



Vorstandschef Kleinfeld*: Ein Mann wie ein teurer Wein – vollmundig auch und gerade im Abgang

JOHANNES SIMON / GETTY IMAGES

KONZERNE

Chronik einer Katastrophe

Siemens versinkt im Chaos: Nach dem Abgang von Aufsichtsratschef Pierer und Vorstandsboss Kleinfeld sucht der Weltkonzern nicht nur eine neue Führung, sondern auch eine neue Identität und Struktur. Die Aufarbeitung der Vergangenheit könnte das gesamte Unternehmen noch zerreißen.

Der Vorstandschef scherzte, schmunzelte – und pries die neuesten Innovationen seines Konzerns wie ein Kaufhauspromoter seinen Gemüseraspler. Kommen Sie, staunen Sie! Hier eine Hochleistungsturbine, da ein extrem effizienter Kraftwerksfilter ... oder wie wär's mit dem neuen Magnetresonanztomografen TIM? Selten hatte man einen so entspannten Verlierer gesehen wie Klaus Kleinfeld.

Ein Mann wie ein teurer Wein: vollmundig auch und gerade im Abgang.

Es war Donnerstag vergangener Woche. Tags davor hatte der Noch-Siemens-Chef seinen Abschied erklärt. Nun saß er im Dorint-Hotel am Münchner Hauptbahnhof und präsentierte Produkte und Zahlen, als wäre gar nichts vorgefallen.

Umsatz im letzten Quartal? Hochgeschossen auf 20,63 Milliarden Euro. Gewinn? Mit 1,26 Milliarden wieder Spitze.

* Am Donnerstag vergangener Woche in München.

Das runde Dutzend Konzernsparten? Auf gutem Weg. Und er persönlich? Ein richtig strahlendes Opfer oder doch eher ein zu Recht geopferter Strahlemann?

Wie er selbst sich sah, war schon vorher klar: als jung-dynamischen Macher, der den Weltkonzern Siemens noch stärker auf global getrimmt hat. Als einen, der dabei jedoch von den Altlasten seines Vorgängers überrollt zu werden drohte. Als einen, den am Ende eine Abordnung alter Herren der klassischen Deutschland AG zu Fall bringen wollte. Und schließlich als einen, der aufrecht unterging. Selbstlos. Im Interesse des Konzerns. Natürlich. Kleinfeld lächelte erstaunlich entspannt.

Doch es gab und gibt auch eine andere Lesart – und die stammt aus dem mächtigen Aufsichtsrat, der als Kontrollinstanz über dem Topmanager thront. Demnach ist der 49-Jährige vor allem ein mal begnadeter, mal polteriger Selbstdarsteller, dem es weniger um den Konzern als um seine eigene Vertragsverlängerung ging.

Ein unbelehrbarer Emporkömmling ohne Fingerspitzengefühl. Ein Königsmördergar, der seinen Vorgänger und einstigen Ziehvater Heinrich von Pierer im Stich ließ, um selbst die Rolle des omnipotenten Siemens-Machthabers zu übernehmen?

Eines jedenfalls wurde zwischen diesen Polen schnell klar: Was sich zurzeit am Konzernsitz in München abspielt, ist großes Drama von fast Shakespearescher Wucht. Innerhalb von nur einer Woche verlor der Technologieriese seinen strategischen Doppel-Kopf – Vorstands- und Aufsichtsratschef.

Erst musste der Bewahrer der alten Werte (und des alten Wahnsinns?) gehen. Dann der selbsternannte Repräsentant der Zukunft. Übrig blieb im Alltagsgeschäft der Gegenwart ein ideelles und machtpolitisches Vakuum. Ein schon jetzt ziemlich einmaliger Vorgang in der gesamten deutschen Wirtschaftsgeschichte.

In den Hauptrollen: Kronprinz Kleinfeld sowie der alte König Pierer. Daneben mit

wachsender Wucht ein Aufsichtsrats-trio der wohl mächtigsten Wirtschafts-bosse der Republik: Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann, 59, Allianz-Eminenz Henning Schulte-Noelle, 64, und der einstige ThyssenKrupp-Schmied Gerhard Cromme, 64.

Das Drehbuch der Tragödie wurde jede Woche umgeschrieben von einer kaum noch zu überschauenden Zahl von Sprechern und Beratern, Claqueuren, Einflüsterern und PR-Strategen, die einen vergessen ließen, dass man sich in der Topetage der deutschen Wirtschaft bewegt. Eher schon ging es zu wie auf einem lärmigen Schulhof. Der hat angefangen! Nein, der!

Die Kulisse: Europas größter Technologiekonzern. Einst ein deutsches Symbol – für Kontinuität wie für Behäbigkeit. Nun ein Augiasstall aus Korruptions- und Schmiergeldvorwürfen, alter Bräsigkeit und neuer Atemnot. Nie zuvor, nicht einmal im Fall des VW-Rotlichttheaters, hat ein deutscher Großkonzern seine eigenen Fassaden derart mutwillig eingerissen.

Der einstige Münchner Mythos schlingert wie nie zuvor in seiner 160-jährigen Geschichte. Es besteht kein Zweifel mehr, dass dieses Weltunternehmen mit seinen global operierenden 487.000 Mitarbeitern nicht nur ein paar Kratzer abbekommen hat, sondern eine echte Krise durchlebt.

Und dieses Desaster begann nicht erst im November vergangenen Jahres, als Staatsanwälte und Steuerfahnder in Großaktionen anfangen, Büros und Privatwohnungen von Topmanagern des Konzerns zu durchsuchen. Aktive und frühere Vorstände wurden seither verhaftet, andere vernommen.

Es geht um die Schattenseite der Globalisierung. Es geht um mindestens 420 Millionen Euro, die über schwarze Kassen kanalisiert und teils als Schmiergelder verteilt worden sein sollen. Mittlerweile wird allein deshalb nicht nur in München, son-



JOSEF GIRIBAS

Siemens-Aufsichtsräte Ackermann, Cromme: „Nationale Aufgabe“

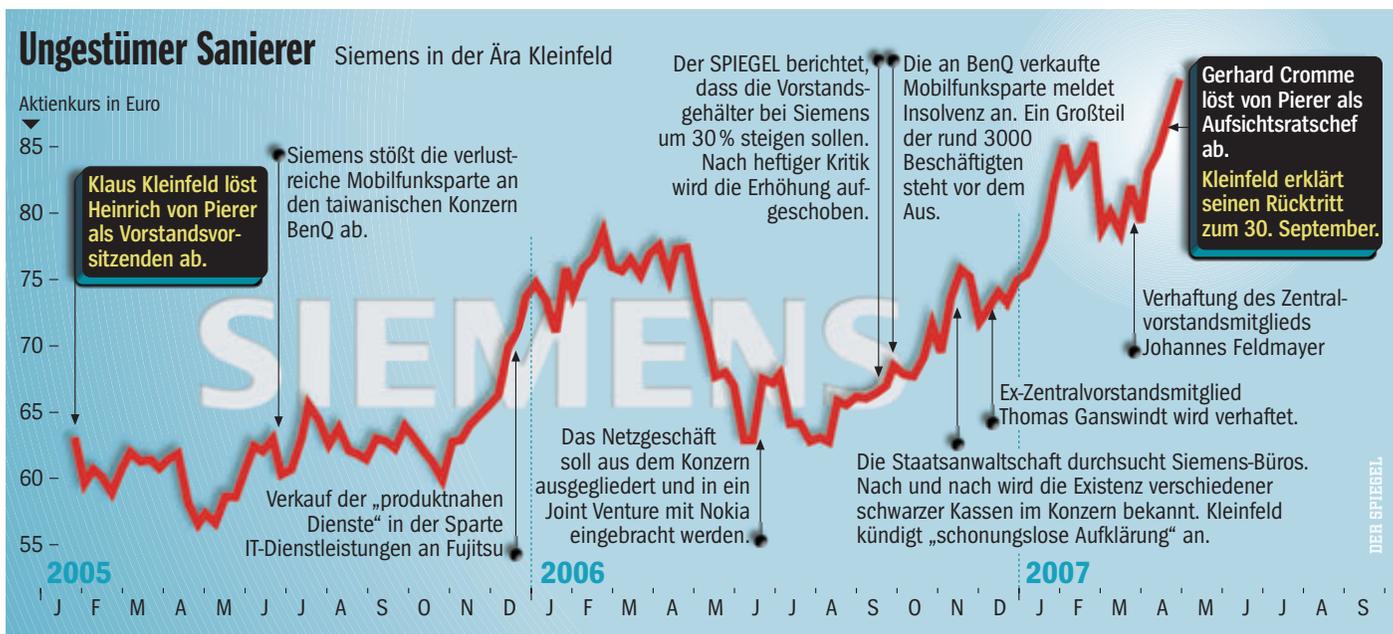
dern unter anderem in Liechtenstein, in der Schweiz, in Italien, Griechenland und Russland ermittelt.

Fast nebenbei wurde noch entdeckt, dass die Siemens-Spitze offenkundig über viele Jahre hinweg eine ihr gewogene Betriebsratsorganisation namens AUB mitfinanziert haben soll.

Es mag intern wie extern etliche geben, für die der Spaß erst da aufhörte, wo Siemens offenkundig begonnen haben soll, sich seine Arbeitnehmervertreter quasi selbst zu züchten. Denn was ist schon Korruption? Kommt man ohne solche kleinen und

großen Gefälligkeiten überhaupt aus, wenn man den Bananenrepubliken dieser Welt, den kleinen und großen Machthabern überall teure Technik verkaufen will? Machen das andere nicht auch? Bei Siemens könnte das zu dem trügerischen Schluss geführt haben: Ham wir schon früher so gemacht. Wird schon nix passieren.

Dabei ist es eigentlich ganz einfach: Bis 1999 konnte man in Deutschland Schmiergelder sogar von der Steuer abziehen. Seither ist derlei eben strafbar. Außerdem ist Siemens seit dem Jahr 2001 an der New Yorker Börse gelistet. Das be-



DER SPIEGEL

deutet, dass der Konzern sich den außerordentlich scharfen Regeln der amerikanischen Börsenaufsicht SEC und des US-Justizministeriums unterwirft. Was das bedeutet, hat man im Börsenrausch rund um die Jahrtausendwende noch nicht abschätzen können.

DaimlerChrysler zum Beispiel kämpft in einem viel kleineren Fall von Korruptionsverdacht seit bald schon drei Jahren mit der SEC um Recht und Ruf. Selbst der einst so mächtige Vorstandschef Jürgen Schrempp wurde wie ein Schuljunge vorgeladen und ausgequetscht.

Welche Daumenschrauben würde die SEC erst in einem weit gewaltigeren Fall von Wirtschaftskriminalität wie Siemens hervorholen? US-Justizministerium wie auch Börsenaufsicht haben gegen Siemens mittlerweile formelle Untersuchungsverfahren aufgenommen.

In der Spitze des Aufsichtsrats werden deshalb schon Szenarien durchgespielt, in deren schlimmsten Varianten von Siemens nicht mehr viel übrig bliebe. Dass auf den Konzern Milliardenstrafen zukommen, gilt da noch als kleinstes Übel. Dass in den kommenden Monaten oder gar Jahren noch der eine oder andere Topmanager geschasst werden muss – auch nicht weiter tragisch angesichts der Tatsache, dass ein aktiver Vorstand bereits in Haft war und die anderen fürchten müssen, vernommen zu werden. Nein, viel gefährlicher ist etwas ganz anderes.

Die SEC könnte Siemens auf eine „black list“ setzen. Das würde den Konzern auf dem so wichtigen US-Markt gewaltig zurückwerfen. Der Konzern dürfte sich dann nicht mehr an öffentlichen Ausschreibungen beteiligen. Milliardenverluste wären die Folge – und nicht nur das.

Die großen Pensionsfonds im Kreis der Siemens-Aktionäre müssten sich wohl aus der Aktie verabschieden. Der Kurs würde



Proteste von BenQ-Beschäftigten*: Decouvrierende Aktionen

in einer Dramatik einbrechen, die man sich bislang in München noch gar nicht vorstellen mag.

Und dann, wenn das Ausbluten erst einmal begonnen hätte, kämen die Haie der Hedgefonds, die alles zerlegen würden. Am Ende bliebe in diesen dunkelsten Szenarien nichts mehr übrig von der einstigen Weltmacht und -marke Siemens.

Auch deshalb wird das Unternehmen von den neuen Hauptdarstellern im Aufsichtsrat mittlerweile als „nationale Aufgabe“ angesehen. Sie wollen zeigen, dass sie es ernst meinen. Jeder für sich.

Da ist Ackermann, Chef der Deutschen Bank, der mit dem Mannesmann-Prozess sein eigenes Trauma mit sich herumschleppt. Noch einmal will er sich nicht anklagen lassen, in einem Aufsichtsrat

nicht genau genug aufgepasst zu haben wie schon einmal.

Da ist Cromme, einer der meistbeschäftigten Aufsichtsräte der Republik und Chef jener Regierungskommission, die der deutschen Wirtschaft in toto neue Transparenzregeln auferlegt hat. So einer fühlt sich wahrlich noch nicht alt genug, um nur Bilanzen zu lesen oder Rosen zu züchten.

Und da ist Henning Schulte-Noelle, als Aufsichtsratschef der Allianz noch immer so etwas wie die schlaue Eminenz der alten Deutschland AG.

Jenes Netzwerk gegenseitiger Konzernbeteiligungen und -abhängigkeiten, das dem Wirtschaftswunderland einst Angriffe von außen ersparte, gibt es nicht mehr. Aber an seine Stelle ist eine Art Deutschland AG 2.0 getreten, die sich nicht strukturell, sondern personell definiert – als informeller Zirkel der großen Wirtschaftsführer.

* Am 29. September 2006 vor der Siemens-Zentrale am Wittelsbacherplatz in München.



Topmanager Pierer, Kanzlerin Merkel, Linde-Chef Reitzle: Patriotischer Enthusiasmus gesucht

Kleinfeld hat das unterschätzt. Er hat überhaupt einiges unterschätzt in den rund zwei Jahren seiner Amtszeit, zum Beispiel die Bedeutung des eigenen Auftretens.

Der Mann war immer auch ein Getriebener des eigenen Image. Und manchmal sind es ja gerade Kleinigkeiten, die Grundzüge eines Charakters verraten.

Er war kaum angetreten, da begann ein Murren über die Rolex, die er auf den ersten offiziellen Fotos am Handgelenk trug. Was tat Kleinfelds PR-Stab? Er ließ sie wegretuschieren, was erst recht für massenmedialen Aufruhr sorgte – zugleich aber schon andeutete, wie sehr der Mann künftig bereit sein würde, sich für ein bisschen Sympathie der Öffentlichkeit an den Hals zu werfen.

Man tut so was nicht. Nicht als Siemens-Chef, der für Kontinuität steht. Man lässt sich vom Aufsichtsrat auch keine 30-prozentige Gehaltserhöhung spendieren in einer Zeit, da komplette Konzernsparten um ihre Zukunft zittern müssen. Man baut sich auch keine protzige Villa in Grünwald, während in der Belegschaft Tausende Angst um ihren Job haben. Man taucht auch nicht tagelang ab, wenn jenes Handy-Geschäft in die Pleite schlittert, das man BenQ ein Jahr davor mit rund 3000 Beschäftigten weitergereicht hat – Millionen-Mitgift inklusive.

Die Öffentlichkeit mag solche decouvrierenden Aktionen nicht. Dagegen waren Analysten, Fondsmanager und Investoren von Kleinfeld begeistert.

Aufgrund seiner US-Erfahrungen stand er für jenen angloamerikanischen Turbo-kapitalismus, der die Finanzmärkte heute dominiert. Und er bediente auch und vor allem dort die Erwartungen gern – in geschliffenem Englisch und mit smarten Reden. Überhaupt fühlte er sich vor Finanzleuten deutlich wohler als vor Journalisten oder gar der eigenen Firmenbasis, die ihn in einem internen Web-Tagebuch bisweilen wüst beschimpfte.

Das Zerwürfnis mit seinem Vorgänger und einstigen Förderer Pierer war dagegen fast schon ein schleichender Prozess. Doch die Gräben wurden schnell tiefer, als im Herbst der Korruptionsverdacht bei Siemens offenbar wurde.

Zugleich stand Kleinfelds neuer Vertrag auf der Agenda des Aufsichtsrats, der das

Thema aber immer wieder verschob. Seither war in Kleinfelds Auftrag eine kleine PR-Truppe damit beschäftigt, die Kampagne für dessen Vertragsverlängerung zu inszenieren, glauben sie heute im Aufsichtsrat.

Der Held gerierte sich als oberster Aufdecker. Zugleich versuchte er möglichst elegant darauf hinzuweisen, dass der Ursprung des Desasters ja in die Amtszeit seines Vorgängers falle.

So eine Doppelstrategie würde ihm den Verbleib an der Spitze sichern und zugleich seinen mächtigen Widersacher Pierer schwächen.

Dass Pierer auf Dauer nicht zu halten sein würde, war einer Mehrheit des Aufsichtsrats schon früh klar. Manche hofften noch, man könnte den stoischen Franken, der kurze Zeit sogar mal für das Amt des Bundespräsidenten im Gespräch war, bis zur anstehenden Aufsichtsratswahl Anfang 2008 halten und dann mit allen Ehren verabschieden. Als auch noch die AUB-Affäre aufflog, gab's kein Halten mehr. Cromme stand als Ablösung bereit.

Am Donnerstag vorvergangener Woche gab Pierer auf. Doch während die Medien noch den „triumphierenden“ Kleinfeld feierten („Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung“), der nun „freie Bahn“ habe („Tagesspiegel“) und „nicht mehr von seinem Vorgänger gebremst“ werde („Frankfurter Rundschau“), kündigte sich auch dessen Ende bereits an.

Nicht nur weil das neu erstarkte Kontrolleurstrio ihn mittlerweile kritisch beäugte. Wie Kleinfeld mit Pierer umgesprungen war. Wie unbelehrbar er schien. Wie unverschämmt mitunter. Wie er die Finanzmärkte in seinem Sinne in Stellung gebracht hatte in der Art: Wenn ich hier gehen muss, fliegt alles auseinander.

Die Kleinfeld-Kritiker saßen noch an zwei anderen, wichtigeren Stellen.

Die Münchner Staatsanwaltschaft zum Beispiel weigerte sich allem Anschein nach, ihm einen Persilschein auszustellen, verfolgt aber offenbar erste Spuren. Hat Kleinfeld doch von Schmiergeldzahlungen gewusst – was er immer bestritten hatte?

Intern ist die E-Mail eines Bereichsvorstands an den „lieben Klaus“ aus dem April 2004 aufgetaucht („Subject: Saudi-Arabien“), in der über den Streit mit einem saudi-arabischen Vermittler berichtet wird. Nachdem Siemens die Verträge mit ihm vorzeitig gekündigt habe, habe dieser mit einer „Verschärfung der Gangart“ gedroht, schreibt er an Kleinfeld. Der Bereichsvorstand hat-

Pluszeichen

Umsatzrenditen bei Siemens in der Ära Kleinfeld



te gegenüber der Staatsanwaltschaft erklärt, der Saudi habe Unterlagen über vermeintliche Schmiergeldzahlungen an die SEC weiterleiten wollen, falls Siemens nicht einen dreistelligen Millionenbetrag an ihn zahle. Tatsächlich bekam er Anfang 2005 statt der intern errechneten 17 Millionen Dollar stattdessen 50 Millionen – auch wenn Siemens bestreitet, dass es sich dabei um Schweigegeld gehandelt habe.

Andererseits begannen auch jene US-Juristen zu warnen, die für Siemens zurzeit den internen Sumpf ausloten sollen. Ihre Befürchtung: Der amerikanischen Börsenaufsicht könnte ein Opfer nicht genügen – ganz egal, ob Kleinfeld persönliche Mitwisserschaft oder gar Schuld nachzuweisen wäre oder nicht.

regelmäßig stattfindenden Treffen deutscher Topmanager in Berlin begegnet. Dort sprachen sie Wolfgang Reitzle an, einst Vorstand bei BMW, dann Ford, mittlerweile Chef der unter seiner Führung erfolgreichen Linde AG.

Reitzle kennt sich aus mit Konglomeraten, wenn auch in kleineren Maßstäben als bei Siemens. Dafür kommt er mit Gewerkschaften gut klar.

Tags darauf gingen die drei in Berlin essen. Ob er sich den Siemens-Job vorstellen könne, wurde er gefragt. Er bat um 24 Stunden Bedenkzeit. Der Mann mit dem Menjoubärtchen musste sich offenbar mit mehr als nur seiner prominenten Frau, der TV-Moderatorin Nina Ruge, besprechen. Offenkundig hat er auch seinen Linde-Auf-

noch eine Chance? Ja, das Trio Ackermann, Cromme, Schulte-Noelle will jetzt erst einmal einen normalen Suchprozess starten. Headhunter und renommierte Kandidaten haben sich bereits gemeldet. Aber am Ende dieses Prozesses könnte durchaus wieder der Name Reitzle stehen.

Bei einem Notfall wie Siemens ist kein zögerliches Abwägen mehr gefragt, sondern patriotischer Enthusiasmus, glauben die Kontrolleure. Auch Linde-Oberaufseher Schneider wird dann wohl einlenken. Selbst die Kanzlerin lässt sich mittlerweile regelmäßig unterrichten.

Oder wäre eine interne Lösung vielleicht doch besser? Die würde zumindest die Belegschaft befrieden, die erstmals in der Siemens-Geschichte fürchten muss, künftig von einer Doppelspitze in Vorstand und Aufsichtsrat regiert zu werden, die nicht aus dem Unternehmen kommt.

Aber genau dieser Stallgeruch wäre auch das Problem. Denn es gibt im Siemens-Management wohl niemanden mehr, für den Cromme & Co. ihre Hand ins Feuer legen könnten. Jede Siemens-Führungskraft steht theoretisch im Verdacht, irgendwas gewusst zu haben, irgendeine Spur zu schwarzen Kassen oder dubiosen Zahlungen hinter sich herzuführen. Die Hälfte der zehn Vorstandsmitglieder scheidet in absehbarer Zeit ohnehin aus. Der Rest gilt zumindest als gefährdet oder kommt als oberste Sturmfront aus anderen Gründen nicht in Frage.

Das Bellheimsche Kontrolltrio Ackermann, Cromme, Schulte-Noelle darf nichts riskieren. Sie müssen die Hände hochhalten und sich ergeben – in die Untersuchungen der deutschen Staatsanwälte, in die Prüfungen der SEC. Sie wollen endlich Ruhe ins Spiel bringen.

Vor „Heuschrecken“ müssen sie sich dabei am Wittelsbacherplatz in München derzeit am wenigsten fürchten. Solchen Angreifern ist die aktuelle Situation samt drohender Strafen viel zu unsicher.

Dennoch könnte ein künftiger Siemens-Konzern ganz anders organisiert sein als bislang. Da sitzen noch immer mehrere hundert Manager, die sich in der Holding gegenseitig die Bälle zuwerfen. Entweder haben sie von all dem Schmutz unter sich nichts mitbekommen, dann braucht man sie überhaupt nicht. Oder sie haben es gewusst und mitorganisiert, dann sind sie ohnehin bald weg.

Vor Vertrauten erwägen Cromme & Co. deshalb schon einen kompletten Umbau dieser so vielfach belasteten Führungsstruktur. Ein kleiner, starker Vorstand ... und darunter weitgehend selbständige Sparten, die doch ohnehin oft die Größe von Milliarden-Konzernen haben.

Siemens jedenfalls dürfte nie mehr so sein, wie es zuletzt auch schon nicht war.

DINAH DECKSTEIN, FRANK DOHMEN,
DIETMAR HAWRANEK, JÖRG SCHMITT,
THOMAS TUMA



GLOGER / JOKER / JULSTEIN BILD

Schnellzugproduktion bei Siemens (in Krefeld): Angst vorm Ausverkauf

Kleinfelds Entourage hält das Argument zwar für vorgeschoben, aber so erwog das Aufsichtsrats trio rund um Cromme mehrere Möglichkeiten:

- ▶ durchhalten und Kleinfelds Vertrag um fünf Jahre verlängern;
- ▶ Verlängerung, aber mit einer Exit-Klausel. Sobald der Vorstandschef doch noch ins Visier der Ermittler geriete, könnte er problemlos entsorgt werden;
- ▶ Verlängerung nur um ein Jahr.

Alle Optionen wurden verworfen, schließlich boten die Kontrolleure ihm an, die Verlängerung erst einmal zu verschieben. Es habe ja keine Eile, und vielleicht sei in drei Monaten alles geklärt.

Kleinfeld aber hatte sich längst festgelegt und streuen lassen, dass er einen neuen Fünfjahresvertrag erwarte – ansonsten werde er gehen.

So kam noch eine weitere, vierte Option ins Spiel: die heimliche Nachfolgersuche, die wie zufällig begann und zunächst in einem kommunikativen Desaster enden sollte.

Cromme und Ackermann waren sich am Freitag vorvergangener Woche bei einem

sichtsratschef Manfred Schneider zu Rate gezogen.

Am Sonntagabend lehnte er ab. Kurz darauf flog den um Diskretion bemühten Initiatoren das ganze Projekt um die Ohren, als die „Financial Times Deutschland“ am Dienstag darüber berichtete. Seither ging es erst recht drunter und drüber – mit Verlierern auf allen Seiten.

Cromme und Ackermann mussten sich Dilettantismus vorwerfen lassen. Andere Kontrolleure zeigten sich empört bis brüskiert. Kleinfeld ließ derweil seine tollen Quartalszahlen vorzeitig lancieren, um wieder mal die Börsen auf seine Seite zu bringen, was wiederum den Aufsichtsrat verärgerte.

Der Showdown kam mit einer Zwangsläufigkeit, die im Nachhinein nicht mehr verwundert. Der eine wollte es wissen. Die anderen mochten sich nicht erpressen lassen. Am Mittwoch um 17.16 Uhr wurde Kleinfelds Abgang verkündet. Der Rest der Woche verschwand im Dunst der PR-Nebelwerfer. Gerüchte jagten Gerüchte.

Will Cromme gar selbst das Ruder übernehmen? Unwahrscheinlich. Hat Reitzle