




Lame Duck mal zwei?

Auge in Auge
Joe Kaeser (links) und
Roland Busch führen
Siemens bis Februar
gemeinsam

A close-up portrait of Roland Busch, a middle-aged man with thinning brown hair, looking slightly to the left. He is wearing a light blue button-down shirt under a dark blue suit jacket. The background is a plain, light-colored wall.

Bei **Siemens** inszenieren sie am 1. Oktober den Thronwechsel. Zumindest halb. Roland Busch übernimmt das CEO-Zepter von Joe Kaeser, der bis Februar formaljuristisch Vorstandschef bleibt. Die Probleme des Interregnums zeigen sich bereits. Es könnte den Weltkonzern gefährlich blockieren.

TEXT ANDREAS MACHO

E

in 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 Konjunkturerinbrüche 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.

Selbst Mitglieder des Aufsichtsrates 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

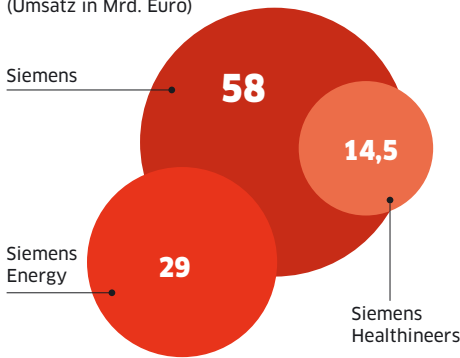
Ende September bringt Siemens seine Energiesparte an die Börse

58

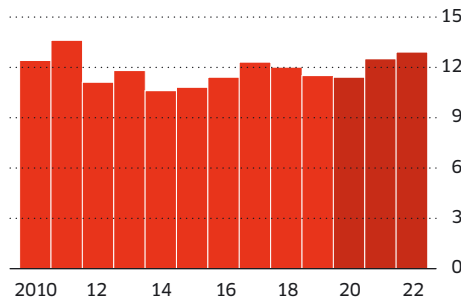
Milliarden Euro **Umsatz** wird Siemens mit seinen rund 300 000 Mitarbeitern künftig erwirtschaften. Rund 29 Milliarden Umsatz verbleiben beim Spin-off Siemens Energy

(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 ▶

FAMILIENBANDESiemens nach der Aufspaltung
(Umsatz in Mrd. Euro)

Quelle: Unternehmen

SEITWÄRTSBEWEGUNGGewinn*-Marge von Siemens
(in Prozent)

ab 2020 Prognose; * operativer Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen; Quelle: Unternehmen, Barclays

Industries kündigen sich bereits neue Sparprogramme an. Und in dieser Situation soll Busch keine freie Hand haben?

WirtschaftsWoche: Der Umbau von Siemens zu einer Art Holding sollte vor allem die Finanzmärkte beeindrucken.

Was ist schiefgelaufen?

Roland Busch: Wir sehen in der Tat, dass Siemens am Kapitalmarkt im Moment unterbewertet ist. Wenn Sie alle Bewertungen von den einzelnen Assets addieren, kommen Sie auf ganz andere Werte. Es gibt eben einen Konglomeratsabschlag. Wir werden an dem Thema arbeiten. Ich glaube auch, dass wir eine Reevaluierung sehen werden. Das wird ein bisschen dauern. Jetzt muss der Kapitalmarkt erst einmal verstehen, was Siemens Energy ist und was Siemens ist – welche Fundamentaldaten jeweils dahinterstecken. Dann werden wir uns in zwei bis drei Quartalen noch einmal darüber unterhalten können.

Der Bühnentermin in Erlangen ist für Roland Busch, 55, ein Heimspiel. Busch ist in Erlangen aufgewachsen, hat hier Physik studiert und wurde während seiner Promotion in die Siemens-Familie in Erlangen aufgenommen – die Busch seither nicht mehr verlassen hat. Mehr Siemens-Erlangen-Eigenwuchs als Busch geht nicht.

Als Experte für Brennstoffzellentechnologie stieg Busch Mitte der Neunzigerjahre in der Automobiltechnik des Konzerns zu Leitungsfunktionen auf. Seitdem ist er immer wieder für Turnarounds zuständig, also für Geschäfte, die in der Krise stecken. Man müsse tief einsteigen und versuchen, die Gründe zu erkennen, warum ein Bereich nicht funktioniert, sagt Busch. „Die Kunst ist es, dann wieder aufzutauchen und loszulassen.“

Einer, der offenbar nicht loslassen kann, ist Joe Kaeser, auch er ein Eigengewächs des Konzerns. Vor einigen Wochen, als Technikvorstand Busch in einer Konferenz mit Analysten gerade referierte, habe Kaeser laut einem der Anwesenden begonnen, auffällig

laut Kaffee zu schlürfen. Als die Tasse schließlich leer war, habe er auch noch betont geräuschvoll nachgeschenkt. Kaeser sei ihm „vorgekommen wie ein Kind, das unbedingt im Mittelpunkt stehen muss“, so der Teilnehmer. Solche Sticheleien habe er bei anderen Konzernen in der Weltliga noch nicht erlebt.

Ganz neu sind die psychologischen Spiele von Kaeser nicht. „Er hat den Drang, immer zu glänzen. Aber das funktioniert natürlich nur, wenn andere ihn nicht überstrahlen. Deshalb hat er ebenbürtige Manager immer auf Abstand gehalten“, sagt ein früherer Wegbegleiter.

Die Art, wie Kaeser mit Michael Sen verfahren ist, veranschaulicht seinen Managementstil fast prototypisch. Sen, im Auftritt noch ein Quäntchen eloquenter als Kaeser, blieb unter König Joe lange der Einzige in den Vorstand verwehrt. Erst als er zum Essener Energiekonzern E.On wechselte, war Kaeser bereit, ihn zurückzuholen – und ihm einen Platz im Vorstand einzuräumen. Doch als Sen mit dem Börsengang der Energiesparte betraut wurde, kam es zum Showdown: Sen entwickelte Vorstellungen über die Trennungsmodalitäten der Konzerne, mit denen Kaeser nicht einverstanden war. Kaeser reagierte eiskalt. Knapp vor dem Börsengang ersetzte er Sen durch den Linde-Mann Christian Bruch.

Vorsichtige Umbauarbeiten

Siemens-Spitzenmanager haben die Machtversessenheit Kaesers verinnerlicht. Auch Busch. „Er weiß sehr gut, wie vorsichtig man neben Kaeser sein muss. Er wird sich hüten, seine Strategie vor Februar vorzustellen“, sagt ein hochrangiger Exmanager des Konzerns.

Wie bedacht Busch ist, keinen Konflikt mit Kaeser zu riskieren, zeigt sich an seinen bisherigen Personalentscheidungen. Die vorsichtigen Umbauarbeiten werden im Aufsichtsrat als „sehr diskret“ wahrgenommen, „ohne Konflikte oder laute Geräusche“. Auf der Spitzenebene wird Cedrik Neike Spartenvorstand von Digital Industries; zu seinem Nachfolger bei Smart Infrastructure avanciert Matthias Rebellius, der auch unter Kaeser im Aufsichtsrat von Siemens Energy sitzt. Ralf P. Thomas, ebenfalls im Aufsichtsrat von Energy, bleibt Finanzvorstand.

Die einzige Überraschung: der Einzug der neuen Personalvorständin Judith Wiese. Die 49-Jährige kommt von DSM, einem niederländischen Unternehmen für Gesundheit und Ernährung, ist ein noch ziemlich unbeschriebenes Blatt. Selbst Teile des Aufsichtsrates kennen sie bislang nur aus Videokonferenzen.

„Siemens ist am Kapitalmarkt unterbewertet. Es gibt einen Konglomeratsabschlag“

ROLAND BUSCH

designierter Vorstandschef von Siemens



Die Neue

Judith Wiese verantwortet den Personalbereich im neuen Siemens-Vorstand

Auch bei Personalrochaden in zweiter Reihe riskiert Busch nichts. Das zeigt das Beispiel des umstrittenen M&A-Chefs Karl-Heinz Seibert, der im Konzern stark polarisiert, bei Kaeser aber stets gut gelitten war. Busch rührt die Personalie bislang nicht an. Immerhin: Mit Peter Körte installiert er einen Vertrauten als Strategiechef.

Doch was hilft's? „Die Doppelspitze und die unklare Position von Kaeser lähmen den ganzen Vorstand“, sagt ein hochrangiger Exmanager, der bis heute einen guten Kontakt in die Siemens-Führungsspitze pflegt: „Alleine die Frage, an wen die Vorstände nun berichten sollen, Busch oder Kaeser, bringt sie in eine Zwickmühle.“ Ein Aufsichtsratsmitglied bestätigt, dass die unklare Führung Konfliktpotenzial berge.

Liebling der Aktienmärkte?

Leisten kann sich Siemens die ungeklärte Machtfrage eigentlich nicht. Zur jüngsten ordentlichen Hauptversammlung des Konzerns versammelte Kaeser die Aktionäre im Münchner Olympiastadion. Er platzierte sich vor dem Chart des Aktienkurses und wies nach, dass der Börsenwert des Unternehmens unter ihm als CEO gestiegen sei. Es war eine Inszenierung ganz nach seinem Geschmack: Kaeser, der Liebling der Aktienmärkte.

Die Präsentation hatte nur einen Haken: So glänzend, wie Kaeser behauptet, wird Sie-

mens am Kapitalmarkt gar nicht wahrgenommen. „Siemens hat durch Kaesers Umbau nicht an Wert gewonnen“, sagt Vera Diehl, Fondsmanagerin bei Union Investment. Die Ebita-Marge lag 2010 bei 12,4 Prozent, 2019 bei 11,5 Prozent – „mehr als eine Seitwärtsbewegung ist das nicht“, so Diehl. Deko-Analyst Ingo Speich ergänzt: „Kaeser hat keine klaren Wachstumsperspektiven und Perlen geschaffen.“

Siemens auf Wachstumskurs zu bringen ist daher Buschs primäre Aufgabe. Aktionäre erwarten neue Akquisitionen von dem Konzern, der nach dem Spin-off der Energiesparte rund 300 000 Mitarbeiter umfasst, die einen Umsatz von rund 58 Milliarden Euro erwirtschaften. Dass Siemens Healthineers mit dem Kauf von Varian gerade eine milliardenschwere Übernahme gestemmt hat, reicht vielen Beobachtern nicht: „Diese Übernahme geht auf eine Idee aus dem Jahr 2006 zurück“, sagt ein Exmanager: „Auf neue Impulse für Zukäufe hat man unter Kaeser vergeblich gewartet.“ Stattdessen habe der Siemens-Chef nach dem „überteuerten Kauf von Dresser-Rand Hemmungen entwickelt“ und große Zukäufe vermieden. Siemens kaufte den US-Kompressorenhersteller im Jahr 2014 für etwa 5,8 Milliarden Euro und spekulierte auf einen Frackingboom in den USA. Vergeblich. Siemens ist mit Dresser-Rand nie glücklich geworden. (siehe Grafik Seite 22).

Keine Zeit für Behutsamkeit

Kann sich ein Konzern wie Siemens, zumal in dieser Situation, ein halbes Jahr ohne Gesamtstrategie leisten? Busch begnügt sich vorerst mit leisen Hinweisen und ersten, sehr vorsichtigen Zugriffen auf das Erbe Kaesers. So lässt Busch etwa die Aufteilung in „operative“ und „strategische“ Einheiten gerade in der Schublade verschwinden, heißt es aus Aufsichtsratskreisen. Busch will die vertikale Trennlinie in den Organigrammen, die Kaeser allen Konzernsparten verordnet hat, perforieren und die Grenzen zwischen den Sparten wieder verflüssigen. Unter den Siemensianern dürfte der Rückbau der allzu verkopften Aufteilung wohl auf breite Sympathien stoßen.

Viel Zeit für Behutsamkeit bleibt Busch nicht. Die Kernsparten Digital Industries und Smart Infrastructure brauchen dringend Wachstumskonzepte. Wie Siemens im Bereich der Gebäudetechnik und Energieinfrastruktur zum französischen Marktführer Schneider Electric aufschließen will, hat Kaeser unbeantwortet gelassen. In den Kernsparten des Konzerns müssen zudem die Kosten runter und Prozesse zusammengeführt wer-

den. „Restrukturierungen in der Digitalispartie sind überfällig“, sagt Deka-Analyst Speich.

Restrukturierung – für Mitarbeiter klingt das oft nicht gut. Und tatsächlich: An den bayrischen Standorten Nürnberg und Ruhstorf wackeln gerade 700 Arbeitsplätze. Betroffen sind die Digital-Industries-Bereiche Motion Control und Commercial Vehicles (CV), die etwa Spezialfahrzeuge für den Bergbau herstellen. Auch der Bereich Large Drive Applications (LDA) aus dem Bereich Portfolio Companies ist betroffen: In ihm sind mehrheitlich die den drei Sparten nicht klar zuzuordnenden Reste der Konzernaktivitäten gebündelt.

Die Verhandlungen in Bayern könnten für die Siemens-Belegschaft in Deutschland nur ein Auftakt zu einer Kaskade schlechter Nachrichten sein. Siemens' Lösungen zur Digitalen Fabrik etwa sind eng mit den Branchen Automotive und Maschinenbau verbunden. Und deren Krise bekam die Sparte im jüngsten Quartal mit Auftragsrückgängen von fünf Prozent zu spüren. Aus Sicht von Analyst Speich eine Hiobsbotschaft: „Für Digital Industries ist Kundennähe entscheidend. Und die Kunden sitzen vornehmlich in

Asien und den USA“, so Speich: „Von daher wären deutsche Standorte von Sparprogrammen besonders betroffen.“ Bei der Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat hat Busch schon mal keine Vorschusslorbeeren zu erwarten. Busch suche zwar das Gespräch, heißt es von dieser Seite. Doch ob er auch Kompromisse schließen kann, müsse Busch erst zeigen.

Einen kleinen Vorgeschmack zu den protestreichen Folgen von Sparprogrammen erhielt Busch schon bei seinem Auftritt am Campus Erlangen. Mitarbeiter empfingen den neuen Chef mit einer kleinen Demonstration für den Erhalt von Laborflächen und Arbeitsplätzen. Im Vergleich zu dem Gegenwind, der Kaeser im Zuge der geplanten Schließung des Standortes Görlitz oder auch wegen seiner Auseinandersetzung mit der Fridays-for-Future-Bewegung entgegenblies, war das nur ein Windhauch.

Doch was passiert, wenn Busch einmal im Feuer steht? Wenn er Standorte streichen, Investitionsentscheidungen in China oder Saudi-Arabien verteidigen, sich gegenüber Aktivisten rechtfertigen muss? Kaeser war ein öffentlicher CEO. Er gab sich Blößen. Aber er verstand sich immer auch als

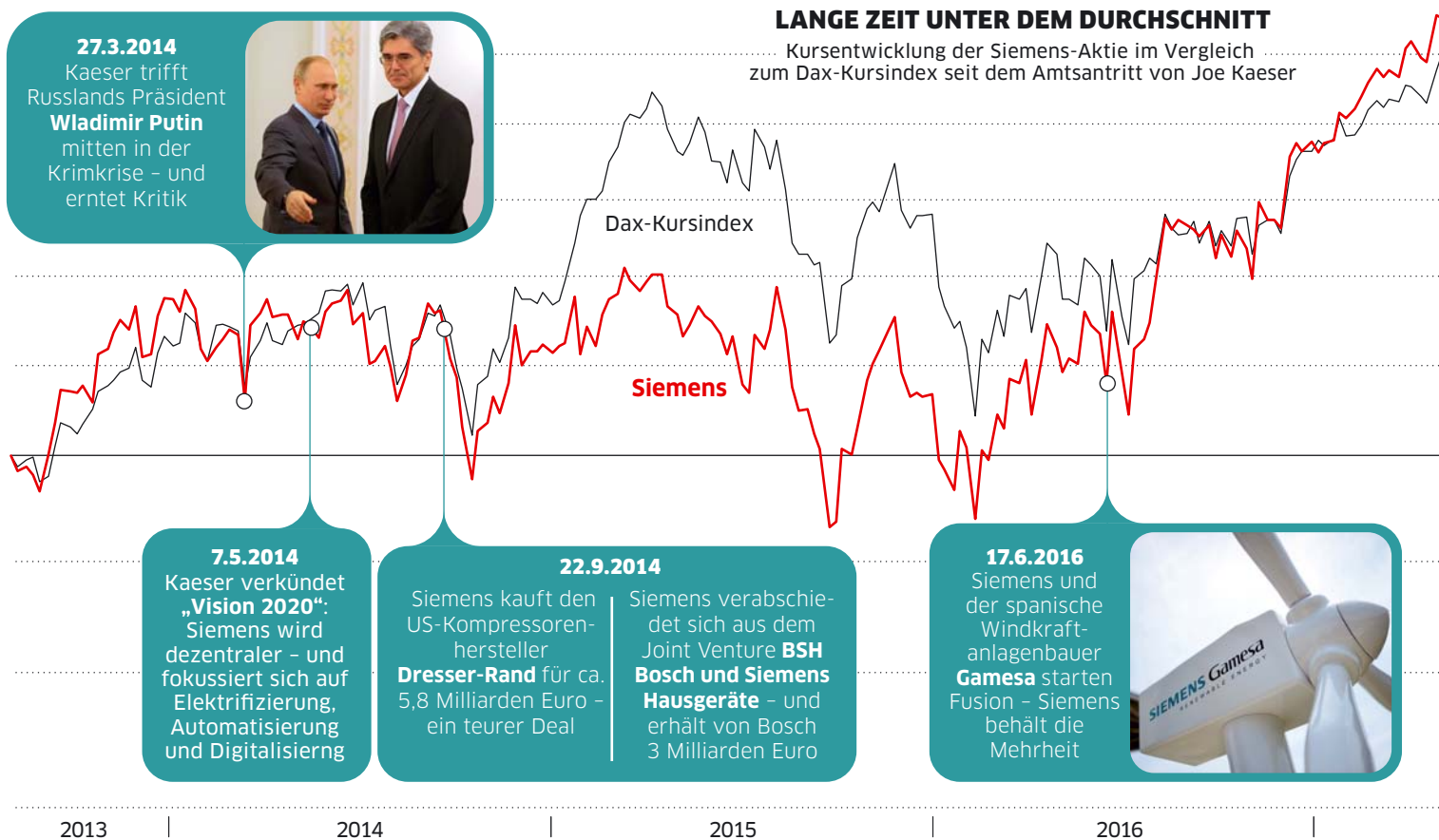
gesellschaftlicher Akteur, handelte sich und Siemens Respekt ein, indem er „der Wirtschaft“ seine Stimme lieh. Verfügt auch der sachorientierte Busch über derlei Ambitionen und Fähigkeiten? Über die politische Statur, um ein Industrieflaggschiff zu steuern, das auch von Staatsaufträgen lebt?

WirtschaftsWoche: Haben Sie manchmal Herzrasen, wenn Sie daran denken, dass Sie jetzt Konzernchef von Siemens sind?

Busch: Ich habe einen unglaublichen Respekt vor der Aufgabe, auch wenn ich bald zehn Jahre im Vorstand sitze und mehr als 25 Jahre bei Siemens bin. Es ist dann doch noch einmal ein Unterschied, das Gesicht der Firma zu sein und die Verantwortung zu tragen. Davor habe ich Riesenrespekt. Auf der anderen Seite habe ich das Gefühl, dass mir ein sehr starkes Team zur Seite steht – die Vorstände, aber nicht nur –, und das macht mich zuversichtlich.

Panne im Umbau?

An einem verregneten Tag im Juli steht Busch in einem typischen Designbüro in Berlin. Rohre aus Edelstahl hängen von der



unverputzten Betondecke. Den Kontrast zwischen dem schicken Hipsterstyle und dem ruhigen Physiker mittendrin könnte ein Regisseur nicht besser inszenieren.

Busch ist gekommen, um die Bestellung von 30 ICE-Zügen durch die Deutsche Bahn zu verkünden. Er bedankt sich bei Bahn-Chef Richard Lutz für die „hervorragende Zusammenarbeit“, lobt den „Meilenstein für die Verkehrswende“. Busch spricht gesetzt, sagt, was man sagt. Liest vom Sprechzettel ab.

Selbst in Momenten des persönlichen Erfolgs geizt Busch mit Emotionen. Lange Zeit hat Busch als Technikvorstand die Verantwortung für die Zugsparte getragen. Der ICE verdankt seinen weltweiten Erfolg auch dem Management von Busch. Dennoch gibt sich Busch am Podium zurückhaltend und fast schüchtern.

Andererseits stand die Zugsparte Mobility bei Kaeser lange unter Vorbehalt. Siemens wollte die Sparte mit dem französischen Konkurrenten Alstom fusionieren. Das Vorhaben zerschlug sich. Die EU-Wettbewerbsbehörde untersagte den Deal – eine umstrittene Entscheidung angesichts eines zunehmend globalen Konkurrenzumfelds.

„Kaeser hat keine Perlen geschaffen“

INGO SPEICH
Analyst bei der Fondsgesellschaft Deka

WirtschaftsWoche: Nach der gescheiterten Fusion mit Alstom verbleibt Mobility bei Siemens. Eine Panne im Zuge des Konzernumbaus?

Busch: Ich stehe zur Mobilität im Konzern. Wir wollen Siemens auf Wachstumsmärkte ausrichten. Mobilität ist ein nachhaltiger Wachstumsmarkt. Wir wollen die Geschäfte auf Märkte ausrichten, in denen gutes Geld verdient werden kann. Und wir verdienen [in dieser Sparte] heute zweistellige Margen zwischen zehn und elf Prozent – und das ist noch

nicht das Ende. Bei der Verzinsung auf das eingesetzte Kapital liegt Mobilität vor Digital Industries und Smart Infrastructure.

Womöglich war der gescheiterte Fusionsversuch mit Alstom ein Wink des Schicksals. Siemens sei heute „sehr gut und ohne Alstom sogar besser aufgestellt“, sagt Branchenexpertin Maria Leenen von SCI Verkehr. Das Portfolio sei breit gestreut. Im Lokbau sei Siemens sogar „technologischer Spitzenreiter“.

Das Beispiel Mobility zeigt: Die Entscheidungen Buschs waren, langfristig betrachtet, meist richtig. Man darf gespannt sein, welche Richtung er dem Konzern weist, sobald das riskante Interregnum vorüber ist.

Aber wird es je vorüber sein? Beobachter vermuten, dass Joe Kaeser den Posten als Chefaufseher bei Siemens Energy nur als Zwischenstation sieht und er nach Höherem strebt – und Busch als Siemens-Supervisor womöglich überstrahlen will. Tatsächlich kann Kaeser nach einer Cooling-off-Periode von zwei Jahren theoretisch in den Aufsichtsrat von Siemens einziehen, sein Erbe indirekt verwalten – und genüsslich seinen langen Schatten auf Busch werfen. ■

FOTOS: PICTURE ALLIANCE/AP PHOTO, REUTERS/VINCENT WEST, PR

