

Kleinfeld und die Macht der Aktionäre.

by Gerhard Zapke-Schauer

Executive Summary:

Die Entscheidung des Vorsitzenden des Vorstands der Siemens AG, Dr. Klaus Kleinfeld, seine Tätigkeit mit Ende der Vertragslaufzeit einzustellen, schlägt hohe Wellen.

Alle Tageszeitungen berichten mehrseitig.

Ist Kleinfeld eine schlechte Führungskraft? Haben ihm zu viele Fehler geschadet?

Wer diese Fragen stellt, nimmt an, man sei wegen seiner Kompetenz im Amt der Vorstands.

Es sind jedoch andere, weitere Zusammenhänge, die Eigentümer bewegen, einer Führungskraft die Legitimation, das Unternehmen zu führen, zu erteilen.

In der aktuellen Situation von Siemens haben alle Beteiligte, auch Klaus Kleinfeld mit guten Argumenten gerungen.

Man muss die weiteren Aspekte kennen, um die Lage bei Siemens sauber zu beurteilen.

Die Überraschung.

25. April 2007, vor 5 Tagen trat Prof. Dr. Heinrich v. Pierer, Vorsitzender des Aufsichtsrats der Siemens AG zurück. In der darauf folgenden AR-Sitzung, also am 25. April 2007, soll der Wechsel vollzogen werden und Dr. Gerhard Cromme übernimmt ab dann den Vorsitz.

Zwei Tage vorher, am 23. April 2007 meldet die Finanzpresse plötzlich, Mitglieder des Aufsichtsrats suchen auch einen Nachfolger für den Vorstandsvorsitzenden Dr. Klaus Kleinfeld. Ursprünglich hatte man angenommen, in der kommenden AR-Sitzung wird positiv über die Vertragsverlängerung von Klaus Kleinfeld für die kommenden 5 Jahre entschieden.

Nun ist mit einem Male alles ganz anders. Noch während der laufenden AR-Sitzung wird gemeldet, Klaus Kleinfeld gibt von sich aus bekannt, nach dem 30. September 2007 nicht mehr für die Siemens AG tätig zu sein. Eine 20-jährige Siemens Laufbahn geht dann zu Ende.

In einer abendlichen Pressemitteilung und in E-Mails an alle Mitarbeiter weltweit wird mitgeteilt, Siemens verliert innerhalb einer Woche sowohl den

bisherigen AR-Vorsitzenden wie auch den Vorstandsvorsitzenden. Die Presse spricht von einer gravierenden Führungskrise bei Siemens.

Die Finanzdaten.

Man sollte meinen, Aktionäre sind an nichts anderem mehr interessiert, als an positiven Finanzzahlen. Am 26. April



findet plangemäss eine Bilanzpressekonferenz statt. Der Vorstand legt Erfolgswahlen vor, wie schon lange nicht mehr. Entgegen den langjährigen Siemens Gepflogenheiten werden die Zahlen schon einen Tag früher bekannt, fast so, als sollten sie die Entscheidung im Aufsichtsrat noch entscheidend beeinflussen und für eine Fortsetzung der Tätigkeit von Klaus Kleinfeld sorgen.

Nicht jeder Analyst und Beobachter wertet die positiven Zahlen als Erfolgswahlen. Sie sind deutlich besser als die Ergebnisse der Vorjahre, sie sind auch besser als erwartet, da viele der Zielerwartungen von Klaus Kleinfeld nicht zutrauten, diese Ergebnisse zu erreichen, aber im Vergleich zu den übrigen Dax-Werten ist der Zeitraum 2005-2007 nicht überragend besser.

Im Januar 2005 stand der DAX bei 4.300, heute bei 7.400, ein Anstieg um 70 %. Die wirtschaftliche Prosperität

Deutschlands hat fast alle erfasst. Im Januar 2005 stand der Aktienkurs der Siemens AG bei Euro 60.-, die letzten Tage bei Euro 90.- Ein erfreulicher Anstieg der Vermögenswerte für Aktionäre, spektakulär für Siemens, wenn man die Vorjahre betrachtet, aber nicht besser als der Durchschnitt.

Wer die Lage der Siemens AG zum Zeitpunkt des Amtsantritts von Klaus Kleinfeld kannte, der ist mit dem Ergebnis hoch zufrieden und daher hört man auch viel Lob für die Leistungen. Kleinfeld versteht sich als Team-Arbeiter, daher erklärt er das Ergebnis als ein Team-Ergebnis und reklamiert für sich, dieses Team erneut gebildet und fokussiert zu haben. Wer also sollte, nach dieser Performance-Strecke auf die Idee kommen, seinen Vertrag nicht zu verlängern?

Die Legitimation durch den Aktionär.

Es war schon immer schwierig zu verstehen, dass alle Führungskräfte, nicht nur Vorstände, deshalb im Amte sind, weil sie das Vertrauen der Eigentümer geniessen. Konkret gesprochen: als Führungskraft greift man nicht auf eigenes Geld zu, sondern auf das Vermögen anderer Menschen (Aktionäre) und benötigt deren Erlaubnis, dieses auch tun zu dürfen. Diese Erlaubnis wird in der Literatur „Eigentumslegitimation“ genannt. Fragt man Leitungskräfte, weshalb sie eine bestimmte Position innehaben, erhält man Antworten, die in der Literatur mit „Kompetenzlegitimation“ umschrieben werden. Es wird also eine eigene Kompetenz angegeben, die nun der Grund (die Erklärung) dafür sein soll, dass man die Position innehat.

So verfährt man auch im Falle Kleinfeld. Man sucht nach einer Kompetenz, die sich offensichtlich in der

Entwicklung der Finanzdaten zeigt, und begründet damit Einstellung und Verbleib im Amte.

Diese Überlegung widerspricht jedoch der Realität. Es ist ausschliesslich die Vermutung der Aktionäre über das, was mit der Unternehmung zukünftig geschieht, oder geschehen könnte, die Eigentümer dazu bewegt, Vorstände mit der Leitung eines Unternehmens zu beauftragen.

Sehr viele Aspekte fliessen in die Bildung dieser Vermutung ein. Sollte man annehmen, dass andere Einflussfaktoren, z.B. die amerikanische Börsenaufsicht, auf das Unternehmen einwirken, diese Einwirkung als nachteilig vermutet wird und zugleich eine Verquickung mit handelnden Personen gezogen wird, dann verzichten Aktionäre auf die Einstellung einer hoch kompetenten Führungskraft. Sie erteilen keine Legitimation (oder entziehen diese).

Am Beispiel Siemens sieht man, dass also nicht die Kompetenz zur Leitung eines Unternehmens legitimiert, sondern die Vermutungen der Eigentümer, wobei in diese Vermutungen alle möglichen weiteren Aspekte mit einfließen.

Der Aufsichtsrat und die Aktionäre.

Da nicht alle Aktionäre demokratisch über die aktuellen Vorgänge in ihrem Unternehmen abstimmen können, bildet sich eine Vertretung dieser Eigentümer durch Aufsichtsräte. Die deutsche Gesetzgebung hat dabei zusätzlich entschieden, diesem Gremium, welches Aufsicht über die Geschäftsführungstätigkeit der Vorstände führt, müssen auch paritätisch Vertreter der Mitarbeiter angehören.

Es ist daher nicht verwunderlich,

dass immer wieder die Frage aufgeworfen wird, handeln die Aufsichtsräte wirklich so, dass sie dem Willen des einzelnen Aktionärs entsprechen. Hätte also eine Vollversammlung aller Siemensaktionäre Herrn Dr. Klaus Kleinfeld die Legitimation zur Führung des Siemens Konzerns tatsächlich am Nachmittag des 25. April 2007 verweigert?

Sind Aufsichtsräte, die durch Stimmenmehrheit der Aktionäre gewählt werden, tatsächlich Vertreter der Aktionäre, wenn die erforderlichen Stimmen von Banken kommen, die dazugehörige Aktien gar nicht besitzen, sondern lediglich die Stimmrechte übertragen bekommen haben? Wer hat es nicht schon erlebt, dass seine Bank ihn anschreibt, man möge doch die Stimmrechte für die kommende Hauptversammlung der Gesellschaft, von der man Aktien besitzt, an die Bank übertragen (man würde sich dann die Mühe der persönlichen Stimmabgabe durch Teilnahme an der HV ersparen.)

Hätte man Analysten gefragt, hätte man eine eindeutige Mehrheit für die Vertragsverlängerung von Klaus Kleinfeld erhalten. Aber Analysten sind keine Aktionäre (in Einzelfällen schon) und die Aktionäre sind nicht im Aufsichtsrat, sondern die dort hinein gewählten Vertreter.

Die Macht des Eigentums.

Privateigentum muss geschützt werden. Alle prosperierenden Volkswirtschaften gründen ihren wirtschaftlichen Erfolg auf dem Schutz des Eigentums. China beginnt dies gerade zu verstehen, wie man an der neuen Gesetzgebung zum Eigentumsschutz sieht. Daher ist es auch unbedingt notwendig, dass nur der Eigentümer darüber befindet, wer sein Unternehmen leitet.

Folgerichtig ist die Vertragsverlänge-

zung von Klaus Kleinfeld die ureigentliche Sache des Eigentümers. Dies ist durch Aktiengesetz geregelt und somit bestimmt der Aufsichtsrat über die Stellenbesetzung. Soweit ist also alles in Ordnung.

Die Frage, welche Kriterien bilden die Entscheidungen in den Köpfen der Aufsichtsräte, ist eigentlich auch geklärt. Nämlich genau jene Kriterien, die Vermutung über Vor- und Nachteile für das Unternehmen (das Eigentum) aufbauen, wenn eine bestimmte Person zum Vorstandsvorsitzenden bestimmt werden soll.

Wie wir vorher bereits besprochen haben, ist die persönliche Kompetenz des Stelleninhabers nur ein Kriterium im gesamten zu betrachtenden Umfeld.

Die Korruptionsvorwürfe der Vergangenheit im Hause Siemens, Probleme mit unklaren Zahlungen an Beratungsunternehmen, Vermutungen der Börsenaufsicht, wie man die Probleme zukünftig in Griff bekommt, fliessen in den Betrachtungshorizont der Aufsichtsräte ebenso ein, wie Überlegungen bezüglich der Reaktion der Kunden auf die aktuelle Siemens Lage. Fällt dann die Entscheidung, man könne die Gesamtlage besser in Griff bekommen, wenn Klaus Kleinfeld die Leitung abgibt, dann hat dies mit Kompetenz oder Inkompetenz der Person Kleinfeld absolut nichts zu tun, sondern ist ein Ergebnis der Abwägung aller wichtigen Einflussfaktoren.

Resignation oder Realitätsbewusstsein.

Die Wirtschaftspresse berichtet am 26. April 2007 über Resignation von Klaus Kleinfeld, Traurigkeit über gescheiterte persönliche Pläne, aufgegebenen Kampf und in der Bilanzpressekonferenz wurden viele per-

sönliche Fragen an das weitere berufliche Schicksal an Klaus Kleinfeld gestellt. Im Mittagmagazin wurden Personen befragt, was sie über die „Art des Rauswurfs“ denken und ob dies alles fair sei.

Fragen dieser Art unterstellen, dass die persönliche Kompetenz von Klaus Kleinfeld zur Diskussion stand. Dies ist nicht der Fall. Aufsichtsräte stehen zu der Kompetenz von Klaus Kleinfeld. Selbst wenn man alle gemachten oder vermuteten Fehler, in der katastrophalen Kommunikationspolitik, der wegretuschierten Rolex, Verhaspeln in der Befragung zum BenQ-Vorfall, interpersonale Ausrutscher im alltäglichen Führungsprozess, Strategieproblematiken und Grundsatzfragen zu Nokia-Siemens-Networks oder aktuell zur Lösung der IT-Thematik, in seine Überlegungen einbezieht, die wirtschaftlichen Ergebnisse der Siemens AG können sich sehen lassen.

Kein amtierender Vorstand ist ohne Fehler. So wie auch keiner von uns ohne Fehler ist. Wir alle lernen aus unseren Fehlern und werden dadurch im Laufe unseres Lebens (hoffentlich) besser. Manche Menschen, mit denen wir es zu tun haben, behalten uns in schlechter Erinnerung, manche sind unsere Fans geworden. Ist der eigene Wirkungsraum kleiner, sind die Spuren die wir hinterlassen kleiner. Vorstände global aufgestellter Unternehmen, mit 470.000 Mitarbeitern, vielen, vielen Kunden und Lieferanten hinterlassen eben solche Spuren. Es verbleiben tausende, die gegen einen sind und ebenso tausende, die für einen sind, je nachdem von welcher Massnahme die einzelnen betroffen waren.

Diese Zusammenhänge, die Fehler und die Vorzüge des Klaus Kleinfeld, standen am Mittwoch des 25. April nicht wesentlich zur Diskussion im Aufsichtsrat. Es stünde eher

zu vermuten, wenn dies der Fall gewesen wäre, dann wäre sein Vertrag verlängert worden. Vielleicht nicht mit allen Stimmen, aber doch überzeugend. Wer sich nach wie vor daran stört, dass man bei einem fast 50-jährigen Klaus Kleinfeld keine Altersfalten sieht und ihn daher für einen „jungen Kerl“ hält, war noch nie in einem Meeting mit ihm.

Klaus Kleinfeld kannte die Zusammensetzung aller Kriterien, die in die Entscheidungen des Aufsichtsrats einfließen. Wäre er selbst Mitglied des Gremiums gewesen, hätten ihn gerade jene Aspekte überzeugt, die nicht mit seiner Kompetenz gekoppelt sind. Er hätte gute Gegenargumente gehabt, falls man seine „Eignung“ diskutiert hätte. Unter Abwägung aller weiteren Faktoren, konnte er nur zum Schluss kommen, eine Vertragverlängerung macht keinen Sinn. Dies zeugt von gutem Realitätsbewusstsein ohne Resignation über eigene Kompetenz.

Eine Frage des Stils.

Wieso kam dies alles so plötzlich? Nun, wahrscheinlich kam es nicht plötzlich. In die Entscheidungsbildung einzelner Aufsichtsräte drängten sich diejenigen Argumente, die nichts mit der Kompetenz Kleinfeld zu tun haben, schon länger auf. Sie konkretisierten sich zunehmend und führten wenige Stunden vor der AR-Sitzung zur Entscheidungsreife.

Man hat sich die Entscheidung nicht leicht gemacht – dies spricht für Siemens und seine Aktionärsvertreter.

Wer in diesem Kriterienumfeld insgesamt zur Entscheidung kommen muss, er hat trotz eigener hoher Kompetenz keinen Platz mehr, weil das Gesamtsystem beachtet werden muss, der tritt mit einem weinenden Auge zurück. Es mag ihn ein gewisses Mass an Verzweiflung überfallen, dass er trotz guter Performance nicht weitermachen

darf. Für Klaus Kleinfeld ist es deshalb so schmerzlich, weil er 20 Jahre seines Berufslebens und damit eigentlich alles was ihn mit Siemens verbunden hat, über Bord werfen muss. Ein schmerzlicher Verlust.

Seine Rationalität, die ihn immer auszeichnete, führte zur Entscheidung, eigene Vorteile hinten anzustellen und sich für das zukünftige Wohl der Siemens AG zu entscheiden. Kompliment für diesen Schritt.

Es bleibt offen, ob die Abwägung aller Kriterien korrekt war. Hinterher sind wir alle schlauer. Vielleicht haben Aufsichtsräte, hat sich Klaus Kleinfeld, haben wir uns alle getäuscht und die falschen Kriterien für die Entscheidungsbildung gewählt. Vielleicht hätte der weitere Einsatz der Kompetenzen von Klaus Kleinfeld den Siemens gerade hier und heute weiter gebracht, als sein Weggang? Vielleicht sind seine Kompetenzen operativ ausgezeichnet, aber Siemens braucht jetzt andere Fähigkeiten um vorwärts zu kommen? Vielleicht, vielleicht, vielleicht...

Niemand kann diese Fragen endgültig richtig beantworten.

Aufsichtsräte und Klaus Kleinfeld haben in der Beantwortung dieser Frage zusammengewirkt. Nicht durch Meetings und nicht durch Absprache. Jede Seite für sich selbst, isoliert von einander und jeder das Wohl der Siemens AG im Auge. Die Sache synchronisierte sie, obwohl die Personen getrennt waren.

Will man bewerten, wer eine mögliche Stilverletzung unbeachtet liess, weil man es doch früher und gemeinsam hätte absprechen sollen, dann ist die Antwort ebenso leicht wie menschlich klar. Es liegt ein Stilverstoß des Aufsichtsrats vor.

Die Vermutung, dies alles stürzt Siemens in eine 5-monatige Führungskrise teile ich nicht. Das Unternehmen ist in sich stabil, Bereichsvorstände sorgen für Kontinuität und Kleinfeld steht aus eigener Überzeugung an dem Tag, an dem sein Nachfolger eintritt keinesfalls im Wege. Viel wichtiger ist die Überlegung, mit welchen Zielen und Werten der Nachfolger das Unternehmen weiterführen würde.