

## „Ich bin Problemen nie aus dem Weg gegangen.“

Wolfgang Ziebart, 57, Vorstandschef des Chipherstellers Infineon Technologies über seine Berufung zum Problemlöser, das erhoffte Ende der Verluste und das Für und Wider, sich mit privatem Geld an dem Konzern zu beteiligen.

**€uro:** Herr Ziebart, seit Ihrem Amtsantritt als Infineon-Chef im September 2004 haben Sie etwa 3,5 Millionen Euro Gehalt bekommen. Wie viel davon war Schmerzensgeld?

**Wolfgang Ziebart:** Sie werden es vielleicht nicht glauben, aber ich habe noch keine Sekunde bereut, bei Infineon zu arbeiten. Von Schmerzen kann keine Rede sein.

**€uro:** Haben Sie etwa Freude daran, ein Unternehmen zu führen, dass seit Jahren vor allem durch verfehlte Prognosen und hohe Verluste auffällt?

**Ziebart:** Erstens werden wir die Sanierung im laufenden Jahr erfolgreich abschließen. Diese Aussicht macht selbstverständlich Freude. Zweitens ist die Halbleiterindustrie eine extrem dynamische Branche, was meinen Job trotz all des Stresses, der mit ihm verbunden ist, zusätzlich interessant macht. Und drittens bin ich in meinem Leben nie irgendwelchen Problemen aus dem Weg gegangen. Im Gegenteil. Infineon war nicht die erste Sanierungsaufgabe, die ich freiwillig angenommen habe. Ich betrachte es als wesentlichen Teil meines Berufes, Probleme zu lösen.

**€uro:** In den vergangenen fünf Jahren haben sich die Verluste von Infineon auf rund 2,5 Milliarden Euro summiert. Dagegen scheffeln die meisten Ihrer Konkurrenten hohe Gewinne. Warum steht Infineon so viel schlechter da?

**Ziebart:** Wir verdienen mit cirka 60 Prozent des Konzernumsatzes sehr gute zweistellige Gewinnspannen, hatten allerdings auch einzelne große Verlustbringer wie zuletzt den Mobilfunkbereich. Hier hat unser Hauptkunde Siemens, später BenQ Mobil, über Jahre hinweg Marktanteile verloren und 2006 ging die deutsche BenQ in Konkurs. Das hat voll auf uns durchgeschlagen, während unsere Wettbewerber vom Wachstum ihrer Hauptkunden wie Nokia oder Motorola profitierten.

## „Raus und weg – das wäre einfach gewesen.“

**€uro:** Warum haben Sie diese Bereiche nicht gleich verkauft, anstatt sich jahrelang mit der Sanierung herum zu plagen?

**Ziebart:** Raus und weg – das wäre einfach gewesen. Aber da hätten wir Werte vernichtet und uns bei nur noch 60 Prozent des Umsatzes wieder gefunden. Nein, wir haben sehr sorgfältig ausgewählt, welche Verlustbringer wir abgeben und welche wir

sanieren. Im Chipkartengeschäft zum Beispiel haben wir Ende des vergangenen Jahres wieder ein ausgeglichenes Ergebnis geschafft. Den Mobilfunkbereich haben wir behalten, weil wir sehr gute Leute und Produkte haben. Inzwischen gelingt es uns zunehmend, unsere Kundenbasis zu verbessern und zu verbreitern. Kürzlich haben wir beispielsweise Nokia als Kunden gewonnen. Da kommt sicher noch mehr. Das zeigt, dass wir die richtige Entscheidung getroffen haben, obwohl man mit einer kurzfristigeren Sichtweise auch hätte anders entscheiden können.

**€uro:** Analysten haben in den vergangenen Jahren dazu geraten, die defizitäre Mobilfunksparte abzugeben. Sie haben es nicht getan, was Marktbeobachter zweifelnd kommentierten und Börsianer mit Kursverlusten quittierten. Sind Sie ein Sturkopf?

**Ziebart:** Ich würde mich nicht als stur bezeichnen. Ich überlege mir mit meinen Vorstandskollegen lediglich, was richtig ist. Wenn wir von etwas überzeugt sind, ziehen wir die entsprechenden Maßnahmen durch – auch wenn andere Stimmen anderes soufflieren und Widerstände auftauchen. Meine Überzeugung ist, dass man Dinge, von denen man überzeugt ist, durchziehen muss. Wir haben zum Glück einen Aufsichtsrat, der das genau so sieht und ebenso wie der Vorstand nicht in kurzfristigen Aktionismus verfällt. Übrigens zeigt unser Aktienkurs seit einem Jahr wieder einen klaren Aufwärtstrend.

**€uro:** Sie sagten, Sie würden die Sanierung im laufenden Jahr abschließen. Was heißt das konkret?

**Ziebart:** Unser Ziel ist es, in diesem Geschäftsjahr ein ausgeglichenes Ergebnis zu erreichen. Im nächsten wollen wir etwa fünf Prozent Umsatzrendite schaffen und im übernächsten unserem mittelfristigen Ziel von zehn Prozent Umsatzrendite relativ nahe kommen.

**„Ich habe nach dem Börsengang unserer Speicherchip-Tochter Qimonda im August 2006 immerhin 20.000 Aktien gekauft. Ich weiß, das klingt wenig, aber ich halte mich bewusst zurück.“**

**€uro:** Warum kaufen Sie als Vertrauensbeweis nicht mal Infineon-Aktien, wenn Sie so optimistisch sind? Der Vorstand und der Aufsichtsrat sind insgesamt mit gerade mal einem Prozent am Unternehmen beteiligt.

**Ziebart:** Ich habe nach dem Börsengang unserer Speicherchip-Tochter Qimonda im August 2006 immerhin 20.000 Aktien gekauft. Ich weiß, das klingt wenig, aber ich halte mich bewusst zurück. In Deutschland werden Beteiligungsmodelle wie Optionen von der Öffentlichkeit misstrauisch beäugt. Wenn ein Manager Aktien kauft oder verkauft, wird das sofort in alle möglichen Richtungen interpretiert.

**€uro:** Vor Ihrem Wechsel zu Infineon waren Sie erst beim Autohersteller BMW und danach beim Autozulieferer Continental jeweils Vorstandsmitglied. Hatten Sie Aktien dieser Unternehmen?

**Ziebart:** Auch da hatte ich auf Anteile verzichtet, obwohl das zumindest bei Continental keine vorteilhafte Entscheidung für meinen Geldbeutel war. Dass ich im vergangenen Jahr Infineon-Aktien gekauft habe, hängt vor allem damit zusammen, dass unsere US-Investoren mit Unverständnis reagiert haben, als ich denen sagte, dass ich keine Anteile an Infineon halte. Die haben wenig Verständnis dafür, dass die

Beteiligung von Managern am Unternehmenserfolg in Deutschland so kritisch gesehen wird.

**€uro:** Nach der Ausgliederung Ihrer Speicherchipsparte Qimonda erwirtschaftet Infineon rund 30 Prozent des Konzernumsatzes mit Halbleitern für Automobile. Der Anteil der Automobilelektronik am Halbleitermarkt liegt bei nur acht Prozent. Stört Sie die Übergewichtung?

**Ziebart:** Nein. Wir sind in diesem Segment mit neun Prozent Marktanteil die Nummer zwei weltweit und sehr profitabel. Zudem wachsen wir seit Jahren stärker als der Markt. Und ich glaube, dass das noch länger so bleiben wird. Hier bieten wir hervorragende Technologien, haben sehr gute Kunden und beispielsweise durch den Durchbruch der Hybridtechnik noch stärkere Wachstumspotenziale als die etwa acht bis zehn Prozent, die der Automobilhalbleitermarkt in der Vergangenheit gewachsen ist. Ein Hybridfahrzeug braucht etwa drei Mal so viele Chips wie ein herkömmliches Fahrzeug.

**€uro:** Welche Aussichten haben die anderen wesentlichen Geschäftsbereiche?

**Ziebart:** Bei Halbleitern für Chipkarten sind wir mit etwa 30 Prozent Marktanteil größer als die nächsten zwei Wettbewerber zusammen. Hier ist es wie im Mobilfunkbereich unser Ziel, die Profitabilität signifikant zu verbessern. Dafür würden wir hier auch auf Marktanteile verzichten. Bei Chips für Breitbandzugänge sind wir auch Weltmarktführer. Hier müssen wir die Entwicklungskosten auf ein höheres Umsatzvolumen umlegen und den Marktanteil erhöhen. In diesem Bereich könnte bald eine Branchenkonsolidierung stattfinden. Und der Bereich Leistungshalbleiter, wo wir ebenso Weltmarktführer sind, ist vor allem wegen der Notwendigkeit zur Energieverbrauchsreduktion beispielsweise bei Elektrogeräten und Beleuchtung extrem attraktiv. Nehmen wir das Beispiel Server: Da sind die Energiekosten über die Laufzeit höher als die Anschaffungskosten. Energiereduktion war zwar schon immer ein wichtiges Thema bei uns. Jetzt ist es besonders öffentlichkeitswirksam und das gibt uns natürlich zusätzlich Rückenwind.

**€uro:** Sie haben angekündigt, dass Infineon den aktuell 86-prozentigen Anteil an Qimonda langfristig verkaufen wird. Welche Voraussetzungen müssen für Anteilsverkaufe erfüllt sein?

**Ziebart:** Das ist eine Frage des Preises und unseres Finanzbedarfs. Der Ausgabekurs lag bei 13 US-Dollar, momentan liegt der Kurs bei rund 15 Dollar. Da sind wir nicht in Versuchung, zu verkaufen. Wir haben eine gesunde Bilanzstruktur und derzeit keinen Finanzbedarf.

**€uro:** Aber kürzlich sagten Sie, dass Sie nach Akquisitionsmöglichkeiten Ausschau halten. Wäre die Finanzierung eines Zukaufes ein Grund, Qimonda abzustoßen?

**Ziebart:** Nicht unbedingt. Unser Geschäft ist durch die Auslagerung des Speichergeschäfts wesentlich weniger schwankungsanfällig als früher. Und ein weniger zyklisches Geschäft kann auch andere Finanzierungsformen vertragen.

**€uro:** In welche Richtung gehen Ihre Akquisitionsabsichten?

**Ziebart:** Lassen Sie mich etwas Grundsätzliches sagen: Für meinen Geschmack wird das Thema in der Öffentlichkeit viel zu stark gewichtet. Unsere Priorität ist und bleibt das organische Wachstum.

**€uro:** Aber Sie schauen sich ja nun mal um ...

**Ziebart:** Nur so viel: Technologie zuzukaufen haben wir nicht unbedingt nötig, weil unsere Technologien im Markt sehr gut ankommen. Es könnte eher sinnvoll sein, ein Unternehmen zu kaufen, das einen Markt besser bedienen kann als wir, weil es beispielsweise gewisse Kunden hat, die uns, würden wir sie auf anderem Wege gewinnen wollen, einen sehr hohen Aufwand kosten würden

**€uro:** Wie viel Geld könnten Sie für Übernahmen ausgeben? Ihre Netto-Cash-Position von rund 600 Millionen scheint für große Sprünge recht klein.

**Ziebart:** Es ist verfrüht, da jetzt weiter ins Detail zu gehen. Wir haben übrigens auch gesagt, dass wir die Mittel aus der Qimonda-Auslagerung an die Aktionäre ausschütten könnten, sollten wir sie nicht anders sinnvoll verwenden können. Noch einmal: Wir werden nicht um jeden Preis zukaufen. Intern haben wir andere Prioritäten.

**„So lange unser Fokus Profitabilität heißt, bin ich der letzte, der irgendwelche Zukaufaktionen puscht.“**

**€uro:** Die da wären?

**Ziebart:** Erstens soll Infineon eine solide Profitabilität erreichen. Zweitens wollen wir Wachstumspotenziale organisch erschließen. Und dann kommt erstmal eine Weile nichts. Akquisitionen bedeuten schließlich in der ersten Zeit nach dem Kauf auch immer eine Defokussierung des Unternehmens. Man belegt Führungskräfte mit völlig anderen Themen als damit, das Kerngeschäft profitabel zu machen. So lange unser Fokus Profitabilität heißt, bin ich der letzte, der irgendwelche Zukaufaktionen puscht.

**€uro:** Sie haben sich von der Hauptversammlung eine Kapitalerhöhung genehmigen lassen. Wann wollen Sie die Maßnahme umsetzen?

**Ziebart:** Wir haben uns vor allem finanzielle Flexibilität genehmigen lassen. Nicht nur eine Kapitalerhöhung, sondern auch das Gegenteil, Aktienrückkäufe. Derzeit ist aber weder in der einen, noch in der anderen Richtung, konkretes geplant.

**€uro:** Der Erfolg eines Halbleiterunternehmens hängt auch wesentlich von neuen Produkten ab. Wie wird sich das Entwicklungsbudget von Infineon entwickeln?

**Ziebart:** Unser bisheriger Entwicklungsaufwand von 16 Prozent vom Umsatz wird in dieser Größenordnung bestehen bleiben. Allerdings wird sich der Fokus leicht verschieben. Wir werden mehr in Produkte und weniger in Fertigungstechnik investieren. Die Zahl der Entwicklungsstandorte wird gleich bleiben, aber einige Standorte werden ausgebaut, beispielsweise Rumänien und China.

**€uro:** Unter Ihrer Führung hat sich Infineon stark gewandelt. Börsianer verbinden das Unternehmen aber noch immer mit Wertvernichtung, enttäuschten Erwartungen und den Schmiergeldaffären Ihres Vorgängers Ulrich Schumacher. Haben Sie mal darüber nachgedacht, das schlechte Image durch einen Namenswechsel abzustreifen?

**Ziebart:** (lacht) Nein, das haben wir nicht. Ich muss gestehen, dass ich mich bislang auch nicht wesentlich um die Aufarbeitung der Vergangenheit gekümmert habe. Für mich ist die Zukunft wichtiger. Ich habe übrigens kürzlich einen TV-Beitrag über Corporate Governance gesehen, in dem einige Negativbeispiele aus Deutschland gezeigt wurden. Infineon war nicht dabei. Ich bin sehr optimistisch, dass wir künftig

wieder viel mehr gute Botschaften verkünden können, als dies in der Vergangenheit bei Infineon üblich war.

**Euro:** Herr Ziebart, vielen Dank für das Gespräch.