

# SIEMENS

---

## Verantwortungsvoll – Exzellente – Innovativ

### Peter Löscher

Vorsitzender des Vorstands  
der Siemens AG

in der Hauptversammlung am 24. Januar 2008



---

Sehr geehrte Damen und Herren,  
auch ich begrüße Sie, die Eigentümerinnen und Eigentümer unseres Hauses, auf der Hauptversammlung Ihres Unternehmens sehr herzlich. Mir ist der Dialog mit Ihnen sehr wichtig. Deshalb freue ich mich, dass wir dazu heute Gelegenheit haben und zusammen sind.

Meine Ausführungen gliedern sich in fünf Teile:

- ▷ Erstens möchte ich Ihnen die Eindrücke meiner ersten Wochen und Monate schildern.
- ▷ Zweitens möchte ich Ihnen berichten, wo wir bei dem Thema Compliance stehen.
- ▷ Drittens werde ich Ihnen einen Überblick über den Geschäftsverlauf des abgelaufenen Jahres und des ersten Quartals 2008 geben.
- ▷ Viertens möchte ich Ihnen unsere Beweggründe für die Neuorganisation des Unternehmens erläutern.
- ▷ Und fünftens möchte ich einen Blick nach vorne werfen und Ihnen eine Einschätzung zur Markt- und Geschäftsentwicklung geben.

Als ich zusammen mit Herrn Dr. Cromme, Herrn Heckmann, Herrn Huber und Herrn Hiesinger am 20. Mai hier in München auf den Wittelsbacher Platz vor die Presse trat, da war das für mich ein unvergleichliches Moment. In Villach – meiner Geburtsstadt, die auch eine Siemensstadt ist, habe ich den Stolz der Siemensianer auf unser Unternehmen von Kindesbeinen an mitbekommen. Und an diesem Tag, dem 20. Mai, durfte auch ich mich bei den Siemensianern einreihen.

---

### Ich stehe dafür, das Erbe unseres Unternehmens- gründers Werner von Siemens zu mehr.

---

Noch etwas war für mich an diesem Tag eindrucksvoll und hat mich berührt. Ich bin einstimmig von allen Mitgliedern des Aufsichtsrats gewählt worden.

Das war in der schwierigen Situation, in der sich unser Unternehmen

befand, keineswegs selbstverständlich. Dafür bin ich sehr dankbar und ich habe das als großen Vertrauensvorschuss aller Beteiligten empfunden.

Was dürfen Sie von mir erwarten?  
Im Kern sind das drei Dinge:

Erstens: Ich bekenne mich zu den Wurzeln unseres Unternehmens, also zu Internationalität und Innovationskraft. Ich stehe dafür, das Erbe unseres Unternehmensgründers Werner von Siemens zu mehr und an künftige Generationen von Siemensianern weiterzugeben. Diese Verpflichtung gilt aber nicht nur gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sondern sie gilt in gleicher Weise gegenüber Ihnen, den Eigentümern des Unternehmens.

Zweitens: Sie dürfen von mir jeden Einsatz erwarten, damit Ihr Unternehmen auf der Basis unserer Werte verantwortungsvoll, exzellente und innovativ weiter erfolgreich und ertragsstark wächst.

Drittens: Ich stehe für absolute Kompromisslosigkeit im Umgang mit Verstößen gegen Recht und Gesetz.

Auf einen Nenner gebracht: Mir geht es um sauberes Geschäft immer und überall und um Spitzenleistung auf höchstem ethischen Niveau. Beides bildet keinen Gegensatz, sondern erst im Zusammenspiel aus beidem kommt man zu nachhaltigem Erfolg!

---

## Mir geht es um sauberes Geschäft immer und überall.

---

Auch das ist ein Anspruch, der auf unseren Gründer zurück geht und uns verpflichtet.

Es sind jetzt knapp sieben Monate vergangen, seit ich meine Aufgabe übernommen habe. Ich möchte Ihnen einige Eindrücke aus meinen ersten Wochen und Monaten schildern.

Von Beginn an war ich viel unterwegs. Ich wollte zuhören. Ich wollte Menschen kennen lernen, die für unser Unternehmen Bedeutung haben – Menschen an vielen Plätzen auf der Welt: Kunden, Mitarbeiter, Eigentümer, Begleiter in unserem Umfeld.

- ▷ So habe ich viele Kunden besucht. In Europa. In Asien. Und in Amerika.
- ▷ Ich habe zahlreiche Mitarbeiter auf den unterschiedlichsten Hierarchie-Ebenen kennengelernt und mit ihnen über ihre Erfahrungen und Vorstellungen gesprochen. In Erlangen und in Nürnberg. In München. In Berlin. In Wien. In Shanghai. In Mumbai. In Tokyo. In New York. Und an vielen anderen Orten. Und ich habe immer wieder den Dialog mit Betriebsräten und Repräsentanten der Gewerkschaften gesucht.
- ▷ Ich habe viele Gespräche mit unseren Investoren geführt. Insbesondere in Frankfurt, in London und in den USA.
- ▷ Darüber hinaus habe ich mich mit Politikern aus dem In- und Ausland getroffen.

Und ich bin regelmäßig mit Vertretern der Presse im Gespräch.

Ich habe auch mit Professor von Pierer und Herrn Dr. Kleinfeld gesprochen. Und ich habe insbesondere im Zusammenhang mit der Neuorganisation den Kontakt zu Herrn Dr. Franz gesucht. Mit Rat und Tat unterstützt wurde und werde ich von den Mitgliedern unseres Aufsichtsrates – allen voran dem Vorsitzenden des Aufsichtsrates, Herrn Dr. Cromme. Basis unserer Zusammenarbeit ist seit unserer ersten Begegnung Offenheit und Vertrauen.

Ich möchte auch vor dem Hintergrund, dass es im Vorfeld zu unserer heutigen Zusammenkunft vereinzelt kritische Stimmen zur erneuten Kandidatur Herrn Dr. Crommes und Herrn Dr. Ackermanns gegeben hat, unterstreichen: Ich kann solche Stimmen in keiner Weise nachvollziehen.

Als das Unternehmen aufgrund der Korruptionsaffäre in großen Turbulenzen war, waren es gerade diese beiden Herren, die den Überblick behielten und konsequent die Richtungsänderung durchgesetzt haben.

---

## Ich sehe in der Unterstützung aller Damen und Herren des Aufsichtsrates einen entscheidenden Garanten für den Weg, auf dem Siemens jetzt ist und vorankommt.

---

Herr Dr. Cromme hat Ihnen eben mitgeteilt, dass die SEC und das Department of Justice ihr Einverständnis erklärt haben, in Kürze mit uns Gespräche zu führen mit dem Ziel eines umfassenden und fairen Vergleichs – voraussichtlich bereits im Februar. Es wäre völlig undenkbar, dass wir heute bereits an diesem Punkt wären und ich heute die Möglichkeit hätte, Siemens neu zu gestalten, ohne die Tatkraft und die Konsequenz von Herrn Dr. Cromme und den Herren aus dem Präsidium des Aufsichtsrates. Und ich möchte ausdrücklich auch Herrn Huber für seine Begleitung dieses Weges

danken. Das ist ein enger Schulterchluss.

Ich sehe in der Unterstützung aller Damen und Herren des Aufsichtsrates einen entscheidenden Garanten für den Weg, auf dem Siemens jetzt ist und vorankommt. Aber wir sind längst noch nicht am Ziel. Deshalb bitte ich Sie um ein klares Vertrauensvotum für die Garanten dieses Weges.

Ich möchte mich heute aber auch persönlich und im Namen des gesamten Vorstands bei allen Mitgliedern des Aufsichtsrates auf der Kapitaleigner- und der Arbeitnehmerseite bedanken.

---

## Ich freue mich auch sehr, dass sich mit Herrn von Brandenstein erneut ein Mitglied der Familie für die Arbeit in unserem Aufsichtsrat zur Verfügung stellt.

---

Herr Dr. Cromme hat es ja schon erwähnt, und ich möchte mich dem anschließen:

Herr Peter von Siemens wechselt heute nach 21 Jahren im Vorstand und im Aufsichtsrat in den Ruhestand.

Lieber Herr von Siemens, wir sind froh und dankbar für die Begleitung und das große Engagement der Familie. Und ich danke Ihnen persönlich für Ihren Einsatz, Ihre Unterstützung und Begleitung von Generationen in der Führung des Unternehmens, das den Namen Ihrer Familie trägt und das geprägt ist von der Persönlichkeit seines Gründers, Ihres Ur-Ur-Großvaters.

Ich freue mich auch sehr, dass sich mit Herrn von Brandenstein erneut ein Mitglied der Familie für die Arbeit in unserem Aufsichtsrat zur Verfügung stellt. Die Familie ist ein fester Bestandteil im Selbstverständnis unseres Unternehmens und sie war, ist und bleibt wichtig für Siemens.

Sehr herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meinen Vorstandskollegen

- ▷ Herrn Dr. Radomski
- ▷ Herrn Prof. Wucherer
- ▷ Herrn Dr. Sharef
- ▷ Herrn Lamprecht
- ▷ Herrn Montes

Diese fünf Herren sind zum 31. Dezember aus dem Vorstand ausgeschieden. Sie alle haben in Jahren und Jahrzehnten viel für unser Unternehmen getan und erreicht. Dafür danke ich ihnen im Namen des Vorstands und aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr herzlich.

In den Monaten seit meinem Amtsantritt habe ich immer wieder erlebt, dass Siemens zuallererst als ein Unternehmen wahrgenommen wird, das Technikgeschichte geschrieben hat und schreibt. Siemens steht überall auf der Welt quasi als Synonym für deutsche Ingenieurkunst. In den Gesprächen, die ich mit Kunden geführt habe, habe ich auch oft und – mit Freude – gehört, dass wir es sind, denen man zutraut, die technische Entwicklung der Zukunft maßgeblich mit zu bestimmen.

---

### Siemens steht überall auf der Welt quasi als Synonym für deutsche Ingenieurkunst.

---

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass unsere Wettbewerber uns um unsere Weltorganisation beneiden: um die festen Wurzeln, die wir in vielen Ländern haben. Unsere Vertrautheit mit der Kultur vieler Länder und mit der Mentalität der Menschen ist eine der großen Stärken unseres Unternehmens. Ich habe aber auch aus meinen Gesprächen mitgenommen, wo wir besser werden müssen. Dabei decken sich überwiegend die Einschätzungen von Kunden, Mitarbeitern und auch von Ihnen – unseren Eigentümern.

Wesentliche Punkte, die immer wieder auftauchen, sind:

- ▷ Siemens muss übersichtlicher werden.

▷ Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege müssen leichter nachvollziehbar werden.

▷ Und wir müssen schneller werden.

Mit der Neuorganisation des Unternehmens haben wir darauf reagiert. Schneller, fokussierter, weniger komplex – das ist unser Anspruch. Ich werde darauf noch näher eingehen.

Meine erste Priorität war und ist aber das Thema Compliance. Wo stehen wir bei diesem Thema heute?

Die Hauptversammlung vor einem Jahr fand unter dem noch frischen Eindruck der schwerwiegenden Compliance-Vorwürfe statt.

Heute stellen wir fest, dass es nicht – wie es zunächst hieß – nur Einzelpersonen waren, die gegen Gesetze verstoßen haben. Die Folgen ihres Verhaltens haben unser Unternehmen in die schwerste Krise der vergangenen Jahrzehnte gebracht, und wir werden noch Jahre brauchen, bis wir diese Krise endgültig überwunden haben.

Das gilt für die materiellen Schäden: Die bisherigen Compliance-Kosten belaufen sich auf etwa 1,1 Milliarden Euro. Hinzu kommen rund 520 Millionen Euro steuerliche Verpflichtungen sowie Sanktionen, deren Umfang wir nicht abschätzen können, und Tausende Arbeitsstunden, die unsere Mitarbeiter leisten, um die Aufarbeitung zu beschleunigen.

Schwerer zu fassen ist der immaterielle Schaden – der Ansehens- und Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit, Enttäuschung und Unsicherheit bei unseren Kunden, bei unseren Mitarbeitern und bei Ihnen.

---

### Wer Verantwortung für die Geschehnisse trägt, der wird dafür zur Rechenschaft gezogen.

---

Mich schmerzt es persönlich besonders, dass weit über 400.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter seit Monaten am Pranger stehen, weil eine – gemessen an der Gesamtzahl aller Siemensianer – kleine Zahl von

Führungskräften fundamentale Grundsätze von Recht und Gesetz, aber auch von Anstand und Moral, verletzt hat.

Wir können das nicht ungeschehen machen. Aber wir klären die Verantwortung. Wir machen nicht unterwegs Halt. Wir handeln auf der Basis von Fakten. Und wohin die Fakten uns führen, dahin führen sie uns.

Wer Verantwortung für die Geschehnisse trägt, der wird dafür zur Rechenschaft gezogen. Dazu gehört, dass wir Vorsorge getroffen haben, gegebenenfalls Schadenersatzansprüche geltend zu machen. Für alle Mitarbeiter – auch für solche, gegen die Vorwürfe erhoben werden, gilt aber auch die Unschuldsvermutung. Vorverurteilungen sind inakzeptabel. Auch das gehört zu einer Kultur von Recht und Gesetz und zur Fairness im Umgang.

---

### Missachtet wurde, dass jeder vor einer roten Ampel stoppen muss.

---

Ich habe in den vergangenen Wochen immer wieder gesagt: Siemens verfügt über ein sehr gutes und umfassendes Regelwerk. Da gab es kein Defizit. Versagt hat die Führungskultur. Missachtet wurde, dass jeder vor einer roten Ampel stoppen muss. Von dieser Regel gibt es keine Ausnahme – niemals, nirgendwo und für niemanden.

In diesen Gesamtzusammenhang gehört auch das Thema AUB. Ich habe dazu Ende November auf der Versammlung der Betriebsräte in Nürnberg öffentlich Stellung bezogen und möchte heute nochmals wiederholen: Nach meinem persönlichen Eindruck gab es hier über viele Jahre ein merkwürdiges und fehlgeleitetes Verhalten.

Soweit dieses Verhalten aus der Mitte unseres Unternehmens genährt worden ist, habe ich mich dafür in Nürnberg ausdrücklich im Namen des Unternehmens entschuldigt – bei den Betriebsräten, bei der Belegschaft und

bei der IG Metall. Dies war aus meiner Sicht angemessen, und es war überfällig.

Zum Abschluss gekommen sind die staatsanwaltlichen und steuerrechtlichen Ermittlungen in Deutschland gegen Siemens im ehemaligen Bereich Com. Sie wurden am 4. Oktober durch Gerichtsentscheid und eine Übereinkunft mit der zuständigen Finanzbehörde beendet. Das Gericht hat eine Geldbuße in Höhe von 201 Millionen Euro verhängt. Das festgestellte Volumen steuerlich nicht abzugsfähiger Ausgaben für die Jahre 2000 bis 2006 beträgt insgesamt rund 1,3 Milliarden Euro.

---

### Das Unternehmen hat eine Vielzahl von Maßnahmen auf den Weg gebracht, um Fehlverhalten aufzudecken und das Bewusstsein aller Mitarbeiter zu schärfen.

---

Das Unternehmen hat eine Vielzahl von Maßnahmen auf den Weg gebracht, um Fehlverhalten aufzudecken und das Bewusstsein aller Mitarbeiter zu schärfen. Das tun wir, um unserem eigenen Anspruch „sauberes Geschäft, immer und überall“ gerecht zu werden. Zugleich ist das aber auch ein wichtiges Signal an die Behörden in Deutschland, an die SEC in den Vereinigten Staaten und an die Öffentlichkeit. Wir meinen es ernst. Wir sind konsequent. Wir haben eine definitive Zäsur gemacht. Ich möchte Ihnen drei Beispiele dafür aus den vergangenen Monaten nennen:

▷ Erstes Beispiel: Im November haben wir ein Amnestieprogramm für Mitarbeiter aufgelegt, das in wenigen Tagen ausläuft. In diesem Programm konnten Mitarbeiter Hinweise zu Compliance-relevanten Sachverhalten geben. Im Gegenzug verzichtet das Unternehmen auf Schadensersatzansprüche, und die Mitarbeiter werden nicht gekündigt.

Das Programm ist gut angenommen worden. Von diesem Pro-

gramm haben bis heute mehrere Dutzend Mitarbeiter Gebrauch gemacht. Und das ist gut so. Denn das kann ein Beitrag sein, die Aufklärung zu beschleunigen und die Dinge zu klären.

▷ Zweites Beispiel: Wir haben einen Disziplinarausschuss eingerichtet, um zu angemessenen Disziplinarmaßnahmen in Fällen zu kommen, in denen sich der Verdacht von Verletzungen des Rechts oder der Unternehmensrichtlinien beziehungsweise sonstigem Fehlverhalten erhärtet hat.

▷ Und drittes Beispiel: Wir veröffentlichen künftig jährlich die Zahl von Personen, von denen wir uns im Laufe des Geschäftsjahres trennen mussten beziehungsweise bei denen Verstöße gegen unsere Compliance-Richtlinien disziplinarische Folgen hatten. Im vergangenen Jahr gab es 470 solcher Fälle. 130 Mitarbeiter mussten das Unternehmen verlassen.

Jetzt möchte ich Ihnen einen Überblick über das Geschäftsjahr 2007 und über das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahres geben.

Das Geschäftsjahr 2007 war operativ das erfolgreichste in der Geschichte unseres Unternehmens. Das Netto-Ergebnis aus fortgeführten Aktivitäten konnten wir um 48 Prozent auf rund 4 Milliarden Euro steigern. Der Auftragseingang nahm um 12 Prozent gegenüber dem Vorjahr zu, der Umsatz um 9 Prozent.

---

### Im Verlauf des vergangenen Geschäftsjahres, also vom 1. Oktober 2006 bis zum 30. September 2007, hat sich der Aktienkurs um gut 40 Prozent erhöht.

---

Die Weltwirtschaft ist im vergangenen Jahr um 3,8 Prozent gewachsen. Unser Ziel, doppelt so schnell zu wachsen wie die Weltwirtschaft, haben wir also deutlich übertroffen.

Besonders erfreulich ist, dass wir alle Ziele des „Fit for More“ Programms erreicht haben. Zum 31. März 2007 – also zum Halbjahr – waren alle Bereiche innerhalb des vorgegebenen Margenkorridors. Zum Ende des vierten Quartals hatten dann alle Bereiche bereits erstmals die anspruchsvolleren Margenziele des neuen „Fit for 2010“ Programms erreicht!

Die insgesamt positive Geschäftsentwicklung schlägt sich auch in der Bewertung unseres Unternehmens nieder: Im Verlauf des vergangenen Geschäftsjahres, also vom 1. Oktober 2006 bis zum 30. September 2007, hat sich der Aktienkurs um gut 40 Prozent erhöht.

---

### Der Auftragseingang stieg um neun Prozent; der Umsatz erhöhte sich um zehn Prozent auf 18 Milliarden Euro. Das Ergebnis der Bereiche stieg um 16 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro.

---

Die weitere Wertsteigerung für die Siemens-Aktie ist uns ein wichtiges Anliegen. Ein Beitrag dazu ist das Aktienrückkaufprogramm, das wir im November vorgestellt haben. Dazu kann ich Ihnen berichten, dass wir am kommenden Montag die erste Tranche des Programms in Höhe von 2 Milliarden Euro in Angriff nehmen.

Auch das erste Quartal des neuen Geschäftsjahres liegt im Rahmen unserer Erwartungen: Die Volumen-Entwicklung war weiterhin positiv. Der Auftragseingang stieg um neun Prozent; der Umsatz erhöhte sich um zehn Prozent auf 18 Milliarden Euro. Das Ergebnis der Bereiche stieg um 16 Prozent auf 1,7 Milliarden Euro. Auf das Geschäftsjahr 2008 bezogen, haben wir uns erneut ein Umsatzwachstum in doppelter Höhe des Wachstums der Weltwirtschaft vorgenommen. Und für das Ergebnis streben wir eine doppelt so hohe Zunahme an wie beim Umsatz. Dieses

Ziel haben wir im ersten Quartal erreicht.

Soweit der Blick auf Zahlen und Themen des abgelaufenen Geschäftsjahres beziehungsweise auf das erste Quartal des laufenden Geschäftsjahres.

Ich komme zum vierten Punkt, zur Neuorganisation des Hauses.

Angesichts eines erfolgreichen Geschäftsverlaufs könnte man sich ja fragen: Ist eine umfassende Neustrukturierung überhaupt nötig? Die Antwort darauf ist: Ja, sie ist nötig. Denn bei aller Freude über Erfolge müssen wir feststellen, dass wir uns hinsichtlich unserer wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit noch weiter verbessern können und müssen.

So müssen wir uns den Veränderungen unseres wirtschaftlichen Umfeldes stellen. Dazu gehört zum Beispiel die fortschreitende Internationalisierung unserer Märkte. Daneben gehört dazu natürlich auch, aus starken Marktpositionen die Ertragskraft des Unternehmens weiter zu steigern. Um das zu erreichen, werden wir unter anderem auch das Entlohnungssystem für unsere Führungskräfte stärker auf entsprechende Zielgrößen ausrichten.

---

## Nach fast zwanzig Jahren haben wir uns daher entschlossen, das Unternehmen organisatorisch weiterzuentwickeln.

---

Nach fast zwanzig Jahren haben wir uns daher entschlossen, das Unternehmen organisatorisch weiterzuentwickeln. Im Übrigen ist es ein Erfolgsrezept von Siemens, sich veränderten Anforderungen zu stellen und aus eigenem Antrieb den Wandel zu betreiben. Letztlich hat unser Unternehmen den Wandel über die vergangenen 160 Jahre immer wieder aus sich selbst heraus gestaltet.

Diesen Prozess der Veränderung führen wir fort – und zwar so, wie es unsere Vorgänger-Generationen auch

getan haben: als Evolution und nicht als Revolution.

Drei Grundsätze haben uns geleitet:

- ▷ Erstens: Siemens war, ist und bleibt ein integrierter Technologiekonzern. Es gibt keinerlei anderslautende Bestrebungen.
- ▷ Zweitens: Unsere breite, internationale Aufstellung ist einer unserer wichtigsten Erfolgsfaktoren. Daran halten wir unverrückbar fest.
- ▷ Und drittens: Die Weiterentwicklung folgt der vor drei Jahren eingeschlagenen Strategie, die noch von Professor von Pierer und Dr. Kleinfeld angelegt worden ist. Ihr bleiben wir weiter verpflichtet.

Die Eckpunkte dieser Strategie sind:

- ▷ Wir konzentrieren uns auf Aktivitäten in weltweit wachsenden Märkten.
- ▷ Wir beanspruchen für jedes unserer Geschäfte eine Nr. 1- oder Nr. 2-Position – das ist anspruchsvoll, aber unsere klare Richtschnur.
- ▷ Und wir messen unsere Ertragskraft an den jeweils besten Wettbewerbern.

Wenn wir uns daran ausrichten, dann können wir Ihnen eine attraktive Verzinsung Ihres eingesetzten Kapitals bieten. Und gleichzeitig können wir kontinuierlich in unsere Innovationskraft und damit in die Zukunft investieren. Ertragsstärke und Innovationskraft, das sind die Pfeiler für nachhaltigen Erfolg – und damit zugleich auch für nachhaltig sichere Arbeitsplätze.

---

## Wir haben massiv in die Medizintechnik investiert.

---

In den vergangenen Jahren gab es im Unternehmen eine intensive Befassung mit der Frage, welche weltweiten Entwicklungen für Siemens in der überschaubaren Zukunft bestimmd sein dürften. Das Ergebnis hatte Ihnen Herr Kleinfeld voriges Jahr ausführlich geschildert. Zusammengefasst geht es um drei Themenfelder:

- ▷ erstens den demographischen Wandel,
  - ▷ zweitens die fortschreitende Urbanisierung
  - ▷ und drittens den weltweiten Klimawandel.
- Die Folgen dieser Entwicklungen treffen die Menschheit nicht irgendwann in ferner Zukunft. Sondern sie beschäftigen uns schon heute.
- ▷ Der demographische Wandel führt weltweit zum Beispiel zu steigenden Gesundheitskosten.
  - ▷ Der wachsende Energieverbrauch treibt die Rohstoffpreise in früher kaum denkbare Höhen.
  - ▷ Der Klimawandel ruft Regierungen und Bürger auf den Plan. Auf dem Klimagipfel Anfang Dezember auf Bali haben sich viele Staaten dazu verpflichtet, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß deutlich zu senken – Deutschland zum Beispiel um bis zu 40 Prozent bis zum Jahr 2020.
  - ▷ Der weltweite Standortwettbewerb verlangt immer größere Anstrengungen hinsichtlich Qualität, Produktivität und Effizienz von Fertigungsprozessen.

---

## Mittlerweile sind wir Weltmarktführer für Windanlagen auf See.

---

Antworten auf diese Herausforderungen kann nur innovative Technik geben:

- ▷ in der Energiegewinnung und –übertragung,
- ▷ in der Reduzierung des Energieverbrauchs,
- ▷ in der Wasserversorgung und –entsorgung,
- ▷ in der Effizienzsteigerung der Industrieproduktion,
- ▷ im Management von Personen- und Güterverkehr und der intelligenten Vernetzung der Verkehrsträger,
- ▷ bei Gebäudeinfrastrukturen im weitesten Sinn
- ▷ und in der Gesundheitsversorgung.

Wir haben unser Portfolio konsequent auf diese Themen ausgerichtet. Ich gebe Ihnen nur drei Beispiele:

- ▷ Erstens: Wir haben massiv in die Medizintechnik investiert, vor allem in die In-vitro-Diagnostik. Also in Verfahren, die es uns ermöglichen, eine Krankheit zum frühest möglichen Zeitpunkt zu diagnostizieren beziehungsweise sogar eine Disposition für eine Krankheit zu erkennen.

Mit dem Kauf von Dade Behring besetzen wir nun auf diesem Feld eine weltweit führende Position.

---

## Wir haben massiv in Industrietechnik investiert.

---

- ▷ Zweitens: Wir haben massiv in Energietechnik investiert – und hier vor allem in die Windkraft. Mittlerweile sind wir Weltmarktführer für Windanlagen auf See. Darüber hinaus haben wir auch Schlüsseltechnologien erworben, durch die wir CO<sub>2</sub> bei der Verbrennung von fossilen Rohstoffen abspalten können. Das erste CO<sub>2</sub>-freie Kraftwerk der Welt hat gute Chancen, unser Logo zu tragen. In der vergangenen Woche haben wir bekannt gegeben, dass wir bis zum Jahr 2010 gemeinsam mit unserem Kunden E.ON eine Pilotanlage entwickeln, bei der CO<sub>2</sub> nach dem Verbrennungsprozess abgespalten werden kann. Mit einer großtechnischen Verwendung ist aus heutiger Sicht erst um 2020 zu rechnen.
- ▷ Und drittens: Wir haben massiv in Industrietechnik investiert. Der nächste evolutionäre Schritt in der industriellen Produktion ist die nahtlose Verknüpfung der realen Produktionswelt, in der anfassbare Produkte entstehen, mit der virtuellen Welt des Rechners, in der diese Produkte zusammen mit den dafür erforderlichen Fertigungsanlagen vorher simuliert werden. Hier haben wir mit dem Erwerb von UGS unsere Führungsposition im Wettbewerb nochmals ausgebaut.

In den Gesamtzusammenhang der Veränderung unseres Portfolios gehört auch der Verkauf von Siemens VDO Automotive an die Continental AG. Auf der Hauptversammlung des vergangenen Jahres hatte Herr Kleinfeld Ihnen angekündigt, dass Siemens den Börsengang für diesen Bereich anstrebe. Diese Variante haben wir auch sehr ernsthaft verfolgt. Letztlich hat sich aber klar herausgestellt, dass ein Verkauf des Geschäfts unter allen Aspekten die beste und werthaltigste Alternative war.

Wir sind überzeugt, mit dem Verkauf dieser Sparte an Continental zum Preis von 11,4 Milliarden Euro die beste Lösung im Sinne von Ihnen, unseren Eigentümerinnen und Eigentümern, und die beste Lösung für die Zukunft dieses Geschäfts gewählt zu haben.

Nach der Ausrichtung unseres Portfolios auf die Themen Demographie, Urbanisierung und Umwelt- und Klimaschutz machen wir jetzt den logisch nächsten Schritt.

- ▷ Wir stellen unser operatives Geschäft in drei Sektoren auf: Industrie, Energie und Gesundheit.
- ▷ Die Leitung liegt bei den Herren Hiesinger, Dehen und Reinhardt.

---

## Zum Erreichen der Ziele trägt bei, dass wir vorhandene Effizienzpotenziale unserer Organisation heben.

---

Diese Aufstellung macht uns fokussierter.

- ▷ Weiterhin haben wir sowohl die Ebene des betreuenden Zentralvorstands als auch die Bereichsebene aus der Organisation herausgenommen. Stattdessen führen wir die Geschäfte operativ aus dem Vorstand.
- ▷ Das bedeutet, jenseits des Vorstands haben wir keine Gremien mehr, sondern es gibt verantwortliche Einzelpersonen.

Damit beschleunigen wir unsere Entscheidungsprozesse und erhöhen

die Transparenz. Siemens wird also leichter verständlich und schneller.

Neu geordnet haben wir auch die Zuständigkeiten für die Regionen:

- ▷ Peter Solmssen verantwortet zusätzlich zum Ressort Recht und Compliance Nord- und Südamerika.
- ▷ Hermann Requardt ist für das Vorstandsressort Technology und Innovation verantwortlich – gepaart mit der Verantwortung für Asien, Australien sowie den Nahen und Mittleren Osten.
- ▷ Und Siegfried Russwurm – unser neuer Personalvorstand und Arbeitsdirektor – ist für die GUS-Staaten, Afrika und Europa inklusive Deutschland verantwortlich. Hier haben wir auch die meisten Mitarbeiter.

---

## Im Ergebnis soll Siemens mit schlanken und schlagkräftigen Verwaltungen noch stärker wachsen.

---

Ich möchte hier nochmals betonen und damit stellenweise verbreiteten Missverständnissen begegnen: Unsere Regionalorganisation wird in Zukunft nicht an Bedeutung verlieren. Sondern ihr Stellenwert wird im Gegenteil sogar noch weiter aufgewertet. Ich weiß, wovon ich spreche. Denn ich selbst war mehrere Jahre in Japan Chef einer Regionalgesellschaft.

Unser Vertrauen in den Erfolg der Neuorganisation unterstreichen wir durch höhere Zielmargen für das operative Geschäft.

Auf der Jahrespressekonferenz im November haben wir als neuen Zielkorridor für das Medizingeschäft 14 – 17 Prozent Umsatzrendite bekannt gegeben. Heute haben wir die neuen Zielmargen für den Industrie-Sektor und für den Energie-Sektor veröffentlicht.

Für Industrie gilt ab sofort ein Margenkorridor von 9 – 13 Prozent; für den Energie-Sektor gilt ein Margenkorridor von 11 – 15 Prozent. Beide Zielkorridore haben wir damit

auf vergleichbarer Basis zu den bisherigen Margenzielen der operativen Bereiche in der Spitze um jeweils zwei Prozentpunkte angehoben.

Zum Erreichen der Ziele trägt bei, dass wir vorhandene Effizienzpotenziale unserer Organisation heben. So wollen wir die Vertriebs- und allgemeinen Verwaltungskosten im Konzern in den kommenden drei Jahren um zehn bis zwanzig Prozent senken. Dafür haben wir in den vergangenen Wochen unter der Federführung von Herrn Kaeser und Herrn Hiesinger ein unternehmensweites Projekt gestartet.

Einen ersten Zwischenstand werden wir zum Halbjahr in einem Statusbericht veröffentlichen. Im Ergebnis soll Siemens mit schlanken und schlagkräftigen Verwaltungen noch stärker wachsen.

Ich komme zum letzten Punkt, zum Ausblick auf die Markt- und Geschäftsentwicklung des laufenden Geschäftsjahrs.

Die Weltkonjunktur wird derzeit durch drei Entwicklungen bestimmt:

- ▷ Erstens: Ausgelöst durch die amerikanische Immobilienkrise rechnen Experten mit einem deutlichen Abflachen des Wirtschaftswachstums in den USA. Das ist natürlich verbunden mit Risiken für die gesamte Weltwirtschaft. Die Unsicherheiten haben gerade in den letzten Wochen deutlich zugenommen.
- ▷ Zweitens: Asiens Gewicht innerhalb der Weltwirtschaft insgesamt nimmt zu. Es bleibt aber abzuwarten, ob die Konjunktur in den Wachstumsregionen Asiens auch bei einem Konjunkturreinbruch in den USA stabil bleibt.
- ▷ Drittens: Ob und inwieweit der hohe Ölpreis sich zusätzlich dämpfend auf die Weltwirtschaft auswirkt, ist für uns derzeit schwer einzuschätzen. Im Umgang mit dem Ölpreisschub auf 70 Dollar hat sich die Weltwirtschaft im vergangenen Jahr sehr robust gezeigt. Jetzt ist der Ölpreis nochmals erheblich gestiegen. Das bedeutet erneut Unsicherheit.

Welche Auswirkungen haben diese Entwicklungen auf unser Geschäft?

- ▷ Auf jeden Fall positiv wirken sich die Rekordpreise für Öl auf die Finanzkraft der Erdöl-produzierenden Länder aus – allen voran die Golfstaaten und Russland. Von daher können also durchaus auch zusätzliche regionale Impulse kommen.
- ▷ So haben wir bei Infrastrukturprojekten eine starke Marktstellung in der Golfregion und in Russland. Durch unsere strategische Beteiligung am russischen Kraftwerkshersteller Power Machines haben wir dort zum Beispiel eine sehr gute Ausgangsposition bei der Verjüngung und Erweiterung des russischen Kraftwerksparks. Oder mit dem Partnerschaftsvertrag, den wir mit der österreichischen Firma Strabag abgeschlossen haben, rechnen wir mit guten Chancen, am Aus- und Aufbau der Infrastruktur für die Olympischen Winterspiele in Sotschi mitzuwirken.

---

**Unsere Auftragsbücher sind gut gefüllt, und damit sind wir erst einmal gut ausgestattet und gerüstet.**

---

- ▷ Vorteilhaft wirkt sich auch aus, dass wir ein exzellentes Produkt- und Lösungsportfolio im Energiebereich von der Stromerzeugung bis zur -übertragung und -nutzung haben.
- ▷ Hinzu kommt der Boom im Markt für alternative Energiegewinnung. Unsere größte Herausforderung im Windkraftgeschäft liegt darin, unsere Produktionskapazitäten schnell genug auszubauen. Allein im November und Dezember vergangenen Jahres gingen bei uns drei Großaufträge mit insgesamt 227 Windturbinen mit einer Leistung von jeweils 2,3 Megawatt Leistung ein. Damit lassen sich rund 350.000 Haushalte mit CO<sup>2</sup>-freiem Strom versorgen.

Aus einer Vielzahl von Gründen gehen wir daher heute davon aus, dass die Wirkungen der amerikanischen Immobilienkrise nicht unmittelbar auf unser Geschäft durchschlagen. Unsere Auftragsbücher sind gut gefüllt, und damit sind wir erst einmal gut ausgestattet und gerüstet.

Für das vergangene Jahr liegt die Relation von Auftragseingang zu Umsatz, die sogenannte book-to-bill ratio, bei 1,2 zu eins. Im ersten Quartal beträgt diese Kennzahl sogar 1,3 zu eins.

---

**Alles in allem gehen wir also davon aus, dass wir im laufenden Jahr das profitable Wachstum des vergangenen Jahres fortschreiben können.**

---

Hinzu kommt, dass die Mehrzahl unserer Geschäfte eher von langen Zyklen bestimmt wird, sodass sich für uns ein Konsumrückgang üblicherweise erst verzögert bemerkbar macht.

Auch die Veränderung von Währungsrelationen ist bei uns immer vor dem Hintergrund hoher eigener Wertschöpfung im Dollarraum zu betrachten.

Unsere traditionell starke internationale Präsenz erweist sich bei der gegenwärtigen konjunkturellen Unsicherheit der Weltwirtschaft erneut als ein Plus. Eine weiterhin gute Geschäftsentwicklung in China und Indien stabilisiert unser Geschäft natürlich dann, wenn es konjunkturbedingte Rückgänge in anderen Teilen der Welt geben sollte.

Für nachhaltiges Wachstum in Asien bauen wir nun neben dem oberen Marktsegment auch unsere Position im mittleren Bereich aus. Dieses mittlere Segment repräsentiert zwischen 30 und 50 Prozent des jeweiligen Marktes und wächst besonders schnell.

Erfolg in diesem Segment kann man nur mit starker lokaler Wertschöpfung und Beschaffung errei-

chen. Beides wollen wir stark ausbauen, zum Beispiel durch eine engere Zusammenarbeit mit chinesischen, indischen, koreanischen oder vietnamesischen Zulieferern.

Alles in allem gehen wir also davon aus, dass wir im laufenden Jahr das profitable Wachstum des vergangenen Jahres fortschreiben können. Dabei konzentrieren wir uns vornehmlich auf organisches Wachstum aus eigener Kraft. Zur Ergänzung des Geschäftsportfolios schließen wir aber auch Akquisitionen nicht aus – allerdings nicht mehr in der Größenordnung der vergangenen drei Jahre.

Sehr geehrte Eigentümerinnen und Eigentümer,

im vergangenen Jahr sind Fehler und ein Versagen der Führungskultur unseres Unternehmens zutage getreten, die uns in eine tiefe Krise gestürzt haben. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich Anschuldigungen und Vorwürfen ausgesetzt.

Und auch unsere ehemaligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit Stolz auf das, was sie geleistet haben, zurück blicken wollen, müssen sich im Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis rechtfertigen und verfolgen mit Unverständnis und Unglauben, was sie von und über Siemens hören.

Das lässt uns nicht ruhen, und das macht auch mich ganz persönlich sehr betroffen! Aber es wirft uns auch nicht aus der Bahn. Sondern es treibt uns an, das zu stärken und uns auf das zu besinnen, was Siemens stark gemacht und unserem Unternehmen zu einem legendären Ruf und Ansehen in der Welt verholfen hat:

Die Unternehmenskultur, die Siemens seinem Gründer verdankt und auf der unser Erfolg basiert.

Diese Unternehmenskultur zeichnet uns aus als eine Gemeinschaft, die sich an Werten orientiert – und zwar an den Werten

- ▷ Verantwortungsvoll
- ▷ Exzellent und
- ▷ Innovativ.

Verantwortungsvoll sind wir,

- ▷ weil wir uns als einen Teil der Gesellschaften in nahezu 190 Ländern begreifen. Unser Denken und Handeln geht über den Tag, das Quartal und das Jahr hinaus. Siemens war bereits nachhaltig, lange bevor dieser Begriff in den Sprachgebrauch eingezogen ist. Denn unser Unternehmen war nie auf Kurzlebigkeit des Erfolgs, sondern immer auf kontinuierlichen Erfolg auf Dauer ausgerichtet.

---

## Unser Denken und Handeln geht über den Tag, das Quartal und das Jahr hinaus.

---

Verantwortungsvoll sind wir auch

- ▷ weil wir die Weitergabe des Erbes an die kommenden Generationen im Blick behalten. Und das heißt nicht nur verwalten, sondern das heißt mehren, indem wir uns mit Innovationen Vorsprünge verschaffen und Neuland erschließen.

Verantwortungsvoll sind wir,

- ▷ weil wir nicht nur mit Innovationen, sondern auch mit Ausbildung die Zukunft anlegen. Natürlich zum eigenen Vorteil. Aber darüber hinaus auch mit Blick auf die Gesellschaft und auf Gruppen, die auf besondere Aufmerksamkeit angewiesen sind. So haben wir beschlossen, bis zum Jahr 2012 unser Ausbildungsbudget in Deutschland um 30 Millionen Euro zu erhöhen und so 250 Ausbildungsplätze für benachteiligte Jugendliche zu schaffen. Damit geben wir jungen Menschen eine Chance, die

- ▷ in der Schule nicht gut abgeschnitten haben, oder

- ▷ sich bei der Bundesagentur für Arbeit seit geraumer Zeit in der Warteschleife befinden oder
- ▷ als Migrantenkinder noch Defizite bei Basiskompetenzen wie Lesen, Schreiben und Rechnen haben.

„Exzellent“ zählen wir zu unseren Unternehmenswerten,

- ▷ weil wir den Anspruch haben, mit den besten Köpfen und mit effizienten Geschäftsprozessen Spitzenenergebnisse zu erreichen und damit die Wettbewerbs- und Ertragskraft des Unternehmens nachhaltig zu steigern.

Innovativ sind wir,

- ▷ weil unsere Innovationen seit 160 Jahren die Antworten auf die drängenden Fragen jeder Epoche sind und wir unseren Kunden mit Spitzentechnologie helfen, Wert zu schaffen.

Verantwortungsvoll, exzellent und innovativ – das ist das Erbe, das Werner von Siemens den nachfolgenden Generationen hinterlassen hat. Heute sind wir es, die die Verantwortung tragen. Wir tragen sie mit Respekt und mit Dankbarkeit. Und mit dem Willen, Siemens in eine gute und nachhaltige Zukunft zu führen. Siemens – Ihr Unternehmen – ist auf dem Weg, zu alter Stärke zurück zu finden. Als hoch angesehenes Unternehmen in aller Welt.

Zurück zu einer Reputation, die sich auf unsere technische Leistungsfähigkeit gründet. Und zurück zu einer Reputation, die sich auf die Menschen gründet, die für dieses fantastische Unternehmen arbeiten. Im Namen von über 400.000 Mitarbeitern danke ich Ihnen – sehr geehrte Eigentümerinnen und Eigentümer – für Ihr Vertrauen. Wir sind auf dem richtigen Kurs. Wir kommen voran – Schritt für Schritt, Tag für Tag.

Ich freue mich auf unseren gemeinsamen Dialog.