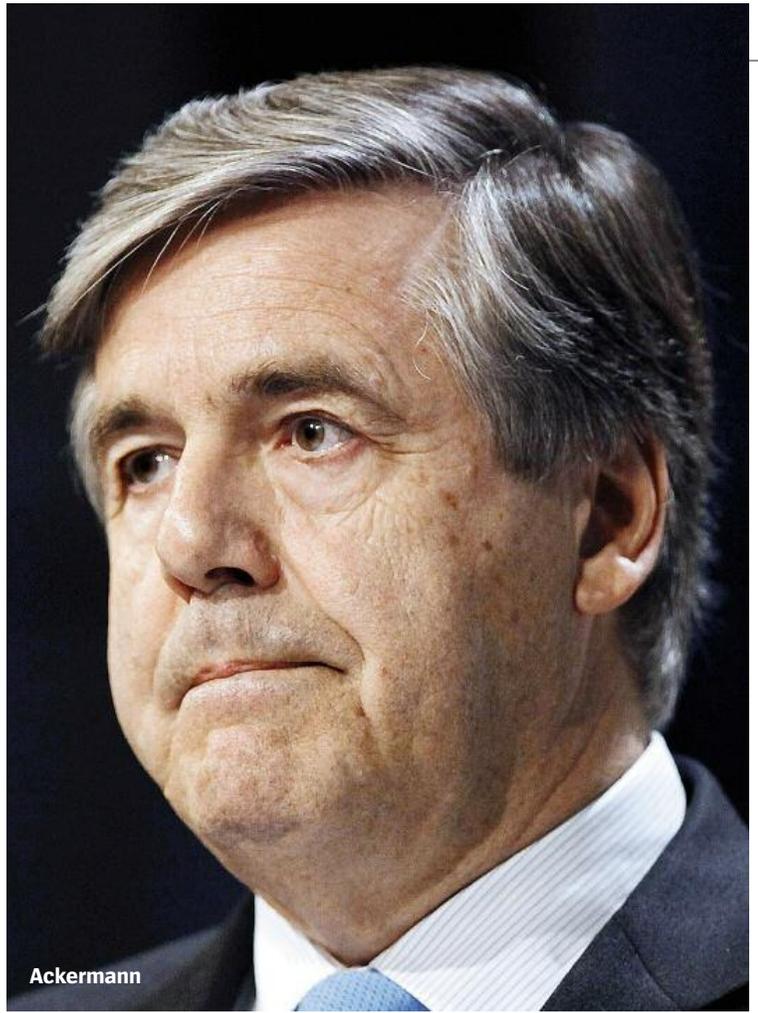




Cromme



Ackermann



Löscher (r.)

Peter und die Wölfe

Rund um den Rausschmiss von Vorstandschef Löscher hat sich Siemens in kürzester Zeit in ein Tollhaus verwandelt. Das verdankt der Konzern auch, aber nicht nur seinen beiden mächtigsten Aufsichtsräten. Die Anatomie eines Absturzes.

Wenige Tage bevor um ihn herum die Hölle losbricht, sitzt Joe Kaeser in seinem Münchner Büro und erzählt Schnurren aus der großen, weiten Welt von Siemens, dessen Finanzvorstand er zu diesem Zeitpunkt noch ist.

Hinter seinem Schreibtisch hängt ein großes Schwarzweißfoto von Big Sur, diesen beeindruckenden Felsen an der kalifornischen Küste, einem der Sehnsuchtsorte des 56-Jährigen. Kaeser beschreibt überraschend offen, wie man fast überall in seinem Konzern „zuletzt ein bisschen den Anschluss verloren hat“. Irgendwann kommt er einem selbst wie ein Fels in der Brandung vor.

Trotz seines leicht vernuschelten niederbayerischen Dialekts argumentiert er so klar und präzise, dass sich eine Frage geradezu aufdrängt: Wie kommt Siemens aus der Krise heraus? Kaeser knipst von jetzt auf gleich ein entwaffnendes Lächeln an. Da müsse man natürlich den Vorstandschef fragen, Peter Löscher. Das sei schließlich dessen Aufgabe.

Siemens hatte immer sehr selbstbewusste Finanzchefs. Aber es gibt Leute, die Kaeser angesichts seiner kaum verhohlenen Kritik schon früher misstrauisch beäugten. Andere nennen ihn authentisch. Er selbst sagt: „Der Vorstandschef muss nun mal sagen, wo man hin soll. Der Finanzvorstand muss fragen, wie man dort hinkommt.“

Genau zwei Wochen nach diesem Gespräch ist alles anders: Löscher ist abgeschossen, Kaeser sein Nachfolger. Am Mittwoch vergangener Woche kommentierte er schon die mauen Quartalszahlen, am Donnerstag gab er erste Interviews (siehe Seite 68).

Bei seiner Premiere als neuer Chef wirkt Kaeser nicht mehr ganz so cool, denn hinter den Kulissen tobt zugleich noch ein Machtkampf, wie ihn die deutsche Industrie selten erlebt: Im Siemens-Aufsichtsrat gerieten zwei der mächtigsten Wirtschaftsführer der Republik aneinander: Gerhard Cromme, der Vorsitzende des Kontrollgremiums, und Ex-Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, einer seiner Stellvertreter.

Die beiden Senioren haben jeder für sich schon eine Menge überlebt. Sie halten sich wahrscheinlich für noch wichtiger, als sie es tatsächlich sind. Aber ausgerechnet sie bescheren Siemens nun ein beispielloses „Affentheater“, wie die „Börsen-Zeitung“ moniert.

Auch Unternehmen schützen und verstecken sich normalerweise hinter Masken aus Floskeln, Höflichkeit und Diskretion. Vergangene Woche wirkt Siemens für ein paar Tage lang wie eine offene Wunde. Der Streit zwischen den beiden alten Wölfen wird so schnell so laut, dass selbst Kanzlerin Angela Merkel ausrichten lässt, sie wünsche sich in München wieder Ruhe.

Nur: Ruhe ist nicht gerade die Kernkompetenz von Deutschlands traditionsreichstem Industriekonzern, bei dem alles immer ein bisschen größer ist als bei anderen: die Aufträge, die Ziele, die Kämpfe und die Katastrophen. Vom Fiasko im Solargeschäft über milliardenschwere

Fehleinkäufe und die 600-Millionen-Euro-Abschreibungen für Offshore-Plattformen in der Nordsee bis zur immer wieder verzögerten Auslieferung von 16 ICE-Zügen an die Deutsche Bahn AG.

Siemens, das sind knapp 370 000 Mitarbeiter, die heute in über 200 Ländern der Erde aktiv sind, eigentlich überall außer etwa in Nordkorea. Siemens, das steht auch für zuletzt 8900 Erfindungen jährlich. Und für rund 18 000 Software-Ingenieure (Microsoft hat auch nicht mehr) sowie 78 Milliarden Euro Umsatz mit Dingen, die normalen Verbrauchern erst aufpassen, wenn sie ausfallen.

Vielleicht ist es sogar Teil der Siemens-Probleme, dass man nur noch Großkunden hat. Das Handy-Geschäft ist verkauft. Kühlschränke oder Geschirrspüler, auf denen das Firmenlogo prangt, stammen von einer Gemeinschaftsfirma mit Bosch, die nicht von Siemens gesteuert wird.

So hat der Weltkonzern den Kontakt zu den Deutschen ein Stück weit verloren und ist doch auf besondere Weise immer deutsch geblieben: Land wie Unternehmen sind groß, angesehen, humorfrei und strebsam. Beide suchen aber auch eine neue Rolle – Deutschland in Europa, Siemens auf der ganzen Welt.

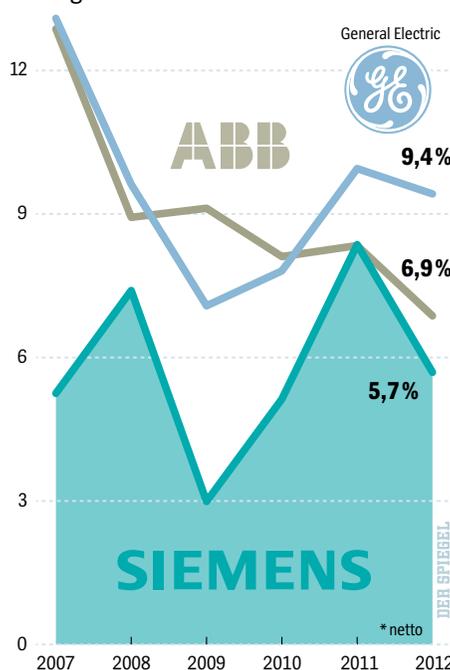
Das kann durchaus Unterhaltungswert haben, wenn selbst ein hochrangiger Siemens-Mann sagt: „Manchmal geht es auch in Firmen wie unserer zu wie in einem Sandkasten, wo einer dem anderen das Förmchen nicht gönnt.“

Um indes wirklich zu begreifen, wie es zu dem Showdown der vergangenen Woche kommen konnte, muss man zumindest kurz an das Jahr 2005 erinnern, als der damalige Vorstandschef Heinrich von Pierer die Führung an Klaus Kleinfeld übergab. Damals war noch alles gut: Am Vorstandstisch am Wittelsbacherplatz in München hatte jeder seinen festen Platz. Es redete nur, wer gefragt wurde, und wenn was schiefging, hatte niemand schuld, weil das regierende Kollektiv keine Einzelverantwortung kannte.

Dann kommt der 15. November 2006. An jenem Mittwoch durchsuchen Staatsanwälte und Ermittler rund 30 Siemens-Büros und Privatwohnungen von Top-Ma-

Schwächer als die Konkurrenz

Umsatzrendite* großer Mischkonzerne im Vergleich



„Ich gehe keine faulen Kompromisse ein“

Wie der neue Siemens-Chef Joe Kaeser, 56, Aufbruchstimmung schaffen will

SPIEGEL: Herr Kaeser, sind Sie ein Königsmörder?

Kaeser: Nein, wie kommen Sie darauf?

SPIEGEL: Kritiker werfen Ihnen vor, dass Sie die Strategie Ihres Vorgängers Peter Löscher immer wieder öffentlich in Frage gestellt haben, zum Beispiel sein Ziel, 100 Milliarden Euro Umsatz zu erreichen.

Kaeser: Ich habe lediglich bisweilen darauf hingewiesen, dass solche Ziele auch mit konkreten Inhalten unterlegt sein müssen. Das muss in einer vom Vorstand gewollten offenen Diskussionskultur möglich sein. Dem Finanzvorstand kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, weil er ja auch die Mittelvergabe sorgfältig prüfen muss. Peter Löscher und ich sind sicher unterschiedliche Naturelle, aber der Auftrag, Siemens zum Erfolg zu führen, galt für uns beide und den gesamten Vorstand.

SPIEGEL: Wo liegen denn die Hauptprobleme des Unternehmens?

Kaeser: Es muss jetzt beruhigt und befriedet werden, damit wir uns wieder mehr auf unsere Werte besinnen können. Unsere größte Stärke ist unsere Marke. Sie bildet alles ab, wofür das Unternehmen seit Jahrzehnten steht: Ingenieurskunst, Innovation, das Gespür für Qualität, Zuverlässigkeit und finanzielle Stabilität.

SPIEGEL: Die verpatzte Anbindung von Offshore-Windparks in der Nordsee, die verspätete Lieferung von 16 ICE-Zügen für die Bahn und viele weitere Flops erwecken einen anderen Eindruck.

Kaeser: Genau das kann Siemens sich nicht leisten. Solche Probleme müssen in ihren Ursachen behoben werden.

SPIEGEL: Sie haben in der Vergangenheit angemahnt, dass Siemens nicht nur sparen, sondern auch in neue Geschäftsfelder investieren muss. Nun sind Sie selbst der Boss. Wo wollen Sie angreifen?

Kaeser: Die kontrollierte Offensive ist zuletzt tatsächlich etwas zu kurz gekommen. Die Elektrifizierung ist nun mal das Kerngeschäft von Siemens. Deshalb werden wir das Unternehmen auch an seiner Wertschöpfungskette entlang weiter entwickeln. Da sehe ich im Übrigen auch ausgezeichnetes Potential.

SPIEGEL: Das war's schon?

Kaeser: Elektrifizierung meint ja bei weitem nicht nur Stromerzeugung, -über-



Manager Kaeser

tragung und -verteilung. Obwohl schon das hoch anspruchsvoll ist. Denken Sie nur an unterbrechungsfreie Stromversorgung für die hiesigen Datenzentren in unserer Internet-geprägten Welt. Auch die Energiegewinnung in der Tiefsee oder Prozesse für das sogenannte Fracking erfordern besondere Fachkompetenz in der Elektrifizierung. Und die Elektromobilität bietet ebenfalls gute Wachstumschancen. Auch bei der Industrieautomatisierung werden wir vermutlich eine Transformation sehen von einer Hardware-getriebenen Automatisierung hin zu vorgelagerten Software-Simulationen. Es darf uns nicht passieren, dass wir dort den Anschluss verlieren, wie einst in der Telefonvermittlungstechnik, wo wir das Internet sträflich unterschätzten. Wenn einem das als Marktführer und mit den Wurzeln unseres Hauses passiert, tut dies besonders weh.

SPIEGEL: Der neu geschaffene Sektor Infrastruktur und Städte erinnert bislang eher an eine Resterampe ...

Kaeser: ... was er nicht ist. Und ich lasse auch nicht zu, dass die fast 100 000 Mitarbeiter, die im Sektor arbeiten, als Resterampe verunglimpft werden. Sie arbeiten genauso hart, sind genauso stolz und ein-

satzbereit wie ihre Kollegen in anderen Teilen der Firma. Die einzelnen Geschäfte gab es im Übrigen auch alle schon vorher im Hause. Automatisierung und Steuerungstechnik für Mobilitätsinfrastrukturen zum Beispiel ist ein riesiges Thema. In Schwellen-, aber auch in hochentwickelten Ländern müssen die Kosten der urbanen Infrastruktur pro Bürger gesenkt werden. Auch da wollen und können wir helfen. Die Adressierung dieses Megatrends ist also dem Grunde nach richtig. Über den besten Weg kann man später immer noch reden.

SPIEGEL: Bleibt Ihre Vorzeigesparte, die Medizintechnik ...

Kaeser: ... wo Software ebenfalls eine immer größere Rolle spielt, nämlich das Auswerten und Einordnen der Daten, die zum Beispiel über die Diagnostik gewonnen werden. Wir werden längerfristig auch dort einen Paradigmenwechsel erleben, von der erfahrungs- zur wissensbasierten Medizin. Der wird zwar länger dauern, als viele glauben, aber wir müssen uns darauf vorbereiten. Gleichzeitig entwickelt sich die heutige Diagnostik stärker hin zur Entschlüsselung des menschlichen Genoms. Als einer der Marktführer müssen wir hier wachsam sein.

SPIEGEL: Was hat für Sie nun Priorität?

Kaeser: Kurz nach der Korruptionsaffäre gab es bei Siemens dieses „Es-muss-waspassieren-Gefühl“. Die Mitarbeiter waren zwar geschockt, aber das hat auch Entschlossenheit und Aufbruchstimmung erzeugt. Beides brauchen wir jetzt erneut, allerdings unter positiven Vorzeichen. Denn über die Zukunft und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens entscheidet nicht in erster Linie ein Strategiepapier, sondern die Kultur eines Unternehmens.

SPIEGEL: Die kennt ja kaum jemand so gut wie Sie nach 33 Jahren Betriebszugehörigkeit. Sind solche Karrieren heute überhaupt noch zeitgemäß?

Kaeser: Der Vorteil ist, dass man ein Netzwerk hat und die Mannschaft gut kennt und vice versa. Die Nachteile sind, dass einem Erfahrungen aus anderen Unternehmen fehlen und die internationalen Verbindungen vielleicht nicht ganz so ausgeprägt sind.

SPIEGEL: Es könnte alte „Siemensianer“ geben, die Sie nun für die personifizier-

ANDREAS POHLMANN / DER SPIEGEL



Siemens-Lok-Präsentation 1879 in Berlin
Wo lauern die Drachen?

te Rache des Apparats an dem externen Aufräumer Löscher halten.

Kaeser: Es wäre ebenso schade wie falsch, wenn das so gesehen würde. Ich bin zwar stolz, Siemens-Chef zu sein. Aber zu überschäumender Freude besteht angesichts der Umstände meiner Ernennung kein Anlass.

SPIEGEL: Zuletzt knirschte es nicht nur in Belegschaft und Vorstand, sondern auch im Aufsichtsrat. Fühlen Sie sich durch die Querelen beschädigt?

Kaeser: Am Ende zählt für mich, dass meine Ernennung einstimmig erfolgte. Das spricht für die Professionalität im Aufsichtsrat, der bei wichtigen Entscheidungen das Unternehmenswohl über Einzelinteressen stellt. Ansonsten blicke ich ohnehin lieber nach vorn. Aber eines ist mir auch klar: Bei allem, was ich sage, bei allen Fehlern, die ich mache, dürfte es immer heißen: So viel besser als früher läuft es jetzt auch nicht. Als Finanzvorstand habe ich mich bislang auf sehr sicherem Terrain bewegt. Jetzt, in der Position als Vorstandschef, ist das anders. Ich werde jedoch keine faulen Kompromisse eingehen, wenn ich überzeugt bin, dass etwas für das Unternehmen richtig ist und gemacht werden muss. Dafür ist mir Siemens zu sehr ans Herz gewachsen.

SPIEGEL: Selbst die Kanzlerin hat sich um Siemens gesorgt und ausrichten lassen, im Unternehmen möge bald wieder Ruhe einkehren. Können Sie ihr die garantieren?

Kaeser: Können Sie mir heute garantieren wie die Wahlen im September ausgehen? Aber Spaß beiseite: Ich finde es wirklich gut, dass die Bundeskanzlerin sich geäußert hat. Siemens ist nun mal eine deutsche Industrie-Ikone, und so wird es auch bleiben. Deshalb habe ich mich über die Aufmerksamkeit durchaus gefreut.

INTERVIEW: DINAH DECKSTEIN, THOMAS TUMA

nagern. Das Unternehmen hatte über Jahrzehnte ein perfekt funktionierendes Schmiergeldsystem konstruiert, bis 1998 konnte man solch „nützliche Aufwendungen“ ja sogar von der Steuer absetzen. Das Dumme war nur, dass Korruption seither strafbar war, Siemens aber nicht aufhörte – oder aufhören konnte.

Siegfried Russwurm, heute Vorstand des mächtigen Industriesektors, erinnert sich, wie er wenige Monate später eines Abends mal nach Hause fuhr und an der Tankstelle den SPIEGEL-Titel zu Siemens sah. Russwurm hat die Magnetkarte mit dem Firmenlogo meist am Gürtel hängen. In diesem Moment drehte er den Schriftzug nach innen, damit niemand sehen konnte, für wen er arbeitet. „Ich habe mich geschämt.“ Und er ist nicht der Einzige.

Löscher funktionierte binär: Eins. Null. Schwarz. Weiß. Er sieht die vielen Graustufen bei Siemens nicht.

Die Schmiergeldaffäre trifft die Belegschaft ins Herz. Aber das Schlimmste an dem Korruptionsskandal ist nicht mal der Verlust an Selbstwertgefühl und Image: Die amerikanische Börsenaufsicht SEC droht, den Konzern auf eine schwarze Liste zu setzen. In München fürchten sie, dass man damit fortan von vielen Auftragsvergaben weltweit abgekoppelt werden könnte. Es geht in jenen Monaten Anfang 2007 um die schiere Existenz.

Zunächst muss Aufsichtsratschef Heinrich von Pierer entsorgt werden. Das erledigt Gerhard Cromme. Eine Woche danach muss der auch für Kleinfeld einen Nachfolger finden. Die Suche verläuft hemdsärmelig. Über Bekannte bekommt Cromme den Tipp mit Löscher. Der setzt sich an einem Freitag ins letzte Flugzeug aus den USA Richtung Frankfurt am

Main, wo er sich tags darauf mit Cromme trifft. So wird Löscher, gerade noch beim US-Pharmaunternehmen Merck, die Nummer eins bei Siemens.

Beide sind also eher zufällig zu ihren Jobs gekommen, der eine als Macher, der andere als sein Kontrolleur.

Dass die ganze Affäre den Konzern am Ende „nur“ 2,5 Milliarden Euro kostet, wird durchaus auch Löschers Verdienst. Als erster Siemens-Chef von außen kann er ungerührt aufräumen.

Doch während die Deutschen mit sich selbst beschäftigt sind, brummt das Geschäft – und mit ihm die Konkurrenz. „Alle ruhten sich aus und tankten Kraft“, erinnert sich Joe Kaeser. „Alle, außer Siemens.“

Löscher räumt den Scherbenhaufen beiseite, sucht sich neue Leute, baut den Konzern um, setzt auf Dialog, überlässt das operative Geschäft den Bereichschefs. Er kann so etwas. Management by Lehrbuch. Es funktioniert, auch wenn die Belegschaft eher von Angst als von Begeisterung angetrieben wird.

Nur: Wie verordnet man einer globalen Belegschaft einen irgendwann notwendigen Kurswechsel, weg von der Angstkultur, hin zu Wachstum, das auch noch auf Werten basiert? Und auf welchen Werten denn?

„Da kommt man sich vor wie in dem Märchen, wo der Ritter gerade den Drachen getötet hat. Nun soll er auch noch die Prinzessin erobern“, sagt Kaeser. „Wir aber standen atemlos auf der Brücke zum Turm, während hinter uns der Drache schon wieder anfing, Feuer zu spucken.“

In dieser Phase beginnt Löscher erste Fehler zu machen. Im Frühjahr 2011 gibt er ein Umsatzziel von 100 Milliarden Euro aus – ein Viertel mehr, als man bis dahin hat. Die Umsatzrendite soll auf zwölf Prozent klettern. Er sagt aber nicht, wie und womit derlei erreicht werden soll. Stattdessen legt er ein Sparprogramm vor, das die Betriebsräte empört.

Im Sommer vergangenen Jahres beginnt Löschers zweite Amtszeit. Und sie beginnt schlecht. Die ICE-Züge für die Bahn werden nicht fertig. Das Offshore-Geschäft in der Nordsee entwickelt sich zum Alptraum. Er hört die Drachen noch nicht, aber sie fauchen bereits.

Löscher, das sagen seine engsten Vertrauten, funktionierte binär wie ein Computer: Eins. Null. Frage. Antwort. Problem? Lösung! Schwarz. Weiß. Er sieht die vielen Graustufen nicht um ihn herum. Siemens ist aber eine gigantische Palette von unterschiedlichstem Grau.

Der Führer eines Dax-Konzerns lebt immer in einem Kokon. So vielfältig die Einflüsse von außen sind, so beschützt wird er von innen. Aber Löscher hat bei

Siemens auch nach fünf Jahren kaum Vertraute, die ihm die Feinheiten erklären.

„In den ersten zwei Jahren hat ein neuer Chef die Mitarbeiter, die er vorfindet“, sagt einer aus dem Siemens-Vorstand. „Danach hat er die, die er verdient.“

Am 8. April dieses Jahres schreitet Löscher weit ausholend zur Eröffnung der Hannover Messe schon morgens um 8.15 Uhr über den gigantischen 2500-Quadratmeter-Stand seines Konzerns: Mehrere hundert „Siemensianer“ sind hier aktiv. Löscher tätschelt Schultern, schüttelt Hände, mechanisch wie einer der Industrieroboter, die er gleich der Kanzlerin und Wladimir Putin zeigen soll.

Seine Presseleute haben das Problem oft: Fotos von Löscher sind immer super, weil er in guten Momenten ein bisschen aussieht wie George Clooney. Bewegtbilder sind dagegen kaum brauchbar, weil er die Geschmeidigkeit eines Zollstocks hat. Dann hält er eine ... nun ja ... Rede.

Nach ihm begrüßt der stämmige Industrievorstand Russwurm seine Leute. Er sagt: „Es wird anstrengend wie Sau, macht aber auch Spaß!“ Er ruft: „Lassen Sie sich nicht von den Start-ups ins Bockshorn jagen!“ Er scherzt: „Nicht jedes Gadget, das Sie hier auf so einem Tapezierstand sehen, wird uns den Schneid abkaufen!“ Gelächter, Applaus. Später wird Russwurm der Kanzlerin die Technik erklären und Löscher danebenstehen. Der Chef mag die Blitzlichttermine nicht. Aber sie sind wichtig.

Zu diesem Zeitpunkt warnt Finanzvorstand Kaeser bereits intern, das Zwölf-Prozent-Rendite-Ziel könnte gerissen werden. Die Abschreibungen im Offshore-Bereich wachsen. Selbst an Land sind die Windanlagen nicht sicher: In den USA reißen an zwei Anlagen in Iowa und Kalifornien tonnenschwere Rotorblätter ab. Verletzt wird glücklicherweise niemand. Alle Anlagen müssen überprüft werden.

Die ICE-Auslieferung verzögert sich weiter. Die Drachen kommen näher.

Der Aufsichtsratschef eines Unternehmens wie Siemens ist der beste Freund des Vorstandschefs – am Anfang und so lange es gut läuft. Er wird sein gefährlichster Gegner, wenn es abwärts geht. Cromme hat selbst Probleme. Seinen ebenso prestigeträchtigen Kontrolljob bei ThyssenKrupp muss er Ende März dieses Jahres abgeben: Der Stahlkonzern leidet unter Milliardenabschreibungen, kleinen und größeren Affären. Der große alte Mann der Deutschland AG hat seither nur noch den Spitzenposten bei Siemens.

Wenigstens dort darf jetzt nichts mehr schiefliegen. In einem derart gigantischen

General Electric macht 35 Milliarden Euro mehr Umsatz mit 65 000 Beschäftigten weniger.

Gemischtwarenladen, der Gasturbinen ebenso verkauft wie die Ausrüstung kompletter Stahlwerke oder intelligente Stromnetze, geht aber immer irgendwo was schief.

Am 10. April trifft Peter Löscher in gottverlassener Einöde am Rande von Moskau den russischen Premier Dmitrij Medwedew. Das Ereignis nennt sich „Future Dialogue“ und findet in einem Würfel aus Glas, Stahl und Beton statt, der jedem James-Bond-Bösewicht als Zentrale hätte dienen können. Die blonden Hostessen sehen aus wie aus einem Klonlabor und tragen Röcke in Siemens-Türkis. Der Klotz im Örtchen Skolkowo soll zur Keimzelle eines russischen Silicon Valleys werden.

Die Förderer des Projekts sind Medwedew und der Oligarch Wiktor Wexelberg, der völlig ungerührt bleibt, als Moskauer

Journalisten ihn auf Korruptionsvorwürfe rund um den Ausbau von Skolkowo ansprechen. Löscher lobt Russland und redet über „partnership“, die bei ihm immer schwarzeneggerisch nach „boardna-schhip“ klingt.

Siemens will hier 40 Millionen Euro investieren. Früher hätte man wohl lokale Würdenträger geschmiert, um an Aufträge zu kommen. Heute nennen sie das Eine-Hand-wäscht-die-andere-Prinzip intern „Lokalisierung der Wertschöpfung“. Man hilft bei der Industrialisierung, an der man dann verdient. Alles legal, alles sauber.

Dafür steht Löscher noch immer, und er repräsentiert das auch. Bei Putin. Bei Merkel. Bei Barack Obama. Nur zu Hause wird der Unmut immer lauter, weil er sich zu wenig um Deutschland kümmert. Dass er einen Großteil der Zeit um die Welt jette. Also lässt er Deutschland-Termine vorbereiten.

Der gebürtige Kärntner sieht sich als Weltbürger und hat schon ganz andere Herausforderungen gestemmt: Er hat in Wien und Hongkong studiert, in Japan, Spanien, England und den USA gearbeitet. Er ist mit einer spanischen Medizinerin verheiratet, sein Schwiegervater war Präsident des FC Barcelona. Für seine Verhältnisse emotional wird er nur, wenn es um Fußball, seine Heimat Österreich oder seine Familie geht, die drei Kinder, über die er nicht reden mag. Wer oder was ist dieser Peter Löscher?

„Ein Diplomat – ruhig, ausgleichend, akkurat“, sagt Jürgen Großmann, Multimillionär, einst RWE-Chef und einer der unterhaltsamsten Bollerköpfe der deutschen Wirtschaft. Zweimal hat er Löscher zur Oldtimer-Rallye Mille Miglia mitgenommen, ein ziemliches Adrenalin-Spektakel. „Peter hat mit unglaublicher Präzision und Ruhe navigiert.“

Beim ersten Mal blieben sie mit einem Lancia Lambda 1928 liegen. Motorschaden. Großmann erinnert sich: „Ich bin einer, der bei so was dreimal mit dem Fuß aufstampft und Scheiße schreit. Der Peter war von einer Contenance, die mir Haltung abnötigt.“

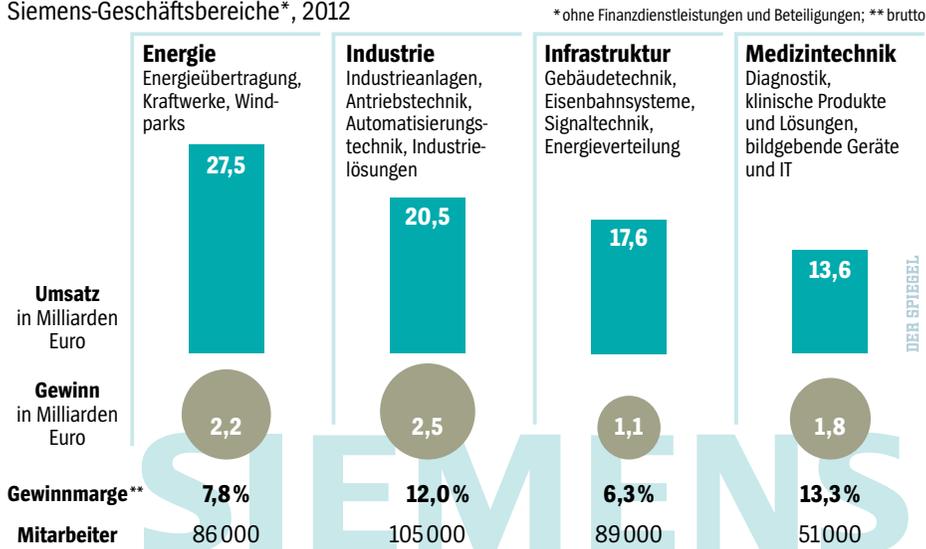
Die beiden sind Freunde, die unterschiedlicher kaum sein könnten. „Aber gerade das macht Freundschaften ja interessant“, findet Großmann. Hier der hölzerne Grübler. Da der rustikale Unternehmer und Lebemann.

Großmann ist immer gleich laut und direkt. Der Weltbürger Löscher dagegen kann sich anpassen: Bei Geschäftsterminen in den USA wirkt er locker, fällt Insidern auf. In Asien gibt er sich strukturiert, in Deutschland kommt er besonders steif rüber. Ein Chamäleon?

Bei einem der deutschesten Siemens-Termine überhaupt bleibt er allerdings ein Fremder, bei der Erlanger Bergkirchweih. Man muss dazu wissen: Die Bundesrepublik sorgt heute zwar nurmehr

Vier-Säulen-Modell

Siemens-Geschäftsbereiche*, 2012





PAUL LANGROCK / AGENTUR ZENIT

Aufbau einer Siemens-Offshore-Anlage in der Nordsee: Ein Geschäft, das sich zum Alptraum entwickelt

für 14 Prozent des Konzernumsatzes, stellt aber noch ein Drittel der weltweiten Belegschaft. Der größte hiesige Standort ist – mit 40 000 Beschäftigten – der Großraum Nürnberg-Erlangen. Das größte Fest in Erlangen ist die Bergkirchweih: zwölf Tage rund um Pfingsten, die wahre Siemensianer sich früher komplett freigehalten haben.

Man sitzt dann in den Gewölben des Burgbergs, trinkt Bier und redet über die alten Zeiten. Auch Vorstände schauen vorbei, Honoratioren von Stadt und Freistaat ohnehin. Wenn's gemütlicher wird, setzt sich auch einer wie Pierer wieder dazu. Erlangen und die Bergkirchweih stehen für den alten Siemens-Geist. Ein Außenseiter wie Löscher wird hier immer beargwöhnt.

Auch dieser Drache raucht. Es gibt mittlerweile viele Drachen.

IG Metall und Betriebsräte stützen Löscher noch, opponieren aber bereits lautstark gegen sein Sparprogramm. Die Analysten werden ebenso wie die großen institutionellen Anleger unruhig. Cromme braucht endlich gute Nachrichten. Es gibt aber keine.

Die Rechnung ist einfach: General Electric, der ewige Rivale der Münchner, hat 65 000 Beschäftigte weniger als Siemens, 35 Milliarden Euro mehr Umsatz und ist an der Börse über dreimal so viel wert.

Wenn Kaeser und Löscher bei wirklich großen Investoren und Aktionären wie Blackrock oder Fidelity antreten, heißt es: „Now we're talking.“ Dann geht es

nicht um Frauenquote, Managergehälter oder grüne Energie, sondern um alles. Von solchen Gesprächen steht nie etwas in den Zeitungen. Es sind die wichtigsten überhaupt.

Die Medien fangen an, Löscher und Siemens zu sezieren. Das ist oft ein Indiz dafür, dass sogenannte Kommunikationsberater aller Seiten in den Redaktionen Stimmung machen. Es geht gegen Cromme und Löscher und Siemens generell.

Im Konzern selbst arbeiten rund 2000 Menschen am Thema Kommunikation. Wenn ein chinesischer Blogger sich über seinen Bosch-Siemens-Kühlschrank ärgert, kann das zu einem medialen Großbrand werden, dass sogar in München reagiert werden muss. Wenn Angelina Jolie über ihre Brustkrebs-Angst philosophiert, merken sie in der Siemens-Medizintechnik, dass sie jetzt mal schnell der Welt die Vorzüge ihrer Computertomografen erklären sollten.

Kommunikation ist wichtig in der Echtzeitära von Facebook und Twitter. Aber sie kann Trends nur verstärken oder bremsen. Sie kann Geschichten nicht drehen. Auch in der Siemens-Spitze fängt es an zu rauchen.

Wer braucht wen mehr: Cromme Löscher oder Löscher Cromme, um den mittlerweile auch schon die Geier kreisen? Sein Vize Ackermann lässt immer wieder dementieren, dass er Aufsichtsratschef in München werden will.

In der ersten Juni-Woche versucht Löscher einen Befreiungsschlag. Er will Stär-

ke zeigen. Durchsetzungskraft. Auf Pressekonzferenzen und in Interviews rechnet er in Berlin mit der Energiewende der Bundesregierung ab, die er stets unterstützt hat. Der Diplomat greift zur Brechstange, die ihm nicht steht.

Am 5. Juni sitzt er vor Berliner Hauptstadt-Journalisten im schlammfarbenen Tagungsraum „Marlene Dietrich“ des Hotels Wyndham Grand. Für technische Details hat er Fachleute dabei, in der Sakot Tasche einen Merkzettel mit Zahlen. Die Blicke der Journalisten sind hauptberuflich skeptisch, die Bleistifte des Hotels kratzen über die Notizblöcke.

Löscher sagt Sätze wie: „Die Kosten laufen uns aus dem Ruder“ oder „Wir fordern mehr Markt“. Er ist nicht zum Drahtentöter geboren.

Zu dem Zeitpunkt hat er sich schon entschieden, einen neuen Kommunikationschef zu holen, Michael Inacker, Vize-Chefredakteur des „Handelsblatts“. Löscher misstraut seinem bisherigen Sprecher: Stephan Heimbach ist verheiratet mit Merkels Vize-Regierungssprecherin, war schon Redenschreiber für Helmut Kohl und ist ein loyaler Siemensianer. Löscher ahnt bei ihm eine zu große Nähe zu Cromme, der wiederum den Austausch als Machtprobe verstehen könnte.

Inacker wird seinen Job in München wohl nicht mehr antreten müssen. Es geht jetzt alles sehr schnell. Die Drachen sind los.

Mitte Juli wird allmählich immer klarer, dass Löschers Ziel – zwölf Prozent Umsatzrendite für 2014 – nicht zu halten

ist. Bei Siemens stehen die Budgetverhandlungen bevor. Was tut man, wenn das wichtigste Ziel zum wiederholten Mal derart krachend verfehlt wird? Das sogenannte Offenlegungskomitee muss intern prüfen, ob eine Ad-hoc-Meldung die „Märkte“ zu informieren hat. Juristen übernehmen. Der Apparat surrt jetzt auf Autopilot Richtung Abgrund.

Am 25. Juli wird eine dürre Sechszellen-Meldung verschickt. Die Siemens-Aktie verliert zwischenzeitlich an diesem Nachmittag 5,4 Milliarden Euro an Wert.

Es gibt ein Indiz dafür, wie ernst man die Krise eines Unternehmens nehmen muss: Sie ist umso größer, je mehr „Kommunikationsberater“ sie erklären wollen, indem sie Schuldige benennen.

Bei Siemens sind nun sehr viele unterwegs für alle Fraktionen mit allen Varianten: Löscher wird verraten und verkauft, damit Cromme seinen Job rettet. Ackermann will nur Crommes Top-Job und verbreitet deshalb miese Laune.

Der Sandkasten ist zu diesem Zeitpunkt weit größer als die Baustelle in München, wo gerade die neue Zentrale des Konzerns entsteht.

Am Samstag, 27. Juli, kommt am Münchner Flughafen ein Teil der Vertreter der Kapitaleseite zusammen. Der Rest wird telefonisch zugeschaltet. Cromme will Löscher ersetzen. Ackermann wehrt sich. Er ist kein Freund von Kaeser, fühlt sich vor allem überrumpelt und möchte nicht hinter Cromme herrennen.

Der Ex-Banker hat die Unternehmerin Nicola Leibinger-Kammüller und Allianz-Chef Michael Diekmann auf seiner Seite. Das Trio findet es unwürdig, wie Löscher vom Hof gejagt werden soll. Der Eklat ist, kaum geschehen, schon publik. Die

Arbeitnehmerseite unter IG-Metall-Chef Bertolt Huber ist überschaubarer und spricht sich geschlossen für den Wechsel aus.

Ackermann ist 65, Cromme 70. Sie kamen beide im Jahr 2003 in den Siemens-Aufsichtsrat, als dort die Korruption übergangs noch blühte.

Beide würden es nie zugeben, doch sie brauchen prestigeträchtige Jobs von der Siemens-Kategorie wie andere die Luft zum Atmen. Cromme ist angeschlagen, aber diesen letzten Job wird er so schnell nicht hergeben.

Am Mittwoch vergangener Woche reißten sich alle zusammen, um Harmonie zu spielen. Kaeser wird einstimmig zum

Im Aufsichtsrat hat sich „ungläubiges Erstaunen“ breitgemacht – über das selbstinszenierte Theater.

neuen Vorstandschef ernannt, als wäre nie etwas gewesen.

Als er um 14.30 Uhr erstmals vor die Presse tritt, sieht er aus wie ein Bestattungsunternehmer. Seine Nonchalance hat gelitten. Der Witz. Die Lässigkeit. Dafür sind auch die Drachen fürs Erste verschwunden.

Kaeser hat immer bei Siemens gearbeitet – seit 33 Jahren. Er lebt noch in seinem Geburtsort Arnbruck und heißt eigentlich Josef Käser. Nachdem er ein paar Jahre in den USA war, hat er sich selbst zu Joe Kaeser gemacht. Die Belegschaft mag ihn, die Börse auch. Der Aktienkurs geht wieder hoch, obwohl Siemens ohnehin nie schlecht dastand: Im letzten Geschäftsjahr

lag der Umsatz bei 78 Milliarden Euro, der Gewinn bei über vier Milliarden.

Kaeser muss dennoch in den nächsten Monaten Prinzessinnen ausfindig machen, die es zu erobern gilt. Siemens muss angreifen. Zwei Drittel seines Umsatzes macht der Konzern in gesättigten Märkten, in denen kein großes Neugeschäft mehr zu erwarten ist, heißt es intern. Wachstum kann also nur aus Schwellen- und Entwicklungsländern oder der Entdeckung neuer Technologien kommen.

„Wir werden die Welt elektrifizieren. Vorwärts und rückwärts“, donnert Michael Süß, der im Vorstand eher die schmiedeeiserne Fraktion vertritt. „Energie bleibt die nächsten hundert Jahre ein Top-Geschäft.“ Allein Wachstum beflügelt den Kurs. Und nur ein hoher Kurs verhindert langfristig, dass Siemens irgendwann zerschlagen wird.

Ein neues Spiel beginnt, obwohl das alte noch nicht zu Ende ist. Im Aufsichtsrat werden noch weitere Kräfte erwartet, auch wenn sich keiner mehr öffentlich äußern will. „Ungläubiges Erstaunen“ habe sich breitgemacht, heißt es aus dem Gremium. So könne man ja nicht zusammenarbeiten.

Manche Großaktionäre finden, dass spätestens zur Hauptversammlung im Januar auch Cromme gehen sollte. Der wiederum könnte durchaus versuchen, Ackermann noch aus dem Gremium zu drängen, zumal der keine Chance hätte, ihn je zu beerben. Die Arbeitnehmerseite würde den Finanzmann nie akzeptieren. Der wird für sie immer die grinsende Karikatur des Profittreibers mit dem Victory-Zeichen beim Mannesmann-Prozess bleiben.

Der Siemens-Konflikt hat sich vom Vorstand in den Aufsichtsrat verlagert. Alle haben verloren, versuchen aber, sich als Sieger zu fühlen – und sei es nur moralisch. Am Donnerstagabend vergangener Woche sitzt Löscher lange beim Weißwein mit IG-Metall-Boss Huber in der Gartenwirtschaft des „Freisinger Hofes“ in München. Vor allem Huber redet. Löscher hört eher zu. Er kann sich mit über 20 Millionen Euro an Abfindungen und Pensionsrückstellungen von Siemens trösten.

Vielleicht war München der Gipfel seiner Karriere. Die Luft war dünn da oben. Er wird wie seine Vorgänger noch eine Weile an diesen sechs Jahren leiden, aber die Bilanz bleibt schlicht: An Löschers erstem Arbeitstag war Siemens an der Börse 103 Milliarden Euro wert, an seinem letzten nur noch knapp 83 Milliarden.

Im Jahr 2011 hat er in einem Interview gesagt: „Man sollte niemals der Getriebene sein.“ Es wurde dann das beste Jahr in der 166-jährigen Siemens-Geschichte. Jeder Erfolg trägt den Keim des Misserfolgs schon in sich. **DINAH DECKSTEIN, MARTIN HESSE, THOMAS TUMA**



JÜRICH BAUMGÄRTEN / VARIO-PRESS

Konzernzentrale in München: Ein neues Spiel beginnt, aber das alte ist noch nicht zu Ende