

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Geld macht verführbar“

Siemens-Chef Heinrich von Pierer, 61, über den neu entfachten Raubtierkapitalismus in den USA, das verlorene Vertrauen der Anleger und die Folgen für Europas Wirtschaft sowie die Frage, was seine fünf Enkel mit dem kriselnden Handy-Geschäft zu tun haben

SPIEGEL: Herr von Pierer, kaum ein Tag vergeht, ohne dass die US-Wirtschaft von neuen Skandalen erschüttert wird: gewaltige Pleiten, Bilanzfälschungen, verbrecherische Vorstände. Irgendwas muss in den vergangenen Jahren schrecklich schief gelaufen sein, aber was?

Pierer: Als die zuvor über viele Jahre boomende Wirtschaft in den USA plötzlich nach unten ging, dachten offenbar einige nur noch an ihr persönliches Einkommen und bedienten sich dabei krimineller Methoden. Das Gros der sauber arbeitenden Unternehmen leidet nun mit.

SPIEGEL: Ist die Charakterlosigkeit einzelner Manager schuld oder doch das System, das – etwa durch Aktienoptionen – die Kreativität nur noch dann anheizt, wenn es darum geht, den Börsenkurs und damit das eigene Gehalt nach oben zu jазzen?

Pierer: Ich glaube, dass es eine Mischung verschiedener Faktoren war. Dazu gehört auch, was die Amerikaner mit teilweise exorbitanten Vergütungsmodellen getrieben haben. Mitunter ging es dort um dreistellige Millionenbeträge. Geld macht eben verführbar. Aber von solchen Größenordnungen sind wir hier zu Lande doch weit entfernt.

SPIEGEL: Sie und Ihre Kollegen verdienen auch nicht schlecht. Laut Geschäftsbericht bekam der elfköpfige Vorstand im Jahr 2001 immerhin 17 Millionen Euro. Finden Sie das angemessen?

Pierer: Siemens muss auch bei den Gehältern global konkurrenzfähig sein. Wir würden nicht lange durchhalten, nur darauf zu pochen, was es für eine besondere Freude und Ehre ist, für uns zu arbeiten. Was unser Unternehmen angeht, habe ich den Eindruck, dass wir uns eher am unteren Ende der weltweiten Gehaltsskala bewegen.

SPIEGEL: Der Konzerngewinn war im vergangenen Jahr ja auch eher bescheiden. Ohne den Verkauf von weiteren Anteilen an Ihrer ehemaligen Chip-Tochter Infineon hätten Sie sogar Verluste ausweisen müssen.

Pierer: Das war nach dem Zusammenbruch der Telekommärkte und dem dadurch entstandenen Bedarf an Restrukturierungen und Abschreibungen auch keine Überraschung. Aber deshalb fielen unsere Ein-



Siemens-Regent Pierer

„Bei Bargeld kannst du nicht betrügen“

kommen auch deutlich geringer aus als im Jahr 2000.

SPIEGEL: Warum sind Sie eigentlich so zurückhaltend, wenn es darum geht, Vorstandsgehälter detailliert auszuweisen? Fürchten Sie den Neid anderer?

Pierer: Zu Neid führt so was immer. Aber die Veröffentlichung jedes einzelnen Vorstandsgehalts würde letztlich nur bewirken, dass wir alle nach oben nivellieren müssten. Das kann nicht im Interesse der Aktionäre sein.

SPIEGEL: Wäre es nicht überhaupt sinnvoll, die Entwicklung der Top-Gehälter komplett vom Aktienkurs abzukoppeln?

Pierer: Ich halte unser eigenes dreistufiges Modell für beispielhaft: garantierter Grundgehalt, ergebnisgebundene Variable und obendrauf Aktienoptionen. Unser Vorstand bekommt 15 000 Stück, die mit 23 Euro bewertet sind. Das ist also Lichtjahre von den Verhältnissen in den USA entfernt. Was ich dort zudem für ein großes Übel halte, sind die hohen Darlehen, die vielen Managern gewährt werden.



Siemens-Börsengang in New York (2001)

„Lichtjahre von den USA entfernt“

Das Gespräch führten die Redakteure Dinah Deckstein und Thomas Tuma.

SPIEGEL: Der gerade geschasste Vivendi-Chef Jean-Marie Messier ließ sich von seinem Unternehmen sogar eine Wohnung für rund 18 Millionen Dollar bezahlen.

Pierer: Das hat mich auch schwer beeindruckt. Aber im Ernst – bei solchen Geschichten kann ich nur sagen: So was tun wir einfach nicht.

SPIEGEL: US-Präsident George Bush fordert nun unter anderem eine persönliche Manager-Haftung sowie deutlich höhere Gefängnisstrafen, wenn kriminelle Machenschaften nachgewiesen werden. Dagegen ist die Bundesrepublik doch ein Paradies.

Pierer: Ich glaube nicht, dass wir neue Gesetze brauchen. Auch bei uns werden kriminelle Handlungen bestraft. Aber die Unternehmenskultur ist hier zu Lande doch weitgehend intakt, von einigen unrühmlichen Ausnahmen, etwa am Neuen Markt, abgesehen.

SPIEGEL: Reagiert die US-Politik zu populistisch?

Pierer: Nein, das war eine richtige Reaktion, wo sie notwendig ist: in den USA. Damit kann und muss dort jetzt das schwer angeschlagene Vertrauen der Anleger wieder aufgebaut werden. Sonst schwappt diese Art von Glaubenskrisen auch in andere Teile der Welt.

SPIEGEL: Haben Sie sich schon die Frage gestellt, ob nicht auch bei Ihren US-Töchtern noch Dreck in verborgenen Ecken liegen könnte?

Pierer: Wir sind für Bilanzen bekannt, die sehr konservativ sind, und das schon seit über 150 Jahren. Diese Politik gilt auch für unsere Töchter. Kleine Unregelmäßigkeiten kann man nie ganz ausschließen. Aber in den USA geht es momentan um systematische Täuschungen und Betrugereien in großem Stil. Das betrifft uns gar nicht.

SPIEGEL: Vor knapp drei Jahren verkauften Sie die Produktion Ihrer elektromechanischen Komponenten an den US-Mischkonzern Tyco, dessen Ex-Chef Dennis Kozlowski jetzt ebenfalls Manipulationen und Steuerhinterziehung vorgeworfen werden.

Pierer: Dafür können Sie mich ja kaum verantwortlich machen. Aus damaliger Sicht war der Deal völlig gerechtfertigt. Tyco hatte den Ruf einer sehr erfolgreichen Gesellschaft.

SPIEGEL: Siemens wird immer der Erfolg des großen US-Konkurrenten General Electric vorgehalten. Vermuten Sie auch in dessen Bilanzen noch dunkle Flecken?

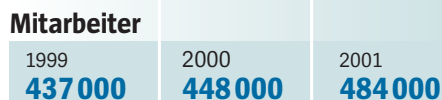
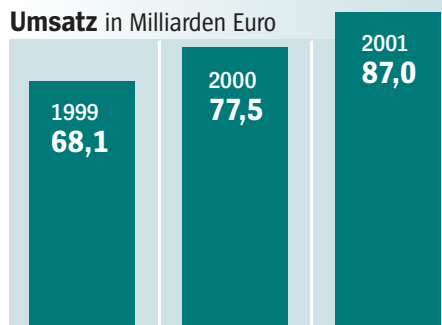
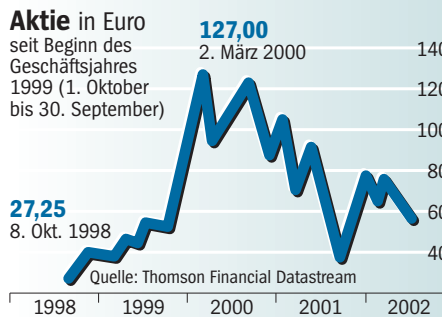
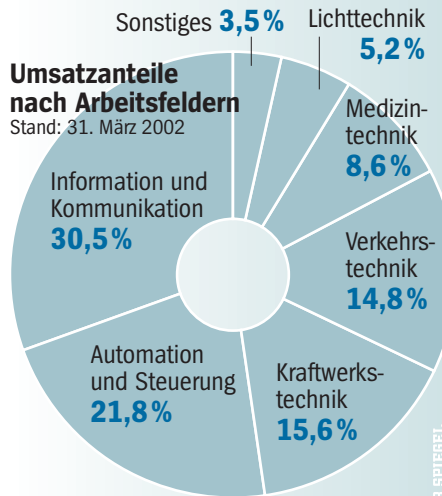
Pierer: Was die Transparenz angeht, besteht bei General Electric meiner Meinung nach zumindest ein klarer Nachholbedarf.

SPIEGEL: Glauben Sie, dass die GE-Manager ihre Bilanz gezielt aufgehübscht haben?

Pierer: Aufgehübscht, das glaube ich nicht. GE ist ein solides Unternehmen. Aber zumindest ist der Konzern in seiner Segment-Berichterstattung – und die ist entscheidend – längst nicht so offen wie wir.

SIEMENS

beschäftigt mehr als **480 000** Mitarbeiter in über **190** Ländern, darunter rund **55 000** Forscher und Entwickler



SPIEGEL: Gibt es eine Grauzone für Top-Manager zwischen „juristisch sauber“ und „moralisch verwerflich“?

Pierer: Klar. Und nicht alles, was ich persönlich bereits für unanständig halte, wäre auch rechtlich zu beanstanden. Die juristischen Grenzen sind klar gezogen. Die ethischen muss letztlich jeder mit sich selbst ausmachen – und dann auch mögliche Konsequenzen tragen.

SPIEGEL: Seit verganginem Jahr ist Siemens an der New Yorker Börse gelistet. Einen langfristig orientierten Unternehmensführer wie Sie muss es doch nerven, nun dauernd kurzatmige Quartalsberichte veröffentlichen zu müssen.

Pierer: Daran habe ich mich mittlerweile gewöhnt. Was unsere Transparenz angeht, gelten wir als absolut vorbildlich. Quartalsberichte liefern ohnehin nur eine Momentaufnahme von der Situation eines Unternehmens. Fonds, die bei Siemens einsteigen, interessiert gerade die langfristige Strategie und die Qualität des Managements.

SPIEGEL: Sie selbst waren bis vor einigen Jahren einer der prominentesten Kritiker der Lehre vom Shareholder-Value als einer Art Manager-Viagra. Fühlen Sie sich angesichts der US-Skandale nun bestätigt?

Pierer: Ich habe mich nicht generell gegen Shareholder-Value ausgesprochen, sondern nur vor Einseitigkeiten gewarnt. Und außerdem habe ich mich nie von irgendwelchen Fiebern anstecken lassen – weder vom Hype am Neuen Markt noch vom oft starken Druck der Finanzmärkte. Nach Meinung so genannter Experten hätte ich vieles verkaufen müssen, was sich aus heutiger Sicht als renditestarke Perle präsentiert – ob Medizin- oder Kraftwerkstechnik, ob Bahntechnik oder Osram.

SPIEGEL: Spüren Sie die Auswirkungen des US-Bebens schon in Europa?

Pierer: Am Aktienmarkt sicher. Das sind keine normalen Korrekturen mehr. Dahinter steckt eine tiefe Verunsicherung. Die Anleger haben das Vertrauen verloren.

SPIEGEL: Erwarten Sie ähnliche Skandale wie bei WorldCom oder Tyco auch in deutschen Großkonzernen?

Pierer: Ich kann's mir ehrlich gesagt nicht vorstellen.

SPIEGEL: Warum eigentlich nicht?

Pierer: Weil zum Beispiel die 30 Dax-Werte über ganz andere Kontrollmechanismen verfügen. Wir haben sich gegenseitig kontrollierende Vorstände, unabhängige Aufsichtsräte, die den Vorstand überwachen, Wirtschaftsprüfer ...

SPIEGEL: ... wie Arthur Andersen, die im Fall Enron das Lügenspiel sogar deckten. Siemens wird von der Firma KPMG durchleuchtet, der etwa bei den Neue-Markt-Werten Comroad und Phenomedia vorgehalten wurde, völlig falschen Zahlen aufgesessen zu sein.

Pierer: Wir arbeiten seit langem vertrauensvoll und gut mit KPMG zusammen. Und



ABBRAHNS / DPA (L.); PETER MORGAN / REUTERS (R.)

Infineon-Manager*, Ex-Tyco-Chef Kozlowski (M., in New York): „Die Anleger haben das Vertrauen verloren“

es macht auch gar keinen Sinn, dass sich alle drei Jahre ein neuer Wirtschaftsprüfer in das hoch komplexe Siemens-Gebilde einarbeitet. Aber in einem haben Sie Recht, und das habe ich immer gefordert: dass solche Firmen ihr Berater- und Prüfungsgeschäft strikt trennen.

SPIEGEL: Wenn ein deutscher Manager zugleich in zehn Aufsichtsräten sitzt, ist doch auch nicht gerade penible Detailarbeit zu erwarten.

Pierer: Die Zahl möglicher Mandate ist gesetzlich und bei uns auch durch hausinterne Vereinbarungen begrenzt. Und die Qualität der Kontrolle hängt auch davon ab, welchen beruflichen Hintergrund die Leute mitbringen. Wer aktiv einen Vorstand anführt, sollte bei solchen Posten sicher ein wenig kürzer treten.

SPIEGEL: In wie vielen Aufsichtsräten sitzen Sie selbst?

Pierer: In vier. Bei Bayer, Hochtief, VW und der Münchener Rück. Das lässt sich gut bewältigen. Weitere Angebote, gerade von großen ausländischen Unternehmen sehr reizvolle, habe ich immer abgelehnt, weil es zu zeitaufwendig wäre. Ich muss in erster Linie mein eigenes Haus in Ordnung halten.

SPIEGEL: Wissen Sie noch, wie viele Vorstände in Ihren zehn Jahren an der Siemens-Spitze gehen mussten?

Pierer: Ich führe darüber keine Statistik. Aber wenn Sie die Vorstände unserer operativen Bereiche einbeziehen, dann dürften es mehr als 20 gewesen sein, der größere Teil davon aus Altersgründen.

SPIEGEL: Ist es gerecht, wenn auch erwiesenermaßen erfolglose Manager mit dicken Pensionszusagen und Abfindungen gehen?

Pierer: So dick sind die Abfindungen bei uns gar nicht. Und die Pensionen haben sie sich erarbeitet. Die sind vertraglich abgesichert.

SPIEGEL: Die deutsche Politik engagierte sich früher weit stärker als Feuerwehr,

wenn's in großen Unternehmen brannte. Nun fallen Kirch, Holzmann, Fairchild Dornier, Schneider Technologies, Babcock Borsig. Ist es gut, dass sich der Staat immer häufiger rauholt?

Pierer: Tut er nix, wird er kritisiert. Tut er was, auch. Erstens setzt Brüssel heute für jegliches Engagement enge Grenzen. Zweitens sind die Möglichkeiten der Intervention beschränkt und – wie die Erfahrung zeigt – meist wenig Erfolg versprechend, weil der Markt stärker ist.

SPIEGEL: Welchen Kanzler favorisieren Sie?

Pierer: Dazu werden Sie von mir keine Antwort bekommen, außer vielleicht: Siemens kann, will und wird mit jedem leben.

SPIEGEL: Ihr CSU-Parteibuch haben Sie aber herübergerettet aus Ihrer Zeit als Kommunalpolitiker in Erlangen?

Pierer: Nicht gerettet, sondern behalten. Wenn ich das plötzlich zurückgeben würde, wäre das ja noch spektakulärer, als wenn ich Ihnen hier meinen persönlichen Favoriten verraten würde.

SPIEGEL: Wird Siemens bei dem gerade in die Insolvenz gerutschten Anlagenbauer Babcock einsteigen?

Pierer: Ganz sicher nicht. Man muss beim Kraftwerksbau nicht alle Komponenten in der Hand haben. Babcock wird ja weiterleben und uns als Zulieferer wie bisher schöne Kessel bauen.

SPIEGEL: Immerhin: Siemens hat momentan rund zehn Milliarden Euro in der Kriegskasse. Da könnten Sie doch langsam wieder auf Einkaufstour gehen.

Pierer: Richtig ist: Wir haben eine starke Bilanz und einen positiven Cashflow. Darauf kommt es heute besonders an. Die Amerikaner sagen ja gern: „The only thing you can't fake is cash“, also: Das Einzige, wo du nicht betrügen kannst, ist das Bargeld. Die Voraussetzungen sind für uns also günstig. Und in einigen Bereichen kann ich mir durchaus weitere Akquisitionen vorstellen.

SPIEGEL: Wo konkret?

Pierer: Meine Phantasie hört beim Servicegeschäft, in der Medizintechnik oder Telekommunikation noch nicht auf.

SPIEGEL: Wird UMTS denn jemals ein Hit?

Pierer: Ja, sicher! Wenn die Leute erst mal sehen, welche Vorteile sie davon haben.

SPIEGEL: Eben da liegt das Problem: Es mangelt an Inhalten.

Pierer: Ganz genau. Die Technologie halte ich für weit weniger entscheidend als die Anwendungen. Und die Leute müssen wie ich Spaß daran finden, zum Beispiel die Filme und Schnapsschüsse ihrer Enkelkinder übers UMTS-Handy verschicken zu können.

SPIEGEL: Haben Sie schon eins?

Pierer: Wenn Sie UMTS-Handys meinen: nein. Enkel habe ich fünf. Da gäbe es viel zu verschicken, jeden Tag!

SPIEGEL: Wie wollen Sie angesichts der momentanen Flaute nicht nur in der Telekommunikation Ihre Zielrendite von elf Prozent bis zum Jahr 2003 erreichen?

Pierer: Moment, die Vorgaben sind nach Bereichen abgestuft – aber zugegebenermaßen ambitioniert. Wir hatten dabei natürlich nicht unterstellt, dass wir 2003 in einer tiefen Depression stecken werden. Aber an die glaube ich auch heute nicht.

SPIEGEL: Stimmt es denn, dass in diesem Jahr in Ihrer Telekom-Zulieferersparte erneut ein Verlust von 850 Millionen Euro droht? Ursprünglich wollten Sie die Gewinnschwelle erreichen.

Pierer: Auch an solchen Spekulationen beteilige ich mich nicht. Wir veröffentlichten die Ergebnisse unseres Geschäftsjahres Mitte November. Und im Übrigen gelten die Renditeziele für unsere Netzwerksparte für das Geschäftsjahr 2004.

SPIEGEL: Ihr Vertrag als Vorstandschef läuft im Herbst 2004 aus. Dann sind Sie 63. Wenn die Wirtschaft nicht bald anspringt, müssen Sie vielleicht doch noch mal verlängern, um sich einen ordentlichen Abgang zu verschaffen.

Pierer: Schön, dass Sie mir das prinzipiell vertrauen. Aber auf das Glatteis solcher Hypothesen beuge ich mich erst gar nicht. Was nach 2004 kommt, darüber entscheiden dann der Aufsichtsrat, ich und meine Frau. Die könnte sich durchaus mehr Zeit mit mir vorstellen. Ich mir mit ihr übrigens auch.

SPIEGEL: Herr von Pierer, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

* Vorstandschef Ulrich Schumacher (2. v. l.) mit Kollegen beim US-Börsengang der Siemens-Chiptochter am 14. März 2000 an der Wall Street.