

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Beherzt zugegriffen“

Siemens-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme über die ungewöhnliche Suche nach einem neuen Konzernchef, die nicht weniger ungewöhnlichen Gründe für den Abgang des alten und die weiteren Konsequenzen der Korruptionsaffäre, die das Weltunternehmen erschüttert

SPIEGEL: Herr Cromme, wie sind Sie bei Ihrer Suche nach einem neuen Siemens-Chef ausgerechnet auf den weithin unbekanntenen Merck-Vorstand Peter Löscher gekommen?

Cromme: Wenn man für Siemens, eines der renommiertesten Unternehmen Deutschlands und Europas, einen neuen Vorstandsvorsitzenden sucht, muss man sich natürlich genau überlegen, welches Profil der haben soll. Man stellt eine Art Wunschliste auf und muss hinterher die Kandidaten daran messen. Ein Siemens-Vorstandsvorsitzender muss industriell und international erfahren sein, er muss eine hohe Affinität zu Technologie und Naturwissenschaften haben, er muss mit den internationalen Finanzmärkten umgehen können. Und wenn er auch noch Erfahrung mit der US-amerikanischen Börsenaufsicht SEC und dem dortigen Justizministerium hat, ist das im konkreten Fall über alle Maßen hilfreich.

SPIEGEL: Müsste auf dieser Wunschliste nicht auch stehen, dass sich der Neue in den vielen Geschäftsfeldern, in denen Siemens tätig ist, auskennt?

Cromme: Das fällt unter den Punkt industrielle Erfahrung. Herr Löscher hat immerhin schon bei General Electric gearbeitet, dem Hauptkonkurrenten von Siemens, bevor er zuletzt Vorstand des US-Pharmakonzerns Merck wurde.

SPIEGEL: Aber er hat noch nie einen Konzern geführt.

Cromme: Es hat auch in der 160-jährigen Geschichte von Siemens noch nie einen Vorstandsvorsitzenden gegeben, der vorher schon ein Unternehmen wie Siemens geleitet hat ...

SPIEGEL: ... weil noch nie einer von außen kam ...

Cromme: ... weder Klaus Kleinfeld, noch Heinrich von Pierer, noch Karlheinz Kaske. Es hat noch selten einen gegeben, der den Ansprüchen, die ich gerade formuliert habe, so gerecht geworden ist. Er war Vorstand bei GE. Welcher Verantwort-



Gerhard Cromme

gilt als einer der mächtigsten Strippenzieher der deutschen Wirtschaft, der ehemalige Stahlmanager (ThyssenKrupp) sitzt in zahlreichen Aufsichtsräten. Die Zahl dieser Mandate reduziert er nun drastisch: Cromme, 64, braucht Zeit für Siemens. Seit die Staatsanwaltschaft München dort vor einem halben Jahr begann, ein System der Korruption aufzudecken, hat sich Siemens-Aufsichtsratsrat Cromme, Mitglied im Prüfungsausschuss des Konzerns, an die Spitze der Bewegung gesetzt und fordert rückhaltlose Aufklärung. Der fiel als Erster der Siemens-Aufsichtsratsvorsitzende Heinrich von Pierer, 66, zum Opfer, dann Vorstandschef Klaus Kleinfeld, 49. Pierers Posten nimmt nun Cromme ein, und der präsentierte am vergangenen Sonntag zur allgemeinen Überraschung den weithin unbekanntenen Österreicher Peter Löscher, 49, derzeit im Vorstand des US-Pharmakonzerns Merck, als neuen Siemens-Chef.

liche von Siemens hat jemals Erfahrung bei unserem Hauptwettbewerber gesammelt? Und er ist die unbestrittene Nummer zwei bei Merck und hatte die Zusage, Nummer eins zu werden.

SPIEGEL: Zunächst also gab es eine Wunschliste. Wie aber sind Sie konkret auf Peter Löscher gestoßen?

Cromme: Anfang Mai fragte mich Professor Walter Kröll aus dem Siemens-Aufsichtsrat, ob ich Herrn Löscher kenne. Er gab mir dessen Lebenslauf, und da fiel es mir wie Schuppen von den Augen: Dieser Lebenslauf entspricht genau meiner Wunschliste. Ich habe mich dann mit Herrn Löscher getroffen, und nach zwei, drei Stunden war ich auf Anhieb überzeugt: Er ist derjenige, den wir suchen. Kein anderer ist prädestiniert wie er, diese Aufgabe wahrzunehmen. Das sieht inzwischen der ganze Aufsichtsrat so. Deshalb bin ich über alle Maßen froh, dass er schon am 1. Juli anfangen kann.

SPIEGEL: Wieso geht das so schnell, wenn er doch bei Merck ein so wichtiger Mann ist?

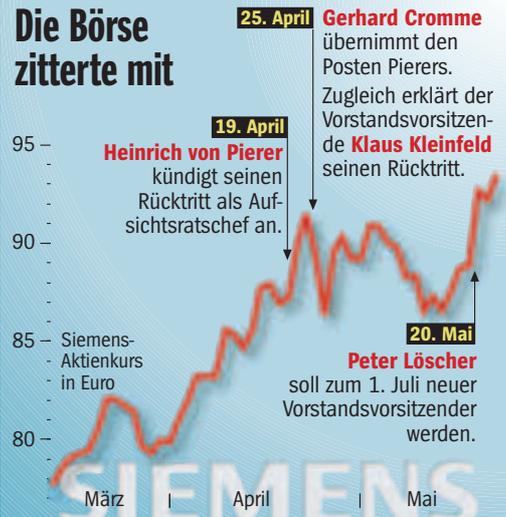
Cromme: Weil es in den USA andere Kündigungsfristen gibt. Er hätte auch schon zum 1. Juni anfangen können, aber er will natürlich seine Arbeit bei Merck ordnungsgemäß abwickeln. Dass er so schnell kommen kann, ist für uns ein Glücksfall, weil damit alle Spekulationen hinfällig sind ...

SPIEGEL: ... zum Beispiel, dass Sie selbst den Chefsessel anstreben.

Cromme: Totaler Unsinn! Ich war von Anfang Mai an mit Peter Löscher im Gespräch und konnte deshalb über all die Enten nur schmunzeln, die auch in seriösen Publikationen der Öffentlichkeit als jeweils neueste Entwicklungen verkauft wurden.

SPIEGEL: Immerhin aber haben Sie nachweislich mit Linde-Chef Wolfgang Reitzle über den Siemens-Chefposten gesprochen.

Die Börse zitterte mit



Künftiger Konzernchef Löscher*, Siemens-Turbinenbau (in Berlin): „Eine tolle Lösung“

Cromme: Er war der Einzige, mit dem Josef Ackermann, der Vorstandsvorsitzende der Deutschen Bank, und ich gesprochen haben. Alle anderen Namen sind reine Erfindung.

SPIEGEL: Haben die sich selbst ins Gespräch gebracht?

Cromme: Auch das gab es wohl. Ich hätte den Mantel der Nächstenliebe drübergebreitet.

SPIEGEL: Was hätten Sie gemacht, wenn Löscher abgesagt hätte?

Cromme: Dann hätten wir wieder neu nachdenken müssen. Aber das brauchen wir nicht. Wir haben eine tolle Lösung. Herr Löscher hat sofort zugesagt. Die Aufgabe ist gewaltig und eine Ehre. Er ist auch überzeugter Europäer und will nach Europa zurück. Deshalb hat er beherzt zugegriffen.

SPIEGEL: Jetzt haben Sie also einen neuen Vorstandsvorsitzenden. Aber warum musste der alte eigentlich gehen? Immerhin hat Klaus Kleinfeld hervorragende Zahlen geliefert.

Cromme: Die Anteilseigner haben sich vor der letzten Aufsichtsratssitzung zweimal intensiv beraten, was geschehen soll. Herr Kleinfeld ist zweifellos ein sehr tüchtiger Manager, und Debevoise ...

SPIEGEL: ... die amerikanische Anwaltskanzlei, die im Auftrag von Siemens für die

Börsenaufsicht SEC die Korruptionsaffäre aufarbeitet, die den Konzern seit Monaten erschüttert ...

Cromme: ... hat keinerlei Hinweise auf „smoking guns“ gefunden, wonach er sich gesetzwidrig verhalten hat. Die Strafen, die aus Amerika auf Siemens zukommen können, sind allerdings sehr groß. Wir wissen aus allen Erfahrungen, dass die Verantwortlichen sehr klug beraten sind, die amerikanischen Behörden nicht zu reizen. Deshalb haben wir jeden Schritt mit den amerikanischen Anwälten abgesprochen.

SPIEGEL: Und die rieten Ihnen, Kleinfeld zu opfern?

Cromme: Nein. Aber sie warnten uns dringend, Klaus Kleinfelds Vertrag, der zum 30. September ausläuft, bereits auf der Aufsichtsratssitzung Ende April zu verlängern. Immerhin war Herr Kleinfeld knapp zwei Jahre Vorstandsvorsitzender, bevor die Korruptionsaffäre erkennbar wurde. Es gibt keinerlei Anhaltspunkte, dass er etwas wusste oder falsch gemacht hat. Aber niemand weiß, was in den nächsten Monaten noch hochkommt. Deshalb rieten sie uns, mit der Vertragsverlängerung so lange wie möglich zu warten ...

SPIEGEL: ... was Kleinfeld als Brückierung empfand. Er zog die Konsequenzen.

Cromme: Da spielte natürlich auch die Indiskretion um Reitzle eine Rolle. Herr Kleinfeld war der Meinung, er könne in dieser Situation ohne Gesichtsverlust nicht

länger warten. Daraufhin hat er am 24. April den Arbeitnehmern und uns mitgeteilt, dass er für eine Vertragsverlängerung nicht zur Verfügung steht.

SPIEGEL: Und Sie und Ackermann standen ziemlich blamiert da.

Cromme: Das sehe ich völlig anders, auch wenn es in der Presse so dargestellt wurde. Warum sollen wir uns blamiert haben?

SPIEGEL: Weil Sie Kleinfeld vertrieben haben, ohne einen Nachfolger präsentieren zu können. Siemens war kopflos, an der Spitze herrschte totales Chaos.

Cromme: Das war doch kein Chaos! Die operativen Einheiten bei Siemens laufen und funktionieren voll. Wir haben Herrn Kleinfeld auch nicht vertrieben, wir haben ihn gebeten, die Vertragsverlängerung zu verschieben. Das Gespräch mit Herrn Reitzle war eine rein hypothetische Sache. Immerhin hatte es zuvor schon Abwanderungsgerüchte um Herrn Kleinfeld gegeben.

SPIEGEL: Aber dass Sie als neuer Aufsichtsratsvorsitzender, der gerade im Amt war, ohne einen Vorstandschef dastanden, wollen Sie uns nicht auch als Erfolg verkaufen?

Cromme: Dass das eine unglückliche Situation war und ich alles getan hätte, um sie zu vermeiden, ist doch völlig klar. Aber was wäre geschehen, wenn wir den Vertrag von Herrn Kleinfeld gegen den Rat der Anwälte verlängert hätten? Dann wäre der

* Nach der außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am vergangenen Sonntag vor der Münchner Siemens-Zentrale.

Kurs vielleicht am nächsten Tag hochgegangen. Aber wie hätten wir dagestanden, wenn nach drei oder sechs Monaten etwas hochgekommen wäre?

SPIEGEL: Die Führungsmannschaft des Siemens-Konzerns umfasst inklusive Zentral- und Bereichsvorständen sowie den nachgeordneten Abteilungen rund 150 Manager. Wie viele von denen sind durch die Affäre belastet?

Cromme: Die überwiegende Mehrheit der Siemens-Angestellten leistet ihre Arbeit erfolgreich unter Beachtung der geltenden Gesetze. Aber bei einigen Top-Managern kommen einem schon Zweifel, ob sie ihrer Führungsverantwortung gerecht geworden sind. Die einen haben womöglich pflichtwidrig gehandelt. Die anderen sagen, sie hätten trotz der Schwere der Verstöße nichts gewusst. Ich frage mich, was von beidem schlimmer ist. Natürlich herrscht intern nun teilweise eine gewisse Angst und Wagenburgmentalität. Aber das darf uns nicht abhalten, das Richtige zu tun, weil Siemens sonst schweren Schaden nehmen könnte.

SPIEGEL: Die Dimension der Affäre ist so groß, dass es eine Vielzahl Mitwisser gegeben haben muss. Sie können sich ja schlecht von allen trennen.

Cromme: Für die, die sich nachweislich gesetzwidrig verhalten haben, können und wollen wir nichts tun. Andere haben



Siemens-Manager Kleinfeld (l.), Pierer (4. v. r.): „Niemand weiß, was noch hochkommt“



US-Börsenaufsicht SEC: Klug beraten, die amerikanischen Behörden nicht zu reizen

sich womöglich in einer Grauzone bewegt und nicht schnell genug reagiert. Wir werden uns das von Fall zu Fall ansehen. Eine Hexenjagd wird es jedenfalls nicht geben.

SPIEGEL: Zumindest einige Vorstände und Aufsichtsräte sollen tatsächlich mehr gewusst haben als andere.

Cromme: Tatsache ist, dass der Antikorruptionsbeauftragte des Konzerns vor jeder Sitzung des Aufsichtsratsprüfungsausschusses zunächst dem Vorstand die aktuellen Verdachtsfälle vorgetragen hat. Heute wissen wir, dass dort zumindest in einem Fall ein Manager saß, dem klar gewesen sein musste, dass die Mitglieder des Kontrollgremiums nur unzureichend oder falsch informiert wurden.

SPIEGEL: Meinen Sie den Ex-Zentralvorstand Thomas Ganswindt, der die Kommunikationssparte überwachte?

Cromme: Er wusste zumindest, dass die Fakten unrichtig waren. Jetzt müssen wir prüfen: Haben es noch andere gewusst? Einige sind schon durchleuchtet worden, und man hat, Gott sei Dank, nichts festgestellt. Ich hoffe, dass wir auch bei den anderen nicht fündig werden.

SPIEGEL: Wollen Sie damit andeuten, dass dem Prüfungsausschuss bewusst Herrschaftswissen vorenthalten wurde, das dem Vorstand vorlag?

* Beim Siemens-Börsengang an der New York Stock Exchange am 12. März 2001 mit NYSE-Chef Richard Grasso (l. neben Pierer).

Cromme: Bei einem Vorstandsmitglied stimmt das. Die von uns beauftragte US-Kanzlei hat nach umfassender Durchsicht aller Unterlagen festgestellt, dass wir unvollständig informiert wurden – und gleichzeitig bestätigt, dass die Mitglieder des Prüfungsausschusses sich korrekt verhalten haben.

SPIEGEL: Wie lange werden die internen Untersuchungen noch andauern?

Cromme: Schwer zu sagen. Bei Daimler-Chrysler läuft ein ähnliches, deutlich kleineres Verfahren nun schon drei Jahre. Wir hoffen, dass wir mit den Behörden in den USA in überschaubarer Zeit eine Regelung erreichen können und danach nur noch kleinere Fälle durchleuchtet werden, damit im Unternehmen wieder Ruhe einkehrt.

SPIEGEL: Die Summe dubioser Zahlungen über Beraterverträge soll sich nach neuesten Schätzungen im Gesamtkonzern auf bis zu drei Milliarden Euro belaufen. Wie hoch könnten die Geldbußen ausfallen?

Cromme: Dazu kann ich überhaupt nichts sagen. Aber wir befürchten, wie im neuesten Quartalsbericht bereits erwähnt, dass die bislang bekannte Zahl von 420 Millionen Euro in der Com-Sparte noch überschritten wird. Dass wir allerdings womöglich drei oder fünf Milliarden Euro an die US-Börsenaufsicht SEC zahlen müssen, wie in manchen Blättern kolportiert wird, ist völlig aus der Luft gegriffen.

SPIEGEL: Könnte Siemens infolge der Korruptionsaffäre auch auf eine schwarze Lis-

te der US-Behörden geraten und von der Auftragsvergabe in wichtigen Ländern ausgeschlossen werden?

Cromme: Das ist theoretisch nicht ausgeschlossen. Auf der anderen Seite würde ich das allerdings auch nicht als das wahrscheinlichste Szenario ansehen. Auf jeden Fall sind wir gut beraten, alles zu tun, um das zu vermeiden.

SPIEGEL: Sie sitzen seit gut vier Jahren im Siemens-Aufsichtsrat, seit Anfang 2005 auch im Prüfungsausschuss. Haben Sie eine Erklärung dafür, wie bei Siemens die Kontrollmechanismen derart außer Kraft gesetzt werden konnten?

Cromme: Nein, ich kann mich nur wundern. Vielleicht spielt eine Rolle, dass in Deutschland die Bestechung von ausländischen Amtsträgern bis hoch in die neunziger Jahre nicht strafrechtlich verfolgt wurde und sogar steuerlich absetzbar war. Das änderte sich wenig später. Und nachdem Siemens sich 2001 an der US-Börse listen ließ, musste sich der Konzern damit freiwillig der amerikanischen Rechtsprechung unterwerfen, sich also an die dortigen Spielregeln halten.

SPIEGEL: Die von Siemens verpflichteten US-Anwälte fordern, dass der langjährige Siemens-Jurist Albrecht Schäfer, der zuletzt die Compliance-Abteilung leitete, den Konzern verlassen soll. Warum ist er immer noch da?

Cromme: Wir müssen unterscheiden zwischen der amerikanischen Sicht und dem deutschen Arbeitsrecht. Es macht doch keinen Sinn, jetzt übereilt zu handeln und nach neun Monaten womöglich einen anschließenden Prozess zu verlieren. Unsere deutschen und amerikanischen Anwälte arbeiten zurzeit an einem gemeinsamen Vorschlag. Wenn der vorliegt, wird der Vorstand darüber entscheiden und der Empfehlung sicher folgen.

SPIEGEL: Hätten Sie selbst als Vorsitzender des Prüfungsausschusses nicht früher merken müssen, was los ist?

Cromme: Was hätte ich denn sonst noch tun sollen? Ich habe am Ende jeder Sit-

zung alle Anwesenden, unter anderem die Prüfungsgesellschaft KPMG, Herrn Schäfer und den Vorstand, gefragt: Gibt es irgendwas, worüber wir nicht gesprochen haben? Sind Sie bei Ihrer Arbeit behindert worden?

SPIEGEL: Und?

Cromme: Kein Mensch ist in diesem Zusammenhang jemals zu mir gekommen.

SPIEGEL: Hätte nicht wenigstens der Vorstand bei den Vorträgen reagieren müssen. Dort sollen einige Vorgänge doch im Detail bekannt gewesen sein.

Cromme: Wenn Herr Schäfer im Vorstand genau dasselbe vorgetragen hat – und so ist mir das berichtet worden –, dann weiß ich heute, dass ein Vorstand da am Tisch gesessen hat, dem das wie Grimms Märchenstunde vorgekommen sein muss.

SPIEGEL: Sie haben bei Siemens die Rolle des Chef-Aufklärers eingenommen. Es gibt Stimmen im Konzern, die behaupten, Sie hätten es von Anfang an auf den Posten des Aufsichtsratsvorsitzenden Heinrich von Pierer abgesehen.

Cromme: Das ist Unsinn. Es hat Diskussionen gegeben mit unseren Anwälten und Herrn von Pierer. Auf dieser Basis hat er dann gesagt, er trete zurück. Er ist von niemandem gedrängt worden.

SPIEGEL: Und Sie haben auch nicht im Hintergrund auf diese Chance gelauert?

Cromme: Nein, das war zu keinem Zeitpunkt Teil meiner Karriereplanung.

SPIEGEL: Wie lange wollen Sie diesen Job machen?

Cromme: Ich bin bis zur nächsten Hauptversammlung im Januar 2008 gewählt. Wenn die Hauptversammlung mich dann wiederwählt, werde ich diese Aufgabe mit Sicherheit noch einige Jahre mit aller Kraft erfüllen, um Siemens wieder ganz nach vorn zu bringen.

SPIEGEL: Der Imageschaden für Siemens ist gewaltig. Kann es überhaupt einen vernünftigen Neuanfang geben?

Cromme: Ja, mit Sicherheit. Herr Kleinfeld hat mit den laufenden Programmen wie „Fit for 2010“ schon wichtige Weichen gestellt. In vielen Bereichen ist Siemens Weltspitze. Das ist eine gute Basis. Mir ist um Siemens nicht bange, wenn wir keine Fehler machen.

SPIEGEL: Was erwarten Sie dabei konkret von Peter Löscher?

Cromme: Dass er erst mal drei Monate aktiv zuhört.

SPIEGEL: Ihnen?

Cromme: Nein, mir am wenigsten. Er soll den Kollegen in den einzelnen Bereichen und Regionen zuhören. Die werden ihm sagen, wo der Schuh drückt. Wir müssen Siemens wieder in ruhiges Fahrwasser bringen. Das ist eine nationale Aufgabe.

SPIEGEL: Herr Cromme, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Armin Mahler, Dinah Deckstein, Frank Dohmen in der Düsseldorfer ThyssenKrupp-Zentrale.



ANDREAS TEICHMANN

Cromme, SPIEGEL-Redakteure*

„Was hätte ich denn sonst noch tun sollen?“