

Handelsblatt print: Nr. 168 vom 01.09.2020 Seite 004 / Thema des Tages

SIEMENS-ENERGY-CHEF

"Die Kosten müssen runter"

Axel Höpner Kathrin Witsch

Derzeit ist für Christian Bruch jeder Tag zu kurz. Seit der 50-Jährige die Führung der neuesten Siemens-Abspaltung übernommen hat, ist er fast ununterbrochen unterwegs. Vom Irak über München bis zur Videokonferenz mit der Bundeskanzlerin. Mit Hochgeschwindigkeit musste sich der ehemalige Linde-Manager in seinen neuen Job einarbeiten. Bruch ist erst kurz vor der Abspaltung von Siemens-Chef Joe Kaeser geholt worden. Jetzt soll der Ingenieur die **Energiesparte** wieder auf Vordermann bringen.

Herr Bruch, Siemens will das **Energietechnikgeschäft** loswerden, und Siemens Energy macht hohe Verluste. Ausgerechnet dieses Unternehmen soll an die Börse?

Wir packen hier über 150 Jahre **Energiegeschichte** zusammen. Ungefähr ein Sechstel der weltweiten Stromerzeugung basiert auf der Technologie von Siemens Energy, wir haben über 24.000 Patente. Das ist alles andere als eine Bad Bank. Wir haben ein Superportfolio, fast alle unsere Geschäfte sind entweder die Nummer eins oder zwei auf den Weltmärkten. Das ist schon ein Pfund.

Das klingt ja gut, aber unter dem Strich stehen hohe Verluste.

Das liegt zum Teil an Sonderfaktoren, und damit meine ich nicht nur Covid. Aber ich bin ja auch überhaupt nicht zufrieden mit der Profitabilität der Firma. Deswegen haben wir einen klaren Plan nach vorn: Die Kostenbasis muss runter, Komplexität muss raus, und wir müssen unsere Projekte selektiver auswählen.

Schlecht kalkulierte oder gemanagte Großaufträge - früher hat man das die Siemens-Krankheit genannt.

Es gibt viele Unternehmen, die bei großen Projekten Geld verlieren, weil sie zu viel Risiko eingehen oder erst mal die Werke auslasten wollen. Ich kenne das aus meinem eigenen Berufsleben, daher weiß ich auch, dass man mit gezielten Maßnahmen hier viel bewegen kann.

Wenn Sie die Kosten reduzieren wollen, heißt das auch weiterer Stellenabbau und Standortschließungen?

Sie dürfen nicht vergessen, dass Siemens Energy in den letzten Jahren weltweit bereits 25 Standorte geschlossen hat. Aber natürlich sehen wir uns alles ganz genau an. Wir haben im Moment weltweit 75 Produktionsstandorte mit mehr als 50 Mitarbeitern. Hier müssen wir uns mehr am Markt orientieren, auch um die Lieferketten zu vereinfachen. Im Moment gehen die Teile einer großen Gasturbine oft erst einmal aus Europa in die USA und dann wieder zurück, bevor die Turbine ausgeliefert wird. Das ist zu komplex.

Und wird es weiteren Stellenabbau geben?

Bei den laufenden Kostenprogrammen sind wir gut auf Kurs, das Einsparziel von einer Milliarde ist weiterhin unser Ziel. Wir schauen uns weitere Einsparpotenziale an, aber das muss nicht immer zwingend Personalabbau bedeuten.

Hätte man nicht erst sanieren und dann an die Börse gehen müssen statt umgekehrt?

Ich glaube, die Abspaltung ermöglicht uns, die Dinge konsequenter und schneller anzugehen. Und deswegen ist der Börsengang jetzt der absolut richtige Schritt zur richtigen Zeit.

Und wann verdient Siemens Energy mal Geld?

Wir wollen natürlich schon im nächsten Jahr wieder Geld verdienen, und wir haben auch einen klaren Plan, wie wir die Profitabilität steigern. Große Teile des operativen Geschäfts sind übrigens heute schon profitabel.

Na ja, nur teilweise. Wir haben Teile im Portfolio, die kein Geld verdienen, und es gibt Geschäfte, da verdient man gutes Geld. Ein großer Teil vom Umsatz ist das Service-Geschäft. Ein planbares, profitables Geschäft mit langfristigen Laufzeiten. Wir haben zum Beispiel eine installierte Basis von circa 100.000 Komponenten, für den ganz überwiegenden Teil davon machen wir auch den Service.

Geld verdienen Sie mit dem Service von konventionellen Kraftwerken. Die erneuerbaren **Energien** wie Wind und Wasserstoff, die für die Zukunft stehen, machen Verluste.

So schön schwarz-weiß ist es ja nicht. Die **Energiewelt** hat eine gewisse Komplexität. Wir wollen und werden auch mit Wind Geld verdienen. Doch auf dem Weg hin zu den erneuerbaren **Energien** braucht es Zwischenlösungen, die verlässlich und bezahlbar sind, und da wird es nach wie vor konventionelle Technik geben. So werden Gasturbinen auch in den nächsten 20 Jahren noch gebraucht.

Gehört auch die Kohle zu den Zwischenlösungen? Von Klimaaktivisten wird Siemens Energy deswegen scharf attackiert.

Wir stecken immer in dem Dilemma zwischen Verfügbarkeit, Nachhaltigkeit und Bezahlbarkeit - das werden wir lösen müssen, und diese Lösungen werden grau sein. Schauen Sie mal nach Asien. 50 Prozent der Stromerzeugung kommen dort heute aus der Kohlekraft. Und die Nachfrage nach Strom wird in den nächsten 20 Jahren um bis zu 80 Prozent wachsen. Es ist doch besser, wenn wir mit unseren Services dazu beitragen, dass die Technologie effizienter ist, CO2 einspart und wir damit unsere Kunden bei der Energietransformation begleiten. Das kann dann auch ein Kunde sein, der ein - mit unserer Hilfe saubereres - Kohlekraftwerk betreibt.

Also können in Ihren Augen auch neue, effizientere Kohlekraftwerke einen Beitrag zur CO2 - Verringerung leisten?

Das ist die Diskussion, die wir im Moment führen. Ist es eine Alternative, wenn wir eine hocheffiziente Technologie für ein neues Kohlekraftwerk liefern, die CO2 spart? Für mich schon. Trotzdem ist auch klar, dass wir mittelfristig aus der Kohle raus müssen. Wir prüfen gerade die Auswirkungen eines potenziellen Kohleausstiegs, bis Ende des Jahres wollen wir einen Plan vorlegen, wie wir gleichzeitig unseren Kunden und Mitarbeitern gerecht werden und die **Energiewende** mitgestalten können.

Aber Ihr Aufsichtsratschef Joe Kaeser hat den Kohleausstieg bei neuen Projekten doch schon verkündet.

Um bei den Fakten zu bleiben: Es gibt eine Bitte, den Ausstieg zu prüfen. Als Vorstandschef der Siemens AG, der bis zum Spin-off auch für die **Energiesparte** von Siemens zuständig ist, ist das in Ordnung. Ich brauche aber gar keinen Prüfauftrag von Joe Kaeser, um zu wissen, dass ich mir dieses Thema angucken muss. Da sind Joe und ich völlig auf einer Linie.

Ist es aus Governance-Perspektive nicht bedenklich, wenn der künftige Aufsichtsratschef so ein Thema verkündet - und nicht der Vorstandschef? Läuft das künftig immer so?

Joe Kaeser und ich kennen uns seit über zehn Jahren. Wir sind gut eingespielt, die ersten vier Monate der Zusammenarbeit fand ich sehr positiv. Er berät und beaufsichtigt, ich führe die Firma. Da gibt es keine zwei Meinungen zwischen uns. Ich schätze seinen Input sehr, er war auch ein Grund für mich, diesen Job überhaupt anzunehmen.

Wie viel Geschäft macht Siemens Energy denn noch mit der Kohle?

Gemessen am Konzernumsatz ist das ein relativ kleiner Teil.

Wenn der Anteil am Geschäft so gering ist, warum setzen Sie sich dann mit den Aufträgen in Indonesien und Israel schon wieder Protesten und massiver Kritik aus?

Damit keine Missverständnisse aufkommen: Auch ich bin froh über jedes Kohlekraftwerk, das nicht gebaut wird. Aber es gibt bestehende Kundenverpflichtungen, und an die halte ich mich. Und in Indonesien reden wir über eines der effizientesten Kohlekraftwerke Asiens. Ich halte solche Projekte auch aus Nachhaltigkeitsgesichtspunkten für absolut erklärbar.

Fragen Sie mal Uniper mit Datteln 4, wie gut erklärbar dieser Ansatz wirklich ist.

Das stimmt. Aber genau deshalb glaube ich, dass wir als Industrie diese Diskussion viel aktiver führen müssen. Es ist richtig und gut, was Initiativen wie Fridays for Future machen und welche Debatten sie anstoßen. Aber die Realität ist auch, dass wir nicht so weitermachen können wie bisher und glauben, das ginge alles sofort mit grüner **Energie**. Man schnippt nicht einfach mit dem Finger, und auf einmal ist alles Solar, Wind und grüner Wasserstoff - so einfach ist die Welt nicht.

Diese Diskussionen sollten ja eigentlich in einem neuen Nachhaltigkeits-Board geführt werden, das Joe Kaeser mit großen Worten angekündigt hat. Was ist daraus geworden?

Ob und wie wir diesen Board bei Siemens Energy haben werden, muss ich mal sehen. Wir müssen die Stimmen hören - aber das muss nicht zwingend in einem Board sein. Für mich ist Nachhaltigkeit Vorstandssache.

Neben Kohle und Gas haben Sie ja mit Siemens Gamesa jetzt aber auch ein Unternehmen im Portfolio, das bei den Klimaschützern besser ankommen dürfte. Aber richtig gut läuft es da ja nicht.

Siemens Gamesa ist bei der Offshore-Windkraft auf See Weltmarktführer. Auch der Service wächst. An Land bei den Onshore-Turbinen ist die Lage aber absolut unbefriedigend. Die Profitabilität ist schwach, und das Timing bei der Vorstellung neuer Produkte war nicht gut. Das alles geht der neue Siemens Gamesa-Chef Andreas Nauen mit seinem Team jetzt an.

Die restlichen Anteile zu kaufen ist also derzeit nicht geplant?

Ich plane momentan keine Veränderung der Situation und halte das auch nicht für notwendig. Wir sind ein fokussiertes **Energietechnologieunternehmen**, da gehört Wind mit rein, und das ist der Fall.

Gilt das auch für den Wasserstoff? Zurzeit gibt es ja einen regelrechten Hype um das Thema.

Ich habe vor 25 Jahren mein Berufsleben im Bereich Wasserstoff begonnen und bin froh, dass wir es im Portfolio haben. Das ist ein wichtiges Thema, um die **Energiewende** voranzubringen. Daher investieren wir auch in die Elektrolyse-Entwicklung.

Also wird Wasserstoff bald ein relevantes Standbein für Siemens Energy sein?

So schnell geht das nicht. Wir machen im Moment nur niedrige Umsätze damit. Das Thema ist gerade populär, aber es handelt sich um eine Investition in die Zukunft. Noch gibt es einfach keine kommerziell tragfähigen Lösungen für grünen Wasserstoff. Vor 2025 verdienen wir damit sicher kein Geld.

Wasserstoff ist also nicht das große Thema, um die Gunst der Aktionäre zu gewinnen. Was dann?

Schätzungen zufolge wird die Nachfrage nach Strom in den nächsten 20 Jahren weltweit um über 50 Prozent wachsen, und wir wollen daran teilhaben. Wir haben ein tolles Portfolio, von der Herstellung bis zur Übertragung und natürlich **erneuerbare Energien**. Und wir haben einen klaren Plan, wie wir die Profitabilität verbessern.

Und wann werden wir drei Siemens-Unternehmen im Dax haben? Die Healthineers sind auf dem Sprung, fehlt nur noch Siemens Energy.

Das müssen andere entscheiden. Das ist kein Thema, was mich momentan besonders intensiv interessiert. Wir haben das Ziel, eine profitable Firma zu bauen.

Und wo wird diese Firma ihren Hauptsitz haben? Es ist kurios, dass das immer noch nicht geklärt ist.

Ich konzentriere mich jetzt erst mal auf die Aufgaben, die anstehen: Abspaltung, Börsengang, Profitabilität steigern. Unser juristischer Sitz ist in München. Das bleibt so. Daneben gibt es ein schlankes Headquarter, das nah am operativen Geschäft ist. Damit kommen München, Mülheim, Erlangen und Berlin infrage. Wir werden das noch in diesem Jahr verkünden, aber es hat wirklich keine Priorität. Wir arbeiten heute schon dezentral, und das wird so bleiben, egal, wo der CEO und einige wenige Verwaltungsabteilungen sitzen.

Herr Bruch, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellten Axel Höpner und Kathrin Witsch

Kasten: ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

Man schnippt nicht einfach mit dem Finger, und auf einmal ist alles Solar, Wind und grüner Wasserstoff.

Christian Bruch

Siemens-Energy-Chef

Vita

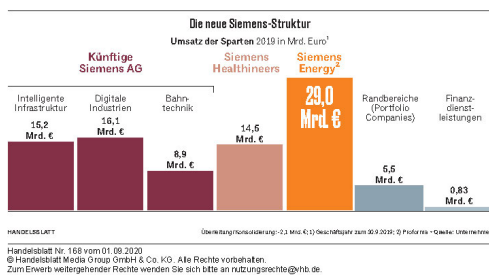
Der Manager Christian Bruch kam erst kurz vor der Abspaltung zu Siemens Energy.

Der 50-jährige Bruch hatte zuvor als Linde- Vorstand die Profitabilität des Anlagenbaus stark verbessert. Bruch hatte nach dem Maschinenbau-Studium in Hannover an der ETH Zürich promoviert.

Das Unternehmen Siemens Energy erzielte im Geschäftsjahr 2018/19 mit 91.000 Beschäftigten knapp 29 Milliarden Euro Umsatz. Die Produktpalette reicht von der Stromübertragung über die erneuerbaren **Energien** bis zu konventioneller Kraftwerkstechnologie. Das neue Unternehmen wurde von der Siemens AG abgespalten und soll Ende September im Rahmen eines Spin-offs an der Börse starten. Die Siemens AG wird - einschließlich Pensionsfonds - zunächst 45 Prozent der Anteile halten.

Höpner, Axel

Witsch, Kathrin



Quelle: Handelsblatt print: Nr. 168 vom 01.09.2020 Seite 004

Ressort: Thema des Tages

Branche: ENE-01 Alternative **Energie** B
IND-05 Elektrotechnische Erzeugnisse P3600
ENE-11 Kohle B
ENE-16 Strom B
ENE-16-01 Stromerzeugung P4911

Börsensegment: dax30
stxxx

Dokumentnummer: 23C34E9F-B703-4392-A067-AF11835E3A50

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/HB_23C34E9F-B703-4392-A067-AF11835E3A50%7CHBPM_23C34E9F-B703-4392-A067-A

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH



© GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH