



Schwarz, stolz und schön:  
Der Freiheitskampf  
der Kosmetik-Pionierin  
Madam C. J. Walker

Seite 17

13



Siemens-Chef Joe Kaeser in der Konzernzentrale in München, April 2019

# Der Industriekanzler

Joe Kaeser brachte es aus einfachen Verhältnissen in Niederbayern an die Spitze des deutschen Großkonzerns Siemens. Er lobt Donald Trump, trifft sich mit Wladimir Putin und hat gute Kontakte zum saudischen Prinzen. Was denkt er sich dabei?

ROMAN PLETTER hat den Manager ein Jahr lang begleitet

Joe Kaeser erzählt gerade von seiner Zeit an der Realschule in Niederbayern, als ihm sein Pressesprecher vom Beifahrersitz des Wagens aus das Telefon nach hinten reicht. Der Vorstandschef von Siemens ist an der amerikanischen Westküste auf dem Weg von San Francisco nach Sacramento. Dort will er eine Zugfabrik seines Konzerns besuchen. Am Apparat ist eine Mitarbeiterin aus dem zweiten Fahrzeug. Sie kümmert sich unterwegs um Kaesers Kommunikation und gehört wie der Sprecher und ein Sicherheitsmann zu der kleinen Reisegruppe, mit der Joe Kaeser in dieser Woche im März 2019 durch Amerika tourt.

Kaeser übernimmt das Handy.  
»Heute Nachmittag? ... Soll ich ihn anrufen? ... Ich habe die Mobilnummer. Ich rufe ihn in zwei Minuten an.«

Kaeser gibt das Telefon wieder nach vorn. Er sucht nun auf seinem eigenen Gerät eine Nummer, während er weiter über seine Kindheit spricht und davon, dass Schule ihm nicht wichtig gewesen sei, die Hausaufgaben habe er notfalls im Bus gemacht, mit dem er morgens durch die niederbayerische Landschaft fuhr.

Dann hat er die Nummer gefunden. Er sagt: »Ich müsste nun kurz den Gouverneur von Ohio anrufen.«

Kaeser wählt die Nummer, am anderen Ende hebt sofort jemand ab. Kaeser sagt: »Hi, hier ist Joe Kaeser. Ist da Gouverneur Kasich?«

John Kasich war Bewerber um die Präsidentschaftskandidatur der Republikaner und bis Januar Gouverneur des US-Bundesstaates Ohio. Nach zwei Amtszeiten durfte er nicht mehr kandidieren. In seiner Partei ist er weiter ein einflussreicher Mann. Zurzeit deutet er gern an, 2020 gegen den Präsidenten Donald Trump antreten zu wollen.

Kaeser berichtet von der Reise: Kalifornien, schönes Wetter, Zugfabrik, Sacramento. Dann lange Pause, Kasich spricht. Kaeser: »... Nett. ... Cool. ... Sie machen Scherze! ... Aha. ... Haha.«

Nach ein paar Minuten ist der Small-Talk-Part zu Ende. Kaeser geht an die Arbeit.

Der Vorstandschef hat auf dieser Reise viele Missionen, eine davon ist es, den Amerikanern und ihrem Präsidenten beizubringen, dass Siemens auch ein amerikanisches Unternehmen ist.

Im Oktober hat Siemens eine Vereinbarung mit dem Irak geschlossen. Der Konzern soll in dem vom Krieg versehrten Land Kraftwerke und Stromnetze bauen und dafür mehrere Milliarden Dollar kassieren. Die amerikanische Regierung war nicht begeistert. Angesichts der vielen im Irak gefallenen US-Soldaten verlangt sie, dass der Zuschlag an den amerikanischen Siemens-Konkurrenten General Electric geht. Also machten Trumps Leute Druck in Bagdad. Kaeser suchte die Unterstützung der Bundesregierung, er flog selbst noch einmal in den Irak. In der Zwischenzeit gab es dort einen Regierungswechsel. Die Sache ist nun sehr unübersichtlich.

Um den Auftrag nicht zu verlieren, arbeiten der Siemens-Chef und seine Lobbyisten seit Monaten daran, zwei Zahlen im Umfeld des amerikanischen Präsidenten zu deponieren. Auch der ehrgeizige Kasich soll diese Zahlen kennen. Kaeser sagt ins Telefon: »Wenn ich all die Tweets aus dem Weißen Haus lese, frage ich mich, wie wir als Unternehmen mit 50.000 Leuten und mehr als 16 Milliarden Euro Umsatz in den USA damit umgehen sollen, als Fremde behandelt zu werden.« Damit Kasich auch wirklich versteht, worum es geht, sagt Kaeser noch: »Wir wollen als Firma behandelt werden, die qualifizierte und gut bezahlte Jobs für fleißige amerikanische Männer und Frauen bereitstellt.«

Bevor er auflegt, schlägt Kaeser ein Treffen vor und ermutigt den Gouverneur zu einer erneuten Kandidatur für die US-Präsidentschaft. Er sagt: »Jeder wartet darauf, dass Sie wieder angreifen.«

Während dieser Autofahrt deutet Kaeser oft auf Berge und Brücken, die man sich anschauen sollte. Bei Flügen über Kalifornien organisiert er für seine Mitreisenden Plätze am Fenster, damit sie alles sehen können. Es wirkt, als sei er ein bisschen stolz. Tatsächlich sind ihm die USA in den Neunzigern so sehr zur Heimat geworden, dass er sogar seinen Namen angepasst hat. Aus Josef Käser hat er Joe Kaeser gemacht.

Damals war er Finanzchef von Siemens Microelectronics mit Sitz im Silicon Valley. Heute ist er Siemens-Chef für die ganze Welt und lebt mit seiner Frau wieder in Niederbayern. Den Namen aus Amerika hat er behalten. Früher war er der Käser Sepp. Erst der Nachname, dann der Vorname, so ist das in Niederbayern. Und nun, nach dem langen Weg vom Sepp über den Josef zum Joe, telefoniert er wie selbstverständlich mit einem Mann, der sich das mächtigste Amt der Welt zutraut. Er ist jetzt 61 Jahre alt, an den Sepp von damals erinnert noch die bayerische Farbe in seinem Englisch. Sonst ist die Realschule in Niederbayern in diesem Moment ziemlich weit weg.

Kaeser sagt nach dem Telefonat: »Es ist immer gut, auf diejenigen zu setzen, die später noch einmal wichtiger werden.«

Die 172 Jahre währende Geschichte von Siemens ist auch eine Geschichte von Geschäft mit dem Staat. Der Gründer Werner von Siemens schickte seine Brüder nach Großbritannien, nach Russland und ins heutige Georgien, wo sie den dortigen Regierungen ihre Telegrafentechnik anboten. Heute kaufen neben großen Unternehmen vor allem Staaten rund um die Welt Kraftwerke und Stromnetze, Züge und Medizintechnik, Windkraftanlagen und Fabriken des Konzerns. Ein Vertrag mit Siemens, das klingt für viele Präsidenten und Premierminister wie: eine Partnerschaft mit Deutschland.

Den Siemens-Chef macht das zu einem sehr speziellen Vorstandschef. Sein Erfolg hängt auch

davon ab, wie gut er sich mit Politikern auf der ganzen Welt versteht.

Joe Kaeser wiederum ist ein sehr spezieller Siemens-Chef. Es ist bei ihm nicht immer klar, ob er noch Geschäfte macht oder schon Politik. Manchmal hat es den Anschein, als verstehe er sich nicht als Industriemanager, sondern als Industriekanzler.

Eine kleine Auswahl:

Kurz nach der Annexion der Krim, die EU diskutiert über Sanktionen gegen Russland, reist Kaeser nach Moskau, um sich mit Präsident Wladimir Putin zu treffen. Es sieht aus wie ein Solidaritätsbesuch bei einem Autokraten.

Als die AfD-Fraktionschefin Alice Weidel in einer Rede von »Kopffuchsmädchen« spricht, kritisiert Kaeser sie öffentlich. Es wirkt wie eine Verteidigung der liberalen, offenen Gesellschaft.

Nachdem der saudi-arabische Journalist Jamal Khashoggi mutmaßlich auf Anweisung seiner eigenen Regierung ermordet wurde, stornieren westliche Konzernchefs ihre Teilnahme an einer Wirtschaftskonferenz in der saudi-arabischen Hauptstadt Riad. Kaeser dagegen sagt: »Wenn ich nirgendwo mehr hindürfte, wo Menschen verschwinden, könnte ich gleich zu Hause bleiben.« Es mutet an, als sei er der Verbündete einer Diktatur.

Worum geht es diesem Mann? Sieht er sich als Manager, als Politiker oder einfach nur als Bürger, der gern seine Meinung sagt?

Diese Fragen standen am Anfang einer Recherche, bei der die ZEIT den Siemens-Chef mehr als ein Jahr lang begleitet hat, beginnend Anfang 2018, als manche der genannten Konflikte noch gar nicht abzusehen waren. Es wird ein Jahr voller Widersprüche, in dem Joe Kaeser erkennen muss, wie hilflos der Chef eines Weltkonzerns mitunter sein kann. Ein Jahr, in dem er auf öffentlichen Druck hin eine Entscheidung revidieren muss. Aber auch ein Jahr, an dessen Ende er so mächtig sein wird wie kein Siemens-Chef vor ihm – und keiner nach ihm.

Das erste Treffen findet in seinem Münchner Büro statt. Eigentlich soll es nur ein lockeres Kennenlernen sein. Doch Joe Kaeser hört an diesem Abend im Februar vergangenen Jahres nicht auf zu reden. Wenn er mit Journalisten spricht, lässt er sonst gern leicht vernuschelte, unvollständige Sätze im Raum stehen, deren unausgesprochene Teile nicht selten zu kleinen Gemeinheiten über andere mächtige und weniger mächtige Menschen führen. Kaeser schaut dann gern dabei zu, wie sich die Journalisten darüber hermachen. Jetzt ist das anders. Kaeser setzt weder Punkt noch Komma. Es geht ihm nämlich um eine Person, bei deren Interpretation er nichts dem Zufall überlassen will. Es geht um Joe Kaeser, und der hat im Moment viel Ärger – in der Presse, in den sozialen Medien.

Wenige Tage zuvor war Kaeser beim Weltwirtschaftsforum in Davos. Beim Dinner saß er neben Donald Trump. Vor laufenden Kameras lobte er den US-Präsidenten für seine Entscheidung, die Unternehmenssteuern zu senken. Er versicherte ihm, Siemens werde in Amerika demnächst Turbinen produzieren – und das, nachdem er zuvor angekündigt hatte, eine Turbinenfabrik im sächsischen Görlitz zu schließen.

»Fauxpas beim Dinner mit dem Präsidenten«, schrieb das Handelsblatt.

»Unterwerfung«, titelte die Süddeutsche Zeitung.

»Trumps großer Huldiger«, formulierte die Welt.

Jede Minute in diesem Gespräch war Kalkül, sagt Joe Kaeser jetzt, an diesem Abend in seinem Büro. Er ist nun ganz in der Rolle des Managers: »Wenn ich neben dem amerikanischen Präsidenten sitze, werde ich ihm nicht live im Fernsehen sagen, was mir alles nicht gefällt. Ich vertrete ein Unternehmen und habe Verantwortung für Zigttausende von Jobs. Da gibt es eben Interessenlagen. Das vergisst man gern, wenn man dann so etwas im Fernsehen sieht und denkt: Oh Gott, ist der überfreundlich zu diesem Mann.«

Joe Kaeser ist einer, über den Freunde wie Feinde erzählen, dass es kaum einen Manager gebe, der so berechnend denke wie er. Er wird also auch mit den Gesprächen in diesem Jahr mit der ZEIT ein Kalkül verbinden. Er sagt: »Dann kriegt jemand, der über den eigenen Tellerrand denkt und ein bisschen gutmeinend ist, vielleicht ein besseres Gesicht von diesem Typen und eine Synthese davon, wie das alles zusammenhängt.«

Der Typ, das ist er, Joe Kaeser.

Als Kaeser an einem Junimorgen 2018 am Münchner Flughafen in den Privatjet steigt, kommt er vom Frühstück mit Markus Söder, dem bayerischen Ministerpräsidenten. Die Zeitungen sind voll mit Berichten über den Flüchtlingsstreit zwischen den Unionsparteien. Außerdem schreibt die internationale Presse über die Verhaftung des Audi-Chefs Rupert Stadler. Er musste am Vortag im Zuge des Diesel-Betruges in Untersuchungshaft.

Kaeser ist auf dem Weg nach Zürich. Er lässt sich in einen der vier beigen Ledersitze fallen, links in Flugrichtung, da sitzt er meistens, und sagt: »Das ist ja kein so gutes Deutschland-Bild gerade. Der Regierungstreit in Berlin, Topmanager werden verhaftet. Und wir als Marke stehen ja auch ein gutes Stück für Made in Germany.«

Das ist eines der Probleme, wenn man Geschäfte mit ausländischen Staaten macht: Wenn einem deutschen Minister oder Manager Fehler unterlaufen, dann kündigen die Siemens-Kunden unter den Regierungschefs der Welt zwar nicht gleich die Verträge mit dem Konzern. Aber Kaeser muss ihnen dennoch erklären, was da gerade schiefgelaufen ist.

Fortsetzung auf S. 14



# Ein Siemens-Vorstandsvorsitzender ist tagein, tagaus damit beschäftigt, sich die Zuneigung anderer Menschen zu erreden: Von Mitarbeitern, von Investoren, von Staatschefs

## Die Geschichte von Siemens – ein Erfinder und sein Erbe



### Der Gründer

Werner von Siemens (1816–1892) ist das vierte von 14 Kindern eines Gutspächters bei Hannover. Als junger Mann bekommt er beim Militär an der Offizierschule eine ingenieurwissenschaftliche Ausbildung und kümmert sich nach dem Tod seiner Eltern um seine jüngeren Geschwister. Zusammen mit Johann Georg Halske gründet er 1847 die Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske. 1888 wird er durch Kaiser Friedrich III. in den Adelsstand erhoben.



### Erste Erfindungen

1866 entwickelt Werner von Siemens eine Dynamo-Maschine, mit der es erstmals möglich ist, elektrische Beleuchtungssysteme und Elektromotoren zu konstruieren. 1881 baut das Unternehmen in Berlin die erste elektrische Straßenbahn der Welt.

### Globale Projekte

Ab dem Frühjahr 1868 beteiligt sich Siemens am Bau der indo-europäischen Telegrafienlinie. Damit lassen sich Nachrichten in weniger als einer halben Stunde von London nach Kalkutta schicken.

### Zweiter Weltkrieg

Zwischen 1940 und 1945 beutet Siemens mindestens 80.000 Zwangsarbeiter aus. Im April 1945 führt der Zusammenbruch des Deutschen Reiches zur Schließung der Berliner Siemens-Werke. Was nicht zerstört ist, demontiert die Sowjetarmee. Das gesamte Auslandsvermögen geht verloren.



### Wiederaufbau

München wird am 1. April 1949 der neue Sitz von Siemens & Halske, Erlangen der eines anderen Unternehmens. Berlin bleibt jeweils als zweiter Firmensitz erhalten. 1948 kehrt der Konzern an die Auslandsmärkte zurück. Am 1. Oktober 1966 wird die Siemens AG gegründet.

### Korruptionsskandal

Im Jahr 2006 bedroht eine Schmiergeldaffäre die Existenz des Unternehmens: Es stellt sich heraus, dass Siemens-Mitarbeiter in vielen Ländern Beamte und Firmenvertreter bestochen haben, um Aufträge zu bekommen.

### Produkte von gestern

Der Bereich der Hausgeräte, zum Beispiel Waschmaschinen, gehört inzwischen zu Bosch. Die Geräte tragen nur noch das Siemens-Logo. Beim Geschäft mit Handys war der Konzern früh dabei, verschiefte dann aber die technische Entwicklung und verkaufte seine Mobil-Sparte im Jahr 2005 an den taiwanesischen Konzern BenQ. Ein Jahr später musste BenQ Mobile Insolvenz anmelden.



### Die neuen Bereiche

Siemens besteht heute aus sechs Sparten, von denen drei eigenständige »strategische« Unternehmen sind: Siemens Gamesa (Windkraft) und Siemens Healthineers (Medizintechnik) sind bereits an der Börse mit Siemens als Mehrheitseigner, die Mobilitätssparte (Bahntechnik) könnte folgen. Dazu kommen drei »operative« Unternehmen, die unter dem Siemens-Dach künftig große Freiheiten haben sollen: die digitalen Fabriken, die digitalen Gebäude sowie die Kraftwerkssparte.

### Der Industriekanzler Fortsetzung von S. 13

Die Flugbegleiterin fragt, ob jemand essen wolle. Der Gast und die Kommunikationschefin lehnen dankend ab. Kaeser lässt trotzdem für alle decken, zum Probieren. Er bestellt oft für andere mit und schaufelt Sitznachbarnen gern gegen milden und eingetübten Widerstand Nachts auf die Teller.

Warum Frühstück bei Söder?  
Kaeser sagt: »Es ist doch wichtig, dass man noch um Rat und Meinung gefragt wird.«

Was fragt der Söder Sie denn?  
»Zum Beispiel, wie es in der großen, weiten Welt zugeht. Aber er ist ja eher jemand, der Antworten gibt.«

Es ist ein typischer Kaeser-Moment: Er will eigentlich nichts sagen und sagt dann doch etwas, das aber keine rechte Antwort ist.

Kaeser wendet sich nun der Rede zu, die ihm einer seiner Mitarbeiter für einen Kongress der Schweizer Industrie geschrieben hat, bei dem er auftreten soll. Er fragt seine Kommunikationschefin: »Ist denn die Schweiz im Aufschwung?«

Die Kommunikationschefin: »Warum?«  
»Das steht da.«  
»Die Schweizer mögen uns nicht«, sagt die Kommunikationschefin über die Deutschen.

»Warum fahren wir dann hin?«, fragt Kaeser.  
»Damit sich das ändert«, sagt die Kommunikationschefin.

Tatsächlich ist ein Siemens-Vorstandsvorsitzender tagein, tagaus damit beschäftigt, sich die Zuneigung anderer Menschen zu erreden: von Mitarbeitern, die nichts verändern wollen, von Investoren, die seiner Firma Geld geben sollen, von Staatschefs, denen er etwas verkaufen möchte – und nun eben von den Besuchern eines Schweizer Industrietages, unter ihnen die Chefs von Technologieunternehmen, die Siemens ebenfalls als Kunden braucht.

Nach seiner Ankunft in Zürich zieht Kaeser einen Schweif aus Menschen hinter sich her, der im Laufe des Tages immer größer wird. Journalisten stoßen zu der Delegation dazu, Siemens-Mitarbeiter aus der Schweiz, irgendwann zieht der Schweif durch die Katakomben einer Mehrzweckhalle.

Auf der Bühne, während seiner Rede, sagt Kaeser dann: »Die Schweiz ist im Aufschwung.« Er erzählt auch ein paar Witze. Zwei Tage zuvor hat Deutschland bei der Fußball-WM gegen Mexiko verloren. »Vielleicht hätte die bayerische CSU gesagt: Weil Deutschland ja jeden reinlässt«, sagt Kaeser. Und fügt hinzu, dass Trump wohl zum Bau einer Mauer vor dem Tor geraten hätte. Die Zuhörer lachen, und Kaeser freut sich. Die Witze standen nicht in seiner Rede. Sie sind Kaeser im Flugzeug eingefallen, er hat sie sich handschriftlich in sein Manuskript notiert. Witze dürften ungefährlich sein in den Tagen dieser Reise, in denen jedes öffentliche Wort von Kaeser registriert und als Hinweis auf die neue Strategie für den Umbau des Konzerns gewertet wird, die er in wenigen Wochen vorstellen will.

Dazu muss man wissen, dass sich Siemens seit Jahrzehnten permanent im Umbau befindet. Die Namen der Strategieprogramme der Vergangenheit hören sich an wie Kurse aus einem Fitnessstudio: Top, Top plus, Fit for More, Fit for 2010. Das erste Programm unter Kaesers Ägide hieß Vision 2020, seine neue Strategie wird als Vision 2020 plus firmieren. Und wie bei all den Programmen zuvor wird es letztlich um die Frage gehen, für die sich die Eigentümer des Konzerns immer am meisten interessieren: Wie soll Siemens künftig Geld verdienen?

Die Eigentümer von Siemens, das sind nur noch zu einem sehr kleinen Teil die Erben der Familie Siemens, sie halten sechs Prozent der Aktien. Den großen Rest teilen sich vor allem unzählige Investmentfonds. Deren Manager verwalten das Vermögen von Milliardären und Milliardären rund um den Globus ebenso wie das von Klein- und Mittelverdienern, die nach einer profitablen Lebensversicherung oder Riester-Rente suchen.

Kaeser muss die Fondsmanager dazu bewegen, Siemens-Aktien zu kaufen. Erreichen will er das mit der Vision 2020 plus.

Lange Zeit war es beim Mischkonzern Siemens so: Wenn das Geschäft zum Beispiel bei den Telefonen nicht gut lief, bei den Kraftwerken aber schon, dann hat die starke Sparte der schwachen geholfen, bis es dieser wieder besser ging. Innerhalb von Siemens galt das Prinzip der Solidarität.

Kaeser will das ändern. Die einzelnen Teile des Konzerns sollen künftig als weitgehend eigenständige Unternehmen geführt werden. Die Bahntechnik soll vielleicht bald an die Börse gehen, die Windkraft und die Medizintechnik sind dort schon. Bei Siemens spricht man von drei »strategischen« und drei »operativen« Unternehmen (siehe Begleittext links). Aber letztlich geht es darum: Jeder Bereich muss für sich selbst stark sein – oder er wird verkauft.

Sonst, glaubt Kaeser, wird der Konzern es nicht schaffen in der Welt, die ihm seine Reisen zeigen, einer Welt, in der andere schneller und aggressiver sind.

Als Joe Kaeser im Oktober in der argentinischen Hauptstadt Buenos Aires landet, waren die Chinesen schon da. So ist es oft. Kaeser kommt, und ein chinesischer Konkurrent hat sein Kraftwerk oder Stromnetz billiger angeboten als Kaeser und seine Leute. Manchmal hat der Chinese auch günstige Kredite für das jeweilige Land dabei. Die

chinesische Regierung stellt sie bereit. Es ist ein Verkaufsargument, das Kaeser feilt.

Nach der Landung trifft Kaeser seinen Argentinien-Chef. Der hat wie viele ausländische Siemens-Manager eine Zeit lang in Deutschland gearbeitet. Außerdem ist der Finanzchef der argentinischen Niederlassung dabei. Er ist Deutscher und war zuvor für Siemens in Brasilien.

In einem Besprechungsraum seines Hotels stellt Kaeser nun viele kurze Fragen zu Land und Geschäft. Einmal geht es um eine lokale Software-Firma.

Kaeser: »Ist sie an der Börse?«  
Finanzchef: »Ja.«  
Kaeser: »Wie viel ist sie wert?«  
Finanzchef: »Zwei Milliarden.«  
Kaeser: »Sprechen Sie mit Mrosik. Falls es passt ...«

Der Manager Jan Mrosik ist bei Siemens zuständig für den Bereich »Digitale Fabrik«. Er soll prüfen, ob es sich lohnt, die argentinische Software-Firma zu kaufen.

So ist das als Siemens-Chef: Man fliegt rein und kommt mit ein paar Millionen Euro mehr (Aufträge) oder ein paar Millionen weniger (gekaufte Unternehmen) wieder raus. Joe Kaeser bewegt sich wie ein Machtdetektor durch die Welt. Egal, ob Politiker, Manager oder Firmen – Kaeser fragt permanent: Wem von ihnen gehört die Zukunft?

Den argentinischen Präsidenten Mauricio Macri hat Kaeser schon sechsmal getroffen. Seine Argentinien-Manager geben ihm auch dieses Mal wieder Ratschläge für das Gespräch. In einem der Ministerien etwa lähme die Bürokratie die Umsetzung eines Siemens-Projekts, darauf solle Kaeser hinweisen.

»All right, I'll do it«, sagt Kaeser immer wieder. Es wird ein erfolgreiches Treffen. Kaeser wird von Macri den Auftrag bekommen, 20 argentinische Universitäten mit einer neuen Software zu versorgen. Das hält ihn allerdings nicht davon ab, einem argentinischen Politik-Analysten, der zu der Siemens-Gruppe stößt, diese Frage über den Präsidenten zu stellen: »Wer ist sein größter Gegner?«

Danach geht es weiter zum Argentinien-Hauptquartier des Konzerns. Vor dem Gebäude wird Kaeser sofort in ein Elektroauto gesetzt, PR-Fotos, Klickklack. Siemens baut ja auch Ladestationen.

Bei all diesen Begegnungen fällt auf, wie leise Kaeser spricht. Die Menschen um ihn herum senken dann ebenfalls die Stimme. So herrscht um Kaeser meist eine eigentümliche Stille. Zudem verhalten sich seine Mitarbeiter, zumindest bei den Treffen, bei denen die ZEIT dabei war, so, als bewegten sie sich in einer ironiefreien Zone. Sie leisten sich keine Doppeldeutigkeiten, wagen kaum Scherze, nicht übers Geschäft und schon gar nicht über Kaeser. Einem gestandenen Fabrikdirektor zittern die Hände, als er Kaeser über die Lage vor Ort informiert. Für den Mann ist es vielleicht das einzige Mal, dass er dem Chef des Siemens-Weltreichs mit seinen 389.000 Menschen in gut 200 Ländern begegnet.

Jede Reise des Siemens-Chefs zu einer seiner ausländischen Niederlassungen folgt einer ähnlichen Choreografie: Treffen der Manager, Treffen der Mitarbeiter, Treffen einer Gruppe junger Talente, Symbolfotos für die Nachwelt. Zwischendurch etwas an einen Staatschef verkaufen.

In Buenos Aires spricht Kaeser auch zu mehreren Hundert Mitarbeitern der Zentrale. Anders als bei Reden vor Investoren geht es jetzt nicht um eine möglichst hohe Rendite. Es geht darum, die Leute zu Arbeit zu motivieren. Kaeser fragt, warum Siemens als Unternehmen überhaupt existiere. Wegen der Aktionäre? Nein, sagt er: »Wir haben einen Purpose.« Purpose ist das englische Wort für Zweck oder Sinn. Es ist gerade ein Modewort in der Managementwelt. Die Siemens-Medizintechnik, die zum Beispiel Ultraschallgeräte und Computertomografen produziert, gebe es, um kranke Menschen zu heilen, sagt Kaeser, und so sei es auch in anderen Sparten: Der Konzern diene der Gesellschaft.

Womöglich aber interessieren sich die argentinischen Siemens-Angestellten in diesem Moment weniger für den Purpose ihres Unternehmens als für ihren Arbeitsplatz und die Frage, ob es ihn noch geben wird, wenn die Vision 2020 plus Wirklichkeit ist. Wie um sie zu beruhigen, sagt Kaeser: »Jeder wird gebraucht.«

Es ist eine Aussage, die der Geschichte von Siemens widerspricht – einer Geschichte der ständigen Metamorphosen. Kaeser hat das selbst erlebt. Ende der Achtzigerjahre, er war da schon einige Zeit im Unternehmen, definierte die damalige Konzernführung vier große Siemens-Zukunftsgeschäfte. Davon gibt es heute nur noch eines: die digitale Fabrik. Alle anderen Sparten, von den Telefonen bis zu den Computern, waren irgendwann so schwach, dass auch die Unterstützung durch die starken Konzernbereiche nicht mehr half. Am Ende wurden sie geschlossen oder abgestoßen, mitsamt ihren Managern, von denen sich nicht wenige Hoffnungen auf die große Siemens-Karriere gemacht hatten.

Joe Kaeser aber, der im Jahr 1980 bei Siemens anfang, hat es immer irgendwie geschafft, dabeizubleiben und aufzusteigen. Ein Finanzmarktanalyst sagt gegenüber der ZEIT: »Wir nennen ihn den Survivor.« Den Überlebenden.

Joe Kaeser wächst als Einzelkind in dem Dorf Arnbruck im Bayerischen Wald auf, der Vater ist Mechaniker, die Mutter Hausfrau und gelernte Friseurin. Er spielt Fußball im Verein, seine Position

ist im Tor. Kaeser geht auf die Realschule, einfach weil das die Schule ist, auf die auch seine Freunde gehen, und später auf die Fachoberschule. Danach studiert er Betriebswirtschaftslehre in Regensburg. »Die Anpassungsfähigen bestehen weiter«, sagt Kaeser heute über seine Schulzeit. »Nicht die Stärksten. Sonst gäbe es ja auch noch die Dinosaurier.« Er sagt das auch gern, wenn er über sein Unternehmen spricht.

Seine wirkliche Ausbildung erfährt Kaeser bei Siemens. Der Konzern ist ein großes Manager-verschickungsprojekt, durch ihn lernt Joe Kaeser die Welt und viele Geschäftsfelder kennen.

Nach wenigen Jahren im Halbleiterwerk Regensburg entsendet das Unternehmen im Jahr 1987 den damals 30-jährigen Kaeser nach Malaysia, um dort eine Fabrik aufzubauen. Als er zwei Jahre später zurückkommt, soll er den unrentablen Geschäftsbereich der sogenannten Optohalbleiter dichten, es ist die Vorgängertechnologie der heutigen Leuchtdioden. Kaeser aber wickelt die Abteilung nicht ab, stattdessen findet er Kunden in der Autoindustrie, die ihm neue Entwicklungen finanzieren, weil sie Beleuchtungen für ihre Armaturen brauchen. Der Geschäftsbereich wird wieder rentabel, inzwischen hat Siemens ihn an die Börse gebracht.

Kaeser nennt diesen Moment den ersten »decisive moment«, den ersten entscheidenden Moment seiner Karriere. Später, nach seiner Zeit als Finanzchef von Siemens Microelectronics in den USA, kommt ein weiterer Moment hinzu, einer, in dem Kaeser einfach ein Riesenglück hat.

Es sind die ersten Jahre des neuen Jahrtausends, und Kaeser würde gern Finanzchef eines neuen Telekommunikationsbereichs von Siemens werden – Zahlen kontrollieren, Bilanzen, darum würde es gehen. Der neue Chef des Geschäftsbereichs aber bevorzugt einen anderen Kandidaten. Kaeser sagt: »Da habe ich mich eher gegärget und mir gedacht: So blind kann man doch nicht sein, dass man hier nicht sieht, wer das besser kann.«

Der neue Vorstandschef Klaus Kleinfeld, etwa so alt wie Kaeser, bietet ihm an, stattdessen sein Strategiechef zu werden. Er soll die Zukunft des Unternehmens planen. Heute sagt Kaeser: »Ich hatte eigentlich wenig Ambition auf diese Funktion. Aber ich dachte, wenn ich ihm jetzt einen Gefallen tue und wir gut zusammenarbeiten, dann wird der vielleicht mal sagen: Da gibt es noch was Besseres für dich.«

Später wird sich herausstellen, wie vorliehft diese Entscheidung war: Teile der Telekommunikationspartie von Siemens stehen im Zentrum eines der größten Schmiergeldskandale der deutschen Wirtschaftsgeschichte. Der Finanzchef, über dessen Bevorzugung Kaeser so ungehalten war, wird wegen Untreue zu zwei Jahren Haft auf Bewährung verurteilt. Die Bestechungsgelder wurden vor allem gezahlt, um Großaufträge zu erhalten. Kaeser hatte damit nichts zu tun, er war damals vor allem für kleinere Projekte zuständig. »Aber wenn ich den Posten bekommen hätte«, sagt er heute, »dann hätte es doch bald geheißen: Wer dort ist und nach einem oder zwei Jahren nicht kapiert, was da läuft, der ist entweder Bestandteil des Korruptionssystems oder zu doof, es zu bemerken. In beiden Fällen wäre die Karriere wohl zwangsläufig zu Ende gewesen.«

Stattdessen lernt Kaeser als Strategiechef erst das gesamte Unternehmen kennen und bekommt dann tatsächlich wie erhofft was Besseres, als Kleinfeld ihn zum Finanzvorstand des Gesamtkonzerns macht. Kleinfeld sagt heute: »Kaeser wusste, wie man eine Halbleiter-Fabrik führt, ein typischer Siemens-Kaufmann, der kannte die Sachen bis zum Buchungssatz. Und er ist bodenständig. Nicht so ein aufgeblasener Futzel, der sich selbst beweihräuchert. Er war ein Pragmatiker. Das hat mir an ihm gefallen.«

Doch Klaus Kleinfeld verlässt das Unternehmen. Neuer Vorstandsvorsitzender wird der Österreicher Peter Löscher, ein Betriebswirt, der vom Pharmakonzern Merck kommt. Im August 2013 geht er wieder, der neue Siemens-Chef heißt jetzt Joe Kaeser.

Über das, was dazwischen geschah, gibt es zwei Geschichten. Die eine handelt von Kaesers Tatkraft, seinem strategischen Geschick und auch ein bisschen vom Zufall; sie endet im Vorstandsvorsitz, den er eigentlich gar nicht unbedingt haben wollte. Diese Geschichte erzählt Joe Kaeser.

Die andere Geschichte findet ihren Höhepunkt darin, dass Kaeser neuer Siemens-Chef wird, nachdem er seinen Vorgesetzten Peter Löscher zusammen mit dem Aufsichtsratschef Gerhard Cromme in Hinterzimmern systematisch demontiert hat. Peter Löscher will sich dazu nicht äußern. Leute aus seinem Umfeld aber fragen: Wie bitte kann es sein, dass Löscher wegen schlechter Zahlen gehen musste, aber ausgerechnet der Finanzchef Kaeser, der für diese Zahlen zuständig war, sein Nachfolger wurde?

Unstrittig ist, dass der Vorstandsvorsitzende Löscher zwar die Korruptionsaffäre erfolgreich aufklärte, dann aber nach Ansicht vieler Topmanager und mehrerer Aufsichtsräte des Konzerns wilde Umsatzzahlen als Ziel ausgab, ohne eine echte Idee davon zu haben, wie diese zu erreichen seien.

Unstrittig ist aber auch, dass Kaeser als Finanzchef das Siemens-Gesicht für die Aktionäre war. Seine Aufgabe war es, die Zahlen gegenüber den Anlegern zu verteidigen. Er sagt: »Es wurde immer schwieriger, den Investoren zu erzählen, dass noch alles im Lot wäre. Sie fingen an, mich dann auch augenzwinkernd anzusehen, nach dem Motto: Ist das dein Ernst?«



# Wenn es den Siemens-Interessen nutzt, dann treten Kaeser und seine Leute recht fordernd auf. Zur Not werden nachrangige Staatssekretäre mitgenommen, um an einen Auftrag zu kommen

Nach allem, was man hört, haben Sie fleißig zurückgezwickelt, Herr Kaeser, oder?

»Nein, überhaupt nicht. Peter Löscher hat absolut ein Recht darauf, dass seine Kollegen loyal sind und gemeinsam die Linie vertreten. Aber ich habe auch nicht zurückgenickt und die Frage nach dem Ernst mit Ja beantwortet. Schließlich ging es hier auch um die eigene Glaubwürdigkeit.«

Erst nickt Kaeser nicht mehr zurück. Wenig später muss Löscher gehen.

Unter dem neuen Vorstandsvorsitzenden Kaeser werden die Zahlen tatsächlich besser. Doch auch er wird erleben, dass Macht und Ohnmacht in einem Großkonzern wie Siemens nahe beieinanderliegen.

**Es ist März 2019.** Joe Kaeser besucht in Houston, im US-Bundesstaat Texas, eine Öl- und Gasmesse. Am Abend bestellt er in einem Steakhouse Vorspeisen und Wein für alle am Tisch. Irgendwann wird die Stimmung heiter, was daran liegt, dass Kaeser gute Laune hat. Es geht gerade um die Karriere einer seiner Twitter-Nachrichten.

Zum Weltfrauentag hatte er kurz zuvor in einem Internet-Video von Siemens Wohlfeiles zu Geschlechtergerechtigkeit und Verantwortung gesagt. Eine Bekannte Kaesers beschwerte sich, das sei Blabla, und schickte ihm eine Karikatur aufs Handy. Sie zeigt eine Frau, die einen Blumenstrauß verbrennt und sagt: »Behalte deine Blumen, ich will gleichen Lohn.« Kaeser verschickte das Bild mit einem Tweet: »Es erinnerte mich daran, dass es wohl mehr als große Worte braucht: Handeln!«

Noch in Houston beauftragt Kaeser eine junge Kollegin aus der Personalabteilung mit einem ehrgeizigen Projekt: Bei Siemens sollen Männer und Frauen künftig gleich viel verdienen.

Bis dahin wirkt der Vorstandschef wie ein mächtiger Mann. Twitter-Nachricht, neues Projekt, es passiert, was er will. Eine Pressemitteilung ist auch schon in Arbeit: Deutschland soll erfahren, wie fortschrittlich man bei Siemens denkt.

Doch wenig später liest der Pressesprecher seine E-Mails und meldet an den Tisch im Steakhouse, ein Experte in der Konzernzentrale in München habe Bedenken wegen der Pressemitteilung. Gleiche Gehälter für Männer und Frauen, das sei alles nicht so einfach. Am Tisch sorgt das für Belustigung. Kennt man offenbar schon, so was.

Soso, ein Experte. Kaeser grinst. Er erkundigt sich amüsiert nach dem Namen.

Gibt es im Englischen den Begriff des Bedenken-trägers, Herr Kaeser?

»Not invented here«, sagt Kaeser spontan. Nicht hier erfunden. Noch mehr Heiterkeit am Tisch.

In den Tagen danach wird das Thema in München vom besagten Experten zur zuständigen Vorstandsfrau wandern, der Leiterin des Personalwesens. Es wird sich herausstellen, dass das Problem nicht so leicht zu lösen ist. Vergütungssysteme, Gehaltsgruppen und Tarifverträge spielen eine Rolle, alles ist sehr komplex. Es gibt Vorschläge, Gespräche, neue Vorschläge.

Die Pressemitteilung wurde bis heute nicht verschickt. Nicht immer passiert bei Siemens das, was Joe Kaeser will.

Wie soll man so ein Riesenreich auch steuern? Diese Welten, die unterschiedlicher kaum sein könnten?

Im kalifornischen Sacramento spricht Kaeser vor 2000 Arbeitern, die Züge bauen. Männer mit Schutzbrillen und Sicherheitsschuhen, die vor allem wissen wollen, wie die lokale Parkplatzsituation zu lösen ist. Vor dem Werk ist es zu eng.

In der Nähe von Portland, im US-Bundesstaat Oregon, sorgen sich die Manager einer Siemens-Software-Tochter um den Wert ihrer Aktienoptionen.

Und in Houston fragen sich die Angestellten aus der Öl- und Gaskette, ob ihr Geschäftsfeld noch eine Zukunft hat.

Metallindustrie, Software, Öl und Gas – all diese Firmen haben nur eines gemeinsam: das Siemens-Logo.

An einem Tag im Juli 2018 ist Joe Kaeser wieder auf Reisen, wieder hält er eine Rede vor Siemens-Arbeitern, aber diesmal nicht irgendwo in der Welt, sondern in Sachsen, in Görlitz. Kaeser ist hier, weil er sich Monate vor Beginn dieser Recherche auf eine Art präsentiert hat, die alle Klischees eines eiskalten Konzernchefs zu bestätigen schien. Damals, im November 2017, verzeichnete Siemens Rekordgewinne. Trotzdem, so gab der Konzern bekannt, werde das Turbinenwerk in Görlitz geschlossen. Rund 900 Arbeitsplätze? Egal. Das Werk sei nicht mehr rentabel.

Die Aufregung war groß. In der Presse, in den sozialen Medien, bei Gewerkschaftern und Politikern. »Damit wir noch ein bisschen mehr Gewinn machen, schmeißen wir die Leute raus. Das ist asozial«, sagte der damalige SPD-Chef Martin Schulz.

Nun, mehr als ein halbes Jahr später, steht Kaeser in der Werkshalle in Görlitz. Zu beobachten ist das auf einem Video, das Siemens für diese Recherche aufgenommen hat, weil es manchmal unmöglich ist, Joe Kaeser innerhalb von Stunden hinterherzukommen, wenn der spontan beschließt, mit dem Privatjet nach Sachsen zu reisen – und man selbst gerade im Ausland ist.

Das Video zeigt Kaesers Ansprache, in der er den Mitarbeitern erklärt, dass es schwierig sei, Menschen mit dem Bau von Turbinen zu beschäftigen, wenn

kaum jemand Turbinen kaufen wolle. In dem er aber vor allem bekannt gibt, die Fabrik doch nicht zu schließen. Die Arbeitsplätze sind gerettet.

Er wolle dem Standort Görlitz Zeit geben, aus den roten Zahlen zu kommen, was aber auch gelingen müsse, sagt Kaeser: »Das hat damit zu tun, dass man eben auch eine Verantwortung hat für Menschen, die ihr Bestes geben.«

Am Ende fügt er hinzu: »Nur die Starken können den Schwachen helfen.« Es ist einer seiner Standard-sätze, er sagt ihn in fast jeder Rede. Diesmal aber schiebt er nach: »Jetzt haben wir das hier gemacht.«

»Wir«, das ist in diesem Fall er. Einige Siemens-Vorstände fanden nicht gut, dass der Chef sich um deutsche Mitarbeiter mehr kümmert als um andere im Ausland. Vielleicht ahnten sie auch, dass Kaesers Kursänderung auf manche wie eine Niederlage wirken musste, wie ein Sieg von Politik und Gewerkschaften über den Konzern.

Vielleicht aber hat der Industriekanzler Kaeser auch einfach verstanden, dass es sich am Ende auszahlen wird, wenn er in der Öffentlichkeit nicht als Sklave des Profits wahrgenommen wird. Dass letztlich auch gesellschaftliches Ansehen Geld einbringt. Vor allem bei einem Unternehmen wie Siemens, das von Aufträgen des Staates lebt.

Im Mai 2018 wartet Joe Kaeser gerade mal wieder in einer Flughafen-Lounge. Da sieht er im Fernsehen Alice Weidel, die Fraktionschefin der AfD im Bundestag, so wird er das später erzählen. Kaeser hört Weidels sich überschlagende Stimme und das Wort »Kopftuchmädchen«.

Kaeser sagt: »Da dachte ich mir: Wenn die Welt da draußen diesen Eindruck von Deutschland bekommt, dann ist das nicht nur ein Wertethema, dann ist das auch ein Interessenthema.« Weidels Rede, will Kaeser damit sagen, widerspricht den Interessen von Siemens. Der Konzern beschäftigt weltweit Tausende von Mitarbeiterinnen, die Kopftuch tragen.

Kaeser tweetet: »Lieber »Kopftuch-Mädel« als »Bund Deutscher Mädel«. Frau Weidel schadet mit ihrem Nationalismus dem Ansehen unseres Landes in der Welt.« Dann steigt er ins Flugzeug nach Washington.

Später wird Kaeser sagen, andere deutsche Vorstandschefs hätten es schwerer, sich derart einzumischen. Schließlich sollen auch AfD-Wähler die Autos oder Turnschuhe kaufen, die ihr Unternehmen produziert. Privatleute aber zählt Siemens kaum zu seinen Kunden, das macht die Sache leichter. Die Sparte Haushaltsgeräte gehört nicht mehr zum Konzern, sie wurde längst an den Bosch-Konzern verkauft, auch wenn der Name Siemens aus Marketinggründen noch immer auf den Geräten steht.

Dafür tut sich Siemens schwer, wenn es darum geht, Regierungen zu kritisieren.

Das zeigt sich zum Beispiel im Oktober 2018, nach der Ermordung des regimiekritischen saudiarabischen Journalisten Jamal Khashoggi im saudischen Konsulat in Istanbul. Kaeser will sich erst nicht davon abhalten lassen, wie geplant zur Wirtschaftskonferenz in Riad zu fahren. Erst als die Beteiligung der saudischen Regierung am Mord kaum mehr zu leugnen ist, sagt er die Reise ab, nicht ohne zuvor mit den Saudis telefoniert zu haben, er pflegt ja gute Kontakte zum Prinzen.

**Herr Kaeser, mit wem** haben Sie an den Tagen vor der Konferenz in Riad denn gesprochen, um zu sondieren?

Kaeser antwortet nicht, er grinst.

Mit wem genau?

Kaeser: »Ich telefoniere ja mit vielen Leuten ...« Stille. Er mag gerade nicht recht, und dann ist eben Schluss mit dem Thema. Doch plötzlich hält er einem ein Foto hin auf dem Smartphone. Es zeigt ihn in Abu Dhabi gegen die Säule einer Moschee gelehnt, eine Aufnahme von hinten, das Telefon am Ohr. »Da habe ich gerade dieses Telefonat geführt.« Mit wem noch mal ...?

Kaeser grinst.

Im Wirtschaftsministerium haben die Beamten sich damals Sorgen gemacht, dass Kaeser hinfliegen und die internationale Isolation Saudi-Arabiens konterkarieren könnte. Man kennt sich ja. Wenn es den Siemens-Interessen nutzt, dann treten Kaeser und seine Leute recht fordernd auf. Zur Not werden nachrangige parlamentarische Staatssekretäre nach Bagdad mitgenommen, um dort an einen Auftrag zu kommen. Staatssekretär klingt im Englischen ja fast wie Minister. Man ist dann in Bagdad auch gern ein deutsches Unternehmen.

Am Dienstag dieser Woche gab der Konzern bekannt, vom Irak den Zuschlag für den Wiederaufbau des Stromnetzes bekommen zu haben. Die Hilfe der Bundesregierung hat sich für Siemens gelohnt.

Umgekehrt bedient sich auch die deutsche Regierung nicht selten des Unternehmens. Wenn die Kanzlerin etwa nach Afrika fliegt, um Fluchtursachen zu bekämpfen, kann sie keine Fabrik mitbringen. Joe Kaeser von Siemens kann das. Es trifft sich dann gut, dass er kein Problem damit hat, Verträge mit Autokraten zu schließen.

Gegen Ende dieses Jahres mit Joe Kaeser kommt es wieder einmal zum Konflikt der Kaeser-Persönlichkeiten. Der Manager Kaeser gerät in Erklärungsnot, weil der Politiker Kaeser etwas gesagt hat, für das der Manager Kaeser nun haften muss.

Herr Kaeser, Sie haben kürzlich im *Handelsblatt* einen »inkluisiven Kapitalismus« gefordert, Sie sagten: »Arm und Reich haben sich zu sehr voneinander ent-

fernt.« Wie passt das zu Ihrem Gehalt von fast zehn Millionen Euro im Jahr?

Kaeser: »Bei zehn Millionen Einkommen zahle ich mehr als fünf Millionen Euro Steuern und Abgaben.«

Jaja, er kennt schon, was dann kommt: Bei zehn Millionen Euro würden andere gerne fünf Millionen Euro Steuern bezahlen.

Kaeser: »Klar! Aber man kann es auch so sehen: Erfolge durch harte Arbeit in so einer Position haben ungleich mehr Auswirkungen auf das Unternehmen als durch harte Arbeit etwa am Fließband. Das spiegelt sich auch im Gehalt wider.«

Es ließe sich nun einwenden, dass es einen echten Markt vielleicht gar nicht gibt für Managergehälter. Kaeser erklärt die Sache aber kurzum zur Neiddebatte. Man wird vom Joe wohl nicht mehr zum Sepp.

Es bleibt die Frage, welcher Privatmensch sich hinter Kaeser verbirgt. Treffen mit Freunden möchte er nicht ermöglichen. Angebotene Gespräche mit befreundeten Managern kommen ohne Begründung nicht zustande. Seine Frau, die als Kommunalpolitikerin für die CSU aktiv ist, möchte sich nicht äußern. Seine erwachsenen Töchter, die Kaeser als einzige Ratgeber nennt für schwierige Fragen, von denen er die meisten aber ohnehin mit sich allein ausmachen müsse, sollen ihre Privatsphäre nicht riskieren.

Dafür gibt es ein paar private Einblicke aus der *Bunte* über Kaesers Leben als Mann: »Omar Sharif vom Wittelsbacher Platz«, so spötteln Siemens-Kollegen manchmal. Der Spitzname zielt nicht (nur) auf Kaesers optische Ähnlichkeit mit dem *Dr. Schwago*-Schauspieler, sondern angeblich auch auf dessen Herzensbrecher-Qualitäten. Solche Geschichten innerhalb eines Konzerns können ehrgeizigen Männern Träume und Millionengehälter verderben.« Den Artikel kenne er nicht, sagt Kaeser. Bislang ist auch weder seinem Gehalt noch seinen Träumen was passiert.

Nun ist es so, dass Joe Kaesers Privatleben nur ihn etwas angeht – und nicht die *Bunte* und auch nicht die *ZEIT*. Andererseits aber sah sich angesichts der Gerüchte neulich sogar Kaeser genötigt, selbst einzuschreiten. Das *manager magazin* insinuierte wieder einmal eine besondere Nähe einer Mitarbeiterin zu ihm. Als diese sich mit einer Twitter-Nachricht dagegen wehrte, dass in dem Artikel beschrieben war, wie sie »auf roten High Heels neben ihrem CEO herstöckelte«, unterstützte Kaeser sie und schrieb: »Mobbing und Diskriminierung geschehen manchmal auch aus Eifersucht.«

Im vergangenen August hat Joe Kaeser seine Vision 2020 plus öffentlich vorgestellt. Kommende Woche nun wird er im Auditorium der Siemens-Zentrale am Wittelsbacher Platz im Herzen von München 70 ausgewählten Finanzmarktanalysten und Fondsmanagern seine Pläne erläutern, wie er diese Strategie konkret umsetzen will.

Sie warten seit Monaten ungeduldig darauf. Bislang konnte Kaeser sie nicht auf seine Seite bringen. Seit August ist der Börsenkurs von Siemens gefallen. Zu viele Investmentfonds haben ihre Aktien verkauft. Kaeser muss sie jetzt davon überzeugen, dass Siemens gegen die Konkurrenz aus China und dem Silicon Valley bestehen kann.

Einen Nebeneffekt wird der Umbau des Konzerns für Kaeser haben: Wenn die einzelnen Geschäftsbereiche von Siemens eigenständiger werden, dann wird die Unternehmenszentrale an Bedeutung verlieren. In anderthalb Jahren läuft Kaesers Vertrag aus, er ist dann 63 Jahre alt. Wer auch immer sein Nachfolger wird, wird weniger mächtig sein, als er es war.

Am Tag, als Joe Kaeser Ende der Neunziger die Westküste der USA verließ, um wieder in München für Siemens zu arbeiten, war in Kalifornien gutes Wetter. Kaeser erzählt die Geschichte gern: Abflug bei Sonnenschein in San Francisco, Ankunft im Nieselregen zum Dienst in der Münchner Zentrale. Es klingt wie die Vertreibung aus dem Paradies.

Zwanzig Jahre später, im März 2019, sitzt Kaeser wieder einmal im Flugzeug zurück aus Amerika und verwandelt die Ergebnisse seiner Reise in Arbeitsaufträge. In der Woche danach geht es nach Abu Dhabi, zur Daimler-Aufsichtsratssitzung nach Stuttgart, dann nach China. Vor der Landung sagt der Pilot: »Das Wetter ist leider anders als in San Francisco: bewölkt, leichter Nieselregen.« Vom Flughafen aus fährt Kaeser ins Büro. Es ist Freitagabend.

## HINTER DER GESCHICHTE

**Geplante Reisen:** Um Joe Kaeser begleiten zu können, verbrachte unser Autor viel Zeit auf Abruf. Einmal freute er sich über einen Anruf der saudischen Botschaft am Sonntagabend, er bekam kurzfristig ein Visum für Montagfrüh. Kaeser flog dann aber doch nicht nach Riad. Ein anderes Visum kam zu spät, sodass eine Reise in die USA nicht stattfand.

**Die Recherche:** Nach dem ersten Treffen im Februar 2018 ging es zunächst schleppend weiter. Ab Juni begleitete der Autor Joe Kaeser dann in die Schweiz, nach Argentinien und in die USA. Zudem traf er ihn mehrmals in München.



Mit Angela Merkel feiert Joe Kaeser den 200. Geburtstag des Siemens-Gründers



In Davos lobt Joe Kaeser Donald Trump für seine Steuerreform. »Kalkül«, sagt er heute



Kaeser besucht Wladimir Putin in Moskau. Kurz zuvor hat Russland die Krim besetzt