



Joe Kaeser, 50:
„Wir haben verschiedene
Möglichkeiten für subtile
Blockierer.“

„Wie managen Sie den Wandel bei Siemens, Herr Kaeser?“

Siemens | Korruptionsskandale, Stellenstreichungen, rollende Vorstandsköpfe: Kein Unternehmen steht so oft in den Schlagzeilen wie Deutschlands größter Mischkonzern. Finanzchef Joe Kaeser über „asoziale“ Manager, höhere Ansprüche, radikale Umbauten und seine Geschäftsprognosen

€uro: Herr Kaeser, Vorfälle wie Korruption bei Siemens und die Steuerhinterziehung des Ex-Postchefs Klaus Zumwinkel erschüttern das Vertrauen vieler Menschen in Manager mit Millionengehältern. Werden Sie in Ihrem Heimatdorf auch schon schief angeschaut?

Joe Kaeser: Ich bin kaum noch zu Hause, da ich die meiste Zeit im Büro verbringe. Ich merke aber auch, dass zweifelhafte Vorfälle, die unter anderem Manager betreffen, Kritik geradezu herausfordern. Zumal sich die Managergehälter deutlich entwickelt haben, was allerdings meist auch Marktwerte widerspiegelt. Ich sehe jedoch ein, dass es schwer vermittelbar ist, wenn jemand 100-mal mehr verdient als ein Facharbeiter.

€uro: Aber?

Kaeser: Jemand, der so viel mehr verdient, zahlt in der Regel aufgrund der Progression circa 200-mal mehr Steuern. Deshalb müsste es doch zumindest dem Fiskus recht sein, wenn es sogenannte Besserverdiener gibt.

€uro: Wenn die korrekt versteuern würden.

Kaeser: Ich bin überzeugt, die allermeisten tun das. Es ist der falsche Weg, wenn politische Populisten „die Manager“ als „neue Asoziale“ bezeichnen und international hoch angesehene Leistungsträger unter Generalverdacht stellen.

€uro: Dennoch wird die Kapitalismuskritik in Deutschland immer lauter.

Kaeser: Eine Hauptursache scheint mir die Angst der Menschen vor der Globalisierung zu sein. Sie wird oft als Bedrohung verstanden. Es ist schon erstaunlich, dass ausgerechnet beim Exportweltmeister Deutschland, der so stark wie nur wenige andere Länder von der Globalisierung profitiert, die Ängste in der Gesellschaft immer größer werden.

€uro: Erfahrene Manager wie Sie könnten

den Menschen die Globalisierung erklären.

Kaeser: Bei Siemens machen wir das. Ich glaube jedoch nicht, dass es in dieser emotional aufgeheizten Stimmung klug wäre, wenn Manager der Öffentlichkeit die Welt erklären.

€uro: Siemens wird derzeit radikal umstrukturiert. Wie managen Sie den Wandel in den Köpfen Ihrer mehr als 400 000 Mitarbeiter?

Kaeser: Ich kenne kein anderes Unternehmen, das sich in den vergangenen anderthalb Jahren derart verändert hat. Die Intensität zeigt sich auch daran, dass unter den heute acht Vorstandsmitgliedern nur noch drei sind, die vor einem Jahr schon dabei waren. Im Aufsichtsrat sind es auf der Kapitaleignerseite drei und auf der Arbeitnehmerseite fünf von jeweils zehn Mitgliedern. Die Organisation wurde geschäftlich und regional umgebaut. Wir implementieren neue Kontrollmechanismen, um potenzielles Fehlverhalten zu unterbinden oder unmittelbar zu erkennen.

€uro: Ihre Leute müssen den Wandel aber umsetzen, obwohl manche dadurch an Macht verlieren. Da zieht doch wohl nicht jeder mit!

Kaeser: Das ist ganz normal und doch nicht ungefährlich. Wir müssen rasch diejenigen identifizieren, die die Neuerungen subtil blockieren. Allerdings spüren wir mehrheitlich große Zustimmung, die sich in höchster Motivation und Einsatzbereitschaft zeigt.

€uro: Was machen Sie mit Identifizierten?

Kaeser: Wir setzen alles daran, sie davon zu überzeugen, dass wir das Richtige tun.

€uro: Und wenn Sie auf Granit beißen?

Kaeser: Haben wir verschiedene Möglichkeiten, das zu regeln. Wichtig ist, dass wir Blockierer gezielt angehen. Es wäre falsch, ganze Geschäftseinheiten des Fehlverhaltens zu verdächtigen. Gäbe es das, hätten →



„Einen Mangel an Vertrauen verspüre ich nicht.“ Joe Kaeser im Gespräch mit €uro-Redakteur Mario Müller-Dofel



Josef „Joe“ Kaeser wurde am 23. Juni 1957 in Arnbruck/Bayerischer Wald geboren. 1980, gleich nach dem Betriebswirtschaftsstudium in Regensburg heuerte er bei Siemens an. Bis 1999 arbeitete er vor allem in Managementpositionen im Bereich Mikroelektronik, einige Jahre auch in Malaysia und den USA. Dann übernahm Kaeser die Abteilung Bilanzierung, Controlling und Steuern im Zentralbereich Finanzen, wechselte 2001 als Finanzchef in die inzwischen aufgelöste Mobilfunksparte und wurde 2004 Siemens-Strategiechef. 2006 wurde er Finanzvorstand des Konzerns. Kaeser ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.

→ Manager die Neuausrichtung nicht richtig erklärt.

€uro: Wie versuchen Sie zu überzeugen?

Kaeser: Viele meiner Kollegen sind ständig unterwegs, um sicherzustellen, dass der Wandel in jeder Konzernebene ankommt. Ich selbst freue mich immer, wenn ich zum Beispiel Werke besuchen kann. Dann spreche ich mit Mitarbeitern, beobachte, wie sie sich einbringen und wie schnell sie die Scheu ablegen vor einem, den sie sonst nur aus den Medien kennen. Es reicht nicht, aus der Zentrale mal eben Tausende Beschäftigte per Mail zu fragen: „Hallo, wie läuft’s denn so?“

€uro: Klingt gut. Bei Gewerkschaftern gelten Sie allerdings eher als „harter Knochen“, seit Sie 2004 in der ehemaligen Handysparte die 40-Stunden-Woche ohne Lohnausgleich mit Signalwirkung für die gesamte deutsche Wirtschaft durchsetzten.

Kaeser: Ich weiß gar nicht, wie ich das bewerten soll. Es galt damals, mit den Arbeitnehmervertretern darüber einig zu werden, wie man Arbeitsplätze möglichst lang in einem Land halten kann, das für solche Produktionsarten leider nicht mehr geeignet scheint. Dies spüren sogar Marktführer, wie wir vor Kurzem in Bochum gesehen haben.

€uro: Eben. Wozu dann erst die 40 Stunden?

Kaeser: Sie waren wichtig, um die Chancen zu wahren. Ich habe aber auch über die Jahre die Überzeugung gewonnen, dass die 40-Stunden-Woche kein Wert an sich ist – auch nicht die 35-Stunden-Woche. Wert besteht darin, Arbeitsplätze zu schaffen, die dauerhaft haltbar sind. Und wenn es dazu 35, 28 oder gar 50 Stunden bedarf, müssen diese Möglich-

keiten legitime Bestandteile eines Maßnahmenpakets sein. Am Ende – auch das habe ich gelernt – hilft das aber alles nichts, wenn ein Innovationskonzept fehlt.

€uro: Laufen Siemens schon Leute weg? Qualifizierte Mitarbeiter haben derzeit eine Menge Optionen auf dem Arbeitsmarkt.

Kaeser: Das ist uns bewusst. Deshalb müssen wir täglich beweisen, dass Siemens trotzdem die beste Alternative ist. Ein guter Gradmesser, wo ein Unternehmen steht, ist meiner Ansicht nach die Fluktuation von Leistungsträgern. Die ist bei uns – Gott sei Dank – gering. Und: Wir haben trotz aller internen Turbulenzen im vergangenen Geschäftsjahr einen operativen Rekordgewinn erzielt.

€uro: Die Weltwirtschaft hat fünf Jahre Aufschwung hinter sich. Nun droht auf dem wichtigen US-Markt eine Rezession. Wann bekommt Siemens deshalb Probleme?

Kaeser: Bislang erkennen wir in unseren Auftragsbüchern noch keinen Abschwung. Aber wir beobachten natürlich die Entwicklung in den USA und deren Wirkung auf die Weltwirtschaft genau. Ich bezweifle, dass die von vielen erhoffte Abnabelung Europas und Asiens vom US-Markt schnell kommt. Wenn es dort schlecht läuft, drohen auch anderswo Konjunkturschwächen. Momentan kann man allerdings den Eindruck bekommen, dass die Rezession geradezu herbeigeredet wird.

€uro: Wie schätzen Sie die Aussichten Ihrer drei Geschäftssektoren ein?

Kaeser: Im Sektor Gesundheit, hier erwirtschaften wir derzeit rund zehn Milliarden Euro Jahresumsatz, befinden wir uns in einem Tal, dessen Sohle wohl noch vor uns liegt. Der

Hauptgrund hierfür ist, dass im US-Gesundheitswesen radikal gespart wird und deshalb die Nachfrage nach Medizintechnik sinkt. Die Anbieter versuchen, ihr Angebot nun in Europa und Asien zu verkaufen, was zu Preisdruck führt. So kann sich eine lokale Marktveränderung global auswirken. Trotzdem haben wir US-Marktanteile gewonnen, ohne in allzu große Preiszugeständnisse gezwungen worden zu sein.

€uro: Und die beiden anderen Sektoren?

Kaeser: Im Energiesektor mit derzeit rund 20 Milliarden Euro Jahresumsatz wird es noch Jahre aufwärts gehen, allerdings in Wellen. Im Industriesektor mit rund 40 Milliarden Euro Jahresumsatz sehen wir die vergleichsweise größten Konjunkturrisiken. In Segmenten wie der Fertigungsautomatisierung, dem Maschinenbau und der Prozesstechnik dürften wir langsam auf dem zyklischen Konjunkturgipfel sein. Siemens ist gut beraten, sich hier und da frühzeitig auf Abschwünge vorzubereiten.

€uro: Sie wollen genauere Geschäftsjahresprognosen veröffentlichen, als es früher bei Siemens üblich war. Wie lauten die aktuellen?

Kaeser: Der Umsatz im Ende September endenden Geschäftsjahr 2008 soll mindestens doppelt so stark wie das weltweite Bruttosozialprodukt wachsen und der Nettogewinn aus fortgeführten Aktivitäten mindestens doppelt so stark wie der Umsatz. Im Juli werden wir diese Prognose aktualisieren und erstmals eine Bandbreite für das Ergebnis je Aktie für das kommende Geschäftsjahr angeben.

€uro: Kürzlich monierten Sie, dass Siemens bei den Zahlen immer nur Durchschnitt war. Was machen Sie anders als Ihr Vorgänger auf dem Finanzchefposten, um das Unternehmen aus dem Mittelmaß zu holen?

Kaeser: Der Anspruch, sich im Mittelfeld zu halten, war bequem, kann aber nicht der Anspruch der Besten sein. Bislang hat sich Siemens zum Beispiel kaum an konzernübergreifenden Finanzkennzahlen messen lassen. Zwar hat man seit dem Jahr 2000 Margenziele für die Geschäftsfelder formuliert. Aber das war für eine umfassende Performancesteuerung zu wenig. Wir haben eine Reihe neuer Finanzkennzahlen definiert, die die Effizienzentwicklung auf Konzern- sowie auf Divisionsebene absolut nachvollziehbar machen.

€uro: Von den 50-Prozent-Beteiligungen Nokia Siemens Networks (NSN) und Fujitsu Siemens Computers (FSC) verlangen Sie ähnlich hohe Renditen wie von Ihren Kernge-

schäften. Verkaufen Sie die Randbereiche, wenn sie Ihre Ansprüche verfehlen?

Kaeser: Beide Unternehmen schlagen sich in schwierigen Märkten relativ gut. Aber mit annähernd keiner Rendite, wie etwa bei FSC, kann Siemens langfristig nicht zufrieden sein. Wir gehen davon aus, dass die Renditeziele erreicht werden. Schließlich wollen auch wir zufriedene Aktionäre sein. Mehr möchte ich darüber nicht spekulieren.

€uro: Haben Sie Zukaufkandidaten im Blick?

Kaeser: Wir haben in den vergangenen Jahren für 20 Milliarden Euro zugekauft und konzentrieren uns jetzt erst einmal auf die Integration und Erschließung der Synergien. Unser Fokus liegt klar auf organischem Wachstum. Wir treten derzeit kaum aktiv als Kaufinteressent auf, haben aber interessante Ziele stets auf unserer mittelfristigen Beobachtungsliste und sind finanziell flexibel.

€uro: Der Vorstand hat sich Aktienrückkäufe im Wert von bis zu zehn Milliarden Euro genehmigen lassen. Hat Siemens zu viel Geld?

Kaeser: Der Rückkauf ist eine Konsequenz aus unserem neuen Kapitalstrukturziel. Dadurch können wir auch unsere Kapitalkosten senken, da Eigenkapital in aller Regel teurer ist als Fremdkapital. Wir wollen aber auch etwas für unsere Aktionäre tun, ohne die langfristige Strategie zu vernachlässigen.

Denen gehört Siemens schließlich, und nur in deren Auftrag führen wir das Unternehmen.

€uro: Bei der Hauptversammlung im Januar wurden Sie und die anderen Manager, die im Vorjahr schon Vorstände waren, mit Ausnahme Ihres neuen Vorstandschefs Peter Löscher nicht entlastet. Wie fühlt man sich ohne das Vertrauen der Aktionäre?

Kaeser: Ich finde es absolut richtig, dass die Entlastung des Vorstands mit Ausnahme von Herrn Löscher so lange vertagt worden ist, bis alle Untersuchungen zu den Compliance-Fällen bei Siemens abgeschlossen sind. Ich bin aber auch im Schnitt mindestens einmal pro Monat bei unseren Investoren, die teils mehrere Hundert Millionen Euro in Siemens angelegt haben. Deren Einschätzung über den Finanzchef unseres Unternehmens und seinen Einfluss darauf, stimmt mich sehr zuversichtlich. Mangelndes Vertrauen spüre ich nicht.

€uro: Vielen Dank für das Gespräch.



„Wir wollen auch etwas für unsere Aktionäre tun, ohne dabei die langfristige Strategie zu vernachlässigen.“

Das gesamte Interview lesen Sie im Internet unter www.euro-magazin.de. Dort spricht Joe Kaeser auch über geplante Kostensenkungen, Effizienzziele und private Aktieninvestitionen.