

DRINNEN

## Erfolg ist eine Tomate

Ein Türke in Österreich: Gökhan Yildirim, 34, Unternehmensberater

Man kann eine Tomate auf unterschiedliche Arten verzehren. Man kann sie vom Tisch nehmen und so oft abbeißen, bis sie weg ist. Man kann sie aber auch in Teile schneiden, die man auf einem Teller anrichtet, mit einer Olive verziert, mit Öl beträufelt und mit Salz und Oregano abschmeckt, bevor man sie nach und nach genießt. Mir ist diese Art grundsätzlich lieber. Daher habe ich mir ganz genau überlegt, wie ich als Unternehmensberater arbeiten möchte. Es geht nicht darum, einem Kunden etwas einzureden und schnell die Rechnung zu schreiben. Ich will, dass wir beide zufrieden sind. Das setzt voraus, dass ich nicht nur den Wissenstransfer einleite und dafür Sorge, dass meine Ideen rentabel sind. Ich muss zudem sicherstellen, dass wir fair miteinander umgehen.

Diese Form der Nachhaltigkeit hat mir Professor Hermann Knoflacher beigebracht, ein bekannter



Gökhan Yildirim stammt aus Istanbul. Er handelt mit dem Wissen über erneuerbare Energie

Verkehrsplaner, dem ich als Absolvent der Technischen Hochschule Wien viel zu verdanken habe. Man darf nicht nur Dinge tun, die gut für den eigenen Geldbeutel sind. Ich versuche, diesem Leitsatz mit meiner eigenen Firma, der Revista Consulting Group, zu folgen. Mein Thema ist erneuerbare Energie. Wie kann ich aus Müll Energie erzeugen? Und wie kann ich das Fachwissen, das es in Österreich gibt, in die Türkei transferieren? Wien ist als Brückenkopf nach Südosteuropa als Standort prädestiniert. Um auch in der Türkei ein Standbein zu haben, unterhalte ich in der Rechtsanwaltskanzlei meines Vaters in Istanbul einen zweiten Firmensitz.

In Wien zu leben bedeutet für mich, mit meinen unterschiedlichen Identitäten zu jonglieren. So wie die Kenntnisse verschiedener Sprachen nicht miteinander konkurrieren, so sollten sich die verschiedenen Identitäten eines Migranten gegenseitig ergänzen. Ich bin Türke und weiß, wie ein Türke denkt. Ich bin Wiener und weiß, wie ein Wiener denkt. Den Ramadan nehme ich so ernst, wie es mein Beruf und mein Familienleben zulassen. Die österreichischen Feiertage akzeptiere ich, auch wenn mir persönlich Weihnachten nichts sagt. Ich habe mir also für jede Identität einen Raum geschaffen – Vielfalt ist Bereicherung. So kann man glücklich sein. Würde sich dieses Modell weithin durchsetzen, könnten beide Kulturen voneinander profitieren.

Aufgezeichnet von ERNST SCHMIEDERER

A



Fotos: Ilse Christandl für DIE ZEIT

## »Korruption ist ein Mythos«

Siemens-Vorstandschef Peter Löscher im ZEIT-Wirtschaftsgespräch mit Giovanni di Lorenzo über die Fehler der Vergangenheit und darüber, warum er sich gerne unterschätzen lässt

Peter Löscher stellte sich vor 300 Gästen im Wiener Haus der Industrie den Fragen von ZEIT-Chefredakteur Giovanni di Lorenzo

**DIE ZEIT:** Herr Löscher, Sie meinten einmal in einem Interview: »Mit 28 habe ich gesagt: Ich bin ein Weltbürger.« Aber je älter man wird, desto mehr besinnt man sich auf seine Wurzeln. Jetzt bin ich zu Hause angekommen. Wo ist dieses Zuhause?

**Peter Löscher:** Ich habe nach dem Studium Österreich verlassen und bin im Grunde nie mehr zurückgekehrt. De facto habe ich keinen einzigen Arbeitstag in meiner Heimat verbracht. Meine Vorfahren waren aus Italien, meine Eltern aus Österreich, mein Frau ist Spanierin, zwei meiner drei Kinder sind US-Amerikaner, eines Spanier. Das heißt, ich kenne das Gefühl, eine Minderheit zu sein. Als Heimat empfinde ich aber dennoch Kärnten, meine Familie und die Berge und Seen. Zuhause ist für mich aber auch meine Wahlheimat Barcelona, das Meer, die Offenheit und die Familie meiner Frau.

**ZEIT:** Die Siemens-Zentrale in München haben sie jetzt nicht genannt.

**Löscher:** Die zähle ich zu meinem Kulturkreis. **ZEIT:** Sie sind in der 160-jährigen Geschichte von Siemens der erste Konzernchef, der nicht aus dem Unternehmen kommt, zudem kamen Sie 2007 vom Erfind General Electric. Ist man Ihnen mit Vorbehalten begegnet?

**Löscher:** Nein. Damals befand sich Siemens nach dem Bekanntwerden des Korruptionsskandals in einer schwierigen Phase. Am Anfang war ich natürlich mit vielen Fragen konfrontiert. Wer ist dieser Peter Löscher? Was macht er? Setzt er sich für uns ein? Diese Fragen rasch zu beantworten war für mich entscheidend. Also habe ich mich daran gemacht, so schnell wie möglich die Standorte zu besuchen, um die Mitarbeiter kennenzulernen. So ist es mir gelungen, in kurzer Zeit Vertrauen aufzubauen.

**ZEIT:** Es heißt, Sie hätten, bevor Sie Ihren Dienst antraten, nicht nur die Geschichte des Konzerns studiert, sondern auch Angehörige der Familie Siemens aufgesucht. Was haben sie Ihnen mit auf den Weg gegeben?

**Löscher:** Wenn man sich das Leben der Siemens-Brüder vor Augen führt, dann ist es beeindruckend, wie die bereits im 19. Jahrhundert mit ihren Produkten in die Welt hinausgingen. Heute würde man das als globalen Roll-out bezeichnen. Die Verbindung von Technologie, Unternehmertum und sozialer Verantwortung – das sind Werte, die auf die Gründerväter zurückgehen. Die Familie hält heute noch rund sechs Prozent des Aktienkapitals. Deshalb bin ich natürlich auf die Mitglieder zugegangen. Dass sich die Familie bei meiner ersten Hauptversammlung hinter das Management gestellt hat, war ein tolles Signal. Dafür bin ich sehr dankbar.

**ZEIT:** Sie haben ein Jahr nach Ihrem Amtsantritt in einem Interview gesagt: »Die haben mich damals kräftig unterschätzt.« Was haben Sie damit gemeint?

**Löscher:** Genau das. (lacht)

**ZEIT:** Als Sie bei Siemens das Ruder übernahmen, haben Sie sich doch sicher irgendwann die Frage gestellt, wie es zu diesem Sumpf kommen konnte? Wie sieht Ihre Analyse aus?

**Löscher:** Da bedarf es keiner langen Analysen, sondern man setzt sich hin und beginnt mit der Arbeit. Ich habe klar die Marschrichtung ausgegeben, dass Siemens in Zukunft immer und überall für saubere Geschäfte steht. Warum das passiert ist, war für mich eher zweitrangig.

**ZEIT:** Dennoch müssen Sie als Chef eines Unternehmens, das sich nun Ethik auf die Fahnen geschrieben hat, eine Erklärung haben, wieso 1,3 Milliarden Euro Schmiergeld geflossen sind.

**Löscher:** Das war ein klares Fehlverhalten von Managern, die die berühmte rote Linie überschritten haben.

**ZEIT:** Sie würden also sagen, dass Korruption unausweichlich ist, wenn man in bestimmten Ländern engagiert ist.

**Löscher:** Das ist ein Mythos, den wir aus der Welt geschafft haben. Man kann in jedem Land Geschäfte machen. Aber man sucht sich jene Kunden und Projekte aus, die man haben will. Siemens hat in der kurzen Zeit seit 2007 das größte Wachstum und den höchsten Auftragsbestand der Unternehmensgeschichte. Das zeigt, dass wir auf dem richtigen Weg sind.

**ZEIT:** Glauben Sie, dass solche Praktiken stattfinden, ohne dass die Führung des Unternehmens davon weiß?

**Löscher:** (schweigt und lächelt)

**ZEIT:** Ich werte das mal als ein Nein. Lassen Sie mich zu einem anderen Thema kommen: Sie haben einmal gesagt, Siemens sei Ihnen insgesamt zu deutsch, zu männlich, zu weiß. Was wünschen Sie sich stattdessen?

**Löscher:** Siemens ist der einzige Industriekonzerne der Welt, der in 190 Ländern zu Hause ist. Gleichzeitig sind wir stolz darauf, ein deutsches Ingenieursunternehmen zu sein. Dass wir in so vielen Ländern aktiv sind, ist ein riesiger Wettbewerbsvorteil. Wenn man sich jedoch die oberen Führungsebenen ansieht, spiegelt sich diese Breite nicht wider. Das werden wir weiter forcieren, hat aber nichts mit Geschlecht oder dem Reisepass zu tun.

**ZEIT:** Eine Frauenquote wird immer wieder diskutiert. Wie stehen Sie dazu?

**Löscher:** Ich beteilige mich nicht an einer Männerdiskussion für Frauenquoten.

**ZEIT:** Sie halten diese Diskussion also für eine Form von Diskriminierung?

**Löscher:** Ja, absolut. Natürlich muss man bewusst und aktiv die Karrieren von Frauen unterstützen. Wir haben in Deutschland 500 Plätze in Kinderkrippen eingerichtet, investieren in Programme, um Mitarbeiterinnen die Rückkehr in den Beruf zu erleichtern. Und wir sind natürlich stolz, dass wir zwei Frauen im Vorstand haben. Von Quoten halte ich aber nichts. Wir brauchen die besten Köpfe in den richtigen Positionen.

**ZEIT:** Es gibt in der Öffentlichkeit und in der Politik das Bild des Migranten, den man nicht im Land haben möchte. Gleichzeitig wird immer wieder die Forderung laut, ausländische Spitzenkräfte ins Land zu holen. Haben Sie ein Rezept für dieses Problem?

**Löscher:** Deutschland ist mittlerweile kein Einwanderungs-, sondern ein Auswanderungsland. 2009 sind rund 13 000 Menschen mehr weg- als zugezogen. Tatsächlich aber benötigen wir 200 000 Fachkräfte. Für die gibt es eine wunderbare Regelung: Sie gelten dann als qualifiziert, wenn sie mehr als 66 000 Euro im Jahr verdienen. Wissen Sie, wie viele Fachkräfte, die 2009 aus Nicht-EU-Ländern eingewandert sind, unter diese Bestimmung gefallen sind? Nur 547 Personen. Hier müssen wir also Dinge dringend ändern. Denn Ingenieure werden überall auf der Welt gesucht und ausgebildet. In Deutschland sind es nur knapp über 40 000. Aber in China etwa 800 000 im Jahr. Da besteht ein enormer Wettbewerb. Um diese Entwicklung abzufedern, brauchen wir in Österreich und in Deutschland eine Bildungs- und Qualifizierungsoffensive.

**ZEIT:** Sie sind Österreicher, haben auf der ganzen Welt gearbeitet. Wie integrationsfähig sind eigentlich die Deutschen?

**Löscher:** Sie wissen, dass man den Österreichern nachsagt, sehr diplomatisch zu sein. (lacht) Aber im Ernst: Das kann man nicht verallgemeinern. **ZEIT:** Achten Sie bei den Menschen, die sich bei Ihnen bewerben, darauf, ob sie in irgendeinem Bereich Leidenschaft entwickelt haben?

**Löscher:** Natürlich. Vor allem Leidenschaften für Dinge, die nicht dem geraden Weg folgen. Ich bin fasziniert von den ungläublichen Lebensläufen, die junge Bewerber aufweisen. Diese Generation eignet sich neben dem Studium unzählige Erfahrungen an.

**ZEIT:** Sie haben 2008 die Siemens-Unternehmensbereiche in drei Sparten gegliedert. Industrie, Medizintechnik und Energie. Manche sagen, dass Sie nur das umgesetzt haben, was Klaus

Kleinfeld, Ihr Vorgänger, eingeleitet hat. Ärgert Sie das?

**Löscher:** Das ist absolut in Ordnung – obwohl es nicht stimmt. (lacht) Tatsächlich musste der Konzern ja strategisch nicht neu positioniert werden. Ich wollte die Themen Ökologie und Umwelttechnologie stärker betonen und Siemens als grünen Pionier ausrichten. Das Ergebnis dieser Anstrengungen ist, dass wir 2010 in diesem Bereich einen Umsatz von 25 Milliarden Euro erwirtschaftet haben.

**ZEIT:** Dennoch hat sich Siemens in China an der Errichtung des heftig kritisierten Drei-Schluchten-Staudamms beteiligt. Passt dieses Projekt noch zu Ihren Vorstellungen von einem grünen Unternehmen?

**Löscher:** Wir sind ein neutraler Technologieanbieter, der vielfältige Formen der Energieerzeugung im Angebot hat. Unsere Aufgabe ist es, mit allen Technologien, die wir entwickeln, die Effizienz zu steigern. China muss über zwei Drittel des Energiebedarfs mit Kohle decken. Wenn sich dieses Land das Ziel setzt, diesen Anteil auf 40 Prozent zu reduzieren, dann bieten wir dafür optimale Lösungen an. Wie zum Beispiel Solarthermie oder eben die Wasserkraft.

**ZEIT:** Wie lassen sich Konzerninteressen mit Menschenrechten in Einklang bringen?

**Löscher:** Wir sind keine politische Partei und konzentrieren uns auf unser Unternehmen. Dennoch wollen wir für unsere Mitarbeiter auf der Welt Arbeitsbedingungen schaffen, die zu Siemens passen. Asien ist für jeden Konzern ein essenzieller Markt. Für Europa ist China der zweitwichtigste Geschäftspartner. Wir müssen uns den technischen Vorsprung immer wieder neu erarbeiten und dafür sorgen, dass wir ihn auch halten.

**ZEIT:** Herr Löscher. Was ist für Sie die größte Ungerechtigkeit in der Weltwirtschaft?

**Löscher:** (überlegt lange) Wir müssen uns viel mehr anstrengen, die Ungleichheiten auf dieser Welt zu verringern. Und ich meine nicht zwischen Entwicklungsländern und Industrienationen, sondern von unserer Haustür. In Spanien etwa haben 40 Prozent der jungen Menschen unter 25 Jahren keinen Job. So etwas macht mich sehr, sehr nachdenklich. Auch wir müssen einen Beitrag dazu leisten, das zu ändern. Und zwar weit über das eigene Unternehmen hinaus.

Aufgezeichnet von STEFAN SCHLÖGL

DB BAHN

Märkte beobachten?  
Absätze beobachten?  
Konkurrenz beobachten?  
Endlich mal die Augen schließen?  
Mach' ich im Zug.

**Bahnfahrer nutzen ihre Zeit sinnvoll. Und sind schneller am Ziel.**

- Berlin-Hannover im ICE unter 1½ Stunden
- Stuttgart-Frankfurt im ICE in nur 1¼ Stunden

Ein kurzfristiger Geschäftsstermin? Kein Problem. Ihr Ticket buchen Sie bequem bis kurz vor Abfahrt. Und Ihre Präsentation aktualisieren Sie bei einer Tasse Kaffee. In Ihrem mobilen Büro. Wo sonst lässt es sich so entspannt und schnell arbeiten: [www.bahn.de](http://www.bahn.de).

**Die Bahn macht mobil. Seit 175 Jahren.**

Ihr Ticket unterwegs mit dem Handy buchen: [m.bahn.de](http://m.bahn.de)