

KONZERNE

Lausbub im Olymp

Auf den neuen Siemens-Chef Klaus Kleinfeld warten große Herausforderungen: Einige Sparten erfüllen noch immer nicht die internen Gewinnziele. Vor allem aber muss schnell entschieden werden, was aus der kriselnden Handy- und Festnetzsparte wird.

Es war der Abend vor Beginn der Faschingssaison, und im Münchner Siemens-Forum herrschte Hochstimmung wie lange nicht mehr. Freundliche Hostessen servierten im Foyer eiskalte Drinks, während vor den Fenstern leise der Schnee rieselte.

Drinne, im hellblau illuminierten Saal, saß später Konzernchef Heinrich von Pierer, 63, im Kreis von Getreuen und erzählte Anekdoten aus seiner zwölfjährigen Amtszeit als oberster Siemens-Lenker. Gleich nebenan hielt sein designierter Nachfolger Klaus Kleinfeld, 47, Hof und parierte bohrende Fragen.

Was er denn anders machen wolle als sein berühmter Vorgänger, wenn er zur Hauptversammlung am 27. Januar in den Siemens-Olymp aufsteigt, wurde gefragt. „Ändern ist doch kein Wert an sich“, antwortete Kleinfeld. „Was gut läuft, sollte man fortsetzen.“

Kurz nach elf war es mit seiner Diplomatie allerdings plötzlich vorbei. Was er denn vom Siemens-Konkurrenten Nokia halte, wollte einer der Gäste wissen und überreichte dem Pierer-Nachfolger sein finnisches Mobiltelefon. Kleinfeld fackelte nicht lange und versenkte das Gerät in einem Wasserglas. „Wenn es gut ist, hält es das aus“, kommentierte er lachend seinen derben Gag.

Das Handy war hin, der geschockte Besitzer bekam als Ersatz gleich zwei neue Siemens-Telefone. Anderntags fragte Pierer konsterniert, ob sein Kronprinz nicht mehr ganz nüchtern gewesen sei. Dabei hatte Kleinfeld vor dem Sturm aufs Wasserglas den ganzen Abend nur Alkohol-freies getrunken.

Selten zuvor absolvierte ein Topmanager seinen ersten öffentlichen Auftritt so staatsmännisch und zugleich burschikos wie der neue Chef von Siemens. Und kaum ein anderer Unternehmenslenker wurde bereits Monate vor seinem Amtsantritt so euphorisch gefeiert wie der Aufsteiger aus einer Bremer Arbeiterfamilie.

Aber kann einer wie Kleinfeld „Weltklasse-Profite liefern?“, fragte „Business Week“ vergangene Woche auf der Titelseite. Etiketten wie „Querdenker“, „Lausbub“ und „Wunderknabe“ haften dem stets zu Scherzen aufgelegten Diplomkaufmann, der einst als Referent im Vertrieb begann,

schon jetzt an. Bekannt ist inzwischen auch, dass er die Marathonstrecke in gut fünf Stunden laufen kann.

Jahrelang war im In- und Ausland gerätselt worden, wer Pierer dereinst an der Spitze des – hinter DaimlerChrysler und VW – drittgrößten heimischen Industriegiganten ablösen soll. Allzu groß schien die Lücke, die der Abgang von Deutschlands Industrie-Ikone bei dem weltweiten Anbieter von Kraftwerken, Waschmaschinen oder Handys reißen würde.

Er fühle sich „zunehmend unersetzlich“, scherzte Pierer zuletzt immer wieder, um

Spekulationen über seinen Nachfolger einzudämmen.

Tatsächlich hat Pierer den einstmals verschlafenen Elektrokonzern aufgemischt wie vor ihm noch kein anderer Topmanager in der über 150-jährigen Siemens-Geschichte. Der diplomatisch-umgängliche Franke, der einst selbst als Überraschkandidat galt, baute den ehemaligen Behördenlieferanten zu einem globalen Multi um und auf und führte für die Chefs seiner einzelnen Unternehmensbereiche erstmals knallharte Renditevorgaben ein. Gleichzeitig knüpfte Pierer ein internation-



Designierter Siemens-Chef Kleinfeld: Sturm aufs Wasserglas

nales Netz von Industrie- und Polit-Kontakten, von dem künftig auch sein Nachfolger profitieren soll. „Siemens-Chef ist der schönste Job, der in der deutschen Wirtschaft zu vergeben ist“, schwärmt der Alte oft und gern.

Entsprechend hart war der Wettbewerb um den hochdotierten und prestigeträchtigen Posten. Rund ein Dutzend Führungskräfte liefen sich für die Nachfolge warm, darunter auch der damalige Infineon-Chef Ulrich Schumacher und Handy-Mann Rudi Lamprecht.

Der Siemens-Patron heizte die Konkurrenz noch an, indem er immer neue Namen in Umlauf bringen ließ und den Zeitpunkt seines Wechsels an die Spitze des eigenen Aufsichtsrats bewusst offen hielt. Gute Chancen hatten neben Kleinfeld zuletzt jedoch nur noch Strategie-Chef Johannes Feldmayer und Finanzvorstand Heinz-Joachim Neubürger, wie enge Vertraute des Siemens-Chefs berichten.

Kleinfeld konnte unter anderem mit der erfolgreichen Sanierung des US-Geschäfts und dem Aufbau der hauseigenen Unternehmensberatung überzeugen. Feldmayer, der lange als Pierers heimlicher Favorit

galt, wird intern als brillanter Vordenker gerühmt. Für Neubürger wiederum sprach, dass er dem Konzern attraktive Schnäppchen, etwa im Wasser- oder Automobilzulieferergeschäft, verschaffte und den erfolgreichen Börsengang in New York im Frühjahr 2001 betreute.

Nachdem Feldmayer von sich aus zurückgerudert war, wie in Aufsichtsratskreisen kolportiert wird, blieben schließlich nur noch zwei. Kleinfeld setzte sich am Ende durch – nicht zuletzt, weil er intern als Kommunikationsgenie gilt.

Er beherrsche „die Sprache einfacher Leute“ und habe „überall, wo er war, eine vernünftige Spur hinterlassen“, begründete Pierer Kleinfelds Kür unlängst, auch wenn euphorisches Lob anders klingt. Neubürger soll als Trost den Aufsichtsratsvorsitz übernehmen, wenn Pierer den Posten in einigen Jahren abgibt.

Auf den ersten Blick sieht es so aus, als würde der langjährige Siemens-Chef dem Neuen ein kerngesundes Unternehmen übergeben. Der Umsatz hat sich seit Pierers Amtsantritt im Oktober 1992 verdoppelt. Im vergangenen Geschäftsjahr heimsten die Bayern mit einem Gewinn von 3,4 Mil-

liarden Euro nach Steuern das zweitbeste Ergebnis der Geschichte ein.

Ehemalige Sorgenkinder wie die Medizin- oder Kraftwerkstechnik, die Pierer auf Drängen ungeduldiger Analysten abstoßen sollte, übertreffen teilweise sogar ihre ehrgeizigen Zielmargen (siehe Grafik).

Doch insgeheim schwant Kleinfeld wohl, dass sein Traumjob auch klare Schattenseiten haben wird – wenn es ihm nicht gelingt, die zahlreichen Brandherde zu löschen, die noch immer im weltumspannenden Siemens-Imperium schwelen:

- ▶ Qualitätsprobleme bei Straßenbahnen vom Typ „Combino“ und entgangene Aufträge haben die gerade erst sanierte Verkehrstechniksparte des Konzerns erneut tief in die roten Zahlen getrieben.
 - ▶ Das vermeintlich narrensichere Geschäft mit der Gebäudetechnik, das die Münchner vom ehemaligen Schweizer Elektrowatt-Konzern übernahmen, schwächelt aufgrund von Missmanagement ebenfalls.
 - ▶ In der Logistiksparte drücken hohe Abschreibungen und Rückstellungen für verlustträchtige Aufträge das Ergebnis.
- Eine wahre Herkulesaufgabe muss Kleinfeld vor allem in der Kommunika-



RAINER WEISFLOG (L.); WERNER BACHMEIER (R.)



MICHAEL WOLF / VISUM (L.); HERRY SACHS / VERSION (R.)



Siemens-Produkte Gasturbine, Computertomograf, Handy, ICE: Brandherde im weltumspannenden Imperium



Siemens-Chef Pierer
„Zunehmend unersetzlich“

tionstechnik lösen, wo auf sein Betreiben hin erst kürzlich der Netzwerkbereich mit dem Mobilfunkgeschäft zusammengelegt wurde. Allein im Handy-Geschäft fielen im vergangenen Jahr über 150 Millionen Euro Verlust an.

Was den Marktanteil angeht, rangieren die Siemens-Manager noch immer weit abgeschlagen hinter Wettbewerbern wie Nokia oder Motorola. Auch dauert es häufig viel zu lange, bis neue Modelle in die Geschäfte kommen.

Der IT-Dienstleister SBS, mit dem Siemens große Konkurrenten wie IBM angreifen wollte, führt ein Nischendasein und ist im globalen Maßstab viel zu klein. Nun soll der missratene Ableger, der noch immer hauptsächlich von Konzernaufträgen lebt und intern mit „Siemens betuppt Siemens“ übersetzt wird, in seine Einzelteile zerschlagen und teilweise verkauft oder in Kooperationen eingebracht werden.

Ähnlich gravierend sind die Probleme in der Festnetzsparte, die große Telekommunikationskonzerne mit Vermittlungsrechnern beliefert und Fernsprechanlagen für Unternehmen wie Privathaushalte herstellt. Der wichtige Bereich, der dem Konzern früher satte Gewinne bescherte, wurde gerade erst von einem anderen Aufsteiger und Hoffnungsträger zurechtgestutzt, dem ehemaligen Verkehrstechnik-Topmanager Thomas Ganswindt.

Im Stammwerk an der Münchner Hofmannstraße mussten in den vergangenen zwei Jahren mehrere hundert Mitarbeiter gehen, von denen sich ein erklecklicher Teil allerdings erfolgreich wieder einklagte oder teure Vergleiche aushandelte.

Das Sparprogramm reicht jedoch bei weitem nicht aus, um Managementfehler auszubügeln. Die Siemens-Strategen versäumten es, rechtzeitig in neue Vermittlungstechniken zu investieren. Mit ihnen kann künftig deutlich billiger telefoniert werden als über herkömmliche Kupferkabel.

Nun bleiben Neuaufträge aus, und der Konzern muss entscheiden, was langfristig mit seinen riesigen Werken geschehen soll, die noch immer traditionelle Vermittlungsanlagen herstellen.

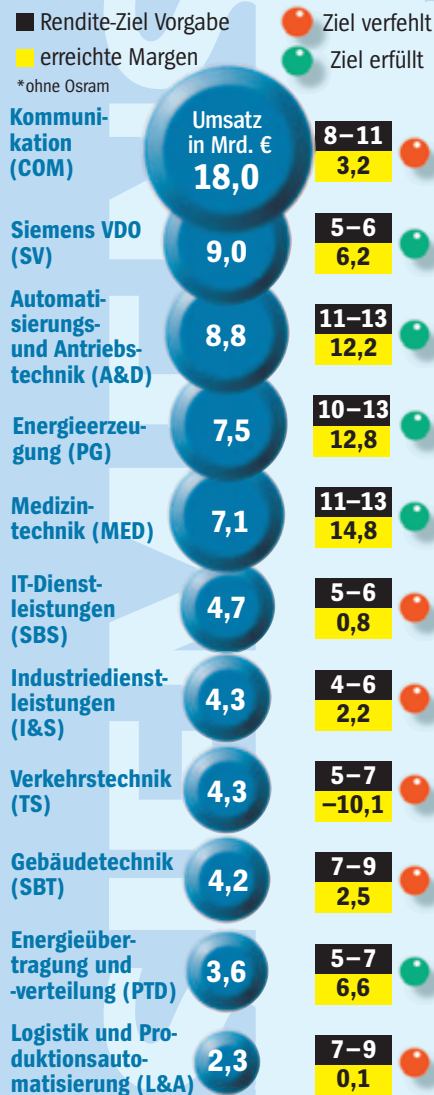
Schuld an dem Dilemma ist der ehemalige Siemens-Vorstand Volker Jung, der den scharfen Einbruch des Kommunikationsmarktes vor drei Jahren sträflich unterschätzte und seinen Kollegen immer wieder versicherte, das Internet könne nie die althergebrachte Telefontechnik ersetzen. Doch statt den Ingenieur vorzeitig zu verabschieden, hielten Pierer und Aufsichtsratschef Karl-Hermann Baumann viel zu lange an dem Siemens-Oldie fest.

Nach Jungs Ausscheiden im Herbst 2003 übernahm Pierer sogar selbst für drei Monate die Überwachung der Netz- und Mobilfunksparte im Zentralvorstand, dem obersten Führungsgremium des Konzerns.

Anfang vergangenen Jahres übergab er das Kommando an Kleinfeld – mit dem Auftrag, die Zeitbombe zu entschärfen. Pierers Nothelfer beherzigte offenbar den Rat eines guten Freundes, „bei einem neuen Job nicht gleich rumzuwirbeln“, sondern „sich erst mal weit zurückzulehnen“.

Licht und Schatten

Siemens-Sparten* im Vergleich



Er sah sich den Krisenherd vor Ort an, sprach mit Kunden und Mitarbeitern und schlug schließlich vor, die Handy- und Telekommunikationsausrüstungssparte zum 1. Oktober 2004 wieder zusammenzuführen.

Wenig später sollte eigentlich die Jahresplanung für den größten Siemens-Bereich verabschiedet werden, der rund ein Viertel der Umsätze, aber kaum Gewinne beisteuert. Doch kritische Aufsichtsräte und Vorstände weigerten sich, das Budget einfach fortzuschreiben, weil noch kein Konzept für die Zukunft der Kommunikationssparte vorlag. Stattdessen war nur vorgesehen, unter anderem die einträgliche Beteiligung an dem US-Internet-Ausrüster Juniper abzubauen.

Der Konflikt hatte für Pierer und seinen Finanzmann Neubürger peinliche Konsequenzen. Auf der letzten Bilanz-Pressekonferenz am 11. November konnten die Topmanager für den Gesamtkonzern keine Gewinn- und Umsatzprognose abgeben, weil über das Schicksal der Mammutsparte noch immer nicht entschieden war.

Bis zu Pierers Rückzug Ende Januar soll nun endlich Klarheit herrschen. Die Juniper-Aktien sind inzwischen verkauft und hübschen das schwindstüchtige Ergebnis des Bereichs im laufenden Geschäftsjahr immerhin um 200 Millionen Euro auf. Im Vorstand wird diskutiert, zunächst die Handy-Sparte zu verkaufen, dichtzumachen oder in ein Gemeinschaftsunternehmen mit Wettbewerbern einzubringen.

Nachdem der chinesische Siemens-Partner Ningbo Bird dankend abgelehnt hat, kursieren als Kooperationskandidaten der US-Konkurrent Motorola, der koreanische Telekom-Multi LG und der japanische Anbieter NEC, mit dem Siemens schon in anderen Feldern erfolgreich zusammenarbeitet.

Was mit dem großen Rest geschehen soll, muss nun Kleinfeld entscheiden. Um im Internet-Ausrüstungsgeschäft technologisch aufzuholen, müsste der Konzern eine Milliardensumme investieren oder für viel Geld einen kleineren Wettbewerber übernehmen. Ob seine Vorstandskollegen mitziehen werden, ist ungewiss. Einige liebäugeln schon mit dem Verkauf von großen Teilen der Kommunikationssparte, die einst als Herzstück des Münchner Multis galt.

Vermutlich sucht Kleinfeld auch Unterstützung bei einem Mann, der den Konzern kennt wie kein anderer – und von dem er sich eigentlich abnabeln will: seinem Vorgänger und künftigen Oberaufseher Pierer.

„Nichts ist so schlecht wie ein ungefragter Rat“, hatte Kleinfeld auf seiner Premieren-Party Anfang November erklärt, um Unabhängigkeit vom großen Übervater zu demonstrieren. Der versicherte prompt, dem Neuen wenig dreinzureden: „Nicht stören heißt auch helfen.“

DINAH DECKSTEIN