

# Vorsicht, wenn Sie dem Chef widersprechen!

Heinrich von Pierer, der langjährige Vorstandsvorsitzende von Siemens, zieht Bilanz. Im Interview spricht er über Freud und Leid des Managerlebens, gibt Verhandlungs- und Karrieretipps und erinnert sich an harte Trinksitten in fernen Ländern.



Heinrich von Pierer, Jahrgang 1941, auf dem Tennisplatz, im Vorstandsbüro von Siemens, bei einer Rede vor den Vereinten Nationen und an der Wall Street. Sein neues Buch „Die Kunst des Machbaren. Lehrreiches und Heiteres aus dem Leben eines Topmanagers“ erscheint am 23. März im Redline Verlag (192 Seiten, 14,99 Euro).  
Fotos privat, Thomas Geiger, manager magazin, Pierer Consulting, Picture Alliance, manager magazin



**Herr von Pierer, Sie standen von 1992 bis 2007 an der Spitze von Siemens, zunächst als Vorstandsvorsitzender, dann als Aufsichtsratschef. Lässt sich solch eine Karriere planen?**  
Da gehört natürlich auch viel Glück dazu. Anfangs wollte ich gar nicht zu Siemens, bis mich ein mir gut bekannter Siemens-Direktor davon überzeugt hat, es einmal dort zu versuchen. Angefangen habe ich 1969 in der Rechtsabteilung in Erlangen, nicht in der Zentrale in München. Ein freundlicher Kollege aus der Steuerabteilung gab mir damals einen dezenten Hinweis, den ich nicht gleich verstanden habe: „In der Sonne bräunt’s sich schneller.“ Damit war gemeint: Wer bei Siemens etwas werden will, muss nach München.

**Kann man es nicht auch in der Dependence zu etwas bringen?**  
Möglich ist das, aber es ist bedeutend schwieriger. Sie müssen ja ein Profil bekommen, irgendwie auffallen. Jetzt nicht durch extravagante Kleidung oder ein loses Mundwerk. Sondern durch Kompetenz. Das geht einfacher im Dunstkreis des Vorstands.

**Haben Sie die Nähe der Chefs bewusst gesucht?**  
Nein, das fällt auf. Man darf die Situation nicht krampfhaft herbeiführen wollen, das geht meistens nicht gut. Aber man muss seine Chance nutzen, wenn sie sich bietet.

**Das klingt wie ein etwas abgedroschener Spruch aus einer Karrierebibel.**  
Mag sein, aber da ist viel Wahres dran. In meinem Fall war es so, dass ich den Auftrag bekam, über den Bau von Kernkraftwerken am Persischen Golf mitzuverhandeln, als zuständiger Jurist im Verhandlungsteam. Das war ein Riesenauftrag, wir waren wochenlang im Iran vor Ort. Natürlich mussten wir dem Vorstand nachher davon berichten. Als dann zweieinhalb Jahre nach Vertragsunterzeichnung die Iranische Revolution ausbrach und der Bau der Kraftwerke abgebrochen wurde, waren wir quasi jede Woche beim Vorstand. Denn Siemens hatte damals rund 3000 Leute auf der Baustelle, die wir irgendwie sicher nach Hause bringen mussten. Das war eine verantwortungsvolle Aufgabe für uns als zuständige Projektleiter, erschwert durch den beinahe vollständigen Ausfall der Kommunikationsmöglichkeiten, aber

auch unsere Chance, sich auszuzeichnen. Zum Glück haben wir alle Mann sicher nach Hause gebracht.

**Solch ein Erfolg macht selbstbewusst. Sollte man das seinen Vorgesetzten gegenüber zeigen?**  
Selbstbewusstsein schadet nicht, aber man sollte nie überziehen. Kein Vorstand mag es, wenn man zu rechthaberisch auftritt oder wenn man gar vor versammelter Mannschaft offen die Auseinandersetzung herbeiführt. In einer großen Besprechung die Konfrontation mit dem Chef zu suchen wird einem nicht bekommen. Besser und auch zielführender ist es, Zweifel oder Widerspruch vorher oder hinterher unter vier Augen zu äußern. Auch ich habe da Fehler gemacht.

**Welchen zum Beispiel?**  
Ich erinnere mich noch sehr genau, dass ich kurz nach der Wende zu Beginn meiner Vorstandskarriere im Zentralvorstand gemeinsam mit einem Kollegen von der Technik einen Plan für unsere erste Firmenübernahme in den neuen Bundesländern präsentierte. Ehrlich gesagt, hätte mir auffallen müssen, dass die Sache gar nicht so gut überlegt war. Es ging um eine Fabrik, die Isolatoren für Stromleitungen produzierte. Aber eigentlich konnten wir die Kapazität nicht wirklich gebrauchen, weil nicht einmal unsere eigenen Werke voll ausgelastet waren. Der Zentralvorstand ließ uns abblitzen, dagegen habe ich mich beleidigt gewehrt – ein Stück weit zu lang. Zu retten war da nichts mehr. Spätestens da habe ich gelernt: Einsicht zu zeigen, zuzuhören und sich einzugestehen, dass auch andere Ahnung von einer Sache haben, ist essentiell.

**Wie haben Sie die Scharte wieder aus-gewetzt?**  
Die Gelegenheit dazu ergab sich dann glücklicherweise schnell. Wir haben kurz danach in gleicher Besetzung beim Vorstand mit guten Argumenten für den Erwerb eines Turbinenwerks im sächsischen Görlitz erworben. Bald darauf war ich dort auf der ersten Betriebsversammlung, die ein westdeutsches Unternehmen in Ostdeutschland abgehalten hat. Heute gehört das Werk zu Siemens Energy.

**1992 wurden Sie Vorstandsvorsitzender von Siemens. Nach welchen Grundregeln haben Sie interne Sitzungen geleitet?**

Zuallererst müssen Sie immer gut vorbereitet sein. Die Leute merken es, wenn man das nicht ist. Zweitens: Sie müssen für eine vernünftige Tagesordnung sorgen und drittens auch die vorgegebenen Zeiten einhalten. Präsentationen und Diskussionen dürfen nicht ausufern. Viertens ist es wichtig, dass man auch stillere Kollegen und Mitarbeiter in die Diskussionen miteinbezieht – gerade sie können oft einen wichtigen Beitrag leisten, der sonst übersehen wird. Und fünftens sollten Sie in der Besprechung möglichst ein Ergebnis erzielen. Das lässt sich natürlich nicht immer erreichen, aber ich habe es nicht leiden können, wenn in Sitzungen nichts entschieden wurde.

**Wer Entscheidungen trifft, stößt auch einzelne Kollegen vor den Kopf.**  
Ich habe immer versucht, es nie so weit kommen zu lassen. Die Leute dürfen sich nicht als Sieger und Besiegte fühlen, das schafft nur schlechte Stimmung. Deswegen habe ich immer alles dafür getan, dass auch die Gegner einer Entscheidung am Ende mit ihr leben konnten.

**Wie autoritär muss man als Chef eines Konzerns wie Siemens auftreten?**  
Ich fand das nie elegant, Mitarbeiter im großen Kreis zurechtzuweisen. Autorität gewinnen Sie nicht durch rüdes Auftreten, sondern durch Autorität in der Sache.

**Sie sind wirklich nie laut geworden? Kaum zu glauben.**  
Da müssten Sie jetzt meine alten Kollegen fragen. Ich hatte natürlich unendlich viele Besprechungen. Es ist nicht unmöglich, dass ich da auch irgendwann einmal ausgeflippt bin. Aber in der Regel bringt das gar nichts. Wenn Sie 15 Tagesordnungspunkte abarbeiten müssen, können Sie nicht jedes Mal aufbrausen.

**Trotzdem überbringt niemand dem Chef gerne schlechte Botschaften. Wie war das bei Ihnen?**  
Sie sprechen da ein echtes Problem an. Die Überbringer schlechter Nachrichten fürchten oft, im übertragenen Sinne geköpft zu werden. Manche denken auch, dass sie ein Problem noch selbst in den Griff bekommen, bevor sie es zum CEO tragen. Das macht es mitunter schwierig, rechtzeitig über Fehlentwicklungen informiert zu werden. Mein Presseschef war ganz gut darin, auch der eine oder andere enge Mitarbeiter. Aber eine besonders gute Informationsquelle war das Wochenende: In Erlangen auf dem

Marktplatz oder auch auf dem Tennisplatz haben Freunde und Bekannte oft Tacheles mit mir geredet. Nicht alles, was sie gehört hatten, stimmte, aber doch eine ganze Menge.

**Seit Corona ist ein Austausch dieser Art kaum möglich. Wie würden Sie vom Homeoffice aus führen?**  
Ich sehe ein, dass es sich derzeit nicht anders machen lässt. Über die technischen Möglichkeiten, die heute glücklicherweise bestehen, lassen sich gut Informationen austauschen, das schon. Aber all das, was man heute Empathie nennt, ist meines Erachtens aus dem Homeoffice heraus nicht möglich. Sie können zum Beispiel einen enttäuschten Mitarbeiter nach einer für ihn nicht so erfolgreichen Besprechung nicht beim Herausgehen zur Seite nehmen und ihn ein bisschen aufmuntern. Solange man sich einigermaßen kennt, mag das alles noch irgendwie funktionieren. Aber sobald sich neues Personal vor dem Bildschirm gegenübertritt, wird es schwierig: Die Leute haben keine echte Gelegenheit, sich kennenzulernen, können sich also auch nicht richtig einschätzen. Auf Dauer lässt sich ein Unternehmen nicht über den Bildschirm allein führen. Vom Umgang mit neuen Kunden ganz zu schweigen: Auch da ist es wichtig, sich zu treffen und Vertrauen aufzubauen.

**Sie haben in Ihrem Berufsleben fast 70 Länder bereist. Wie stellt man sich auf die unterschiedlichen Kulturen ein?**  
Eine Sache ist trotz aller Unterschiede auf der ganzen Welt gleich: Wenn Sie mit jemandem ins Geschäft kommen wollen, müssen Sie erst einmal zuhören. Bloß nicht den anderen belehren, wie toll wir in Deutschland die Dinge regeln. Dann Anknüpfungspunkte suchen, die am besten gar nichts mit dem Geschäft zu tun haben – Fußball beispielsweise. Ich bin ja auch Verwaltungsbeirat des FC Bayern München. Wenn Sie das irgendwo auf der Welt erwähnen, fällt fast überall mit Begeisterung der Name „Beckenbauer“. Außerdem ist es gut und macht ja auch Spaß, sich für Geschichte und Kultur des jeweiligen Landes zu interessieren. Vor allem aber empfehle ich, mit einer gewissen Bescheidenheit aufzutreten und jede Überheblichkeit zu vermeiden.

**Mit Bescheidenheit zieht man doch keine Aufträge an Land.**  
Da habe ich andere Erfahrungen gemacht.

Die Menschen wollen ernst genommen werden, Bevormundung kommt nie gut an, Arroganz schon gar nicht.

**Ist es nicht ratsam, auch hin und wieder emotional zu werden?**  
Davon rate ich ab. Besonders in Asien ist es den Menschen wichtig, in Verhandlungen nie das Gesicht zu verlieren. Und wenn Sie etwas von der anderen Seite wollen, sind Sie ohnehin in der schwächeren Position. Da bringt es nichts, ausfällig zu werden.

**Sie hatten sich immer unter Kontrolle? Meistens schon, ich habe mich beim Tennis abregiert. Aber ich erinnere mich an einen prominenten Fall, wo es etwas anders abgelaufen ist. Das war allerdings ein hochriskantes Manöver. Damals habe ich mit dem chinesischen Ministerpräsidenten Zhu Rongji über den Bau des Transrapid in Schanghai verhandelt. Die Gespräche waren festgefahren, wir waren beim Preis meilenweit auseinander, ein Kompromiss nicht in Sicht. Da kam ich auf den spontanen Einfall, aufzustehen und vor dem Ministerpräsidenten meine leeren Hosentaschen auszustülpen. Mehr könne ich nicht anbieten, wollte ich damit sagen. Im Raum herrschte Totenstille. Dann rief von hinten ein Chinese: Wo ist der Fotograf? Alle lachten, der Ministerpräsident gab mir die Hand, und der Deal war perfekt. Zur Nachahmung würde ich das aber nicht empfehlen.**

**Bei Verhandlungen schafft ein gemeinsames Abendessen Vertrauen. Haben Sie einen Trick, solche Veranstaltungen unbeschadet zu überstehen?**  
Besonders mit dem Alkohol muss man aufpassen. Ihn abzulehnen gilt in manchen Ländern der Welt als unhöflich, das können Sie nur schwer machen, es sei denn, Sie weisen von vornherein auf ein gesundheitliches Problem hin. In Russland wird dem Klischee entsprechend Wodka gereicht, aber auch in China wird viel getrunken. Da müssen Sie sich etwas einfallen lassen. Ich erinnere mich an ein Abendessen, bei dem ich bemerkte, dass unserem Gastgeber der 60-prozentige Maotai stets aus einer anderen Karaffe nachgegossen wurde als mir. Da habe ich der Bedienung unauffällig bedeutet, dass ich auch gerne daraus trinken würde. Es stellte sich heraus, dass sich darin Wasser befand. An dem Abend habe ich ohne jede Probleme allen anwesenden Chinesen fröhlich zugestrotzt.

**Seit Ihrer Zeit als Vorstandschaft hat sich vieles verändert. Siemens spaltet immer mehr Bereiche ab. Behagt Ihnen das?**

Das möchte ich nicht im Detail kommentieren. Aber so viel kann ich vielleicht sagen: Die Kapitalmärkte verhalten sich drängender als zu meiner Zeit. Darum kann ich nachvollziehen, dass man diesem Drängen zu Teilen nachgibt. Als ich Vorstandsvorsitzender war, habe ich mich eigentlich bis zum Jahr 1997 mit dem Aktienkurs gar nicht so richtig beschäftigt, das war Sache des Finanzvorstands. Danach wurde das etwas anders, aber längst nicht so, wie das heute unweigerlich der Fall ist. Allerdings glaube ich, dass man nicht jede Mode mitmachen muss und mit guten Argumenten auch dagegenhalten kann.

**2007 mussten Sie den Aufsichtsratsvorsitz infolge der Korruptionsaffäre niederlegen, die den Konzern erschütterte. Siemens war Ihr Leben. Wie sehr hat Sie dieses Ende geschmerzt?**

Das ist Vergangenheit. Natürlich hätte ich mir nach der wirklich tollen Zeit ein anderes Ende gewünscht, aber ich habe mich damit arrangiert. Ich bin damals dem guten Rat meiner Frau gefolgt, die mir sagte: Willst du die nächsten zehn Jahre Prozesse führen? Oder willst du ein selbstbestimmtes Leben haben? Ich habe mich mit dem Unternehmen dann außergerichtlich geeinigt. Das war die bessere Lösung, auch für Siemens.

**Sie waren Jahrzehnte bei Siemens beschäftigt, aber noch länger spielen Sie Tennis. Was kann man vom Tennis für die Karriere lernen?**

Ich stehe vor meiner 71. Saison als Verbandsspieler und hoffe, dass es trotz Corona irgendwie möglich sein wird, sie zu bestreiten. In der Tat kann man vom Tennis eine Menge lernen: Sie müssen Ihre Gegner einschätzen können, aber im Doppel auch Ihre Partner. Sie brauchen eine vernünftige Taktik, die man im Spiel aber anpassen muss, außerdem Durchhaltevermögen und die Fähigkeit, auch mit Niederlagen umzugehen und bei einem Sieg nicht abzuhängen. Wenn Sie sich zu wenig zutrauen, geht Ihr Flugball mit Sicherheit ins Netz, wer sich aber zu viel zutraut, schlägt ihn garantiert ins Aus. Das ist wie im richtigen Leben.

Das Gespräch führte Dennis Kremer.