

SPIEGEL - GESPRÄCH

„Totaler Filmriss“

Siemens-Aufsichtsratschef Gerhard Cromme, 65, über die nun beendeten zweijährigen US-Korruptionsermittlungen gegen den Münchner Konzern und eine Zukunft ohne Schmiergeld

SPIEGEL: Herr Cromme, am Montag verdonnerte ein US-Gericht Siemens zu einer Geldbuße von 800 Millionen Dollar für seine jahrelange globale Korruption. Weitere 395 Millionen sollen an den Freistaat Bayern überwiesen werden. Nun sitzen Sie hier und sehen sehr zufrieden aus. Wie kommt's?

Cromme: Der Eindruck täuscht nicht. Die vergangenen zwei Jahre waren ein ewiges Auf und Ab, eine Achterbahnfahrt immer neuer Enthüllungen wie auch der damit verbundenen Gefühle. Zwischendurch sah das Verfahren erheblich komplizierter und schwieriger aus. Nach deutschem wie US-amerikanischem Recht kann das, was Siemens vorgeworfen wird, drakonisch bestraft werden. Wenn man das jetzige Urteil mit ähnlichen Verfahren vergleicht, sind wir vergleichsweise milde davongekommen. Da können wir drei Kreuze machen.

SPIEGEL: Zwischenzeitlich standen auch mal Strafen bis zu fünf Milliarden Euro zur Disposition ...

Cromme: ... und mehr. Theoretisch wären solche Summen möglich gewesen. Der ganze Prozess hätte jedenfalls viel länger dauern und deutlich teurer werden können.

SPIEGEL: Warum kam Siemens am Ende so „glimpflich“ davon?

Cromme: Die Zusammenarbeit zwischen deutschen und amerikanischen Behörden war vorzüglich. Die sehr engen Beziehungen zwischen der US-Börsenaufsicht SEC und dem Washingtoner Justizministerium sowie der hiesigen Staatsanwaltschaft haben dazu geführt, dass Siemens nicht für die gleichen Vergehen zweimal bestraft wurde. Und wir haben von Anfang an klargemacht, dass wir bedingungs- und rückhaltlos aufklären. Der Fall Siemens hatte auch für die SEC Beispielcharakter, um zu zeigen: Wer kooperiert, findet dafür Anerkennung. Das alles hat geholfen.

SPIEGEL: Sie wurden auch von der Angst getrieben, dass Siemens in den USA künftig von öffentlichen Aufträgen ausgeschlossen werden könnte ...

Cromme: ... was furchtbar geworden wäre. Auch das mussten wir mit allen Mitteln verhindern, ja.



Siemens-Aufseher Cromme: „Es ging immer auch um Moral“

SPIEGEL: Haben Sie die Kanzlerin mal um Hilfe gebeten?

Cromme: Wir waren in ständigem Kontakt mit Bundesregierung und bayerischer Staatsregierung sowie den Botschaftern. Aber wir haben von Anfang an auch gesagt, dass wir das allein durchstehen. Übrigens wurde es uns letztlich überall, auch in den USA, hoch angerechnet, dass wir nicht versucht haben, politischen Druck aufzubauen.

SPIEGEL: Siemens-Konkurrenten wie der US-Konzern General Electric hätten sich für scharfe Strafen starkmachen können.

Cromme: Darüber kann man lange spekulieren. Aber selbst wenn das der Fall gewesen sein sollte, hatten wir nie den Eindruck, dass sich irgendjemand davon hat beeinflussen lassen.

SPIEGEL: Immerhin reden wir über die höchste Geldbuße, die von der US-amerikanischen Justiz jemals in so einem Fall verhängt wurde. Hat Siemens die Strafe verdient?

Cromme: Das ist letztlich eine Frage der moralischen Bewertung. Ich möchte lieber bei der rationalen Basis bleiben.

SPIEGEL: Moral werden wir nicht ganz aus dem Spiel lassen können ...

Cromme: ... womit Sie völlig recht haben. Es ging immer auch um Moral – oder gerade deren Mangel. Herr Löscher und ich haben uns gemeinsam für die Vorkommnisse der Vergangenheit entschuldigt und zugleich versprochen, dass sich derlei in Zukunft nicht wiederholt.

SPIEGEL: Was wird die ganze Affäre das Unternehmen unterm Strich kosten?

Cromme: Insgesamt haben wir 1,2 Milliarden Euro Strafe bezahlt. Dazu kommen weitere Kosten wie die rund 200 Millionen für die Anwaltskanzlei Debevoise & Plimpton sowie 350 Millionen für die Wirtschaftsprüfer von Deloitte & Touche.

SPIEGEL: Wahnsinnssummen!

Cromme: Aber eine lohnende Investition. Die Vorgabe war, so genau und so schnell wie möglich den Dingen auf den Grund zu gehen. Denn jeder Tag länger hätte auch Geld gekostet. Mein Ziel war,

bis Sommer 2008 Ergebnisse zu erhalten, damit dann Verhandlungen mit den Behörden stattfinden könnten. Solche Verfahren dauern in den USA drei bis fünf Jahre, wenn nicht länger. Der Einsatz von Debevoise und Deloitte hat vom Arbeitspensum und -tempo alles bisher Dagewesene bei weitem übertroffen. Das kostete natürlich.

SPIEGEL: Im Gegenzug reisten Sie auch mal nach Washington, um das Klima zu verbessern. Ein Bußgang?

Cromme: Es gibt angenehmere Termine, denn die Gegenseite ist zwar äußerst fair, aber auch knallhart. Deshalb kann ich nur jedem den guten Rat geben, diese Institutionen zu meiden, wenn es irgendwie geht. Denen muss man nicht mit irgendwelchen deutschen Befindlichkeiten kommen. Da muss man korrekt und bescheiden auftreten. Wenn die Amerikaner alle Folterinstrumente genutzt hätten, die das US-Rechtssystem ihnen zur Verfügung stellt, hätte Siemens in eine existentiell bedrohliche Krise geraten können.

SPIEGEL: Insgesamt kommen Sie auf Kosten von etwa zwei Milliarden Euro ohne Steuernachzahlung. Man könnte alle Aufträge gegenrechnen, die Siemens über die Jahrzehnte der Korruption verdankt. Dann hätte sich das ganze Theater nüchtern betriebswirtschaftlich womöglich sogar gelohnt.

Cromme: Dieser Meinung möchte ich widersprechen. Nicht nur, weil der erlittene Imageschaden für das Unternehmen schwer zu beziffern, aber enorm ist. Seit die baye-

SPIEGEL: Wann wurde Ihnen selbst klar, dass hinter der wachsenden Zahl von vermeintlichen Schmiergeldeinzelfällen ein System stecken musste?

Cromme: Im Vorfeld der April-Aufsichtsratssitzung 2007. Ab da verstand ich nicht mehr, wie sich ein immer größer gewordener Sumpf ohne Wissen oder Duldung des Vorstands hatte ausbreiten können. Mir wurde klar: Die alte Führungsriege von Siemens muss so oder so diesbezüglich

ne Arbeit und die Rolle des Prüfungsausschusses ...

SPIEGEL: ... des Gremiums innerhalb des Aufsichtsrats, das sich mit Compliance-Themen befasste.

Cromme: Das Ergebnis lautete, dass wir Aufsichtsräte unvollständig, irreführend und teilweise sogar falsch informiert wurden. Auch das US-Gericht kommt zu diesem Resultat. Mit dem, was ich heute weiß, hätte ich früher sicher schärfer nachgebohrt.



Vorstandschef Pierer (2003, in China): „Gegebenenfalls müssen wir klagen“

rische Staatsanwaltschaft im November 2006 ihre Razzien startete, wird im Konzern nicht mehr geschmiert. Seither ging die Zahl der Auftragseingänge nach oben. Die hätte ja logischerweise absacken müssen, wenn Bestechung so lebensnotwendig gewesen wäre.

SPIEGEL: Schließt sich die Frage an, ob all die Korruption dann überhaupt einen Sinn hatte.

Cromme: Und genau daran habe ich Zweifel. Eher glaube ich, dass da extern wie intern eine Art gemeinsamer Bestechungsindustrie entwickelt wurde, die letztlich vor allem den Eindruck produzieren sollte, Schmiergelder seien notwendig. Nicht auszuschließen, dass Beteiligte dieses System auch dazu nutzten, sich selbst was beiseitezuschaffen.

SPIEGEL: Viele sagten doch immer, sie hätten nur zum Wohle der Firma gehandelt.

Cromme: Das mag für Einzelne gelten. Ich zweifle aber heute daran, dass wirklich alle so uneigennützig agiert haben.

in ihrer Managementqualifikation versagt haben.

SPIEGEL: Sie kommen von ThyssenKrupp, wo Sie ebenfalls den Aufsichtsrat anführen – ein Konzern, der mit Geschäften etwa rund um Fregatten oder Spürpanzer auch gelegentlich ins Visier von Ermittlern geriet.

Cromme: Moment mal! Die Staatsanwaltschaft hat das Fregattenverfahren vollständig eingestellt. Das Ermittlungsverfahren hat zu keinen Sanktionen gegen ThyssenKrupp oder seine Mitarbeiter geführt. Das von Ihnen angesprochene Spürpanzer-Geschäft stammt aus dem Jahr 1991, also viele Jahre vor der Fusion von Thyssen und Krupp im Jahre 1999. Es wäre unfair, mich damit in Verbindung zu bringen.

SPIEGEL: Dennoch hätten Sie vielleicht auch als Kontrolleur bei Siemens früher den Gestank der Korruption riechen müssen.

Cromme: Ich habe die Debevoise-Fachleute von Anfang an gebeten, alles ohne Ansehen der Person zu beleuchten, auch mei-

Aber angesichts dessen, was uns der Vorstand damals an Informationen zugestand, habe ich mir keine Vorwürfe zu machen.

SPIEGEL: Sie fühlen sich getäuscht von den früheren Vorstandschefs, Heinrich von Pierer und Klaus Kleinfeld?

Cromme: Ich hätte mir in der Tat von ihnen sehr viel mehr Offenheit gewünscht ...

SPIEGEL: ... die es vielleicht schon deshalb gar nicht geben konnte, weil Siemens früher Korruption bis ins Mark als Geschäftsgrundlage akzeptiert hatte.

Cromme: Wir wissen heute, dass die Basis dafür schon kurz nach dem Zweiten Weltkrieg entstanden ist, in einer Zeit, als man Konzerne aus dem Kriegsverliererland Deutschland in die „guten“ Länder noch gar nicht gelassen hat. Also musste man in eh schwierigen Ländern anfangen – und hat sich lokalen Praktiken angepasst.

SPIEGEL: Es fällt auf, dass bei den Ermittlungen jetzt kaum Korruptionsfälle im europäischen Ausland und in Deutschland auftauchten. Als würde da nicht geschmiert!



Turbinenbau (in Görlitz): „Der Siemens-Fall hat aufrüttelnd gewirkt“

Cromme: In Europa wurde schon früher schärfer hingeschaut. Und in Deutschland sind die internen Ermittlungen und die Staatsanwaltschaft in der Tat auf nichts Neues gestoßen...

SPIEGEL: ...ebenso wenig wie zu den schwarzen Schweizer Kassen, mit denen Siemens einst die CDU geschmiert haben soll?

Cromme: Dazu kann ich nichts sagen. Aber ich bin mir sicher, dass die konzerneigenen Ermittler da allen Hinweisen jederzeit nachgehen würden.

SPIEGEL: Die US-Fahnder entdeckten insgesamt 4283 illegale Zahlungen und protokollierten 332 dubiose Projekte – von der S-Bahn in Venezuela über Kraftwerke in Israel bis zu Medizintechnikaufträgen für Vietnam. Gab's überhaupt eine Sparte, in der nicht geschmiert wurde?

Cromme: Bestechung wurde in vielen Bereichen praktiziert, im Com-Sektor besonders heftig. Es war ein Netzwerk, ein Paralleluniversum, von früheren Vorständen gedeckt, geduldet oder gar initiiert.

SPIEGEL: Ihrem Aufsichtsratskollegen, Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, platzte mal der Kragen, er wisse gar nicht, was er der früheren Siemens-Spitze übernehmen soll: nichts gewusst oder nichts unternommen zu haben.

Cromme: Das war das Grundproblem.

SPIEGEL: Drohen Heinrich von Pierer nach dem Vergleich in den USA jetzt noch strafrechtliche Ermittlungen?

Cromme: Dazu kann ich nichts sagen. Wir als Aufsichtsrat sind jedenfalls überzeugt, dass der frühere Vorstand sich Fehlverhalten zu Schulden hat kommen lassen, für

das wir ihn zivilrechtlich belangen müssen. Wir machen das nicht aus Rache oder Bosheit. Schon das Aktiengesetz verpflichtet uns zu so einem Schritt.

SPIEGEL: Wollen Sie von den Altvorderen tatsächlich die verlorenen zwei Milliarden zurück?

Cromme: Das wäre absurd. Wir wollen keinem das letzte Hemd rauben. Nein, uns geht es um einen eher symbolischen Beitrag in allerdings nennenswerter Höhe. Und ich denke, dass alle Beteiligten diese zivilrechtliche Seite so schnell wie möglich beenden möchten.

SPIEGEL: Pierer zeigt sich offenbar noch uneinsichtig.

Cromme: Gegebenenfalls müssen wir klagen. Das kann dazu führen, dass jemand am Ende mit seinem gesamten Vermögen haften muss. Das wird sich jeder zweimal überlegen.

SPIEGEL: Sie kennen einander seit Jahrzehnten. Wie ist Ihr Verhältnis heute?

Cromme: Sie können sich vorstellen, dass es schon mal besser war.

SPIEGEL: Durchaus. Duzen Sie sich?

Cromme: Ja.

SPIEGEL: Hat er sich seine Siemens-Welt so lange zurechtgebogen, bis er sie irgendwann selbst glaubte? Das werden Sie sich doch auch schon gefragt haben.

Cromme: Gefragt habe ich mich vieles. Aber ich habe nicht auf alles Antworten gefunden.

SPIEGEL: Aus Ihnen spricht menschliche Enttäuschung.

Cromme: Ich hätte mir gewünscht, dass die früheren Vorstände uns rechtzeitig infor-

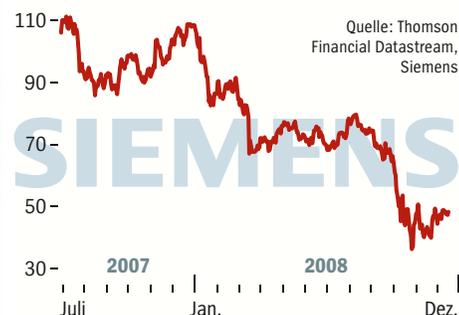
Der Siemens-Schmiergeldskandal

Vermutete Schmiergeldzahlungen	1,3 Mrd. €
Bisherige Strafen und Steuernachzahlungen sowie Ausgaben für interne Ermittlungen	2,5 Mrd. €

DER SPIEGEL

Aktienkurs

in Euro, seit Amtsantritt von Peter Löscher



Geschäftsjahr 2007/2008*

Umsatz	77,3 Mrd. €
Gewinn (nach Steuern)	5,9 Mrd. €
Mitarbeiter	427 000
davon in Deutschland	31 %

*endet am 30. September

miert hätten. Dann wäre allen Beteiligten in den vergangenen zwei Jahren viel Ärger erspart worden.

SPIEGEL: Das US-Gericht hat nun den früheren deutschen Finanzminister Theo Waigel als „Monitor“ eingesetzt. Als eine Art Bewährungshelfer?

Cromme: Das ist er sicher nicht. Er ist völlig unabhängig vom Unternehmen wie von den US-Behörden. Bisher wurden dafür immer Amerikaner genommen. Dass auf unseren Vorschlag erstmals ein Deutscher akzeptiert wurde, zeigt das Vertrauen der Amerikaner in unsere Mithilfe.

SPIEGEL: Kann Siemens mit dem US-Deal einen endgültigen Schlussstrich ziehen?

Cromme: Die wichtigsten Fälle und Ermittlungen sind damit abgehakt. Es gibt noch in einer Reihe weiterer Länder wie Griechenland oder Argentinien Untersuchungen, aber etwaige Strafen werden dort allenfalls eine viel geringere Dimension haben.

SPIEGEL: Schmiergeldzahlungen schaden prinzipiell der Volkswirtschaft. Was tut der Konzern eigentlich in all den Ländern, in denen die Korruption letztlich die Ärmsten der Armen getroffen hat?

Cromme: Sie können davon ausgehen, dass das aktuelle Management sich all diese Fälle genau anschauen wird, wo vielleicht Unrecht geschehen ist.

SPIEGEL: Siemens droht eine Schlamm-schlacht, wenn nun auch Konkurrenten oder alte Kunden vor Gericht ziehen.

Cromme: Wir können das nicht ausschließen. Aber ich halte die Risiken für überschaubar. Die internationale Bestechungs-szene ist ein extrem vielschichtiges Terrain.

Wir wie unsere Wettbewerber können froh sein, dass alle mit dem Urteil nun einen klaren rechtlichen Rahmen haben.

SPIEGEL: Sie sind optimistisch, in Ländern wie Nigeria oder Libyen auch ohne Schmiergelder künftig zum Beispiel Kraftwerke verkaufen zu können?

Cromme: Warum nicht? Siemens wird niemanden mehr bestechen. Das ist die einzig erfolversprechende Strategie.

SPIEGEL: Weltweit ist Korruption nach wie vor ein riesiges Problem.

Cromme: Wir laufen nicht mit Scheuklappen durch die Welt und wissen, dass manche Praktiken in manchen Branchen und Ländern noch üblich sind. Aber unser Ziel sind ja auch nicht 100 Prozent des Weltmarkts. Siemens ist nur an nachhaltigen Geschäften interessiert. Und das sind nur saubere Geschäfte.

SPIEGEL: Wer oder was außer Schmiergeld soll einem Konzern wie Siemens dabei helfen, seine Waren zu verkaufen – die Politik?

Cromme: Die Bundesregierung hat ihre Bemühungen schon seit längerem verstärkt. Und ich würde mir wünschen, dass sie auch einen gewissen Einfluss ausübt, wenn andere Länder sagen: Ihr kriegt Waffen bei uns, aber dafür bekommen wir auch zivile Aufträge von euch.

SPIEGEL: Wird der amerikanische Siemens-Vergleich auch für andere Länder, Firmen und Manager eine Zäsur bedeuten?



JUERGEN LOEBEL (L.); OLIVER TADEN (R.)

**Cromme (2. v. l.), SPIEGEL-Redakteure*
„Heulen und Zähneknirschen“**

Cromme: Ich glaube schon. Bis 1999 war Korruption hierzulande allenfalls moralisch anstößig. Dann wurden neue Gesetze verabschiedet, die Schmiergeldzahlungen unter Strafe stellten. In vielen Köpfen kam das aber auch danach noch nicht an. Da hat der Siemens-Fall aufrüttelnd gewirkt.

SPIEGEL: Wie stellen Sie sicher, dass Siemens nicht mehr rückfällig wird?

Cromme: Die Organisationsstruktur und die gelebte Führungskultur sind heute völlig anders. Und da wird jeder Manager für seinen Verantwortungsbereich in die Pflicht genommen. Ich spüre zudem das Aufatmen, das durchs Unternehmen geht. Und das brauchen wir auch, denn die Zukunft

* Jörg Schmitt, Georg Mascolo und Thomas Tuma in Bonn.

wird schwierig angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise.

SPIEGEL: Experten schätzen, alle Geschäftsparten könnten im nächsten Jahr in die roten Zahlen rutschen.

Cromme: Nein, aber einen so plötzlichen und totalen Filmriss wie zurzeit habe ich in meiner ganzen Berufszeit nie erlebt. Diese weltweite Dramatik ist mir neu, und nicht nur mir. Deshalb sind auch Prognosen extrem schwierig.

SPIEGEL: Die Wachstumsziele sind Makulatur?

Cromme: Siemens will doppelt so schnell wachsen wie die Weltwirtschaft. Aber derzeit kann niemand mehr sagen, ob und wie diese Weltwirtschaft nächstes Jahr noch wachsen wird. Im Jahr 2009 wird es auf der ganzen Welt Heulen und Zähneknirschen geben. Die Anpassung an ein neues, niedrigeres Niveau wird Ärger und Schmerzen bedeuten. Von da ab geht's dann aber auch wieder aufwärts.

SPIEGEL: Sie empfinden Ihren Einsatz bei Siemens immer als „nationale Aufgabe“. Mission erfüllt?

Cromme: Das Sonderproblem ist gelöst. Aber ich bin auf der Hauptversammlung Anfang des Jahres für fünf Jahre gewählt worden. Dieses Mandat will ich auf jeden Fall erfüllen.

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

www.jahnreisen.de

An manchen Orten macht sogar das Verlieren Spaß.

Die schönsten Seiten des Urlaubs jetzt in den neuen JAHN REISEN-Katalogen Sommer 2009.

Kombination Wandern und Baden

Griechenland, Insel Lesbos

Hotel Delfinia ****

2 Wochen, z. B. im Mai, Doppelzimmer, Frühstück, inklusive 6-tägigem Wanderprogramm, Flug

pro Person ab

€ 1.057,-

- Wanderprogramm mit HAGEN ALPIN TOURS mit 5 geführten Wanderungen. Herrliche Streifzüge durch ursprüngliche Bergdörfer und auf alten Pilgerwegen in romantischer Landschaft erwarten Sie.
- Bei allen Pauschalreisen ist ein hochwertiger Reiseführer und „Rail&Fly“ inklusive



URLAUB, WIE ICH IHN MAG.