„Digitaler Krieg“

SPIEGEL-Gespräch Siemens-Chef Joe Kaeser hat sich viel vorgenommen – zu viel? Er baut den Konzern um, umwirbt Alstom und rüstet sich gegen Angriffe durch Google.



SPIEGEL: Herr Kaeser, wer hatte eigentlich die Idee, dem US-Konzern General Electric bei der geplanten Übernahme des französischen Konkurrenten Alstom in die Parade zu fahren – Sie selbst oder die französische Regierung?

Kaeser: Für uns war klar, dass wir dem Ganzen nicht tatenlos zuschauen wollten. Wir hatten seit Längerem Hinweise auf einschlägige Aktivitäten. Wir wollten einfach sicherstellen, dass wir die Möglichkeit hatten, unseren Vorschlag einzubringen. Schließlich ist Wettbewerb ja auch gut für die Aktionäre von Alstom.

SPIEGEL: Bei der Alstom-Führung hielt sich die Begeisterung in Grenzen. Ihre Leute warfen Firmenchef Patrick Kron daraufhin eine Blockadehaltung vor. Der revanchierte sich, indem er der Siemens-Führung mangelnde Fairness vorhielt. Wie soll es denn jetzt weitergehen?

Kaeser: Ich habe diesen Schriftwechsel erst mal beendet und meine Leute gebeten, nicht mehr zu antworten. Damit ist allen ein Gefallen getan, auch Herrn Kron. Wir gehen jetzt an die Sache heran und prüfen den Wert der einzelnen Aktivitäten von Alstom. Wir werden die Chancen gegen die Risiken abwägen. Vorläufig sind viele Fragen offen. Und wenn die Dinge für uns überschaubar sind, entscheiden wir Ende des Monats, ob wir ein konkretes Angebot abgeben.

SPIEGEL: Sie hatten ja im Februar schon mal bei Herrn Kron vorgefühlt, ob man nicht zusammenarbeiten könne …

Kaeser: Das war mein Antrittsbesuch bei ihm. Offenbar gab es Animositäten aus der Vergangenheit gegen Siemens. Die wollte ich aus dem Weg räumen. Außerdem bot ich ihm Gespräche über eine mögliche Kooperation an. Aber er sagte, er habe kein Interesse.

SPIEGEL: War zum damaligen Zeitpunkt schon von der Gründung eines gemeinsamen deutsch-französischen Bahn-Champions die Rede?

Kaeser: Nein, ich wollte nicht mit der Tür ins Haus fallen. Aber ich hatte schon eine Vorstellung, wie eine solche Zusammenarbeit aussehen könnte.

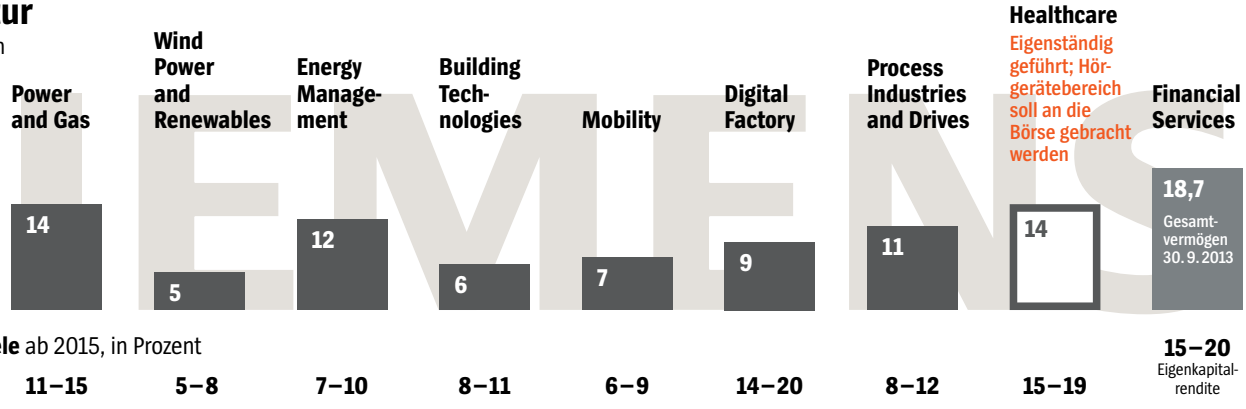
Kaeser
leitet seit dem 1. August 2013 den Siemens-Konzern, der rund um den Globus 360 000 Menschen beschäftigt. Die Ablösung seines Vorgängers Peter Löscher löste damals heftige Grabenkämpfe im Aufsichtsrat aus. Der Niederbayer Kaeser, 56, arbeitet schon seit 1980 bei Siemens, zuletzt war er Finanzvorstand. Vergangene Woche stellte er sein lang erwartetes Konzept zur Neuausrichtung des Unternehmens vor.

SPIEGEL: Würden Sie sich mit Alstom nicht einen Sanierungsfall aufladen?
Kaeser: Alstom ist eine traditionsreiche Firma mit exzellenten Mitarbeitern und Stärken auf verschiedenen Gebieten. In Teilbereichen sind sie sogar besser aufgestellt als wir. Sie haben zum Beispiel in Asien eine hervorragende Marktposition bei Dampfturbinen für Kohlekraftwerke.
SPIEGEL: Unter anderem deshalb sind Sie ja am Energiegeschäft von Alstom interessiert und wollen den Franzosen dafür Ihre Bahnsparte abtreten. Ein ganz schön raffinierter Schachzug, hat Ihnen das Geschäft doch zuletzt nur Probleme beschert, beispielsweise bei der verspäteten Lieferung von ICE-Zügen an die Bahn.
Kaeser: Warten wir doch erst einmal, ob es zu der Allianz tatsächlich kommt. Dann mache ich mir konkrete Gedanken darüber, wie Alstom und Siemens in der Zukunft zusammenarbeiten und gegenseitig ihre Geschäfte so gestalten, dass beide im globalen Wettbewerb stärker werden. Fest steht jedenfalls, dass unsere Mobility-Sparte langfristig überlebensfähig ist; bei einer ausverkauften Alstom wäre ich mir für deren Zuggeschäft nicht so sicher.
SPIEGEL: Zusätzlich müssten Sie und Ihr Managementteam dann auch noch den geplanten Umbau des Konzerns stemmen, den Sie am Mittwoch vergangener Woche angekündigt haben. Würden Sie sich damit nicht übernehmen?
Kaeser: Natürlich müssen wir abwägen, wo wir unsere Ressourcen einsetzen. Auch wir haben unsere eigenen Baustellen, wie man zum Beispiel an den aktuellen Problemen beim Bau von zwei Überlandleitungen in Kanada sieht. Gleichzeitig kaufen wir die Energiesparte von Rolls-Royce zu, gründen ein Joint Venture in der Metallurgie und befassen uns zusätzlich noch mit Alstom. Das zeigt aber auch eindrucksvoll, wie leistungsfähig Siemens ist. Aber Prioritäten zu setzen ist eine ganz entscheidende Aufgabe der Unternehmensführung.
SPIEGEL: Sie sind ja nicht der erste Siemens-Chef, der den Konzern grundlegend umkrempelt. Auch Ihre Vorgänger haben das getan. Gehört das bei Siemens zur Stellenbeschreibung eines Vorstandschefs?
Kaeser: Das ist kein Selbstzweck. Nur aus Gründen der Ego-Pflege mischt man doch nicht die ganze Firma auf! Die Führung eines Unternehmens bedeutet allerdings einen ständigen Weiterentwicklungsprozess, der sich aus dem Wandel von Märkten und Technologien ergibt. Größere Restrukturierungsprogramme deuten oft darauf hin, dass sich die Reaktion auf den ständigen Wandel aufgestaut hat.
SPIEGEL: Klingt wie Kritik an Ihrem Vorgänger Peter Löscher. Dabei saßen Sie selbst mit im Vorstand, als die Firmenstruktur, die Sie jetzt ändern wollen, beschlossen wurde.
Kaeser: Das war vor mehr als fünf Jahren. In der Zwischenzeit haben sich die Bedingungen geändert, die Märkte und Technologien haben sich weiterentwickelt. Auch Wettbewerber zwingen uns mit oft aggressiven Strategien zum Handeln. Nicht zu vergessen: die Mitarbeiter. Die Menschen haben heute andere Werte und Erwartungen. Früher hieß es: Sei froh, dass du einen Job hast bei einer guten Firma. Heute sind die Ansprüche anders, und sehr gute Mitarbeiter ergreifen viel stärker die Initiative oder ziehen auch ihre Konsequenzen.
SPIEGEL: Der Umsatz von Siemens ist jahrelang kaum gewachsen, jetzt wollen Sie auf einmal schneller zulegen als der Wettbewerb. Wie soll das funktionieren?
Kaeser: Indem wir die besseren Ideen in Marktdurchdringung und Innovation haben. Und indem wir uns auf bestimmte Wachstumsgebiete konzentrieren. Darauf richten wir unsere Ressourcen aus. Statt zehn Dinge gleichzeitig mit 80 Prozent zu versuchen, ist der Anspruch, fünf richtig erfolgreich abzuschließen. Wachstum ist auch eine Frage der Motivation. Menschen wollen im fairen Wettbewerb mit anderen gewinnen. Deshalb ist weniger die Strategie als vielmehr das Schaffen einer Hochleistungskultur für den Erfolg entscheidend.
SPIEGEL: Einer der Bereiche, auf die Sie sich künftig konzentrieren wollen, ist das Energiegeschäft. Es soll künftig von Amerika aus gesteuert werden. Warum?
Kaeser: Erstens geht es nur um das Energieerzeugungsgeschäft, zweitens um den Sitz des für Nord- und Südamerika zuständigen Vorstandsressorts. Schon allein deshalb ist ein solcher Schritt nahe liegend. Außerdem ist eine solche Entscheidung auch stark beeinflusst von der Dynamik und dem Potenzial der Märkte. Und es gibt noch einen Aspekt: Die Energiewende macht es für die Versorger hierzulande schwer, Innovationen im Gasturbinenumfeld zu forcieren und zu finanzieren. Deshalb müssen wir überlegen: Wo sind die Kunden, die uns bei ehrgeizigen technischen Vorhaben antreiben und fordern? Die sitzen in Zukunft eher in Amerika als in Deutschland oder Europa. Dort findet stetiges Wachstum statt. Unter anderem auch durch die Gasförderung aus tieferen Gesteinsschichten über das sogenannte Fracking. Wer hier dabei sein will, muss prominent vor Ort sein. Das ist eine wichtige Botschaft an die Kunden und natürlich auch an die Wettbewerber.
SPIEGEL: Wird Ihre neue Vorstandskollegin Lisa Davis, die zum 1. August von Shell zu Siemens wechselt, künftig per Skype zu Vorstandssitzungen zugeschaltet?
Kaeser: Orlando oder später wohl Houston wird der Hauptsitz unserer neuen Vorstandskollegin sein. Dort residiert bereits unsere Energy-Service-Division mit 3500 Mitarbeitern, und in Houston haben wir bereits über 2000 Mitarbeiter. Frau Davis wird aber global unterwegs sein bei den Kunden, den Mitarbeitern und Geschäftspartnern. Zu den Vorstandssitzungen, die im Schnitt höchstens einmal im Monat stattfinden, kann sie einfliegen oder sich einwählen. Die finden ohnehin nicht nur in München statt, sondern häufig auch an anderen Orten.
SPIEGEL: Das zweite Geschäft, auf das Sie sich verstärkt stürzen wollen, ist die Digitalisierung der Produktion. Was haben Sie vor?
Kaeser: Die Digitalisierung an sich ist kein Geschäft. Aber sie generiert Daten und ermöglicht es, gigantische Mengen davon systematisch auszuwerten. Künftig kommunizieren auch Maschinen mit Kontroll-

FOTO: DIRK BRUNIECKI / DER SPIEGEL

Neue Struktur

Die neun zukünftigen Säulen von Siemens



zentren über eine Vielzahl von Sensoren. Nun gilt es, aus diesen Erkenntnissen Geschäftsmodelle zu entwickeln, die den Kunden greifbare Vorteile bringen. Das ist einfacher gesagt als getan.

SPIEGEL: Wie könnte ein solches Geschäftsmodell für Siemens aussehen?

Kaeser: Ein Beispiel: Wir wissen durch die Auswertung von Wetterdaten und Bestandsdaten von Windparks, wann wie viel Strom in Deutschland erzeugt wird und – daraus abgeleitet – wann welche Strompreise zu zahlen sind. Manchmal bekommt man sogar Geld, wenn man überschüssigen Strom verbraucht. Wir können durch unsere automatisierte Fertigungssteuerung bei unseren Kunden dann dafür sorgen, dass bei günstigen Strompreisen hochenergieintensive Maschinen besonders gut mit Aufträgen versorgt werden.

SPIEGEL: Und das kann Google nicht?

Kaeser: Zumindest nicht so ohne Weiteres! Denn die Primärdaten kommen aus unseren Anlagen, Maschinen und Prozessen. Die entscheidende Frage ist: Woher kommen die Daten? Und wem gehören sie? Davon hängt ab, wer am Ende diesen digitalen Krieg gewinnt.

SPIEGEL: Krieg? Ist das nicht etwas hoch gegriffen?

Kaeser: Der Vergleich stammt nicht von mir. Aber nennen Sie es, wie Sie wollen. Tatsache ist, der Zugriff auf die Daten ist ein ganz entscheidender Faktor: Wer die Daten hat, hat gewaltigen Einfluss auf Konsumenten, Prozesse und ganze Wirtschaftssektoren. Das Thema ist auch deshalb so komplex, weil die Daten extraterritorial sind, wenn sie einmal der Quelle entwichen sind.

SPIEGEL: Deshalb ist vielen Unternehmen die vernetzte Produktion auch unheimlich. Was halten Sie von der Idee einer deutschen Cloud, in der solche Daten sicher gespeichert werden können?

Kaeser: In dem Moment, in dem die Daten ihre ursprüngliche Basis verlassen und über das Internet laufen, sind sie allgemein zugänglich, egal ob sie in Deutschland oder sonst wo sind. Wer glaubt, dass sich Daten national sicher abschotten ließen, lebt in einer etwas anderen Welt.

SPIEGEL: Was heißt das für Siemens?

Kaeser: Wir können für jeden unserer Kunden eine eigene Cloud in seiner unmittelbaren Umgebung bauen, weil wir die Maschinen und die Prozesse kennen, die die Daten liefern.

SPIEGEL: Dann war die NSA-Affäre sicherlich förderlich für Ihr Geschäft.

Kaeser: Wenn's die NSA nicht ist, hört oder sieht ein anderer zu, und das doch ganz ohne Tarnung: Die Suchmaschinen zum Beispiel. Die Menschen beginnen erst langsam zu begreifen, was mit ihren Daten geschehen kann. Noch finden die allermeisten den ungehemmten Austausch von Daten im Internet cool. Sie glauben, dass die Internetanbieter ihnen helfen, ihr Leben ausschließlich einfacher zu machen – und vielfach kostet sie das noch nicht einmal etwas. Aber in der geheimen Logik des Netzes gilt: Wenn etwas „for free" ist, dann ist man nicht der Profiteur, sondern man ist das Produkt.



Russischer Präsident Putin, Besucher Kaeser*
„Hochgradig besorgt"

SPIEGEL: Google hat vor Kurzem einen Hersteller von Produktionsrobotern gekauft. Rechnen Sie damit, dass Google Ihnen künftig Konkurrenz macht?

Kaeser: Die Strategie von Google kenne ich nicht. Aber natürlich werden Software-Unternehmen, die in der Datengenerierung und -analytik gewaltige Erfahrung haben, versuchen, auch zu den Daten des professionellen Industrieumfelds vorzudringen, um damit Geschäfte zu machen.

SPIEGEL: Werden Sie im Gegenzug Roboterfirmen kaufen?

Kaeser: Nein, aber wir nehmen die neue Konkurrenz sehr ernst. Der frühere Intel-Chef Andy Grove hat einmal gesagt: „Nur die Paranoiden überleben." Das mag so sein. Aber eines ist sicher: Die Arroganten überleben nicht. Wir haben in der alten Telefonwelt selbst erlebt, als wir den Übergang von der digitalen Vermittlungstechnik auf das Internetprotokoll verpassten, wie schnell man als Weltmarktführer durch Arroganz den Anschluss verlieren kann – und das in einem Geschäft, das einmal die Wurzel von Siemens war. Da kann das Festhalten am alten Paradigma schnell zum Trauma werden.

SPIEGEL: Wie schätzen Sie die Entwicklung in Russland ein? Da hat der Konzern auch große Pläne.

Kaeser: Wir haben zugesagt, eine Milliarde Euro in die Industrialisierung des Landes zu investieren. Aktuell sind wir bei etwas über 700 Millionen. Aber leider ist das Land im Moment stark mit anderen Dingen beschäftigt.

SPIEGEL: Bereuen Sie inzwischen Ihren Besuch beim russischen Präsidenten Wladimir Putin zu Beginn der Krim-Krise, für den Sie heftig kritisiert wurden?

Kaeser: Der Besuch war lange geplant. Ich bin keiner, der ein Versprechen so ohne Weiteres aufgibt, nur weil sich der Wind um ihn herum gedreht hat. Wenn es nochmals „damals" wäre, würde ich wahrscheinlich wieder hingehen. Aber in der Zwischenzeit hat sich die Lage deutlich verschärft. Ob ich noch einmal im „heute-journal" bei Herrn Kleber von „kurzfristigen Turbulenzen" sprechen würde, weiß ich nicht, aber der Zusammenhang war ja, dass Siemens in Russland die Oktoberrevolution und zwei Weltkriege erlebt und überstanden hat.

SPIEGEL: Putin hat Sie ganz offensichtlich zu Propagandazwecken missbraucht …

Kaeser: … würde man in einem solchen Fall eher das Objekt oder das Subjekt kritisieren? Oder spielt hier nicht doch vielleicht mit herein, was *FAZ*-Mitherausgeber Frank Schirrmacher „eine Sternstunde der Selbstinszenierung des Journalismus" genannt hat?

SPIEGEL: Wer nicht ahnt, dass so ein Besuch propagandistisch ausgeschlachtet wird, muss sich zumindest den Vorwurf der Naivität gefallen lassen.

Kaeser: Es geht mir hier weniger um Ahnungen als um Überzeugungen: Ich glaube nach wie vor, dass es besser ist, miteinander als übereinander zu reden, gerade wenn schwierige Situationen gemeistert werden müssen. Ich habe dem russischen Präsidenten ja nicht nur zu einer guten Olympiade gratuliert, sondern ich habe ihm auch gesagt, dass wir über die Entwicklung hochgradig besorgt sind und dass es Beiträge zur Befriedung braucht.

SPIEGEL: Zurück zu Siemens: Wie soll der Konzern nach dem Umbau in fünf Jahren aussehen?

Kaeser: In fünf Jahren ist Siemens ein besseres Unternehmen, weil es sich auf seine Stärken konzentriert und menschlicher geworden ist.

SPIEGEL: Werden Sie dann Siemens weiter als Vorstandschef leiten – oder als Aufsichtsratsvorsitzender?

Kaeser: Das beschäftigt mich jetzt wirklich nicht. Jetzt ist erst einmal harte Arbeit angesagt!

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

* Am 26. März in der Präsidentenresidenz nahe Moskau. Das Gespräch führten die Redakteure Dinah Deckstein und Armin Mahler in der Münchner Siemens-Zentrale.

FOTO: ALEXANDER ZEMLIANICHENKO / DPA