

Rede zur Hauptversammlung

Siemens AG | München, 27. Januar 2015



Joe Kaeser

Vorsitzender des Vorstands
der Siemens AG
München

SIEMENS

„Wir schaffen nachhaltig Werte für unsere Aktionäre und die Gesellschaft.“

Verehrte Eigentümerinnen und Eigentümer unseres Hauses,
sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie ganz herzlich zu unserer ordentlichen Hauptversammlung 2015, meiner zweiten Hauptversammlung als Vorstandsvorsitzender.

Wir Eigentümer treffen uns jedes Jahr im Januar, um auf das vergangene Jahr zurückzublicken – aber vor allem auch, um nach vorne zu schauen. Jeder Eigentümer ist anders. Manche halten nur einige wenige Aktien; manche sind Eigentümer und Mitarbeiter zugleich – so wie ich; andere vertreten die Interessen großer Finanzhäuser.

Eigentum gewährt Rechte, und Eigentum verpflichtet: zu nachhaltiger Wertschaffung und zu verantwortlichem Handeln. Das hat sowohl das Unternehmen Siemens als auch die Familie Siemens schon immer ausgezeichnet. Und ich denke, diese Verbindung wird auch in Zukunft gesichert sein. Denn

Nathalie von Siemens, die Urenkelin des Firmengründers und jetzige Leiterin der Siemens-Stiftung, kandidiert für den Aufsichtsrat.

Herzlich begrüßen möchte ich auch Reinhard Hahn, der Unternehmensbeauftragter bei der IG Metall für Siemens ist und bereits gerichtlich in den Aufsichtsrat unseres Unternehmens bestellt wurde. Ganz herzlich willkommen heiße ich ferner Norbert Reithofer. Sie kennen ihn sicher als Vorstandsvorsitzenden von BMW. Er kandidiert ebenfalls für unseren Aufsichtsrat.

Ich möchte noch besonders vier weitere Personen begrüßen, denen Siemens sehr am Herzen liegt: den früheren Aufsichtsratsvorsitzenden Dr. Hermann Franz, unseren ehemaligen Compliance-Monitor Dr. Theo Waigel, Frau Christiane Kaske, die Witwe unseres ehemaligen Vorstandsvorsitzenden, und Frau Ina Beckurts, die Witwe unseres früheren Vorstands und Forschungsleiters: Frau Beckurts, Frau Kaske, Herr Franz, Herr Waigel, schön, dass Sie dieses Jahr hier sind!

Gewinnziel übertroffen – Ansporn und Verpflichtung zugleich

Als Eigentümer erwarten wir, dass unser Unternehmen – Siemens – Wert schafft. Und das haben wir im Geschäftsjahr 2014 erreicht. Der Auftragseingang aus fortgeführten Geschäften stieg auf vergleichbarer Basis um 1 % auf 78,4 Mrd. €. Der Umsatz erhöhte sich – ebenfalls auf vergleichbarer Basis – um 1 % auf 71,9 Mrd. €. Vor allem konnten wir unseren Gewinn (nach Steuern) steigern – um 25 % auf 5,5 Mrd. €. Und dies im Jahr der größten strukturellen Neuausrichtung unseres Unternehmens seit 1989. Wir haben im vergangenen Jahr mehr als 33.000 Mitarbeiter neu an Bord geholt und hatten zum Stichtag 31. Dezember 2014 knapp 6.000 offene Stellen.

Mit den erwirtschafteten Geschäftszahlen haben wir die Ziele unseres Jahresausblicks erreicht und das Gewinnziel sogar deutlich übertroffen. Das ist uns das letzte Mal vor drei Jahren gelungen, und das ist Ansporn und Verpflichtung, unsere erklärten Ziele auch zuverlässig umzusetzen.

Im abgelaufenen Geschäftsjahr konnten wir uns gute Erfolge erarbeiten. Wir haben attraktive Großaufträge in unsere Bücher genommen wie den größten jemals vergebenen Auftrag von Windkraft an Land – 448 Windturbinen mit einer Gesamtleistung von mehr als 1.000 Megawatt im US-Bundesstaat Iowa. Das Auftragsvolumen liegt inklusive Servicevertrag bei knapp 1 Mrd. €. Oder die Lieferung von Stadtbahnen nach San Francisco für rund 0,5 Mrd. €. Ein sehr schöner Erfolg auch, dass San Francisco nun verkündete, zu den 175 Stadtbahnen weitere 40 bei uns bestellen zu wollen. Wir sind bei der Installation der HGÜ-Plattformen in der Nordsee deutlich vorangekommen und konnten die gemachten Erfahrungen dazu nutzen, Neuaufträge mit deutlich verbesserten Rahmenbedingungen zu landen, beispielsweise bei Borwin 3 mit einem Auftragsvolumen von fast 1 Mrd. € für das Konsortium, an dem Siemens beteiligt ist.

Wir sind zum dritten Mal in Folge zum Sieger beim Dow Jones Sustainability Index als nachhaltigstes Industrieunternehmen über sieben Branchen hinweg gekürt worden. Nachhaltigkeit ist ein respektables Gut, vor allem wenn es durch Innovation erzeugt wird und sich in robuster Profitabilität niederschlägt.

Und nicht zuletzt haben wir unser Infrastruktur- und Städte-Geschäft, das Zyniker schon als »Resterampe«

titulierten, mit konzentrierter, harter und konsequenter Arbeit auf Vordermann gebracht. Die Geschäfte des Sektors Infrastructure & Cities haben sich unter der Führung von Roland Busch kontinuierlich und materiell verbessert. Das zeigt, dass wir Dinge auch selbst in Ordnung bringen können und dass sich mit dem richtigen Team, mit Beharrlichkeit und mit Konsequenz in der Umsetzung auch schwierige Aufgaben lösen lassen.

Unsere Dividendenpolitik – langfristig und attraktiv

Die insgesamt gute Ertragsentwicklung versetzt uns in die Lage, Ihnen heute eine Dividende von 3,30 € je Aktie vorzuschlagen, ein Plus von 10 % gegenüber dem Vorjahr. Die Ausschüttungsquote liegt bei 49 % und damit etwa in der ausgewogenen Mitte unseres Zielkorridors von 40 bis 60 %. Die deutliche Anhebung der Dividende verstehen wir als Zeichen der Zuversicht und Entschlossenheit, auch in Zukunft Wert für unsere Aktionäre zu schaffen und den Ertrag nachhaltig zu steigern. Es lohnt sich, in Siemens zu investieren. Unsere Dividendenpolitik ist langfristig angelegt, und sie ist mit über 3 % Rendite attraktiv. Gestärkt wird diese Politik durch unser laufendes Aktienrückkaufprogramm mit einem Volumen von bis zu 4 Mrd. €. Bis dato haben wir bereits Aktien im Wert von knapp 1,9 Mrd. € zurückgekauft.

Alstom – ein Zeichen unserer Handlungsfähigkeit

Ein Thema hat uns im vergangenen Jahr sechs Wochen harter Arbeit gekostet. Ich spreche von Alstom oder, wie mancherorts zu vernehmen war, von der »Schlacht um Alstom«. Wir sind in keine Schlacht gezogen. Stattdessen haben wir die Interessen unseres Hauses, die auch Ihre Interessen sind, gewahrt und sie konzentriert und besonnen vertreten. Natürlich weiß ich, dass es Unsicherheit innerhalb unserer Belegschaft hervorgerufen hat, als es um die Möglichkeit ging, einen gemeinsamen »europäischen Zug-Champion« mit Alstom zu formieren. Dies mussten wir in Kauf nehmen, da eines stets im Vordergrund stand: Siemens als Ganzes muss über Einzelinteressen stehen – vor allem, wenn es um die Zukunft des Unternehmens geht. Daran hielten wir uns, und so wird es auch in Zukunft bleiben!

Dass wir, obwohl unsere Angebotsstruktur die objektiv bessere war, den Zuschlag für Alstom letztlich nicht erhalten haben, können wir gut verschmerzen. Denn mir war

vor allem Folgendes wichtig: Wir haben bewiesen, dass Siemens handlungsfähig ist, und zwar in jeder Situation, zu jeder Zeit und in jeder Weise. Wir haben die Transaktion für unsere Wettbewerber in nicht unerheblicher Weise beeinflusst. Und wir haben uns dabei zu keiner Zeit auf einen »Gladiatorenkampf« der Bieter eingelassen.

Q1 2015 – erwartungsgemäß abgeschlossen

Im ersten Quartal konnten wir insgesamt die Entwicklung wie geplant fortsetzen. Der Umsatz stieg moderat auf vergleichbarer Basis auf 17,4 Mrd. €. Der Auftragszugang war erwartungsgemäß niedriger als im Vorjahresquartal, weil damals einige Großaufträge wie der Bau der Metro Riad gebucht wurden. Der Nettogewinn ging zurück, vor allem aufgrund von nicht operativen Einflüssen außerhalb des Industriellen Geschäfts.

Demzufolge ist unser Ausblick für 2015 insgesamt auch unverändert, obwohl die Herausforderungen für unsere Geschäfte vor allem auf dem Gebiet der Förderung der fossilen Energieträger und der Stromerzeugung zugenommen haben. Wir erwarten zwar für das Geschäftsjahr 2015 weiterhin, dass unser Umsatz auf organischer Basis auf dem Vorjahresniveau bleiben wird, gehen aber davon aus, dass wir den Gewinn dank der eingeleiteten Maßnahmen zur Stärkung unseres Portfolios deutlich steigern werden. So soll der unverwässerte Gewinn je Aktie nach Steuern um mindestens 15 % steigen. Bereits im Sommer 2014 hatten wir vor adversen Einflüssen der geopolitischen Risiken gewarnt, und wir gehen weiter davon aus, dass die Lage auch 2015 vielschichtig bleiben wird.

Von der Weltkonjunktur können wir daher keinen Rückenwind erwarten, obwohl sich die gesunkenen Kosten für Öl in Summe positiv auswirken sollten.

Europa bleibt für Siemens das Innovationszentrum. In Europa haben wir zudem eine starke Kundenbasis. Deshalb sind für uns geordnete wirtschaftliche und vor allem auch politische Verhältnisse in Europa von hohem Interesse. Dazu gehört auch eine maßvolle Einschätzung der sozialen und wirtschaftlichen Umverteilungspotenziale in Deutschland bei den anstehenden Tarifgesprächen.

Asien bleibt eine starke Wachstumsregion mit China als Schlüsselmarkt. In China konnten wir beispielsweise unseren Umsatz in 2014 auf vergleichbarer Basis gegenüber 2013 um 12 % erhöhen. China ist derzeit dabei, mithilfe von Reformen die Volkswirtschaft strukturell zu

stärken. Das wird aber Zeit in Anspruch nehmen, denn sie ziehen teilweise schmerzhaft Veränderungen im Wirtschaftssystem nach sich. Wir erwarten aber, dass China gestärkt aus diesen Reformen hervorgehen wird.

Die stärkste und attraktivste Wirtschaftsregion wird jedoch in nächster Zeit Amerika bleiben. Die USA bieten Wachstumschancen, die sich aus der Reindustrialisierung des Landes und einer überlegenen Energiepolitik ergeben. Wer die USA vor wenigen Jahren noch im Niedergang sah, war jedenfalls auf der falschen Fährte.

Oft wird bei unternehmensstrategischen Überlegungen auch übersehen, wie geopolitisch stabil dieses Land ist. In unserer Akquisitionspolitik ist dies jedenfalls ein wichtiger Aspekt.

Aus Fehlern gelernt – Verbesserungen eingeleitet

Wir haben im abgelaufenen Geschäftsjahr eine überzeugende Mittelfriststrategie für Siemens vorgelegt, und vieles ist gut gelungen. Aber an einigen Stellen gibt es auch deutlichen Nachbesserungsbedarf. Ich meine allem voran die hohen Sonderbelastungen aus unseren sogenannten Legacy-Projekten, die uns auch im abgelaufenen Jahr zu schaffen gemacht haben. Fehler zu machen ist zwar menschlich, erst recht, wenn es sich um Neuland handelt. Das Entscheidende ist jedoch, dass wir aus Fehlern lernen und es beim nächsten Mal besser machen. Wir nennen das »Corporate Memory«. Das bedeutet, unser gesamtes Wissen allen im Haus transparent zu machen und im Unternehmen umfassend anzuwenden. Und das muss jetzt im laufenden Geschäftsjahr sichtbar werden.

Wir müssen uns auch wieder öfter zutrauen, mutig unternehmerische Entscheidungen zu treffen. Dazu gehört aber auch, dass wir unser Chancen- und Risikobewusstsein schärfen. Hier werden Sie im laufenden Geschäftsjahr deutliche Verbesserungen sehen. An einigen Punkten greift unser verbessertes Risikomanagement auch schon entsprechend.

Frieden und Toleranz – Verantwortung übernehmen

Erlauben Sie mir noch einige persönliche Bemerkungen zu aktuellen Entwicklungen in den vergangenen Monaten. In unserer unmittelbaren Nachbarschaft, in Europa, sehen wir, wie sich Gesellschaften zu spalten drohen. Ist

das Demokratie im Jahr 2015? Wünschen wir uns eine Gesellschaft, in der es an Zusammenhalt fehlt, in der Konflikte und Intoleranz Vorrang vor Kooperation und Integration haben? In der Diskriminierung bis hin zum Terror Einzug halten? Nein, das wollen wir ganz sicher nicht.

Wir wollen, dass Menschen aus unterschiedlichen Kulturen in Frieden und Toleranz zusammenleben, dass Menschen frei ihre Meinung äußern können, dass Menschen nicht aufgrund ihrer Herkunft, Kultur oder Religion diskriminiert und angegriffen werden.

Die Würde des Menschen ist unantastbar. Das gilt universell. Aber für uns Deutsche in ganz besonderer Weise. Heute vor 70 Jahren wurde das KZ Auschwitz durch Soldaten der sowjetischen Armee befreit. In unserem Land begehen wir stets am 27. Januar den Gedenktag an die Opfer des Nationalsozialismus. Wir bedauern zutiefst, dass Menschen zur Arbeit bei uns gezwungen wurden. Geschichte ist Teil unseres Erbes – als Bürger und als Unternehmen. Und sie ist Verpflichtung für Weltoffenheit und Toleranz – heute und für die Zukunft.

Viele Menschen, auch zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Siemens, setzen sich gerade in diesen Tagen für Solidarität und für demokratische Werte ein. Sie tragen damit zu einer besseren Gesellschaft bei und damit zum Erhalt des Friedens. Ich denke, die Würdigung dieses Engagements verdient auch auf der Hauptversammlung eines Unternehmens einen Applaus – einen großen Applaus.

Erfolg ruht auf vielen Schultern – ein besonderer Dank

Ich danke unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht nur für ihr soziales und gesellschaftliches Engagement, sondern auch für ihre Loyalität in diesem Jahr des Aufbruchs und für ihren Einsatz – oft über das normale Maß hinaus.

Ich danke auch unseren Kunden und Geschäftspartnern für ihre Treue und ihre Verbundenheit mit unserem Hause.

Weiter möchte ich unserem Aufsichtsrat unter dem Vorsitz von Dr. Gerhard Cromme danken für die hervorragende Unterstützung und die enge Zusammenarbeit bei der Gestaltung der strategischen Neuausrichtung unseres Hauses.

Dieser Dank gilt in besonderem Maße den Arbeitnehmervertretern, die durch die globalen Strukturveränderungen besonders gefordert waren und sind. Frau Birgit Steinborn, es ist Ihre erste Hauptversammlung als Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats. Ich freue mich auf die weitere Zusammenarbeit mit Ihnen.

In diesem Jahr scheiden drei Mitglieder aus dem Aufsichtsrat aus. Herr Berthold Huber, ich danke Ihnen ganz herzlich dafür, dass Sie die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer vertreten haben und dabei stets das Gesamtwohl des Unternehmens im Blick hatten. Es war nicht immer einfach mit Ihnen, aber es gab immer eine Lösung, auf die Verlass war.

Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dr. Peter Gruss. Vielen Dank für Ihre hochgeschätzte Expertise, aber auch dafür, dass Sie uns als Vorsitzender des Technologiebeirats »Technology & Innovation Council« (STIC) weiter zur Seite stehen.

In den Dank einschließen möchte ich auch Herrn Gerd von Brandenstein, den Vertreter der Siemens-Familie im Aufsichtsrat in den vergangenen sechs Jahren. Insgesamt 43 Jahre bei Siemens, verehrter Herr von Brandenstein, das verdient Respekt.

Nicht nur der Aufsichtsrat, auch das Management verändert sich. Herr Dr. Cromme ist darauf vorhin schon eingegangen. Hermann Requardt möchte ich ganz herzlich für die hervorragende Zusammenarbeit und seinen Einsatz für Siemens danken. Lieber Hermann, Du und Dein Team könnt stolz sein auf die zurückliegenden höchst erfolgreichen Jahre!

Siegfried Russwurm ist künftig Partner auf Vorstandsebene für die operative Geschäftsführung des eigenständig geführten Healthcare-Geschäfts – zusätzlich zu seiner Regionalzuständigkeit für die Gemeinschaft Unabhängiger Staaten und den Nahen und Mittleren Osten sowie seiner Funktion als Chief Technology Officer. Und Janina Kugel wird in den Vorstand aufrücken und von Herrn Russwurm das Personalressort übernehmen. Für ihre neuen Aufgaben im Siemens-Vorstand wünsche ich Frau Kugel und Herrn Russwurm viel Erfolg.

Lisa Davis verstärkt unseren Vorstand seit einem halben Jahr. Sie steht also noch am Anfang ihrer Siemens-Karriere: Herzlich willkommen, Lisa! Es ist großartig, Sie in unserem Managementteam zu haben. Lisa Davis

verantwortet die Region Amerika und ist im Vorstand für unser Geschäft mit der strukturell besonders geforderten Energieerzeugung zuständig. Ein Geschäft, das aktuell von großen Herausforderungen geprägt ist, das uns aber enorme mittel- und langfristige Chancen bietet. Es gibt kein anderes Geschäft im Hause, das heute einen vergleichbar großen Handlungsbedarf hat, auch deshalb, weil die Zeichen der Zeit nicht ausreichend in Schlussfolgerungen umgesetzt wurden.

Trendwende geschafft – Ertragskraft gesteigert

Im Geschäftsjahr 2014 ist uns ein ganz wichtiger Meilenstein gelungen: Wir konnten dem seit 2011 anhaltenden Abwärtstrend der Ertragskraft eine Wende geben und in den zurückliegenden Quartalen die Ertragslücke zum Wettbewerb wieder verkleinern. Gleichzeitig haben wir im abgelaufenen Geschäftsjahr mit der »Vision 2020« den Grundstein für die langfristige Neuausrichtung von Siemens gelegt. Wir stehen damit am Anfang eines langen, aber klar beschriebenen Wegs. Wir haben noch viel vor uns. Siemens muss wieder wachsen, und zwar profitabel und nachhaltig und – vor allem – fokussiert. Das ist eine unserer wichtigsten Aufgaben für die kommenden Jahre.

Solches Wachstum entsteht durch Innovation, durch Qualität und durch enge, vertrauensvolle und langfristige Kundenbeziehungen, die hoch qualifizierte und motivierte Menschen schaffen – unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Tag für Tag, Monat für Monat, Jahr für Jahr ihr Bestes geben!

Und so schließt sich der Regelkreis von Innovation, Kundennähe, Wachstum und wirtschaftlichem Erfolg, der damit Voraussetzung und Ergebnis gleichermaßen ist. Insoweit stellt sich die Frage nach »Mensch statt Marge« nicht, weil motivierte und kompetente Menschen Voraussetzung für Erfolg sind und branchengerechte Ertragskraft Voraussetzung für sichere Arbeitsplätze und Investitionen. Sie sind die tragenden Säulen unserer »Vision 2020«, des Zukunftskonzepts von Siemens.

Vision 2020 gibt die strategische Richtung vor. Sie beschreibt klare Schwerpunkte für die operative Verbesserung unseres Unternehmens in den kommenden fünf Jahren. Sie definiert unsere künftigen Wachstumsfelder. Und sie formuliert unseren Anspruch, zu den besten Firmen der Welt zu gehören.

Eine gelebte Eigentümerkultur – die Basis von allem

Die Vision 2020 basiert dabei auf einem starken Fundament. Das ist unsere Unternehmenskultur, eine Kultur der Eigenverantwortung, der Toleranz, der Konsequenz und der Redlichkeit. Damit schaffen wir das »Neue Siemens«, ein starkes, ein stolzes und ein welt-offenes Unternehmen. Gute Unternehmen warten nicht ab: Sie sehen Chancen, wo andere Probleme sehen. Sie verändern und verbessern sich kontinuierlich. Sie setzen das um, worauf es wirklich ankommt – konsequent und verantwortungsvoll.

Und gute Eigentümer weisen nicht die Verantwortung von sich, sondern nehmen sie an. Wem etwas gehört, der kümmert sich darum. Diese Geisteshaltung fasse ich gerne in dem Satz zusammen: »Handle stets so, als wäre es Dein eigenes Unternehmen!«

Wir nennen die Eigentümerkultur, die wir in fünf Elementen beschreiben: Führung, Verhalten, Mitarbeiterorientierung, Werte und Aktien. Und sie muss vom Vorstand bis zum Auszubildenden gelten. Es ist klar, dass unternehmenskulturelle Veränderungen nicht über Nacht passieren. Für Siemens bisweilen typische Denk- und Verhaltensmuster zu verändern ist ein langwieriger Prozess. Ich weiß dies, weil ich selbst schon lange dabei bin. Und weil ich das bin, weiß ich, dass dieser Wandel dringend notwendig ist, wenn wir auch in Zukunft erfolgreich sein wollen.

Fokussieren und priorisieren – Kerngeschäft ausbauen

Vor einem Jahr habe ich an dieser Stelle die Zukunft von Siemens skizziert. Ich habe davon gesprochen, dass wir die innere Ordnung in unserem Hause festigen werden und das Unternehmen straffer führen. Und dass Siemens bei Siemens wieder über allem stehen muss. Ich habe auch ausgeführt, dass wir unsere einzelnen Geschäfte strategisch und operativ bewerten und daraus die Ausrichtung des Portfolios und unserer Wachstumsfelder festlegen. Und ich habe gesagt, dass die Wertschöpfungskette von Elektrifizierung, Automatisierung und Digitalisierung – mit drei Buchstaben E-A-D abgekürzt – für die künftige Ausrichtung von Siemens entscheidend sein wird. Ich habe vor allem betont, dass wir wieder näher an unseren Kunden und an unseren Geschäften sein sowie unnötige

Hierarchieebenen und Koordinationsfunktionen straffen müssen.

Wer also sorgfältig zuhörte, der konnte das Neue Siemens bereits in seinen Umrissen erkennen. Und wir haben geliefert: Im Mai 2014 haben wir das fertige Konzept vorgestellt. Die Sektoren sind weggefallen; wir haben Hierarchieebenen herausgenommen und die Zahl der Divisionen von 16 auf neun plus Healthcare verringert. Und wir haben die Regionen und die übergreifende Kundenbetreuung, international auch als »Account-Management« bezeichnet, deutlich gestärkt. Wir treten bei unseren Kunden wieder als eine Firma und eine Marke auf.

Dabei haben wir die Wertschöpfungskette der Elektrifizierung und unsere Geschäfte genau analysiert und daraus Wachstumfelder definiert, die für die Zukunft von Siemens entscheidend sind. Entsprechend diesen Vorgaben bauen wir unser Kerngeschäft aus – wir fokussieren und priorisieren.

Zur Fokussierung gehört auch, dass wir uns von Unternehmensteilen oder Beteiligungen trennen wie beispielsweise von unserem 50 %-Anteil an der BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH). Da ich zu BSH auch von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zahlreiche Nachfragen bekommen habe, möchte ich hier noch einmal klarstellen: Die Marke Siemens bleibt auch weiterhin in Küche und Keller erhalten.

Und Priorisieren heißt: Wir setzen unsere Ressourcen für unser Kerngeschäft ein. Wir investieren in die von uns definierten Wachstumfelder. Eines davon ist die dezentrale Energieversorgung. Es bringt gewaltige Veränderungen und Herausforderungen für die Stromerzeugung und auch für die Netze mit sich, wenn nicht mehr nur einige wenige Großkraftwerke Energie erzeugen, sondern Millionen von dezentralen Stromanbietern in die Netze einspeisen. Das ist ein weltweiter Trend, und wir richten dementsprechend unser Geschäft darauf aus.

Ein weiteres mittel- und langfristiges Wachstumfeld ist das globale Öl- und Gasgeschäft, auch wenn es kurzfristig motivierte Unsicherheiten im Ölgeschäft gibt. Mit der Übernahme der US-Firma Dresser-Rand und dem Zukauf des Geschäfts mit aero-derivativen Gasturbinen von Rolls-Royce haben wir Lücken geschlossen und uns an diesem Wachstumsmarkt erheblich verstärkt. Ob bei der Förderung, dem Transport und bei der Verarbeitung,

ob an Land oder auf hoher See: Wir unterstützen unsere Kunden, indem wir die Wertschöpfungskette von Öl und Gas stärker elektrifizieren und automatisieren. Das eröffnet uns eine langfristige und dauerhafte Wachstumsperspektive mit einem hohen Anteil an attraktivem Servicegeschäft.

Der aktuell starke Ölpreisverfall ist aus unserer Sicht nicht strukturell. Die Ursache dafür ist ein Angebotsüberhang, der mehr durch Steigerung der Fördermengen als durch eine Bedarfsreduzierung motiviert ist. Dies wird sicherlich zu einem Rückgang der Investitionen im Ölgeschäft auf kurze Sicht führen. Die langfristigen Fundamentaldaten haben sich dadurch aber nicht wesentlich geändert.

Digitalisierung – Chancen rechtzeitig erkennen und nutzen

Wir stellen unser Unternehmen auf die Zukunft ein und auf die Veränderungen, die sie mit sich bringt. Der »Paradigmenwechsler« schlechthin ist dabei die voranschreitende Digitalisierung.

Dazu eine Geschichte – mit ernststen Folgen für Siemens. Ende der 1980er-Jahre kontaktierte ein junger Mann zusammen mit ein paar Kollegen und Finanziers unsere Münchner Zentrale. Er vertrat eine Firma, die unter anderem Technologien für das Telefonieren übers Internet entwickelte. Und er fragte, ob Siemens in sein Unternehmen investieren wolle. Siemens war damals unangefochtener Weltmarktführer bei digitalen Vermittlungsanlagen. Und man war bei uns davon überzeugt: Telefonieren übers Internet – das kann nicht funktionieren. Sonst hätten wir es ja erfunden. Man empfing den jungen Mann nicht einmal richtig – zuhören wollte man ihm schon gar nicht. Der junge Mann vertrat die Firma Cisco, damals ein weitgehend unbekanntes Start-up aus dem Silicon Valley, heute einer der weltweit größten Technologieanbieter für Datennetze in Unternehmen.

Siemens war damals groß, aber auch an mancher Stelle unaufmerksam geworden. Etwa ein Jahrzehnt nach dem Besuch kam Siemens im Telekommunikationsgeschäft in schwere Schieflage und gab es dann später ganz auf. Mit den Folgen haben wir noch heute zu kämpfen.

Aus dieser Erfahrung habe ich eine Lehre gezogen: Es darf uns nie wieder passieren, dass wir einen

Paradigmenwechsel dieser Tragweite so falsch einschätzen. Deshalb ist es mir so wichtig, dass wir Entwicklungen rechtzeitig erkennen und für uns nutzen.

In Zukunft wird die Digitalisierung noch stärker als bisher unsere Wirtschaft und unsere Gesellschaft prägen – und sie hat bereits materielle Veränderungen bewirkt: Denken Sie nur an die Musikindustrie, die Fotobranche, den Einzelhandel, den Energiemarkt oder die Printmedien. Große Marken verschwinden. Und gestern noch völlig unbekannte Unternehmen sind auf einmal globale Marktführer.

Wer nicht rechtzeitig agiert, der gerät in akute Bedrängnis. Wer allerdings diese Veränderungen antizipiert und gestaltet und die richtigen Geschäftsmodelle entwickelt, der hat alle Chancen, überaus erfolgreich zu sein.

Genau das streben wir an, zum Beispiel in der Medizintechnik. Wir beobachten hier sehr genau die zukunftsweisenden Trends etwa bei der Molekulardiagnostik, die eine immer frühere und spezifischere Diagnose von Krankheiten ermöglicht, in der Biotechnologie oder auch im Operationssaal. In all diesen Bereichen und einigen mehr deuten sich potenzielle strukturelle Veränderungen an, auf die wir vorbereitet sein wollen. Und dafür braucht die Medizintechnik bei Siemens mehr Handlungsspielraum – im Übrigen auch für mögliche Zukäufe. Ich möchte hier eines klarstellen – und das ist mir wirklich wichtig: Healthcare ist »auch« Siemens und nicht »noch« Siemens, aber als eigenständig geführtes »Unternehmen im Unternehmen« mit stärker ausgeprägten Spielräumen in der Marktbearbeitung, der Ressourcenbereitstellung und der strategischen Ausrichtung des Geschäfts.

Die Digitalisierung verändert auch andere Geschäfte. Eines davon ist die Automatisierungstechnik. Die virtuelle Welt von Internet und Industriesoftware wächst immer enger mit der realen Welt von Entwicklung und Fertigung zusammen. In der Branche nennt man das Industrie 4.0, die Vierte Industrielle Revolution. Hier geben wir jetzt schon mit unserer neuen Division »Digital Factory« die Richtung vor. Wir bei Siemens reden nicht nur über die Fabrik der Zukunft, wir stellen sie aus. Es kommt dabei nicht darauf an, was man entwickelt und fertigt, sondern wie man das tut.

Im Haus haben wir ein überragendes Beispiel für die Fabrik der Zukunft: unser Elektronikwerk Amberg. Dort

können wir schon jetzt zeigen, wie die Verzahnung von Entwicklung und Produktion aussehen und wie flexibel Fertigung sein kann – bei einer Qualität, die weltweit ihresgleichen sucht.

Unsere Vision 2020 hat einen klar definierten Zeitplan. 2014 haben wir die strategische Richtung und die unternehmerischen Prioritäten festgelegt und unsere Organisation darauf eingestellt. Wir haben entlang der strategischen Ausrichtung unser Leistungsspektrum entscheidend verstärkt.

Innovation und Wachstum – unsere Schwerpunkte für 2015

Damit haben wir 2014 die Voraussetzungen geschaffen für die operative Umsetzung der Effizienzsteigerung, und wir haben den Weg frei gemacht für verstärkte Investitionen in Innovation und Wachstum. Diese Themen bilden den Schwerpunkt der Arbeit für 2015:

- ▶ Wir beginnen mit der Umsetzung des Effizienzsteigerungsprogramms mit dem Ziel, die Kosten um 1 Mrd. € zu senken.
- ▶ Wir vereinbaren Sanierungspläne für die Geschäfte, die keine Gewinne erzielen. Das waren anfangs immerhin circa 18 % unseres Umsatzes. Hier haben wir in einigen Gebieten bereits 2014 gute Fortschritte gemacht. Die verbleibenden Geschäfte werden wir im Februar 2015 strategisch bewerten, und bis Mai 2015 werden wir Lösungen erarbeitet haben.
- ▶ Wir werden die Sonderbelastungen gegenüber dem Vorjahr wesentlich reduzieren.
- ▶ Und, das ist mir sehr wichtig: Wir werden im Geschäftsjahr 2015 deutlich mehr Mittel für Innovation und Wachstum zur Verfügung stellen.
- ▶ Für Forschung und Entwicklung planen wir, 400 Mio. € zusätzlich auszugeben, und damit insgesamt 4,4 Mrd. €.
- ▶ Die Ausgaben für den Vertrieb wollen wir um ebenfalls 400 Mio. € auf knapp 9 Mrd. € steigern und damit unsere Kunden noch intensiver betreuen als bisher.
- ▶ Und die Investitionen in unser Sachanlagevermögen, also in Anlagen und Fabriken, erhöhen wir um 300 Mio. € auf 2,2 Mrd. €.

Wir werden also 2015 über 1.000 Mio. € mehr in Wachstum, Produktivität und Innovation investieren als im Vorjahr – und erhebliche Teile dieser Mittel fließen auch nach Deutschland.

Investitionen und beschleunigte Innovationen sind Voraussetzungen für profitables, wertschaffendes Wachstum. Denn 2016 möchten wir wieder spürbar wachsen, und 2017 wollen wir zum Wettbewerb aufgeschlossen haben.

Service – ein Geschäft mit Wachstumspotenzial

Zu profitabilem Wachstum gehört besonders auch das Servicegeschäft. Ich möchte drei Zahlen nennen, die unser Wachstumspotenzial hier verdeutlichen: 120.000 – 280.000 – 530.000. Mit Dresser-Rand und Rolls-Royce kommen wir auf mehr als 120.000 Turbinen und Kompressoren, die bei Kunden in aller Welt im Einsatz sind. Das sind sechs Mal so viele wie bisher.

Mehr als 280.000 Geräte betreuen und optimieren wir über sicheres Internet mit unseren Remote-Services, also der Fernwartung für unsere Kunden. Und rund 530.000 medizintechnische Geräte von Siemens sind weltweit im Einsatz. All diese Geräte liefern unablässig Daten. Wir nutzen diese Daten, um unser Servicegeschäft kosteneffizient zu betreiben und den Nutzen für unsere Kunden zu steigern.

Wir haben heute eine breite installierte Basis in all unseren Geschäftsfeldern. Wir kennen unsere Kunden, wir kennen ihre Abläufe und Prozesse. Und wir sind mit 17.500 hoch qualifizierten Softwareingenieuren auch ein leistungsfähiges Softwareunternehmen.

Wir haben also eine hervorragende Ausgangsbasis für das digitale Zeitalter und müssen uns vor niemandem verstecken.

Und wir haben ein klares Ziel: Wir verwirklichen, worauf es ankommt!

John F. Kennedy trat 1962 in Houston, Texas, auf. Die Amerikaner waren im Wettrennen ins Weltall gegenüber den Sowjets ins Hintertreffen geraten. Mit nur zehn Worten schwor der US-Präsident seine Nation auf das Aufholen ein: »We choose to go to the moon in this decade«. – »Wir wollen bis zum Ende dieses Jahrzehnts zum Mond fliegen.« Sieben Jahre später betrat Neil Armstrong als erster Mensch den Mond.

Nun, meine Damen und Herren, den Mond werden wir nicht elektrifizieren – auch nicht den Mars, obwohl wir bei der NASA-Mars-Mission mit unserer PLM-Software einen wichtigen Beitrag geleistet haben. Aber unser Auftrag hat auch zehn Worte: Wir werden Siemens auf die nächste Generation der Elektrifizierung vorbereiten.

2014 war das Jahr der langfristigen strategischen Ausrichtung. Im laufenden Geschäftsjahr werden wir die Voraussetzungen für die operativen Verbesserungen schaffen und dabei erhebliche Erträge aus der Portfoliofokussierung verbuchen. Wir sind auf Kurs mit unseren Plänen und setzen diese besonnen und konsequent um. Wir arbeiten hart für unsere Kunden, geben unseren Mitarbeitern Orientierung und schaffen nachhaltige Werte für unsere Aktionäre und die Gesellschaft. Das ist unser Auftrag, und das ist unser Versprechen!