

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Viel Licht und viel Schatten“

Siemens-Vorstandschef Klaus Kleinfeld, 49, über seinen Kampf gegen Korruption in dem Münchner Weltkonzern, das Insolvenzdesaster um BenQ und seine kräftige Gehaltserhöhung sowie die Frage, welche Rolle all diese Konflikte bei ihm zu Hause spielen



SPIEGEL: Gibt es dennoch so etwas wie eine Blaupause klassischer Korruption, eine Art Schmiergeldmethodik?

Kleinfeld: Nein. Die Vielfalt möglicher Machenschaften ist in diesem Bereich enorm groß. Menschen sind hier offensichtlich erfinderisch. Und bitte halten Sie sich die Größe von Siemens vor Augen! Wir haben über 475 000 Mitarbeiter, die in fast 190 Ländern einen Umsatz von knapp 90 Milliarden Euro generieren. Faule Eier gibt es da leider immer mal wieder ...

SPIEGEL: ... aber selten waren sie so dick: Siemens selbst hat eingestanden, dass es um rund 420 Millionen Euro gehe – Geld, das zumindest teilweise für Beraterverträge missbraucht worden sein könnte, bei denen keine adäquate Gegenleistung erbracht wurde. Dann wanderten die Mittel womöglich in schwarze Kassen, aus denen wiederum Schmiergelder geflossen sein sollen.

Kleinfeld: Die aktuelle Situation wird von Vermutungen, Spekulationen, Anschuldigungen, Verleumdungen dominiert – und leider wohl auch Dingen, die sich später als Fakten herauskristallisieren werden. Das will ich gar nicht bezweifeln. Ich kann nur sagen, dass wir alles für eine vollständige Aufklärung tun werden.

SPIEGEL: Die Staatsanwaltschaft führt bereits zwei Ihrer Ex-Vorstandskollegen als Beschuldigte. Das klingt nach einem System, das weit nach oben reicht.

Kleinfeld: Vorsicht mit Vorverurteilungen! Und ob es ein System war, wird sich noch herausstellen. Deshalb haben wir und an vorderster Stelle der Prüfungsausschuss des Aufsichtsrats unabhängige Prüfungskanzleien und Wirtschaftsprüfer sowie einen früheren Oberstaatsanwalt beauftragt, den Konzern nun akribisch zu durchleuchten. Das sind die schärfsten Maßnahmen, die man als Unternehmen in Fällen wie diesen ergreifen kann. Es handelt sich dabei um einen umfassenden Prüfungsauftrag. Ich sehe darin die Chance, aus diesem Prozess als Unternehmen hervorzugehen, das in spätestens drei bis fünf Jahren für weltweit mustergültige Transparenz und Kontrolle stehen wird. Dieser Prozess hat begonnen – und zwar ganz oben, hier im Vorstand. Ich habe ausdrücklich darum gebeten, bei uns hier im Topmanagement mit den Prüfungen anzufangen.

SPIEGEL: Einige der jetzt beschuldigten Manager schieden in den vergangenen Jah-

Siemens-Boss Kleinfeld: „Faule Eier gibt es leider immer mal wieder“

SPIEGEL: Herr Kleinfeld, auf der Siemens-Hauptversammlung werden Sie am Donnerstag nicht nur Zahlen präsentieren müssen, sondern auch sich selbst – zu einer Zeit, da Ihr Konzern von der größten Schmiergeldaffäre seiner 160-jährigen Geschichte erschüttert wird. Es geht um schwarze Konten in etlichen Ländern sowie mehrere Hundert Millionen Euro. Welchen Empfang erwarten Sie sich von Ihren Aktionären?

Kleinfeld: Einen hoffentlich fairen. Unter ökonomischen Gesichtspunkten war das vergangene Geschäftsjahr für uns ja sehr erfolgreich: Siemens wuchs um 16 Prozent. Das bedeutet einen zusätzlichen Umsatz von 12 Milliarden Euro. Der Gewinn stieg um 35 Prozent. Das ist die eine Seite.

SPIEGEL: Die andere wird überschattet von den Korruptionsvorwürfen, dem Insolvenzdesaster Ihrer an BenQ abgeschobenen deutschen Mobilfunktochter und dem Image-GAU um Ihre geplante 30-prozentige Gehaltserhöhung.

Kleinfeld: Insofern werden wir auf der Hauptversammlung über viel Licht und leider auch viel Schatten reden müssen. Da

mache ich mir keine Illusionen. Die anstehende Diskussion ist notwendig und richtig.

SPIEGEL: Fangen wir mit dem dunkelsten Kapitel an: der aktuellen Korruptionsaffäre. Glauben Sie, dass Sie selbst das ganze Ausmaß des Sumpfes schon überblicken?

Kleinfeld: Ich weiß weder, wie tief dieser Sumpf ist, noch, wie weit er reicht. Da wäre es für eine Bilanz wirklich zu früh. Das Thema hat uns Mitte November ja quasi überrollt. Wir wollen alles erfahren, die Aufklärung läuft auf vollen Touren.

SPIEGEL: Sie sahen die Vorwürfe nicht kommen?

Kleinfeld: Aus den Vorgängen, die dem Prüfungsausschuss unseres Aufsichtsrats und dem Vorstand bis dahin bekannt waren, ließ sich die Dimension, so wie sie sich heute darstellt, nicht erkennen. Unsere Fachabteilungen hatten in diesen Problemunkten sofort entsprechende Gegenmaßnahmen zur Aufklärung und Beseitigung eingeleitet.

SPIEGEL: Das klingt, als gehöre Korruption zum täglich Brot eines Siemens-Chefs.

Kleinfeld: Natürlich nicht.

ren eher still aus dem Unternehmen aus und bekamen zum Teil enorme Beraterverträge oder Abfindungen – alles Zufälle?

Kleinfeld: Zu Einzelfällen kann ich nichts sagen. Wir haben unser Kontrollsystem über die Jahre immer verfeinert. Zum Beispiel anlässlich unserer Börsenlistung in den USA. Trotzdem gibt es offenbar Fälle, bei denen selbst rigide Kontrollmechanismen ausgehebelt wurden.

SPIEGEL: Konkreter bitte!

Kleinfeld: Wenn zum Beispiel drei oder mehr Leute, die sich eigentlich qua Unterschrift gegenseitig kontrollieren sollen, das gleiche Ziel verfolgen. Da kann schon eine Menge außer Kraft gesetzt werden.

SPIEGEL: Inwieweit haben Siemens-Manager dabei auch in die eigene Tasche gewirtschaftet? Oder geschah vieles schlicht im Interesse der Firma?

Kleinfeld: Das ist noch völlig unklar. Wir wissen bisher nur, dass Geld nach außen geflossen ist, aber nicht detailliert, an wen oder für was.

SPIEGEL: Für solche Fragen führt man doch Bücher.

Kleinfeld: Ich will die Vorfälle um Gottes willen nicht relativieren. Aber Siemens: Das bedeutet eben auch neun Millionen Transaktionen mit 30 Millionen Einzelpositionen – jeden Tag.

SPIEGEL: Im Visier der Fahnender ist vor allem die Geschäftssparte Com, die Sie selbst einige Monate im Vorstand betreut haben. Sie haben sich nichts vorzuwerfen?

Kleinfeld: Wann immer wir Hinweise auf unsaubere Geschäfte hatten, sind wir denen nachgegangen oder haben mit Behörden bei der Aufklärung kooperiert. Außer im Rahmen unserer Compliance-Arbeit wurde ich nicht mit illegalen Zahlungen konfrontiert.

SPIEGEL: Ihr erster Job im Zentralvorstand war 2004 auch die Betreuung der Regionalgesellschaften in Afrika, im Nahen Osten, in Russland und dem Rest der GUS-Staaten – nicht unbedingt Gegenden, in denen immer sauber bilanziert wird.

Kleinfeld: In jener Zeit hatte ich eine Reihe von Themen auf meiner Agenda: Es ging vor allem um die strategische Frage, wie es mit unserem gesamten Telekommunikationsgeschäft weitergehen sollte. Diese Frage musste gelöst werden. Zudem wurde



Konzernsitz, Mitarbeiterprotest*: „Ich bin selten so verhauen worden“

wenig später bekannt, dass ich Heinrich von Pierers Nachfolger als Vorstandschef werden sollte. Ich hatte daher nur wenig Zeit, mich intensiv genug um die Regionen zu kümmern.

SPIEGEL: Die Ursprünge der Affäre reichen weit in Herrn Pierers operative Zeit zurück.

Kleinfeld: Und er hat vom ersten Moment an alle Maßnahmen unterstützt, die wir nun einleiten. Sein Interesse an der Aufklärung ist ebenso stark wie meines.

SPIEGEL: Ihr Verhältnis zueinander?

Kleinfeld: Gut ... sehr gut. Ich könnte mir doch keinen besseren Ratgeber wünschen.

* Oben: in München; unten: am 25. Oktober 2006 am Handy-Produktionsstandort Kamp-Lintfort.

SPIEGEL: Wenn wir richtig rechnen, sind Sie dieses Jahr 20 Jahre bei Siemens. In dieser ganzen Zeit kamen Sie nie persönlich mit Korruption in Berührung?

Kleinfeld: Nein. Ich kannte nur das, was offiziell in den Gremien besprochen wurde.

SPIEGEL: Sie haben in Ihrem Verantwortungsbereich nie ein Raunen gehört, Gerüchte? Nie mit Kollegen über das Thema geplaudert, beispielsweise, ob man nicht einen Großauftrag mehr an Land ziehen könnte, wenn ...

Kleinfeld: Nein.

SPIEGEL: Erstaunlich!

Kleinfeld: Nein, weil ich immer davon überzeugt war, dass unsere Produkte und Leistungen überzeugen.

SPIEGEL: Zeigt die aktuelle Affäre nicht auch durchaus die Schattenseite der Globalisierung? Es gibt nun mal etliche Länder, wo ein Konzern wie Ihrer wohl nur dann an Aufträge kommt, wenn er vor Korruption nicht zurückschreckt.

Kleinfeld: Länder pauschal zu verurteilen, finde ich nicht richtig. Für uns gibt es einen klaren Grundsatz: Wir verhalten uns gesetzestreu. Das ist nicht verhandelbar.

SPIEGEL: Dann muss Siemens in der einen oder anderen Weltregion künftig womöglich kürzertreten.

Kleinfeld: Das ist noch die Frage. Ich sehe das anders. Wir haben zuletzt 5,7 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung investiert. Daraus entstehen Innovationen, die unsere Kunden für ihr Geschäft benötigen. In Ihrer Vermutung steckt die Unter-

stellung, dass unsere Produkte nicht für sich selbst sprechen.

SPIEGEL: Nein, allenfalls die Unterstellung, dass manche Siemens-Konkurrenten möglicherweise salopper agieren. Und nicht überall auf der Welt wird Korruption streng verfolgt.

Kleinfeld: Wenn ein global operierender Konzern wie wir sich dafür entscheidet, an die amerikanische Börse zu gehen, dann unterwirft er sich scharfen Kontrollen, Regeln und Gesetzen. So ist es, und so wollen wir es. Das heißt auch: null Toleranz gegenüber Korruption.

SPIEGEL: Also lieber einen Großauftrag sausenlassen als den Grundsatz?

Kleinfeld: Genau so.



Aufsichtsratschef Pierer
„Alle Maßnahmen unterstützt“

SPIEGEL: Würden Sie sich auch aus politisch-moralischen Gründen von einem Land verabschieden?

Kleinfeld: Das tun wir gerade im Sudan. Wir haben uns entschieden, dort mit all unseren Geschäftszweigen auszustiegen – nicht aus Sicherheitsgründen.

SPIEGEL: Die US-Börsenaufsicht SEC gilt als eine Art Weltpolizei globaler Unternehmen. In einem weitaus kleineren Korruptionsfall trieb die Behörde Daimler-Chrysler jahrelang vor sich her. Wie groß ist die Gefahr, dass auch Siemens ins Visier dieser Fahnder gerät?

Kleinfeld: Die Frage muss eher sein: Tun wir alles, was die SEC auch tun würde? Genau das versuchen wir mit den nun eingeleiteten Antikorruptionsmaßnahmen.

SPIEGEL: Sie wollen also der SEC zuvor kommen, indem Sie Siemens die Dauerschrauben gleich selbst anlegen?

Kleinfeld: In einem Fall wie dem unseren gibt es doch nur noch einen Weg: vollständige Kooperation.

SPIEGEL: Haben Sie schon bereut, dass Siemens 2001 an die Wall Street gegangen ist?

Kleinfeld: Diese Art hypothetischer Vergangenheitsbewältigung bringt uns nicht weiter. Die US-Listung hat unserer Reputation ja auch geholfen. Wir setzen in den USA heute mit über 70 000 Mitarbeitern rund 17 Milliarden Euro um. Amerika ist ein gewaltiger Markt, dessen Regeln wir uns nicht verschließen wollen und dürfen.

SPIEGEL: Fürchten Sie sich vor der SEC?

Kleinfeld: Nein, diese Behörde hat auch innerhalb der Vereinigten Staaten viele Skandale aufgedeckt. Denken Sie an die Beben, nachdem die Börsenblase platzte. Denken Sie an die Aufräumarbeiten rund um die New Economy, an die aufgeblähten Bilanzen bei Enron oder WorldCom.

SPIEGEL: Bei Siemens mögen die Bilanzen nach den jüngsten Korrekturen durch die Finanzaffäre stimmen, aber das Image ist im Keller. Das kann Sie nicht befriedigen.

Kleinfeld: Natürlich leide ich persönlich darunter. Mich schmerzt es aber vor allem für

Der Siemens-Konzern 2006

Geschäftsjahr bis 30. September

Umsatz in Mrd. Euro

87,3

nach Sparten

Gewinn/Verlust*
in Mrd. Euro

5,3

Mitarbeiter

475 000

Umsatz in Mrd. Euro	Sparte	Gewinn/Verlust* in Mrd. Euro	Mitarbeiter
13,08	Com	0,3	51 000
	Kommunikationssparte wird Teil von Nokia Siemens Networks		
12,85	Automatisierungstechnik	1,6	71 000
10,1	Elektrizitätserzeugung	0,8	36 000
10,0	Automobiltechnik VDO	0,7	53 000
8,8	Industriedienstleistungen	0,3	36 000
8,2	Medizintechnik	1,1	36 000
6,5	Stromübertragung	0,4	28 000
5,2	IT-Dienstleistungen	-0,5	34 000
4,8	Gebäudetechnik	0,2	29 000
4,6	Osram	0,5	40 000
4,5	Transportsysteme	0,1	19 000

Differenz zur Gesamtsumme: Sonstige / Konsolidierung; * vor Steuern

unsere Mitarbeiter, die jeden Tag für unsere Firma kämpfen und die Diskrepanz zwischen Zahlen und öffentlicher Wahrnehmung nicht verstehen. Ich habe nicht den Eindruck, dass wir anderswo ähnlich in der Kritik stehen. Das erleben wir vor allem hier in Deutschland, ist aber auch okay. Siemens war und ist eine deutsche Ikone, die auch für moralische Werte und Integrität steht. Deshalb wollen wir auch und gerade auf unserem Heimatmarkt beweisen, wie wir wirklich sind.

SPIEGEL: Wie deutsch ist Siemens überhaupt noch? Fast zwei Drittel der Belegschaft arbeiten doch bereits im Ausland ...

Kleinfeld: ... was im Umkehrschluss bedeutet: 161 000 arbeiten hier. Wir müssen um das besser sein, was wir teurer sind,

optimistisch, dass wir noch vielen helfen können.

SPIEGEL: Welche Lehren haben Sie persönlich aus dem BenQ-Desaster gezogen?

Kleinfeld: Ich habe mich bestimmt schon 100-mal gefragt, was man hätte besser machen können. Aber unsere Analysen waren sauber, die Marktaussichten für BenQ super. Für uns ging es ja um den Erhalt der Standorte in Deutschland. Für das überraschende Aus waren am Ende mehrere Faktoren verantwortlich. Selten jedenfalls bin ich für so gute Absichten so ausdauernd verhauen worden. Fragen Sie mal meine Frau, wie sehr es mich in den letzten Monaten bedrückt hat, als ich sah, wie sich das entwickelte!

SPIEGEL: Das machen wir gern mal. Sie ist Studienrätin für Mathematik und Biologie. Will sie eigentlich irgendwann wieder in ihren erlernten Job zurückkehren?

Kleinfeld: Sie würde gern. Das ist eines der großen Themen bei uns daheim zurzeit. Aber mit den öffentlichen Debatten, die ich am Hals habe, wäre das gar nicht so einfach. Sie müsste ja bedauerlicherweise vieles mit ausbaden.

SPIEGEL: Wenn Boulevardblätter Sie als feisten Manager-Raffzahn oder Jobkiller präsentieren ...



Kleinfeld, SPIEGEL-Redakteure*: „Ich lebe Siemens“

* Thomas Tuma, Stefan Aust und Dinah Deckstein in Kleinfelds Münchner Büro.

Kleinfeld: ... gibt es auch bei uns zu Hause inhaltliche Debatten, die ich aber wichtig finde.

SPIEGEL: Seit dem BenQ-Debakel werden Ihre Auslagerungspläne argwöhnisch beobachtet. Ihr größtes Projekt ist nun das geplante Joint Venture Ihrer Telekomsparte mit Nokia. Leidet die Planung des 16-Milliarden-Projekts unter den Korruptionsvorwürfen?

Kleinfeld: Wir haben früh und offen mit unseren Partnern bei Nokia gesprochen und sie informiert. Wir sind uns weitgehend handelseinig, was vertragliche Absicherungen angeht. Da gab es auch schon mehrere Gesprächsrunden mit der SEC und dem US-Justizministerium.

SPIEGEL: Könnte das Projekt jetzt noch kippen?

Kleinfeld: Ich bin optimistisch, dass wir den Abschluss im Laufe des ersten Quartals hinbekommen.

SPIEGEL: Zum 1. April müssen alle Siemens-Sparten jene scharfen Renditevorgaben erfüllen, die Sie bei Ihrem Start vor zwei Jahren eingefordert haben. Ist das überhaupt noch zu schaffen?

Kleinfeld: Natürlich. Ich habe auch gesagt, dass Siemens in Zukunft doppelt so schnell wachsen muss wie das weltweite Sozialprodukt. Natürlich können wir das enorme Wachstum des vergangenen Jahres nicht jedes Jahr schaffen. Aber ich sehe doch auch, wie positiv und stabil sich die weltweite Konjunktur entwickelt.

SPIEGEL: Manche Kritiker werfen Ihnen vor, nicht unternehmerisch zu denken, sondern wie ein Portfolio-Manager den Aktienmärkten hinterherzuhecheln – kaufen, abstoßen, dichtmachen.

Kleinfeld: Ein bössartiger Vorwurf, der die Realitäten völlig verkennt. Ich bin doch kein emotionsloser Aktienhändler. Ich lebe Siemens. Aber ich darf doch nicht einfach die Augen verschließen, wenn irgendwo Probleme auftauchen, die irgendwann ein ganzes Geschäftsfeld bedrohen würden. Das entspräche nicht meinem Verständnis von unternehmerischer Verantwortung.

SPIEGEL: Wie verantwortungsvoll handelt ein Topmanager, der wie Sie von seiner Belegschaft Lohnzurückhaltung fordert und selbst ein 30-prozentiges Gehaltsplus bekommen soll?

Kleinfeld: Über mein Gehalt entscheidet das Präsidium unseres Aufsichtsrats. Wenn Sie sich Vergleiche mit anderen Konzernen anschauen, rangieren Siemens-Manager immer noch im unteren Mittelfeld.

SPIEGEL: Laut Geschäftsbericht bekamen Sie 2006 Gesamtbezüge von rund 3,6 Millionen Euro. Wie viel davon verstanden Sie im vergangenen Jahr als Schmerzensgeld?

Kleinfeld: (lacht) 100 Prozent. Wenn's reicht.

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



SEGER-PRESS

Wintersportort Kitzbühel: Bis zu 20 Millionen Euro für exquisite Lagen

IMMOBILIEN

Wo der Bär steppt

Der Markt für Häuser und Wohnungen im noblen Tiroler Skiort Kitzbühel ist heiß gelaufen.

Reiche Russen treiben die Preise in schwindelerregende Höhen.

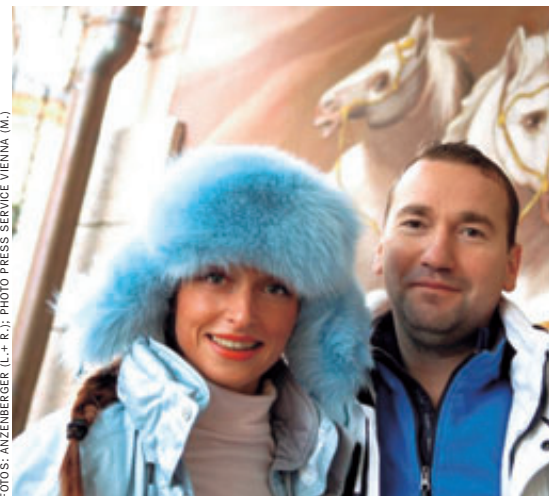
Es ist Hochsaison in Kitzbühel. Durch die Straßen des 8500 Einwohner zählenden Städtchens am Fuße des Wilden Kaisers flaniert der Luxus in Form von Chanel-Mützen und Louis-Vuitton-Taschen. Die Porsche-Cayenne-Dichte ist enorm hoch – und ebenso der Anteil reicher Russen.

Inesa, 30, eine aparte Rothaarige aus Moskau, das Ski-Outfit samt passender Fell-Schapka ganz in Türkis, strahlt aus giftgrünen Augen in die Welt. Die Brauen hat sie pink nachgemalt. Mit ihrem Mann Oleg, 38, Direktor einer prosperierenden Leasing-Firma, und drei befreundeten Ehepaaren residiert sie für zehn Tage im ersten Hotel am Platz, der Fünf-Sterne-Herberge „Weisses Rössl“. Das Doppelzimmer Superior mit Marmorbade lässt sich das Paar 820 Euro kosten – pro Nacht. Und dabei geht es noch kostspieliger.

Ein Ehepaar aus Minsk, das im Rössl die „Grand-Suite Imperial“ für 24 500 Euro die Woche gebucht hat, ist mit dem Privatjet in Salzburg eingeflogen. Die rund einstündige Fahrt nach Kitzbühel legte es,

ganz stilecht, im abgedunkelten Maybach zurück.

Im gediegenen Foyer der Kitzbüheler Luxusherbergen herrscht allseits russische Gemütlichkeit: Untersetzte Männer lümmeln samt Ehefrauen auf den weichen So-



FOTOS: ANZENBERGER (L. + R.); PHOTO PRESS SERVICE VIENNA (M.)

Russische Kitzbühel-Touristen Inesa und Oleg,