



Peter Löscher, 50, wuchs im österreichischen Villach auf und studierte Betriebswirtschaft in Wien und Hongkong. Nach zwei Jahren bei der Unternehmensberatung Kienbaum wechselte er 1988 zum Chemie- und Pharmakonzern Hoechst, 2002 zu Amersham. Als die britische Firma von General Electric übernommen wurde, rückte Löscher in den Vorstand der Amerikaner. 2006 ging er zum US-Riesen Merck & Co.

SPIEGEL-GESPRÄCH

„Die Führungskultur hat versagt“

Der neue Siemens-Vorstandschef Peter Löscher über die Fehler seiner Vorgänger und den noch immer nicht ausgeloteten Korruptionssumpf, die Gehaltsexzesse mancher Manager und die globalen Chancen des Weltkonzerns

SPIEGEL: Herr Löscher, wenn Sie in eine Stadt kommen, die Ihnen noch völlig fremd ist – wie fangen Sie an, sich zu orientieren?

Löscher: Ich verlasse möglichst schnell das Hotel und mache mich einfach auf den Weg, am liebsten zu Fuß.

SPIEGEL: Und wie haben Sie versucht, Siemens kennenzulernen, seit Sie im Sommer Vorstandschef wurden? Immerhin hat der Konzern rund 400 000 Beschäftigte in 190 Ländern.

Löscher: Auch da bin ich einfach rausgegangen. In diesem Fall brauchte ich allerdings das Flugzeug. Mir war wichtig, dass ich den Siemens-Kosmos nicht nur aus der Münchner Vorstandsperspektive kenne. Ich war sofort bei den Bereichen, also in Erlangen und in Nürnberg und auch in der Schweiz. Dann habe ich mir schon früh das US-Geschäft angeschaut. Ich war zudem in Österreich, aber auch in China, Japan, Indien und Russland. In den ersten 100 Tagen meiner Arbeit wollte ich erst mal zuhören und Eindrücke sammeln.

SPIEGEL: Sie sind in der 160-jährigen Firmengeschichte ja auch der erste Nicht-Siemensianer an der Spitze. Wer hilft einem da bei der Orientierung?

Löscher: Ich war einfach viel unterwegs – ohne Stab. Und ich hatte immer das gleiche Programm: zum Frühstück Treffen mit Kunden; im Laufe des Vormittags Gespräche

mit Politikern oder einzelnen Geschäftspartnern; zum Mittagessen Zusammentreffen mit jungen Führungskräften – das mache ich ganz allein. Dann Management-Meetings, eine Betriebsversammlung und ein Abend im Kreis des jeweiligen Führungsteams. Da bekommt man eine Menge mit.

SPIEGEL: Wie konnten Sie sicher sein, dass Ihnen bei diesen Reisen keine Scheinwelten vorgegaukelt wurden?

Löscher: Nehmen Sie die Diskussionen mit Nachwuchskräften! Deren Offenheit und Begeisterungsfähigkeit sind eine tolle Sache. Da hört man schnell, was gut und was weniger gut läuft in einem Unternehmen.

SPIEGEL: Wie lange mussten Sie eigentlich überlegen, als Aufsichtsratschef Gerhard Cromme Ihnen im Mai den Job anbot?

Löscher: Keine zehn Sekunden. Wir hatten dann ein sehr intensives und offenes Gespräch über mehrere Stunden, ohne Tabus. Am Ende genügte ein Handschlag. Am 18. Mai habe ich bei Merck in den USA gekündigt. Am 20. Mai wurde ich hier in München vorgestellt. Erst im Juli unterschrieb ich den Vertrag.

SPIEGEL: Siemens wird von der wohl gewaltigsten je publik gewordenen Korruptionsaffäre erschüttert. Wussten Sie wirklich, worauf Sie sich eingelassen haben?

Löscher: Ehrlich gesagt habe ich die Breite unterschätzt. Die Summe fragwürdiger

Zahlungen hat sich ja mittlerweile auf 1,3 Milliarden Euro erhöht. Im Sommer lag der Schwerpunkt der Vorwürfe im Com-Bereich, also im Kommunikationsgeschäft. Inzwischen ist klar: Auch andere Teile des Unternehmens waren offenkundig infiziert.

SPIEGEL: 1,5 Milliarden sind bereits für Geldstrafen, Steuernachzahlungen, Anwälte und Beraterhonorare angefallen.

Löscher: ... und die Untersuchung ist noch nicht zu Ende.

SPIEGEL: Haben Sie wenigstens den Grund dieses Sumpfes schon erreicht?

Löscher: Ich persönlich stehe mit beiden Beinen fest auf dem Boden. Wir wollen, dass zügig und umfassend aufgeklärt wird, und werden eindeutige Konsequenzen ziehen. Wir treiben das ohne Wenn und Aber voran. Aber es wird dauern.

SPIEGEL: Haben sich Siemens-Manager auch persönlich bereichert, oder wurde immer nur im vermeintlichen Dienst für die Firma Geld verschoben?

Löscher: Da das alles laufende Verfahren sind, kann ich dazu momentan nichts sagen. Klar ist nur: Wir alle stehen in Zukunft für absolut saubere Geschäfte. Wer das nicht akzeptiert, kann auch nicht für Siemens arbeiten.

SPIEGEL: So ähnlich haben das schon Ihre Vorgänger Heinrich von Pierer und Klaus



LANDOV / INTERTOPICS (L.J.) VOLZ / LAIF (R.)

Siemens-Gasturbinenbau (in Berlin): „Das Geschäft brummt“

Kleinfeld gebetsmühlenartig wiederholt. Korruption wurde – wenn überhaupt – allenfalls als Einzelfall begriffen.

Löscher: Was ich hier vorgefunden habe, geht über Einzelfälle weit hinaus. Das sehen Sie schon an der schieren Größenordnung der fragwürdigen Geldströme.

SPIEGEL: Also ein System der Schattenwirtschaft. Wie konnte sich so etwas überhaupt entwickeln?

Löscher: Klipp und klar: Die Führungskultur hat versagt. Manager haben Gesetze übertreten. Das hat aber nichts mit mangelnden Regeln zu tun. Siemens hatte und hat ein durchaus hervorragendes Regelwerk. Nur wurde offenkundig fortwährend dagegen verstoßen. Die Führungskultur wurde einfach nicht durchgängig und einheitlich gelebt. Deshalb ist es nun auch meine Aufgabe, eine neue Kultur zu installieren. Und ich garantiere Ihnen: Der Vorstand wird sie mit digitaler Eindeutigkeit vorleben.

SPIEGEL: Wie wichtig ist die Symbolik Ihres eigenen Gehalts dabei?

Löscher: Bei dem Thema muss man Augenmaß und Bodenhaftung wahren. Ich denke, dass wir bei Siemens beides unter Beweis stellen. Im Deutschen Aktienindex Dax bewegen sich unsere Gehälter eher im Mittelfeld, international sogar darunter.

SPIEGEL: Ihr Vorgänger Klaus Kleinfeld bekam ein Jahresgehalt von 3,6 Millionen Euro. Sie erhalten 4,4 Millionen – und zusätzlich eine Art Antrittsprämie?

Löscher: Ich habe keine Antrittsprämie erhalten. Sondern mir wurden lediglich die Ansprüche ersetzt, die mir durch mein vorzeitiges Ausscheiden bei Merck verlorengegangen sind.

SPIEGEL: Können Sie die aktuelle Politikerschelte von Bundespräsident Horst Köhler oder auch Kanzlerin Angela Merkel über die ausufernde Manager-Gier verstehen?

Löscher: Ich halte diese Debatte gesellschaftspolitisch für sehr wichtig. Sie richtet sich ja nicht gegen hohe Gehälter an sich, sondern gegen Exzesse, bei denen Bezahlung und Leistung in keinem Verhältnis zueinander stehen. Solche Diskussionen fangen sogar in den USA langsam an. Und sie sind notwendig.

SPIEGEL: Bei Siemens ermitteln nicht nur interne Kontrolleure und extern die Staatsanwaltschaften mehrerer Länder. Als besonders gefährlich gilt die US-amerikanische Börsenaufsicht SEC, die Ihr Unternehmen theoretisch viele Jahre lang überwachen könnte.

Löscher: Dieses sogenannte Monitoring kann in der Tat länger dauern. Das ist aber Teil des normalen SEC-Verfahrens.

SPIEGEL: Mitte Dezember wollen Sie mit Ihrem Aufsichtsratschef in die USA reisen, um sich mit SEC-Vertretern zu treffen. Welches Ziel haben Sie?

Löscher: Es geht um einen Kontakt vor unserer nächsten Hauptversammlung im Januar. Wir wollen und müssen auf die US-Verantwortlichen zugehen.

SPIEGEL: Wieso ging die Korruption bei Siemens auch dann noch jahrelang weiter, als in Deutschland längst die Gesetze verschärft waren, Siemens an der US-Börse gelistet war und sich damit den scharfen amerikanischen Kontrollen unterwarf?

Löscher: Noch mal: Unsere Führungskultur hat versagt. Und das werden wir aufarbeiten – alles. 470 Manager wurden bereits sanktioniert, von 130 haben wir uns getrennt. Jeder Siemens-Mitarbeiter muss wissen, dass Regeln und Gesetze einzuhalten sind. Sonst muss jeder mit schärfsten Konsequenzen rechnen.

SPIEGEL: Wenn jemand nun alte Sünden gesteht und um eine zweite Chance bittet?

Löscher: Bis Ende Januar läuft intern ein Amnestieprogramm. Zudem kann jeder Mitarbeiter sich mit vertraulichen Informationen melden – anonym. Dabei können neue Verdachtsmomente auftauchen, die bislang noch gar keine Rolle gespielt

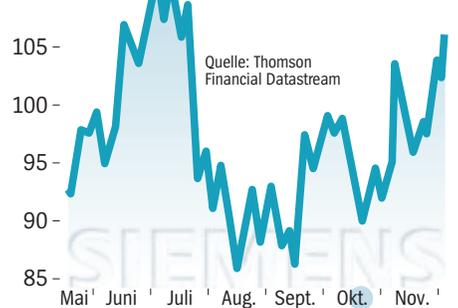
Neu gemischt

Die neue Siemens-Konzernstruktur zum 1. Januar 2008



Aktienkurs in Euro

seit 20. Mai 2007: Bekanntgabe von Peter Löschers Berufung zum Vorstandsvorsitzenden



Umsatz 72,5 Mrd. € **Mitarbeiter** 398 000*

Gewinn 4,0 Mrd. € Geschäftsjahr 2006/2007 *Stand 30.9.2007



Siemens-Werbung (in Shanghai): „Höhen und Tiefen“

haben. Ich will umfassende Aufklärung und die vollständige Wahrheit.

SPIEGEL: Ist Ihr Kehraus auch der Grund, dass sich Siemens von seinen bisherigen KPMG-Wirtschaftsprüfern trennen möchte?

Löschner: Den Wirtschaftsprüfer bestellt die Hauptversammlung. Wir haben angekündigt, dass wir das Mandat 2008 neu aus schreiben werden.

SPIEGEL: Die Konzernspitze soll überdies jahrelang den Aufbau der Betriebsratsorganisation AUB mitfinanziert haben – als Gegengewicht zur IG Metall. Dafür haben Sie sich jüngst persönlich entschuldigt. Wie kam es zu diesem ungewöhnlichen Schritt?

Löschner: So wie sich das Thema für mich darstellt, hat in diesem Zusammenhang ein merkwürdiges und fehlgeleitetes Verhalten Platz gegriffen. Dafür habe ich mich im Namen des Unternehmens bei den Betriebsräten, bei der Belegschaft und bei der IG Metall entschuldigt.

SPIEGEL: Tauschten Sie sich mit Ihren Vorgängern Pierer oder Kleinfeld jemals über all die Affären aus?

Löschner: Nein.

SPIEGEL: Würde das nicht Sinn machen?

Löschner: Ich habe es nicht gemacht.

SPIEGEL: Ihr Unternehmen operiert global. Was machen Sie künftig in Regionen oder bei Projekten, wo man ohne Schmiergeld womöglich gar nicht an Aufträge kommt?

Löschner: Siemens steht für saubere Geschäfte. Punkt. Einen Auftrag, der nur durch Korruption zu bekommen wäre, will ich nicht. Man muss sich deshalb nicht gleich von einem ganzen Land verabschie-

den, aber vielleicht von einem Projekt oder Kunden.

SPIEGEL: Sie verzichten freiwillig auf Umsatz?

Löschner: Muss ich das denn? Im vergangenen Quartal hatten wir ein Auftragsplus von 19 Prozent. Allein in Indien werden in den nächsten Jahren Infrastrukturprojekte im Wert von 500 Milliarden Euro vergeben. Das Geschäft brummt. Unsere weltweiten Möglichkeiten sind vielversprechend und beileibe nicht ausgeschöpft.

SPIEGEL: Die Regierung in Nigeria will mit Siemens vorerst keine Geschäfte mehr machen. Rechnen Sie damit, dass andere Länder dem Beispiel der Afrikaner folgen?

Löschner: Darüber möchte ich nicht spekulieren.

SPIEGEL: Und wie wird sich die China-Politik von Kanzlerin Angela Merkel auf das Siemens-Geschäft in der Volksrepublik auswirken?

Löschner: Siemens ist seit über hundert Jahren geschäftlich mit China verbunden. Da gab es Höhen und Tiefen. Aber vor allem gibt es eine langfristige Partnerschaft, die auf Vertrauen und Wertschätzung beruht



Löschner, SPIEGEL-Redakteure*
„Augenmaß und Bodenhaftung wahren“

und auch immer wieder zum Ausgleich, zum Verständnis zwischen unseren Ländern und Kulturen beigetragen hat.

SPIEGEL: Mit der Neuausrichtung Ihres Konzerns hat schon Ihr direkter Vorgänger Kleinfeld begonnen, der den Konzern kräftig entschlackte. Hat er aus Ihrer Sicht einen guten Job gemacht?

Löschner: Absolut. Meine beiden Vorteile sind: Die gute Konjunktur gibt uns Auftrieb in unseren Geschäften, die ohnehin enorm gewachsen sind. Und ich baue auf einem strategisch richtigen Fundament weiter, das sich an den Megatrends der Zukunft orientiert wie Energieversorgung, Wachstum der Städte oder demografischer Wandel.

SPIEGEL: Aus acht Sparten machen Sie nun drei große Sektoren: Industrie, Energie, Gesundheit. Was da nicht ausdrücklich auftaucht – wie etwa Nokia Siemens Networks oder das Hausgerätegeschäft von Bosch und Siemens – kann im Prinzip auch wegfallen?

Löschner: Das sind Geschäfte wie alle anderen. Die Partnerschaft mit Nokia ist beispielsweise schon allein vertraglich auf mindestens sechs Jahre fixiert. Und Bosch ist eine Ertragsperle. Im Übrigen stehe ich für Evolution, nicht Revolution.

SPIEGEL: Ihr neuer Industriesektor liefert den Löwenanteil des Siemens-Umsatzes. Der dortige Super-Vorstand, Heinrich Hiesinger, leitete früher die Energieverteilungssparte, als es dort zu illegalen Kartellabsprachen gekommen sein soll.

Löschner: Sie können davon ausgehen, dass unsere Kontrollen jeden, der nun zu Führungsverantwortung kommt, vorher komplett durchleuchtet haben.

SPIEGEL: Sie haben jüngst bereits orakelt, dass der Umbau des Unternehmens nicht geräuschfrei vonstattengehen wird. Was bedeutet das konkret?

Löschner: Insgesamt wird Siemens stärker wachsen als je zuvor. Logischerweise muss man sich aber fragen, welche Leitungsebenen und Stabsfunktionen es geben soll, wenn acht Bereiche zu drei Sektoren verschmolzen werden.

SPIEGEL: Der Umbau trifft also weniger die kleinen Arbeiter, sondern eher das mittlere und gehobene Management?

Löschner: Nach dem Umbau der Bereiche und der Ernennung eines neuen übergeordneten Vorstands ist die Ebene darunter dran. Am Freitag haben wir die Chefs unserer künftigen 15 Divisionen ernannt. Auch dort ist es erklärtes Ziel, dass künftig Personen, nicht Gremien führen. Und auch dort gibt es eine gesunde Mischung zwischen neuen Gesichtern und Leuten mit langer Erfahrung.

SPIEGEL: Als heimliches Machtzentrum des alten Siemens-Konzerns galt immer der Standort Erlangen, wo Medizin- und Kraftwerkstechnik zu Hause sind, aber auch Ex-Vorstandschef Pierer.

Löschner: Siemens hat nur ein Machtzentrum – und das ist der Kunde. Am Ende des Tags zählen nicht Fragen des Machtproporz, sondern des wirtschaftlichen

* Thomas Tuma und Dinah Deckstein in Löschers München-Büro.

Erfolgs. Es hieß auch schon, ich würde die Landesfürsten entmachten. Im Gegenteil: Ich stärke sie.

SPIEGEL: Warum eigentlich hat die Börse so wenig auf all die Affären und daraus resultierenden Risiken reagiert?

Löscher: Ich kann nur meine Ergebnisse beeinflussen, aber nicht den Aktienkurs. Deshalb spekuliere ich nicht über das Börsengeschehen. Immerhin haben wir aber gerade ein Rekordergebnis vorgelegt. Und vergessen Sie nicht, dass Siemens vor allem für Innovationskraft steht. Unsere Ingenieurskunst ist weltweit anerkannt. Das ist es, was zählt.

SPIEGEL: Es gibt das Gerücht, dass Investoren noch etwas anderes zu Siemens lockt: die Hoffnung, Sie könnten die drei neuen Großbereiche irgendwann getrennt an die Börse bringen und Kasse machen.

Löscher: Das weise ich vehement zurück: Wir waren, sind und bleiben auf jeden Fall ein integrierter Technologiekonzern.

SPIEGEL: Welche Auswirkungen haben schwacher Dollar, US-Finanzkrise und teures Öl auf Siemens?

Löscher: Wir sind global aufgestellt und machen rund die Hälfte unseres Geschäfts im Euro-Raum. Das ist ein klarer Vorteil in der jetzigen Situation.

SPIEGEL: Schlittern die USA Ihrer Meinung nach in eine Rezession?

Löscher: Sicher wird sich dort das Wachstum verlangsamen. Letztlich ist das aber eine Konsumentenkrise. Und das tangiert uns nicht unmittelbar, weil wir überwiegend im Investitionsgütersektor tätig sind.

SPIEGEL: Sie selbst haben mehrere Jahre für den Siemens-Konkurrenten Al Electric gearbeitet. Inwieweit sind die Amerikaner für Sie Vorbild?

Löscher: Wir sprechen über zwei Firmen, die sich gegenseitig respektieren und gute Wettbewerber sind. Ansonsten muss jedes Unternehmen seinen eigenen Weg finden.

SPIEGEL: Was an Ihnen selbst ist mittlerweile amerikanisch?

Löscher: Ach, ich bin gebürtiger Österreicher. Ein Elternteil ist italienischer Abstammung. Meine Frau ist Spanierin. Ich habe auf drei Kontinenten studiert – und gearbeitet. Zwei meiner Kinder sind Amerikaner, das dritte hat einen spanischen Pass. Ich lebe die Vereinten Nationen also schon in der eigenen Familie und sehe mich als globalen Manager mit tiefen Wurzeln hier in Europa. Und ich merke: Mit zunehmendem Alter nimmt die Wertschätzung für den eigenen Kulturkreis mehr und mehr zu.

SPIEGEL: Klingt, als würden Sie zum Schluss Ihrer Karriere gern noch mal ein österreichisches Unternehmen führen wollen.

Löscher: (lacht) Es bleibt bei Siemens, das in Österreich übrigens ja auch als österreichisches Unternehmen wahrgenommen wird. Siemens ist für mich der Schluss- und Höhepunkt.

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



MATTHIAS JUNG / LAIF

Ministerpräsident Rüttgers: Große Pläne für Düsseldorf

BANKEN

Flucht in den Notverkauf

Der Streit um die WestLB entscheidet über die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Bankensektors. Dessen Vertreter wollen private Investoren abwehren – mit allen Mitteln.

Das Gespräch war kurz und kühl. Der nordrhein-westfälische Finanzminister Helmut Linssen ließ dem Aufsichtsratschef der WestLB, Rolf Gerlach, am Montag vorvergänger Woche ausrichten, die Eigentümer der Bank hätten kein Vertrauen mehr in ihn. Wenn er nicht abtrete, werde er abberufen. Gerlach bat, selbst den Rücktritt aus dem Gremium antreten zu können.

Am Donnerstag vorvergänger Woche gab der 54-Jährige dann bekannt, dass er zwar den Vorsitz des Gremiums niederlege – aber erst zum 1. Januar. Einfaches Aufsichtsratsmitglied werde er jedoch bleiben. Mit dem taktischen Manöver wollte der Chefkontrolleur vor allem Zeit gewinnen.

Die braucht er, um sein Ziel zu verwirklichen. In wenigen Tagen nämlich sollen Entscheidungen über die Zukunft der Bank fallen, die sich weit über die Grenzen Nordrhein-Westfalens auswirken würden.

Der Aufsichtsratschef arbeitet daran, die WestLB doch noch mit der Landesbank Baden-Württemberg zusammenzubringen.

So entstände in Stuttgart die zweitgrößte Bank der Republik, der sich künftig weitere öffentlich-rechtliche Institute anschließen könnten. Wenn es dazu kommt, werde Gerlach, so versichern Banker, den Aufsichtsratsvorsitz des gemeinsamen Instituts übernehmen.

Die Landesregierung in Düsseldorf aber hat andere Vorstellungen. Das Land ist mit 38 Prozent größter Anteilseigner der WestLB, und Ministerpräsident Jürgen Rüttgers (CDU) will die Bank in Düsseldorf halten. Weil die WestLB bislang kein überzeugendes Geschäftsmodell hat, soll sie möglichst mit der Düsseldorfer Sparkasse fusionieren. Zudem will der Politiker die schwer angeschlagene Industriekreditbank (IKB) in die WestLB integrieren. Damit entstände im Privatkundengeschäft eine schlagkräftige Metropolbank sowie ein bundesweit tätiger Mittelstandsfinanzierer. Doch es gibt auch andere Alternativen, wie den Verkauf an eine ausländische Adresse.

In den nächsten Tagen wird sich entscheiden, welchen Weg die WestLB nimmt.