

Börsen-Zeitung vom 04.07.2020, Nr. 126, S. 8

DAS CFO-INTERVIEW - IM INTERVIEW: RALF THOMAS

"Wir müssen um Reputation des Finanzplatzes kämpfen"

Der Siemens-Finanzvorstand über die Folgen des Wirecard-Skandals für Deutschland, die Lehren aus der Pandemie und die Börsennotierung des **Energiegeschäfts**

Börsen-Zeitung, 4.7.2020

- Herr Dr. Thomas, wie fühlt es sich an, die Zerlegung von Siemens zu orchestrieren?

Die Börsennotierung von Siemens Energy, über die die Aktionäre am kommenden Donnerstag abstimmen, wird den Konzern strukturell verändern. In Dimension und Wirkung ist diese Abspaltung in der Siemens-Geschichte einmalig. Das flößt Respekt ein. Ich fühle mich allerdings nicht als Orchestrator, sondern als Teil eines Teams. Nur eine große und professionelle Mannschaft kann einen derartigen Prozess mit hoher Einsatzbereitschaft und Kompetenz begleiten, so dass er gelingt.

- Warum hat sich Siemens zu diesem Zeitpunkt für die Abspaltung entschieden?

Der **Energiemarkt** hat in den letzten Jahren eine noch nie dagewesene Veränderung erfahren: hin zu erneuerbaren **Energien**, dezentralen Strukturen und regional unterschiedlichen Erzeugungs- und Verteilungskonzepten. Dies kann man nicht ignorieren, denn alles Wirtschaften beginnt beim Bedarf der Kunden.

- Warum kann diese Aufgabe nicht in der aktuellen Aufstellung angegangen werden?

Im Siemens-Konzern hätte das Portfolio nicht ausreichend Entfaltungsmöglichkeiten erhalten, weil das **Energiegeschäft** immer im Wettbewerb mit anderen Geschäftseinheiten hinsichtlich Kapitalallokation stehen würde. Mit der neuen Aufstellung kann Siemens Energy die veränderte Marktlage agiler in technologisch erfolgreiche Wettbewerbspositionen übersetzen. Die Abspaltung ist für alle Stakeholder die richtige Entscheidung.

- Was bedeutet dies für die Aktionäre?

Wir vergrößern die Entscheidungsfreiräume. Jeder kann selbst bestimmen, wie er sein Kapital allokiert. Dies könnte dazu beitragen, einen etwaigen Konglomeratsabschlag zu verringern. Die Research-Meinungen entwickeln sich in den letzten Wochen schon in diese Richtung.

- Von Banken, die an der Börsennotierung beteiligt sind ...

Investmentbanken haben eine klare Trennung zwischen Research und Investment Banking. Es stimmt sicherlich, dass sich die Beraterliste wie ein Who's who der Finanzbranche liest. Bei der Größenordnung unseres Vorhabens brauchen wir aber viele Investmentbanken, die die unterschiedlichen Marktsegmente betreuen. Im Übrigen gilt: Transparenz über das Siemens-Energy-Geschäft führt natürlich auch dazu, dass das Research qualifizierter wird.

- Warum ermöglicht Siemens den Aktionären keine Live-Auftritte bei der Web-Hauptversammlung?

Die Hauptversammlungen dieser Saison hielten sich eng an den Kontext, den die Bundesregierung vorgegeben hat. Beispielsweise sollen die Fragen vorab eingereicht werden. Daher sehe ich das Glas mehr halb voll als halb leer. Immerhin können durch die kluge Vorgabe des Gesetzgebers überhaupt Aktionärstreffen stattfinden. Falls die Erfahrungen dazu führen sollten, dass man das Format digitaler Hauptversammlungen beibehält, wird es sicherlich ein wichtiger Diskussionspunkt sein,

ob man den HV-Dialog mit technischen Möglichkeiten unterstützt.

- Welche Veränderungen erwarten Sie im Aktionärskreis von Siemens Energy?

Unter den großen Investoren gibt es einen Teil, der nur in bestimmte Indizes investieren darf. Diese Anleger sind also gezwungen, sich mit einem Zeitverzug von den Papieren zu trennen. Andere Investoren haben Präferenzen für Branchen wie beispielsweise die Industrieautomatisierung. Die Größenordnung der Umschichtungen wird beachtlich sein. Es wird helfen, die Volatilitäten dadurch abzufedern, dass wir anfangs nur 55 % in den Streubesitz geben. Es wäre trotzdem sehr überraschend, wenn weniger als ein Drittel des Streubesitzes in den ersten zwei oder drei Monaten in irgendeiner Form durch den Handelsprozess laufen würde.

- Welche Anleger wollen Sie für Siemens Energy gewinnen?

Manche Investoren legen ihr Geld gemäß ihrer ESG-Kriterien gezielt in umweltschonenden Branchen an, gerade auch für diese Anleger bietet Siemens Energy interessante Perspektiven. Dies zeigt auch die sehr attraktive Entwicklung der Bewertung von Siemens Gamesa.

- Aber sie investieren eben direkt in Siemens Gamesa.

Manche Investoren wollen nicht nur in **erneuerbare Energien** investieren, sondern suchen eine Kombination mit fossiler **Energieerzeugung** und **Energieverteilung**. Die Bedeutung der **Energieverteilung** durch Stromnetze, wo wir eine führende Position innehaben, wird übrigens an vielen Stellen stark unterschätzt.

- Wäre es hilfreich, einen zweiten Ankerinvestor zu finden?

Das ist gar nicht nötig, denn nach meinem Verständnis werden einige Bestandsinvestoren der Siemens AG ihr Paket an Siemens Energy halten. Weitere große Ankerinvestoren, die wie Siemens mehr als 25 % besitzen, wird es sicherlich zumindest anfangs nicht geben.

- Siemens wird kleiner. Ist der Konzern noch groß genug?

Was ist klein und was ist groß? Tesla ist klein, Cisco ist auch klein - aber beide sind groß in der Marktkapitalisierung. Kleine Unternehmen im Sinne von "noch nicht viel Umsatz" können seit rund einer Dekade große Werte darstellen, wenn sie hervorragende Perspektiven haben.

- Wo steht Siemens?

In der Automatisierungstechnik gehören wir schon zu den ganz Großen. Da heißt die Herausforderung: Stark bleiben, immer Bodenhaftung behalten und auch in den Rückspiegel und aus dem Seitenfenster schauen - jene, die von dort oder von hinten kommen, sind manchmal die eigentlichen Konkurrenten. Wir haben hervorragende Chancen, die sehr starke Marktposition zu verteidigen. Die Eintrittsbarrieren sind sehr hoch, weil wir das Kundenvertrauen haben und die Kombination von Produkten, Software und Digitalisierung entscheidend ist.

- Wie schätzen Sie die Sparte Smart Infrastructure ein?

Dort sind wir durch die Kombination vorhandener Assets sehr vielversprechend gestartet. Der Entwicklungsstand der Sparte Digital Industries wird sicherlich erst in einiger Zeit erreicht werden. Aber wir haben ein sehr erfahrenes Management-Team und sind auf einem guten Weg.

- Ist die Struktur, die an einen Gemischtwarenladen erinnert, wirklich akzeptabel?

Wir haben Portfolioelemente aus unterschiedlichen Richtungen zusammengebracht - mit einem klaren Fokus auf Infrastruktur für Gebäude, Netze sowie Speichertechnik und Elektromobilität. Es ist nun Teil der Managementaufgabe, die Kostenbasis zu

verbessern und die Produktivität zu erhöhen. Da sehen wir eine Konsolidierungschance und Potenzial.

- Warum gehört die Bahntechnik wieder zum Kerngeschäft?

Mobility ist eine strategische Ergänzung zu Smart Infrastructure. Überall zieht sich die Frage durch: Wie kann man durch intelligenten Einsatz von Daten große Herausforderungen bewältigen?

- Manche sagen, es sei deswegen ein Sonderfall, weil es noch ein Konglomeratsmerkmal darstelle.

Wir haben uns ausführlich mit dem Thema beschäftigt. Sie wissen ja, dass wir uns auch einen anderen Weg hätten vorstellen können. Die Kombination mit Alstom ist uns aus Gründen verwehrt worden, die für uns nicht vollständig nachvollziehbar waren. Aber der Mobility Bereich ist sehr erfolgreich und spielt eine wichtige Rolle bei Siemens.

- Was bedeutet der Wirecard-Skandal für den Finanzplatz Deutschland?

Wir alle sind erschüttert. Wirecard ist ein Schock für den Finanzplatz. Dann kommt die Frage: Wie konnte das passieren? An der Stelle übe ich mich in Vorsicht, weil erst einmal viel Aufklärungsarbeit geleistet werden muss. Und ich hoffe inständig, dass alle Involvierten sich extrem verantwortungsbewusst zeigen. Denn wenn die Aufklärung nicht gelingt, ist es schwer möglich, etwas dagegen zu tun, dass sich so etwas wiederholt.

- Welche Konsequenzen wird der Skandal haben?

Wir müssen um die Reputation des Finanzplatzes Deutschland kämpfen. Da sind alle gefragt, niemand darf sich schonen. Der Skandal ist sicher eine große Bewährungsprobe auch für den Börsenplatz. Denn hätten Sie vor zwei Monaten irgendjemanden gefragt, wo denn einer der sichersten Finanzmärkte der Welt ist, wo so etwas nicht passieren kann, hätten wahrscheinlich nicht wenige auf Deutschland gezeigt. Ich wünsche mir aber auch, dass alle mit ruhiger Hand agieren und erst den Sachverhalt aufklären, bevor eine systemische Lösung gesucht wird.

- Die Aufsicht wird als Schwachstelle ausgemacht.

Das ist aber noch keine Lösung, sondern nur eine Problembeschreibung, wenn es denn so war. Man sollte die relevanten Stakeholder in die Diskussion einbeziehen, bevor man vermeintlich triviale Lösungen als Allheilmittel preist. Ich bin überzeugt, dass uns das gelingen kann. Aber ich bin auch überzeugt, dass dies nicht mal eben übers Wochenende möglich ist.

- Sie spielen darauf an, dass die Bundesregierung der Deutschen Prüfstelle für Rechnungslegung kündigen will.

Für Insider ist es kein bisschen überraschend, dass in der Prüfstelle nur eine Person mit der Wirecard-Prüfung betraut war - die Zahl der Mitarbeiter ist bekanntlich sehr übersichtlich. Die Arbeitsweise ist schließlich, dass zusätzliche Experten fallweise hinzugezogen werden.

- Diese privatrechtlich organisierte Bilanzkontrolle könnte von der BaFin übernommen werden.

Mit einem Bundesadler auf dem Briefkopf sieht man mächtiger aus. Es ist aber nicht immer allein die vermeintliche Macht, die zu den richtigen Ergebnissen führt. Wir haben in anderen Jurisdiktionen wie den USA gesehen, dass es auch in eingliedrigem Systemen - die Börsenaufsicht SEC ist ja quasi die Kombination von BaFin und DPR - keine Immunisierung gegen große Bilanzmanipulationen gegeben hat.

- Wenn man von Betrug ausgeht: Welche Lehre wäre denkbar außer eine intensivierte Aufsicht?

Wenn es so wäre, und auf diesen Konjunktiv lege ich Wert, wenn es also so wäre, dass kriminelle Machenschaften im Giralgeld-Umfeld die Ursache waren, dann wäre es sicher naheliegend, zu überlegen, inwieweit forensische Methoden in den Alltag einfließen, und zwar schon in den Unternehmen. Siemens hat auf harte Art und Weise gelernt, wie wichtig es ist, zu jedem Zeitpunkt volle Transparenz über die eigenen Finanzflüsse zu haben. Unsere interne Revision nutzt, wo es geboten

erscheint, auch forensische Methoden. Es würde mich überhaupt nicht stören, wenn meine Wirtschaftsprüfer oder die DPR ebenfalls forensisch vorgehen, wenn es denn hilft.

- Die Wirtschaftsprüfer sind in der Defensive.

Wirtschaftsprüfer sind in großem Umfang abhängig von dem, was das Management ihnen präsentiert und sagt. Natürlich müssen sie beispielsweise Belege prüfen, aber das ist in einer zunehmend digitalen Welt gar nicht mehr so einfach. Wir werden uns wahrscheinlich daran gewöhnen müssen, dass die gleichen Algorithmen, mit denen eine Blockchain hergestellt wird, für die Nachverfolgung umgekehrt irgendwie geöffnet werden müssen. Das sind natürlich auch rechtlich große Schritte.

- Verändert sich Ihr Verhältnis zu EY als Wirtschaftsprüfer von Siemens?

Zunächst einmal gilt für alle Beteiligten die Unschuldsvermutung. Für mich ist nicht erkennbar, dass das EY-Team, das bei Siemens seit vielen Jahren einen guten Job macht, in irgendeiner Form Defizite haben könnte.

- Das Ziel einer Kapitalrendite von 15 bis 20 % wird von Siemens seit Jahren verfehlt. Ärgert Sie das?

Schöner wäre es, wenn wir immer im Zielkorridor blieben. Aber ärgern in dem Sinn: Haben wir alles falsch gemacht? Das sehe ich nicht so. Wir haben immer transparent dargestellt, welchen Einfluss Akquisitionen auf die Kapitalrendite haben würden. Wenn wir den Ausblick für das nächste Geschäftsjahr geben, werden wir einen sinnvollen Zielkorridor nennen.

- Wie beeinflusst die Corona-Pandemie das Wirtschaften?

Wir müssen neu denken, beispielsweise in der Planung. Die einwertige Vorausschau, die eine einzelne Entwicklung priorisiert, ist zumindest vorläufig passé. Stattdessen denken wir in Szenarien und damit in Handlungsalternativen. Damit werden Flexibilität und Agilität noch wichtiger. Es war richtig und wichtig, schon vor einigen Jahren in die Reagibilität des Unternehmens zu investieren. Unsere Geschäfte sind gewohnt, einen Plan B vorzuhalten. Dessen Abrufbarkeit quasi per Knopfdruck wird eine zunehmend große Rolle spielen.

- Welches ist Ihr Hauptszenario für die wirtschaftliche Entwicklung?

Es ist gerade das Merkmal der Mehrwertigkeit, dass man kein Hauptszenario hat. Wünschenswert wäre, in Modellen gedacht, natürlich eine V-Form der Erholung. Das erwartet aber keiner mehr. Deshalb muss man sich auf etwas einstellen, das zwischen einem weniger ausgeprägtem V und einem U liegt.

- Für welche Region gilt dies?

Wir erwarten verschiedene Verlaufsformen in den Marktsegmenten und auch Geografien. Einige Länder sind eben fortgeschrittener im Umgang mit Covid-19. Wirtschaftsräume oder gar Nationen werden sich unterschiedlicher als früher entwickeln. Außerdem haben sich manche Staatsführer auch schon vor Covid-19 aus ganz anderen Gründen die Stärkung nationaler Wertschöpfungsketten auf die Fahne geschrieben. Hinzu kommt das Streben nach Autarkie in bestimmten Schlüsselindustrien wie beispielsweise der Impfstoffproduktion.

- Es wird also eine stärkere Lokalisierung geben.

Auch wenn diese Deglobalisierung normativ nicht wünschenswert ist: Wir müssen für unsere Kunden die Fragmentierung bisher gut funktionierender globaler Wertschöpfungsketten so unterstützen, dass ihre Wettbewerbsfähigkeit dennoch hoch bleibt. Wenn man drei für den Weltmarkt produzierende Fabriken auf zehn Länder verteilt, ist das erst einmal ein Kostennachteil. Also muss man Produktivität holen. Wir können dem Kunden helfen, durch Fertigungsautomatisierung und Digitalisierung alle zehn Fabriken weltweit klug auszulasten und auf das gleiche Leistungsniveau zu heben.

- Wie ist das vergangene Quartal gelaufen?

Ich hatte ja schon mehrfach gesagt, dass das dritte Quartal des Geschäftsjahres wegen der vollen Auswirkungen der Pandemie eine große Herausforderung für uns, genau wie die meisten anderen Marktteilnehmer sein wird. Es ist allerdings auch kein Fall ins Bodenlose. Wir sehen in den kurzzyklischen Geschäften ein prozentuales Minus im Geschäftsvolumen zwischen 10 und 20 %.

- Wie sieht die mittelfristige Perspektive aus?

Wir werden sicherlich nicht im Jahr 2021 in allen Geschäften und Geografien auf das Niveau des Jahres 2019 zurückkommen. Andererseits müssen wir in Zeiten von Paradigmenwechseln die Situation für uns nutzen. Die beste Chance herauszufinden, ob man wirklich einen Wettbewerbsvorteil hat, ist, wenn der Kunde weniger Budget verteilen kann. Dann wendet er sich denen zu, die am meisten helfen können.

- Dies kann ein schmerzhafter Moment sein.

Die Gefahr besteht. Aber wir haben auch im Industriegeschäft in der konjunkturellen Erholung nach der Lehman-Pleite Marktanteile gewonnen. Ich erwarte von unserer erprobten Spitzenmannschaft, dass dies auch dieses Mal wieder gelingt.

- Muss Siemens die Kapazität mancherorts zurückfahren?

Es wäre nicht integer zu behaupten, dass man immer alles schmerzfrei bewältigen kann.

- Die wichtige Frage ist doch: Wie stark werden Kosten gesenkt?

Seit der Lehman-Pleite im Jahr 2008 lässt sich das kurzzyklische Geschäft nicht mehr treffsicher prognostizieren. Deshalb ist diese Mehrwertigkeit in den Szenarien so wichtig: Ein L-förmiger Verlauf würde natürlich zu deutlichen Anpassungen der Ressourcen in allen Industrien führen. Im V hingegen wäre es unklug, die Gegenwart zu optimieren und so den Aufschwung zu verpassen.

- Was ist die Konsequenz?

Weil sich die Entwicklung nicht voraussehen lässt, muss man quasi in Bremsbereitschaft bleiben, und deshalb wird man auch in den seltensten Fällen das Optimum treffen; das kennt man ohnehin nur ex post. Dieses Loslassen vom theoretischen Optimum fällt den Perfektionisten schwer. Das ist wie beim Formel-1-Rennen: Die Fahrer sind gewohnt, den Bremspunkt maximal zu nehmen, dann kommt Regen, und schon sitzen alle im Grün. Das haben wir auch schon erlebt, und wir versuchen, davon zu lernen.

- Wie?

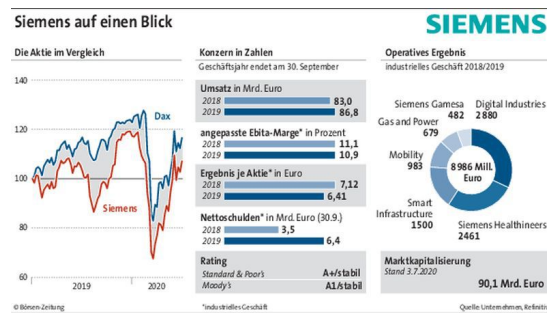
Es gibt drei Stellhebel: Sie brauchen den besten Motor - den bauen wir! Sie benötigen den besten Fahrer - den haben wir! Und dann braucht es auch noch ein erfahrenes Team in der Boxengasse, das rechtzeitig Hinweise gibt, in welcher Kurve möglicherweise mehr Wasser steht als in anderen. Die Kombination von den drei Faktoren macht den Erfolg aus. Ich bin überzeugt: Das bekommen wir hin.

- Aber man weiß doch nicht, wo das Wasser steht. Bremsst man da einfach überall stärker?

Es wird sein wie mit der Coronastrategie der Politik. Man wird sich ex post schelten lassen müssen, weil das Optimum nicht erreicht wurde. Andererseits gilt: Wenn man im Grün landet, wird die Frage gestellt: Wie kann man denn so naiv sein kann, mit Vollgas in diese Kurve zu fahren? Also muss man etwas früher bremsen. Das sieht vielleicht nicht so spektakulär aus, aber dann heißt es erst einmal, die Runde zu überstehen und halbwegs dabei zu sein. Dann hebt man den Blick, um zu sehen: Wo ist der Zielpunkt? Der Zielpunkt ist nicht die nächste Kurve, sondern die Flagge, wenn das Rennen nach vielen Runden endet. Nur wer dann vorn liegt, gewinnt.

Das Interview führte Michael Flämig.

Michael Flämig



Quelle: Börsen-Zeitung vom 04.07.2020, Nr. 126, S. 8

ISSN: 0343-7728

Rubrik: DAS CFO-INTERVIEW - IM INTERVIEW: RALF THOMAS

Dokumentnummer: 2020126056

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/BOEZ_d64a70eb05bbd7fc0d1b64d3d354825e412f3713

Alle Rechte vorbehalten: (c) Börsen-Zeitung

GENIOS © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH