

Wirtschafts Woche

AUSGABE 39 · 18.9.2020 · DEUTSCHLAND 6,90 EUR

SCHWACHER ZOLL 40 000 Beamte richten wenig gegen Geldwäsche und Schmuggel aus

PEKINGS RÜSTUNG China will bei deutschen Start-ups Militärinnovationen abgreifen

HOCH GEPOKERT Ein prominenter Shortseller wettet gegen Tesla-Chef Elon Musk



SIEMENS

DIE MACHTFRAGE

Die Wirtschaftsikone hat mit Roland Busch und Joe Kaeser plötzlich zwei Chefs. Das blockiert – dabei muss der Konzern nach dem radikalen Umbau dringend wachsen und Kosten sparen

Ein Unternehmen muss nicht mit einer Stimme sprechen. Aber sollte es nicht wenigstens konsonant klingen, wenn sich zwei Chefs zum selben Thema äußern?

Vor ein paar Tagen saß Roland Busch, künftig Chef von Siemens, in Erlangen auf einer Veranstaltungsbühne. „Wir bewegen uns auf eine bipolare Weltordnung zu“, sinnierte Busch leise, und: „Diese Bipolarität verlangt“, dass Siemens „sowohl in den USA als auch in China eine eigene Wertschöpfung“ aufbaue. Er heiße nicht alles gut an China, sagte Busch im klassischen Jargon eines deutschen Weltkonzernchefs: Andererseits solle man mal versuchen, „mit unserem System 1,4 Milliarden Menschen zu führen“. Und Joe Kaeser? Der derzeitige Vorstandsvorsitzende des Konzerns gab einen Tag später in der „Zeit“ zu Protokoll: „Wir beobachten die aktuellen Entwicklungen in Hongkong, aber auch in der Provinz Xinjiang aufmerksam und mit Sorge.“ Das kann man als vorsichtige Kritik an China lesen. Aber auch als Kritik Kaesers an Busch.

Wie bei Netflix

Ein Konzern, zwei Systeme? Als Busch vor knapp einem Jahr Tesla-Chef Elon Musk auf Twitter einen „wahren Visionär unserer Zeit“ pries, konterte Kaeser: „Wenn ein deutscher Vorstandschef proaktiv sein Unternehmen auf die Zukunft ausrichtet, gilt er als ‚pathetisch‘ ... Wenn ein kiffender Kollege in USA von Peterchens Mondfahrt spricht, ist er ein bestaunter Visionär.“ Das war keine Spitze gegen Musk. Das musste Busch als Zurechtweisung verstehen.

Solche Kabale in der Vorstandsetage haben zwar ähnlichen Unterhaltungswert wie Netflix-Serien. Für Siemens könnte der Machtpoker an der Konzernspitze jedoch zum Problem werden. Am 1. Oktober inszeniert der größte Industriekonzern Deutschlands den Thronwechsel – zumindest halb: Roland Busch übernimmt die operative Führung. Doch die Ära von Kaeser Joe dem Ersten ist damit noch nicht beendet. Der Amtsinhaber bleibt bis zur Siemens-Hauptversammlung im Februar formaljuristisch Vorstandschef und regiert ab Ende September den Aufsichtsrat beim Spin-off Siemens Energy. Ein echter Machtwechsel ist das nicht. Kaeser dankt nicht ab. Sondern mischt weiter mit.

Die seltsame Konstellation verwundert Beobachter und schürt Konflikte unter Vorstandsmitgliedern. Insider kritisieren unklare Berichtslinien, eine unfertige Strategie, ein auf Dauer gestelltes Entscheidungsvakuum – zu einer Zeit, in der sich der Konzern in einer prekären Lage befindet. Der Umbau zu einer Art Holding ist noch nicht abgeschlossen. Die geopolitischen Verwerfungen und coronabedingten Konjunkturreinbrüche könnten den Industrieriesen Siemens, der mit vielen Regierungen Geschäfte macht, besonders hart treffen. Gerade diese Ausnahmesituation verlangt Antworten. Und nicht zwei Chefs, von denen niemand so genau weiß, wer von ihnen nun steuert.

Zumal es für Kaeser auch um sein Erbe, seinen Führungsstil und seine Philosophie als Manager geht. Kaeser trat im August 2013 als Vorstandsvorsitzender an. Er startete zunächst die „Vision 2020“: weniger Einheiten, weniger Bürokratie, mehr Marge (siehe Grafik Seite 22). Seine Idee von einer

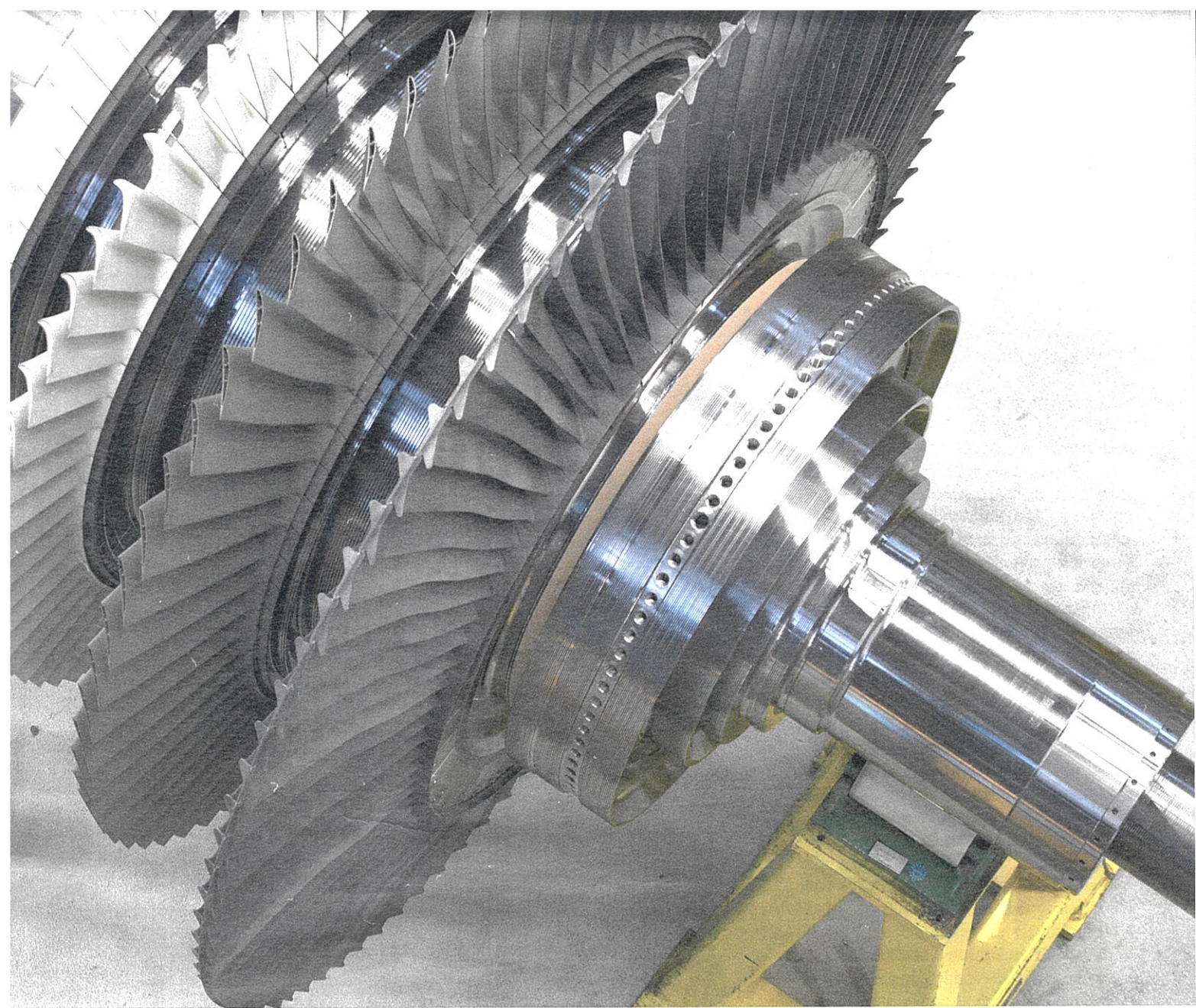


„Beide Akteure müssen egobefreit sein, damit eine solche Doppelspitze funktioniert“

NILS KOERBER
Coach für Unternehmensnachfolge

Art Holding-Modell mit eigenständigen, wendigen Geschäftsbereichen hat andere Konzernmanager animiert, es ihm gleichzutun. Daimler, Bayer und Thyssenkrupp fächerten sich stärker auf. Keine Frage: Kaeser war stilbildend. Aber war er auch erfolgreich? Die Börse ist bis heute skeptisch. Meint Kaeser, er müsse seinen Weg noch zu Ende gehen dürfen? Womöglich auch auf Kosten von Busch?

Personalberater sehen die Doppelspitze skeptisch. „Halbschwanger“ und „lauwarm“ sind oft gehörte Ausdrücke dafür. Managementautor Reinhard Sprenger urteilt: „Man schafft eigentlich zwei ‚lame ducks‘ auf einmal.“ Das Unternehmen werde vorerst vor allem mit sich selbst und der Machtfrage beschäftigt sein. Nils Koerber, Coach und Trainer für Unternehmensnachfolge, sagt: „Beide Akteure müssen vor allem egobefreit



sein, damit eine solche Konstellation funktioniert.“ Egobefreit? Joe Kaeser? Das hätten noch nicht viele behauptet.

„Sollten Mitarbeiter und Aufsichtsrat verstehen nicht, warum man Kaeser eine Nachspielzeit einräumt. Insider fürchten, Busch müsse bis Februar mit „angezogener Handbremse“ fahren. Zu groß sei das Risiko, den alten Meister zu verärgern. Im schlimmsten Fall würden Kaeser und Busch sich neutralisieren, den Konzern blockieren.“

Umbau noch nicht abgeschlossen

Für Siemens kommen die Unsicherheiten zur Unzeit. Kaeser hat den Traditionskonzern in drei Kernsparten filetiert: Digital Industries (Fabrikgeschäft) mit Mindsphere (Softwarelösungen für die Industrie 4.0), Smart Infrastructure (Energieinfrastruktur und Gebäudetechnik) sowie das Zuggeschäft

Turbinen-Power

Ende September bringt Siemens seine Energiesparte an die Börse

58

Milliarden Euro Umsatz wird Siemens mit seinen rund 300 000 Mitarbeitern künftig erwirtschaften. Rund 29 Milliarden Umsatz verbleiben beim Spin-off Siemens Energy

(Loks, Signaltechnik). Die hochprofitable Medizintechnik brachte Kaeser als eigenständiges Unternehmen an die Börse. Ende September soll die Energietechnik, der traditionelle Kern von Siemens, ebenfalls als Spin-off notiert sein.

Formal ist der Umbau des Konzerns damit abgeschlossen. Inhaltlich nicht. Man könnte auch sagen: Kaeser hat das Feld bestellt. Busch muss es nun beackern. „Busch muss nun zeigen, wie er die Kernsparten auf Wachstumskurs bringen will und welche Akquisitionsstrategie er verfolgt“, sagt Ingo Speich, Analyst bei der Fondsgesellschaft Deka. Hinzu kommt, dass nicht alle Felder gleich fruchtbar sind. Besonders die von Kaeser als Ertragswunder gepriesenen Sparten Digital Industries und Smart Infrastructure brauchen Wachstumsimpulse und müssen dringend Kosten senken. Bei Digital ▶