Mrd. € **7,4**

Mitarbeiter **348 000**
davon in Deutschland **114 000**



Trendscout Funk, Schützling Sosinow: Strategische Partnerschaft zwischen Riese und Zwerg

Ruf, die Albtraumvariante aller Großorganisationen zu sein.

Entscheidungen werden über endlose Zuständigkeitsketten von unten nach oben verlagert, um dann oft nicht inhaltlich, sondern politisch getroffen zu werden. Das führt zu struktureller Verantwortungslosigkeit, im Fall von Siemens gepaart mit einem bürokratischen Überbau, der inzwischen schon sprichwörtlich ist.

„Wenn Sie die Konzernzentrale am Wiltshbacher Platz 2 in die Luft sprengen würden“, sagt ein Siemens-Insider, „dann würde die Rendite steil nach oben schießen.“ Kaeser-Vorgänger Peter Löscher verglich die vielen Siemens-Bürokraten im Management mit einer „Lehmschicht“, die es abzutragen gelte. Auch Kaeser benutzt inzwischen diesen Begriff und droht an, er werde deren „Widerstand brechen“. Sein Aufsichtsratschef Gerhard Cromme fühlt sich manchmal an die riesigen Kombinate in der Sowjetunion erinnert, wenn er an den Traditionskonzern denkt.

Das risiko- und verantwortungsscheue Bürokraten-Gen steckt tief in der DNA des

Münchener Riesen. Daran änderten auch die zahllosen Verschlangungsversuche wenig. Reihenweise wurden in den letzten Jahrzehnten Geschäftsfelder abgestoßen (siehe Grafik Seite 90). Zurück blieben eine verunsicherte Belegschaft und die Bürokratie. Die konnte nie mitverkauft werden.

Die Ansprüche des Kapitalmarkts verschärfen das Problem noch. Haben erst mal Betriebswirte und Controller das Sagen, wird gar nicht mehr gedacht, geschweige denn gemacht, was sich nicht schnell rechnet oder hohe Renditen verspricht. Jede Entscheidung, die Geld kostet, muss so oft abgesichert werden, dass genervte Mitarbeiter ihren Firmennamen neu übersetzen: „Suche immer eine Meinung, entscheide nie selbst.“

In kaum einem anderen Bereich ist das so verheerend wie in der Forschung. Da alle Entwicklungsvorhaben mit betriebswirtschaftlichen Kennziffern gemessen werden, fallen radikale Ansätze oft unter den Tisch. Sie passen nicht in das gängige Raster und sind deshalb nur schwer messbar. Die Controller vertreiben die

Querdenker, die Siemens so dringend nötig hat.

Das Bürokraten-Gen war vermutlich auch für eine der folgenreichsten Fehlentscheidungen der Unternehmensgeschichte verantwortlich, die den Konzern bis heute traumatisiert. Selbst zwei Jahrzehnte später hämmert Kaeser seinen Managern bei jeder Gelegenheit noch ein, dass sich ein Cisco-Debakel nicht wiederholen dürfe.

Anfang der Neunzigerjahre reisten Abgesandte der amerikanischen Risikokapitalfirma Kleiner Perkins Caulfield & Byers nach München, um dem Siemens-Vorstand ein Angebot zu unterbreiten, das dieser kaum ablehnen konnte. Die Kalifornier waren an dem Start-up Cisco beteiligt, das daran arbeitete, Sprachkommunikation über das Internet zu verbreiten.

Siemens hätte zunächst ein knappes Drittel der Anteile übernehmen können, später dann die ganze Firma. Doch die Münchner lehnten ab. Sprache und Daten fänden nie zusammen, erklärte der zuständige Vorstand. Zudem hätte die Cisco-Innovation, falls sie denn wider Erwarten funktioniert hätte, das bisherige Geschäftsmodell des Konzerns gefährdet. Die großen Telefonvermittlungsanlagen, die Siemens verkaufte, waren hochprofitabel. Auf diese Rendite wollte niemand verzichten.

Es war eine Fehlentscheidung wie aus dem Lehrbuch. Der Marktführer in einer klassischen Technologie ignoriert in einer Mischung aus Angst und Hybris eine Innovation, weil sie sein bisheriges Geschäft zerstören würde. Und verliert am Ende alles. „Den Betrag, den wir damals gespart haben“, frohzelt Kaeser heute bitter, „geben die Ciscos inzwischen vermutlich pro Jahr allein für Schokolade und Kekse aus.“

Im März 2000 war Cisco eine Zeit lang das teuerste Unternehmen der Welt, während Siemens 2007 die kläglichen Reste der einst so stolzen Telekommunikationspart, in der einmal 60 000 Menschen gearbeitet hatten, verramschen musste. Unter den Spätfolgen des Debakels leidet der Konzern noch heute. Denn als sich die klassische Telefontechnik immer schlechter verkaufte, halfen die Vertriebsmanager mit Schmiergeld nach. Die Folge war eine der spektakulärsten Korruptionsaffären der Nachkriegsgeschichte.

Der Konzern stand am Abgrund und rettete sich auch dadurch, dass er den „Prozesswahnsinn“, den Kaeser heute beklagt, in ungeahnte Sphären trieb. Siemens verabschiedete ein Regelwerk, das in der Öffentlichkeit als vorbildlich gefeiert wurde, sich in der täglichen Anwendung aber als Katalog des Grauens herausstellte.

Nur ein Beispiel: Softwarespezialisten entwickelten zur Unterstützung der Vertriebsgruppen ein spezielles Programm. Mit der „Business-Partner-Compliance-Due-Diligence“ lässt sich das Schmiergeld-

risiko eines Auftrags penibel berechnen. Selbst wenn einige Bestandteile des Antikorruptionsprogramms inzwischen gestrichen oder entschärft wurden, hat es den Konzern noch unbeweglicher und risikoscheuer gemacht.

Die Angreifer

Mal sehen, ob sie es noch zusammenbekommt. Die letzten zwei Wochen nur.

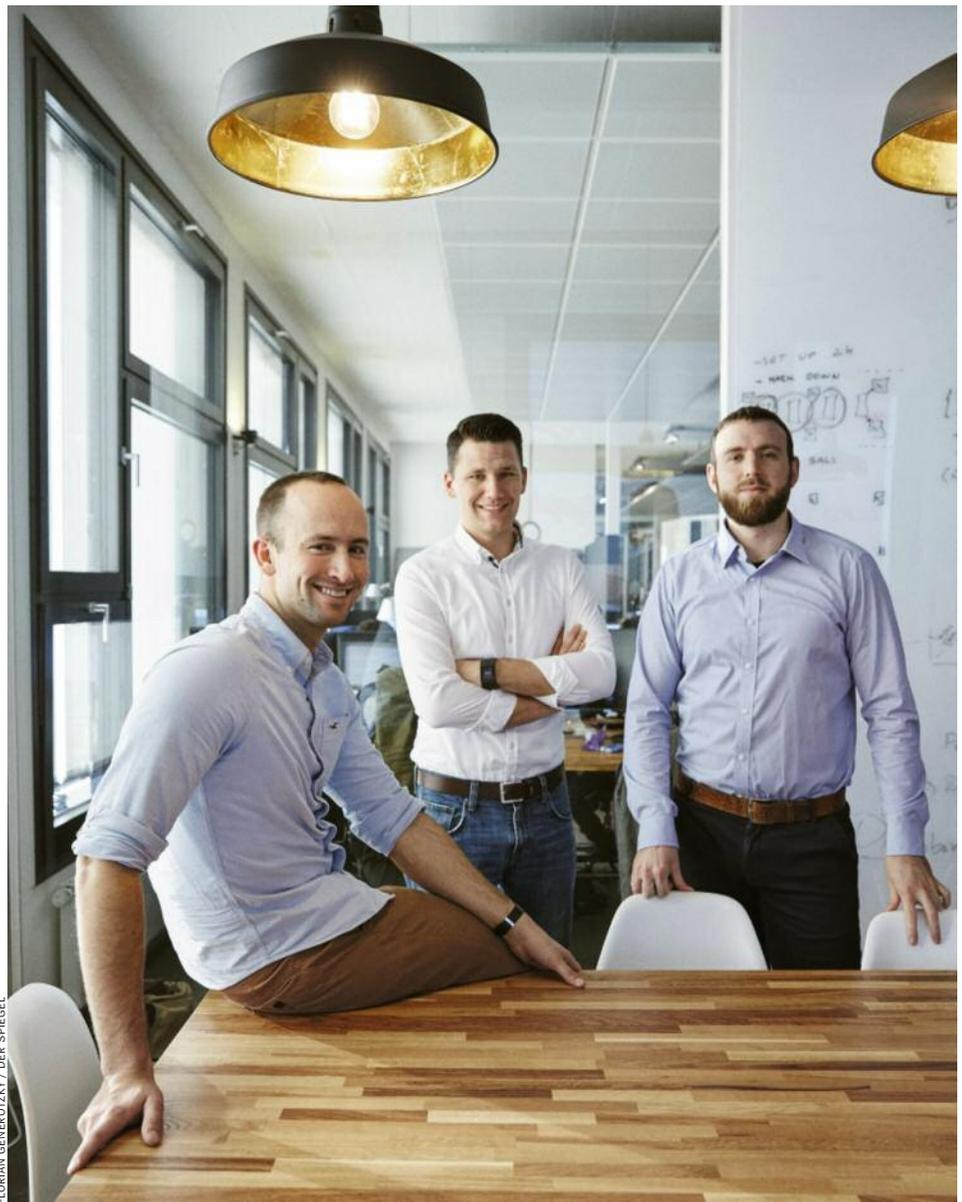
Okay, Montag und Dienstag Mexiko, Treffen mit Kunden, Meeting mit dem mexikanischen Team. Mittwoch Houston, Donnerstag Erlangen. Lisa Davis stockt und sieht fragend ihren Assistenten an. Der blättert in seinen Unterlagen. Freitag Dänemark mit den Windleuten, Samstag Ägypten, Treffen mit dem Stromminister, Sonntag Oman bei der nationalen Ölgesellschaft, Montag und Dienstag Vorstandssitzung in Berlin, dann zwei Tage Managerkonferenz in Berlin, Freitag wieder zurück nach Houston, Sonntag frei, und dann geht's für zwei Tage nach Rio de Janeiro.

So in etwa sieht das Leben aus, wenn man Vorstand bei Siemens ist. Lisa Davis ist es seit 16 Monaten, sie verantwortet das Amerikageschäft, Strom, Gas, Wind und erneuerbare Energien, und sitzt im texanischen Houston. Mit 20 Milliarden Euro Umsatz im Jahr ein Monsterportfolio voller Probleme. „Chancen!“, sagt sie. „Ich bin Amerikanerin.“ Und was ist schlimmer als Chancen? „Wenn du Probleme bekommst“, lacht sie, „dann wird es übel.“

Vor Kurzem hat Lisa Davis in Kalifornien Google X besucht, die geheimnisvolle Forschungsabteilung des Onlineriesen. Die Google-Leute präsentierten der Siemens-Frau eine neue Entwicklung, die das Potenzial hat, das Milliardengeschäft mit Offshore-Windrädern zu zerstören.

Der Energie-Drachenflieger Makani ist mit acht kleinen Windturbinen ausgerüstet und über ein Seil mit einem Gewicht verbunden, das im Meer versenkt werden kann. Damit entfielen die gewaltigen und teuren Betonfundamente, die für die riesigen konventionellen Windräder nötig sind, Makani könnte zudem in größeren Meerestiefen eingesetzt werden.

„Sie wollen uns wohl als Partner gewinnen, weil wir das Windgeschäft sehr gut kennen und verstehen“, sagt Davis. „Als Manager müssen wir am Puls der Zeit und neuer Marktentwicklungen bleiben. Das könnte vielleicht eine gute Zusammenarbeit werden, deshalb haben wir es uns angesehen.“ Es ist eine der vielen Wetten, die der Konzern abschließen muss. Ist Makani eine Technologie mit Zukunft? Was passiert, wenn das Seil reißt und der riesige Drache wegfliegt? Ist die Google-Neuheit tatsächlich eine radikale Innovation, die das bisherige Siemens-Geschäftsmodell über den Haufen werfen könnte? Und



FLORIAN GENEROTZKY / DER SPIEGEL

Jungunternehmer Brantner, Zanger, Engelhard: Fancy shit im Legoladen

wenn ja, sollte man sich dann nicht besser an die Spitze der Bewegung stellen?

Eine Lehre hält der Kalifornienbesuch von Lisa Davis bereit: Kein einziges Geschäftsfeld ist sicher. Die Zeiten, in denen sich ein Konzern wie Siemens auf seinen technologischen Vorsprung verlassen konnte, sind vorbei. Die Angreifer lauern überall. „Wir erleben so gravierende technologische Veränderungen wie seit dem Zweiten Weltkrieg nicht mehr“, sagt Kaeser.

Der Vorstandschef kann die Bereiche aufzählen, die attackiert werden könnten. Es sind so gut wie alle. Die Gesundheitstechnik zum Beispiel steht vor einem Paradigmenwechsel. „Die Entschlüsselung des menschlichen Genoms ist eine atemberaubende Innovation, durch die sich ganze Geschäftsmodelle in kürzester Zeit radikal verändern können“, glaubt er.

Die DNA-Analyse wird es möglich machen, Gesundheitsrisiken für den Einzelnen exakt zu definieren. Mit der Folge, dass die teuren Ganzkörper-scans mit Siemens-Tomografen bald weitgehend überflüssig sein könnten. „Es kann eben sein,

dass eine Innovation in einem Gebiet, in dem wir derzeit nicht aktiv sind, unseren Beitrag zur Wertschöpfungskette in einem anderen Bereich eliminiert, in dem wir Marktführer sind“, sagt Kaeser.

Er hat die Gesundheitssparte vom Konzern abgespalten, sodass sie jederzeit an die Börse gebracht werden kann. Mit den Einnahmen von acht bis zehn Milliarden Euro könnte sich Siemens eine der teuren Mikrobiologiefirmen leisten und die gefährdete Wertschöpfungskette wieder schließen. Bis zum nächsten Angriff.

Auch im Energiebereich muss Kaeser sich für eine folgenreiche Wette entscheiden. Die riesigen Gasturbinen, die in der denkmalgeschützten AEG-Fabrikhalle in Berlin-Moabit hergestellt werden, sind der Stolz der Siemens-Ingenieure. Doch der Trend zur dezentralen Energieversorgung gefährdet die Hightech-Monster.

Ganz zu verzichten wäre riskant. Entwickelt sich der Markt doch in eine andere Richtung, würde Siemens der Konkurrenz das Feld überlassen. Die Bayern erwägen deshalb, künftige Generationen womög-

lich zusammen mit einem Wettbewerber zu entwickeln. Das würde beiden Seiten helfen, Kosten zu sparen und das Risiko zu minimieren. „Hedge the downside“ nennt Kaeser diese Methode, wappne dich für den Fall, dass es abwärts geht.

Die Zukunft

Wer in den USA eine neue Firma gründet, braucht eine gute Story. Arcady Sosinow reicht ein kurzer Spaziergang über den sonnigen Parkplatz des LinkedIn-Hauptquartiers, um seine an den Mann zu bringen. Das soziale Netzwerk ist der erste Kunde seines Start-ups Freewire und hat ihm Büroräume überlassen. Hier, in Mountain View, eine knappe Autostunde südlich von San Francisco, schlägt das Herz des Silicon Valley, auf der anderen Straßenseite liegt die Firmenzentrale von Google.

Also: Sosinow kam im Juni 1986 im ukrainischen Tschernihiw zur Welt, 80 Kilometer östlich des Katastrophenreaktors Tschernobyl, der wenige Wochen zuvor in die Luft geflogen war. „Energie ist deshalb mein Lebensthema“, sagt der junge Vorstandschef ohne jede Ironie. Er war fünf, als er die Ukraine verließ, um mit seinen Eltern nach New York und zwei Jahre später nach Boston zu ziehen.

Sosinows Vater ist Taxifahrer. „Autos sind mein zweites Lebensthema“, sagt er, „mit elf habe ich meinen ersten Motor gewechselt.“ Damit biegt seine Story schon in die Zielgerade ein. Natürlich führte die kindliche Prägung durch Energie und Autos zur Gründung von Freewire.

Das Start-up baut mobile Ladestationen für Elektroautos und löst damit ein Problem, unter dem vor allem die Hightech-Firmen im Silicon Valley leiden. E-Autos sind angesagt, aber kaum ist man im Büro, beginnt der Kampf um die wenigen Parkplätze, an denen man sie aufladen kann. Bei LinkedIn erledigt das jetzt Freewire. Sosinows Chefingenieur Rich, der vom Alter her sein Vater sein könnte, schiebt die schweren „Mobis“, die aussehen wie Industriestaubsauger, über den Parkplatz und lädt den ganzen Tag lang Autos.

Vor zwei Jahren kreuzte sich Sosinows Story mit der Geschichte einer jungen

Wirtschaftsingenieurin aus Deutschland. Carolin Funk promovierte an der TU Berlin in Kfz-Technik, mehrere Jahre lang arbeitete sie an der Deutschen Energie-Agentur, doch irgendwann reichte es ihr, „aus Papier noch mehr Papier zu erzeugen“. Sie kündigte.

Ihr Freund war promovierter Informatiker, auch er wollte etwas Neues machen. Beide beschlossen, ins Silicon Valley zu ziehen. Am Jahrende 2011 hing am Kühlschrank in Carolin Funks Wohnung eine To-do-Liste. Ganz oben stand „Heiraten“, darunter „Möbelverkauf“. „Einige unserer Freunde haben mitgefiebert“, sagt Funk, „weil wir quasi ihren Traum gelebt haben.“

Die Steuergutschrift durch die Hochzeit war das Startkapital für Amerika. Funk ließ Visitenkarten drucken. Statt der Jobbezeichnung stand „full of energy“ unter ihrem Namen. Eine Zeit lang tingelten sie im Großraum San Francisco von Gründerveranstaltung zu Gründerveranstaltung, dann hatten beide einen Job, ihr Mann bei einem Start-up, sie selbst bei Siemens in Berkeley.

Die Münchner unterhalten in der Uni-Stadt seit 16 Jahren eines ihrer drei TTB-Zentren (Technology to Business), die beiden anderen sind in München und Shanghai. Funk ist eine von gut einem Dutzend Trendscouts in Berkeley, die im Jahr etwa tausend Start-ups im Silicon Valley abscaufen, auf der Suche nach radikalen technischen Innovationen, die für Siemens von Bedeutung sein könnten.

Es war Funk, die Sosinows Freewire bei einem Gründerseminar der Uni Berkeley entdeckte. Sie betreute die Jungunternehmer als Mentorin, vermittelte den Kontakt zu der zuständigen Siemens-Einheit in Mailand und sorgte dafür, dass der Riese aus München eine strategische Partnerschaft mit dem Zwerg aus Mountain View einging. Ende der Geschichte.

Und Beginn einer neuen. Die Aktivitäten von Funk und ihren Kollegen sind eine der Antworten auf das strategische Dilemma, in dem ein Konzern wie Siemens steckt. „Große Unternehmen sind prozessgesteuert: Fertigungsprozesse, Verwaltungsprozesse, Einkaufsprozesse“, sagt Kaeser, „ein Start-up dagegen hat ein Pro-

blem zu lösen. Das ist meist der Meilenstein zur nächsten Finanzierungsrunde“.

Prozessorientierung ist gut für stetige Verbesserungen, die Orientierung auf Probleme die Voraussetzung für radikale Innovationen. Beide Kulturen sind nur schwer vereinbar. Eine Möglichkeit ist es, zukünftige Entwicklungen zu simulieren. „Im vergangenen Jahr sollten zehn Leute überlegen, wie sie eines unserer Kernprodukte grundsätzlich infrage stellen könnten. Es gibt keine Grenzen, und seid aggressiv, habe ich ihnen gesagt. Denn wenn wir uns nicht selbst herausfordern, dann machen es andere“, beschreibt Technologievorstand Russwurm diese Methode.

Die Alternative ist radikaler. Bei Siemens wird daran gedacht, eine Firma in der Firma zu gründen. Diese „Innovations AG“ hätte die Aufgabe, radikale Innovationen vom Prozessirrsinn des Unternehmens abzuschirmen. Der neue Ableger würde wie ein Risikokapitalgeber für Start-ups agieren. Siemens-Mitarbeiter, die eine solche Firma gründen wollten, würden ausgegliedert, bekämen ein Mindestgehalt und eine Kapitalbeteiligung an ihrer Neuschöpfung. Im Erfolgsfall würden sie diese Beteiligung nach einiger Zeit und einer vorher festgelegten Bewertung an Siemens verkaufen. Und wären plötzlich reich. Scheitern sie, müssten sie das Unternehmen wohl verlassen.

Für Siemens wäre das eine Kulturrevolution. Bislang waren Forschung und Entwicklung streng abgeschirmt, jetzt würden die Innovationsprozesse geöffnet für Start-ups und externes Wissen. Auch die Silicon Valley-Aktivitäten würden nach diesen Plänen der neuen Gesellschaft zugeordnet und dadurch aufgewertet.

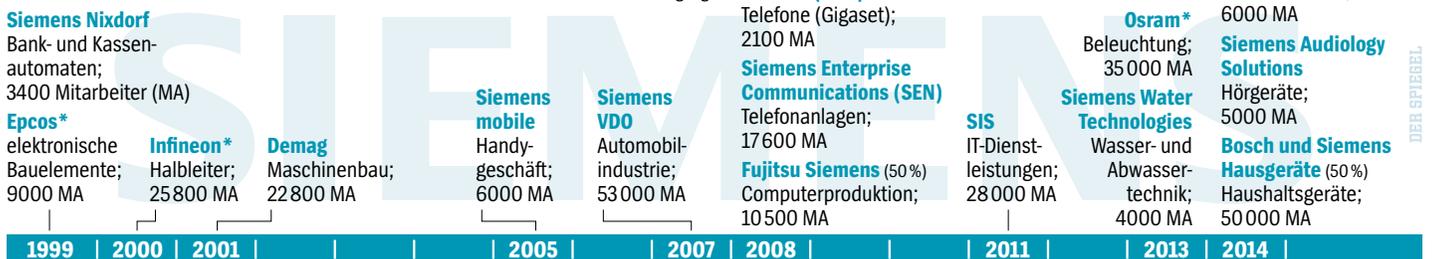
Kaeser ist schon länger vom Start-up-Fieber ergriffen, doch jetzt hat es auch einen Mann erwischt, der gegen alle Modewellen immun zu sein schien: Siemens-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme. Der enge Vertraute des verstorbenen Krupp-Patriarchen Berthold Beitz galt bislang als vornehmster Vertreter der sich auflösenden alten Ruhrindustrie-Herrlichkeit und damit im Digital-Zeitalter als mega-out.

Doch jetzt ist der 72-Jährige mit den perfekt sitzenden Anzügen samt Einsteck-

Ausgemustert

Die wichtigsten Unternehmens- und Beteiligungsverkäufe von Siemens seit 1999

* Börsengang





Siemens-Gasturbinenbau In Berlin: Kein einziges Geschäftsfeld ist sicher

tuch dabei, sich neu zu erfinden. „Vor zehn Jahren wäre ich nicht auf die Idee gekommen, drei Tage in London auf irgendwelchen Messen zu verbringen, wo im Intercity-Takt in drei unterschiedlichen Räumen alle 15 Minuten irgendein junger Gründer erzählt, was für eine geniale Idee er hat“, gesteht Cromme, der zuletzt bei zwei Branchenveranstaltungen gesichtet wurde, auf denen auch die beiden Internetunternehmer Oliver Samwer und Arianna Huffington auftraten.

Unter Cromme wurde zudem ein hochkarätiger Beirat gegründet, in dem Innovationsstars wie der Physiknobelpreisträger und ehemalige US-Energieminister Steven Chu genauso sitzen wie Kris Gopalakrishnan, Exchef des indischen Softwarekonzerns Infosys, und Leszek Borysiewicz, Immunologe und Vizekanzler der Universität Cambridge.

Die acht Wissenschaftler, die in ihren jeweiligen Disziplinen zur Weltelite zählen, dienen als eine Art Frühwarnsystem für technologische Systembrüche. „Wir leben nun einmal in einer Zeit, wo eine neue Entwicklung wie ein Tsunami über einen hinwegfegt“, rechtfertigt Cromme den Beirat, „wenn man wegweisende Änderungen nicht rechtzeitig kommen sieht, merkt man es erst, wenn es zu spät ist.“

Die Geier

Cromme und Kaeser wissen, dass jeder ihrer Schritte in diesen Tagen in London, Zürich, Frankfurt oder New York aufmerksam beobachtet wird. Noch ist Siemens

verschont geblieben, doch wie lange noch? Den ewigen Konkurrenten General Electric hat es schon erwischt. Für 2,5 Milliarden Dollar kaufte sich der aggressive New Yorker Investor Nelson Peltz mit seinem Trian Fonds ein Prozent der Anteile.

Bei ABB und ThyssenKrupp ist es die schwedisch-schweizerische Investmentgesellschaft Cevian, die ihren Anlegern verspricht, den Wert ihrer Investitionen binnen weniger Jahre zu verdoppeln. Der Druck, den sie auf das Management ausübt, ist gewaltig: Kosten senken, Teile des Geschäfts abstoßen, sich bei Zukäufen zurückhalten.

Mussten sie früher mindestens zehn Prozent der Anteile erwerben, um mitreden zu können, reicht heute oft schon deutlich weniger. „Schwarmintelligenz“ nennt Kaeser das Prinzip, das dahintersteckt. Peltz und sein Trian Fonds stellten einfach eine 80-seitige Analyse ins Netz, mit deren Rezepten sich der Börsenkurs von General Electric von zunächst 25 auf in zwei Jahren über 40 Dollar steigern ließe.

Die übrigen Aktionäre applaudierten. Der Kurs des amerikanischen Elektoriesen schoss um 15 Prozent in die Höhe, als der Trian-Einstieg bekannt wurde. In so einem Fall gibt nicht mehr der Vorstand die Richtung vor, sondern der Investor. Es ist eine Umkehrung der Machtverhältnisse.

Auch Siemens war schon im Visier der Firmenjäger. Im Sommer 2007 fiel dem damaligen Finanzvorstand Kaeser auf, dass eine noch bis 2010 laufende Wandelanleihe des Konzerns so gut wie nicht mehr gehandelt wurde. Die Zeichner dieser Papiere dürfen am Ende der Laufzeit auswählen,

ob sie ihren Einsatz plus Zinsen in bar oder in Form von Aktien zurückbekommen. Ein beliebtes Instrument für feindliche Übernahmen.

Siemens kaufte mithilfe der Deutschen Bank einen Großteil der Anleihe für über drei Milliarden Euro vorzeitig zurück. Der Angreifer, dessen Namen bis heute nicht bekannt ist, wurde abgewehrt.

Doch Siemens als riesiges Industriekonglomerat ist immer noch anfällig. Für einen Investor wie den ABB-Anteilseigner Cevian ist der Konzern wahrscheinlich zu groß, doch das heißt nicht, dass er unangreifbar wäre. „Wenn unsere Performance nicht stimmt, werden sie irgendwann kommen, da bin ich mir ganz sicher“, sagt Kaeser. Der Siemens-Chef will das verhindern, doch das kann nur gelingen, wenn alle Teile des Konzerns so gut sind, dass eine Zerschlagung den Investoren keinen Mehrwert bringt.

Neulich bekannte Kaeser bei einem Managertreffen, dass auch er manchmal frustriert und nicht gut drauf sei. Trotzdem stehe er am nächsten Tag wieder auf und mache seinen Job. Das sei er den Mitarbeitern schuldig, die von ihrer Führung Orientierung erwarteten. „Wir wollen nicht diejenigen sein“, rief Kaeser in den Saal, „die diese Firma ins Wanken bringen, weil wir aus Arroganz und Zögerlichkeit auf wichtige Trends zu spät reagiert haben.“



Animation:
Die Siemens-Story

spiegel.de/sp492015siemens
oder in der App DER SPIEGEL