

# SIEMENS

---

---

## Wir sind gestärkt durch den Wandel und blicken klar und entschlossen nach vorne

### Peter Löscher

Vorsitzender des Vorstands  
der Siemens AG  
in der Hauptversammlung am 27. Januar 2009



---

### Siemens auf dem Weg zu alter Stärke – der Kurs stimmt

Ich begrüße Sie, die Eigentümerinnen und Eigentümer unseres Hauses, auf der Hauptversammlung unseres Unternehmens sehr herzlich! Vergangenes Jahr habe ich meinen Bericht an Sie geschlossen mit der Aussage, ich zitiere:

„Ihr Unternehmen ist auf dem Weg, zu alter Stärke zurückzufinden – 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. Wir sind auf dem richtigen Kurs. Wir kommen voran – Schritt für Schritt, Tag für Tag.“

Ich freue mich, heute wieder vor Ihnen stehen zu dürfen und sagen zu können: Neuorganisation, Kostensenkung, Portfolio-Schärfung, Compliance. Der Kurs stimmt. Wir sind

bei der Neuausrichtung gut und schnell vorangekommen.

„Wir“ – das sind zunächst die 425.000 Siemensianer in aller Welt. Ich möchte dieses Forum unserer Eigentümer ausdrücklich nutzen, um die Beiträge unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in aller Welt zum Erfolg des vergangenen Jahres herauszustellen. Allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gilt mein sehr herzlicher Dank für ihren persönlichen Einsatz.

---

---

### Wir sind bei der Neuausrichtung gut und schnell vorangekommen.

---

---

„Wir“ – das sind genauso unsere Eigentümer, also Sie, die Aktionäre unseres Unternehmens, allen voran in der Nachfolge unseres Firmengründers die Familie Siemens. Sie haben sich ganz ausdrücklich in dem schwierigen Jahr 2008 zu Ihrem Unternehmen und seiner Führung bekannt. Ich möchte Ihnen für Ihre

Treue, für Ihren Rat und Ihre Begleitung ganz ausdrücklich danken.

Bekanntlich gehören zu den Aktionären unseres Unternehmens auch viele Mitarbeiter, vom Tarifangestellten bis zum Vorstand, und viele Pensionäre. Sie alle begrüße ich sehr herzlich und danke Ihnen für Vertrauen und Ihre Unterstützung gerade auch in der schwierigen Phase des Unternehmens, die nun weitgehend hinter uns liegt.

„Wir“ – das ist darüber hinaus der Aufsichtsrat unseres Unternehmens. Der Aufsichtsrat hat gerade im vergangenen Jahr weit über das gewöhnliche Maß hinaus das Geschehen im Unternehmen begleitet und mit vorangebracht. Darüber bin ich und ist der Vorstand auch im Namen aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Vorsitzenden des Aufsichtsrats, Herrn Dr. Cromme, dem Präsidium und allen Mitgliedern des Aufsichtsrats in besonderer Weise dankbar.

„Wir“ – das sind selbstverständlich auch unsere Kunden überall auf der Welt. Viele, viele Tausend, die uns

wiederum die Treue gehalten haben und zahlreiche, die wir neu hinzugewinnen konnten.

„Wir“ – das sind Partner auf der Lieferantenseite und Partner in Forschung und Entwicklung, die im Zusammenwirken mit uns Anteil am gemeinsamen Erfolg hatten und haben.

Und „wir“ – das ist letztlich auch die Öffentlichkeit, und das sind die Medien. Sie haben den Weg des Unternehmens gerade im vergangenen Jahr intensiv wie kaum je zuvor begleitet. Und es ist zunehmend anerkannt worden, dass wir den Weg aus der selbstverschuldeten Verstrickung heraus gefunden haben und mit klarer Grundausrichtung konsequent weitergehen.

---

## Wir gehen im Reinen mit uns selbst nach vorne.

---

Auf unterschiedliche Art und Weise und auch in Wechselwirkung zueinander haben alle diese Gruppen mit dazu beigetragen, dass Siemens heute bei Weitem besser dasteht als vor einem Jahr. Wir starten befreit von mancher Bürde und wir gehen mit guter Substanz in das neue Jahr. Dass dieses Jahr seine eigenen, neuen Herausforderungen hat, ist klar, und darauf komme ich später zurück. Klar ist aber auch, dass wir gerade durch die Veränderungen und Erfolge des vergangenen Jahres gut aufgestellt und im Reinen mit uns selbst nach vorne gehen.

### Compliance: Einigung mit den Behörden in Deutschland und den USA

Ich möchte also vor allem nach vorne blicken und deshalb nur kurz auf das Übergangsjahr 2008 und seine Meilensteine eingehen. Und ich beginne mit dem Thema, das seit Ende 2006 als Schatten über Siemens lag, der Compliance-Affäre. Mit der Einigung vom 15. Dezember 2008 mit den Behörden in Deutschland und den USA haben wir in Rekordzeit die entscheidende Hürde dafür genommen,

wieder ein ganz normales Unternehmen zu werden. Ein ganz normales Unternehmen frei von Korruption und mit dem klaren Bekenntnis zu sauberm Geschäft immer und überall. Das ist eine ebenso große Erleichterung für uns wie ein großer Erfolg.

---

## Das Strafmaß ist außerordentlich positiv zu bewerten.

---

In zeitlicher Hinsicht und beim Strafmaß sind wir zu einem Abschluss gekommen, der uns zwar viel Geld gekostet hat, aber trotzdem als außerordentlich positiv zu bewerten ist. Selbst nach den internen Richtlinien der Behörden hätten die Zahlungen viel höher sein können, als sie nun tatsächlich sind. Dieses sehr moderate Strafmaß geht ganz entscheidend auf die uneingeschränkte Kooperation des Unternehmens mit den Behörden zurück. Lassen Sie mich nur vier kurze Bemerkungen zu diesem Thema machen:

Erstens Dank an Herrn Dr. Cromme, der als Vorsitzender des Prüfungsausschusses und später des Aufsichtsrats mit größtmöglicher Klarheit und Zielstrebigkeit und mit außerordentlich hohem Zeiteinsatz die Aufklärung vorangetrieben hat. Er hatte dabei von Anfang an die Unterstützung der Herren Dr. Ackermann, Huber und Heckmann sowie weiteren Mitgliedern des damaligen Aufsichtsrats. Die volle Unterstützung der Gremien und die breite Anerkennung innerhalb und außerhalb des Unternehmens kamen erst mit der Zeit hinzu. Das zeigt, wovon der jetzt erreichte Erfolg wesentlich abhing: von dem Kompass und von der Zivilcourage einiger weniger, die von Anfang an unbeirrt gehandelt haben.

### Compliance-Struktur hat sich etabliert – Theo Waigel als neuer Compliance-Monitor

Und zweitens danke ich allen im Unternehmen, die am Aufbau und an der Neuausrichtung der Compliance-

Strukturen mitgewirkt haben. Im weltweit hochangesehenen Dow Jones Sustainability Index sind wir 2008 mit Bestnoten in den Kategorien Risikomanagement, Compliance und bei der Wahrung der Eigentümerinteressen bewertet worden, mit Bestnoten, nachdem wir im Jahr zuvor dort Schlusslicht in diesen Disziplinen waren. Das zeigt den enormen Fortschritt, den wir erreicht haben. Stellvertretend für viele daran Beteiligte will ich Herrn Kaeser und Herrn Solmssen nennen, die daran mit ihren Mitarbeitern herausragenden Anteil haben. Siemens hat damit unter dem Zwang der Verhältnisse ein Beispiel für die gesamte deutsche Industrie gegeben.

Und drittens möchte ich die Berufung von Herrn Dr. Waigel als Compliance-Monitor hervorheben. Diese Berufung zeugt zuallererst von dem hervorragenden Ansehen, das Herr Dr. Waigel genießt, international genauso wie hier in unserem Heimatland. Dann zeugt es aber auch von dem Gespür der US-Behörden für die Situation und von dem Vertrauen der Behörden in das Unternehmen. Denn uns war schon im letzten Frühjahr aus den USA signalisiert worden, dass wir Vorschläge für Persönlichkeiten aus Deutschland zu dieser wichtigen Funktion machen könnten. Sehr geehrter Herr Dr. Waigel, ich danke Ihnen für Ihre Bereitschaft, diese Funktion zu übernehmen, und sehe unserer Zusammenarbeit mit Freude und großem Vertrauen entgegen.

---

## Ich möchte die Berufung von Herrn Dr. Waigel als Compliance-Monitor hervorheben.

---

Und abschließend möchte ich eine vierte Bemerkung zum Themenkomplex Compliance machen. Vergangenes Jahr habe ich Ihnen hier bezüglich der Aufklärung der Vergangenheit gesagt – und ich zitiere: „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.“

Dem sind wir gefolgt und dem folgen wir weiter. Denn Klarheit und Wahrheit sind notwendig für Aufklärung und Transparenz. Und sie stehen nicht im Widerspruch zu einem anderen Ziel, dem der Vorstand sich

---



---

### **Klarheit und Wahrheit sind notwendig für Aufklärung und Transparenz.**

---



---

verpflichtet fühlt und zu dem ich mich persönlich auch ganz ausdrücklich bekenne: Wir wollen das Unternehmen befrieden, befrieden mit seiner jüngeren Vergangenheit und mit den Persönlichkeiten, die über die dunklen Seiten hinaus auch für große Erfolge und wichtige Weichenstellungen stehen. Befrieden heißt nicht, irgendetwas unter den Teppich zu kehren. Sondern befrieden heißt, die Vergangenheit mit allen ihren Seiten zu akzeptieren, sich in die Augen sehen zu können, sich zu respektieren, aber eben auch Lebensleistungen in ihrer Gesamtheit zu würdigen. Und ich habe den Wunsch und ich setze mich dafür ein, dass wir auch in diesem Sinne es schaffen, die Last der jüngeren Vergangenheit bei Siemens zu bewältigen. Das ist bis heute noch nicht vollständig gelungen.

### **Erfolgreiche Neuorganisation in drei Sektoren: Industry, Energy und Healthcare**

Ein ganz anderer Meilenstein im vergangenen Jahr war die Einführung der neuen Organisation. Wir haben damit auch in unserer Aufstellung umgesetzt, was durch die Unternehmensstrategie bereits angelegt war: nämlich mit der Bildung der drei Sektoren eine konsequente Ausrichtung auf die Megatrends Urbanisierung, Demographie und Klimawandel. Ich hatte Ihnen die Grundzüge der Neuorganisation, insbesondere der Sektororganisation, schon auf der Hauptversammlung im vergangenen Jahr dargelegt. Denn diesen Teil der Neuaufstellung hatten wir

ja bereits Anfang Januar 2008 in Kraft gesetzt. Heute sind die drei Sektoren mit ihren CEOs, den Herren Dehen, Dr. Hiesinger und Prof. Requardt schon quasi zur Selbstverständlichkeit geworden. Und ein Teil unserer Wettbewerber hat sich ebenfalls neu aufgestellt und sich dabei offenkundig an unserem Vorbild ausgerichtet.

In einem weiteren Schritt haben wir das Unternehmen in seiner lokalen Präsenz durch die Bildung von 20 regionalen Clustern neu formiert. Im Vorfeld dieser Neuformierung gab es lebhaftes Diskussionen. Aber inzwischen hat sich auch dieser Teil der Neuaufstellung eingespielt. Wichtig war, dass wir der Sorge entschieden begegnet sind, der Stellenwert der Regionalorganisation im Unternehmen werde gemindert. Davon kann keine Rede sein. Es hat Änderungen in Bezug auf Aufgaben und Zuständigkeiten gegeben. Sie dienen aber alle dem Ziel, den Freiraum für die Konzentration auf die lokale Verankerung des Unternehmens bei seinen Kunden und Partnern vor Ort zu erhöhen, von öffentlichen Auftraggebern über industrielle Kunden bis zu Forschungseinrichtungen und Universitäten. Diese lokale Präsenz und Verwurzelung von Siemens auf der ganzen Welt ist ein wesentlicher Vorteil, den wir unseren Wettbewerbern voraushaben. Wir werden niemals zulassen, dass diese besondere Stärke von Siemens geschwächt wird.

---



---

### **Die lokale Präsenz und Verwurzelung von Siemens ist ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil.**

---



---

Wir haben dann in der Konsequenz der Neuaufstellung in den Verwaltungen weltweit ein Programm zur Kostensenkung gestartet. Ziel dieses Programms ist eine Senkung der Kosten in den Zentralen innerhalb von zwei Jahren, also bis 2010, um 1,2 Milliarden Euro. Dazu gehört auch eine Straffung der Stellen in den Ver-

waltungen und in nachgelagerten Vertriebsfunktionen. Der überwiegende Teil des Programms ist bereits jetzt mit konkreten Maßnahmen hinterlegt und abgesichert. Vorausgegangen waren hier in Deutschland Verhandlungen mit dem Gesamtbetriebsrat und mit der Gewerkschaft über die Konditionen für dessen Umsetzung.

---



---

### **Veränderung und Erneuerung waren immer Erfolgsfaktoren von Siemens.**

---



---

Ich bin Ihnen, Herr Huber und Herr Adler, sehr dankbar, dass wir in den gemeinsamen Gesprächen mit Herrn Dr. Russwurm sehr zügig zu einer generellen Einigung gefunden haben. Dazu gehört auch, dass wir uns auf den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen verständigt haben und damit den weiteren Weg geebnet haben. Die Einigung hat im Übrigen einmal mehr gezeigt, dass Betriebsverfassung und Mitbestimmung, so wie Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite sie bei Siemens verstehen und praktizieren, einen klaren, offenen und konstruktiven Dialog fördern und nachhaltiges Handeln unterstützen.

### **Innovation war und bleibt unser Schlüssel zum Erfolg**

Der dritte Meilenstein aus dem vergangenen Jahr war die weitere Schärfung der geschäftlichen Aktivitäten unseres Unternehmens. Die kontinuierliche Veränderung und Erneuerung der Firma waren immer Charakteristika und Erfolgsfaktoren von Siemens. Und auch die Richtung war immer gleich: vorwärts marschieren und Vorreiter sein mit Innovationen auf den Feldern mit dem größten Zukunftspotenzial. Es waren immer Pionierunternehmer und Innovatoren aus unseren Reihen, die mit Lösungen der Technik Antworten auf die drängendsten Fragen der jeweiligen Zeit gesucht und gegeben haben. So war es in den Anfängen der elektrischen Nachrichtenübermittlung und ist es lange geblieben. So war es mit der

Erschließung des elektrischen Stroms als Energiequelle für industrielle Anwendungen und in der Infrastruktur. So war es im Bahnwesen mit der Entwicklung von Reisezügen mit sehr hohem Tempo. Bereits in den 30er-Jahren des 20. Jahrhunderts erreichte der legendäre „Fliegende Hamburger“ Tempo 160 auf der Strecke Hamburg-Berlin. So war es im Übrigen auch mit der Entwicklung der ersten Elektromobile. Schon 1882 stellte Siemens den „Electromote“ vor, einen elektrisch angetriebenen Wagen. Ab 1905 folgten Elektroautos wie die „Elektrische Viktoria“, die als Taxi und Lieferwagen durch Berlin rollte. Diese Elektromobile waren ihrer Zeit weit voraus, unterlagen dann aber schließlich aufgrund ihrer geringen Batteriekapazitäten, Geschwindigkeit und Kilometer-Reichweite den Fahrzeugen mit Verbrennungsmotoren. Dieser Nachteil ist bekanntlich bis heute noch nicht überwunden. Aber der Pionierwille, Elektro-Autos mit innovativer Technik zum Durchbruch zu verhelfen, der treibt Siemens-Forscher und -Entwickler auch heute wieder an. Und das mit ungleich höherer Chance auf eine zunehmende Verbreitung von Elektro-Autos, mindestens wieder im Stadtverkehr. Für uns hat das im Übrigen auch den positiven Nebeneffekt, dass dies höheren Strombedarf, mehr Kraftwerkskapazität und weitere Anforderungen an die Netzinfrastruktur mit sich bringen wird.

### **Klare Fokussierung auf Kerngeschäft und Neuausrichtung des Konzerns**

Vergangenes Jahr haben wir die schmerzliche Trennung von unserer Kommunikationstechnik weitgehend

**Wir haben die Trennung von unserer Kommunikationstechnik weitgehend abgeschlossen.**

abgeschlossen. Natürlich hat der Rückzug aus diesem Geschäft bei vielen Traurigkeit ausgelöst. Immerhin zählte die Kommunikationstechnik zu den Ursprüngen unseres Unternehmens. Wir

haben mit der Abgabe der unternehmerischen Verantwortung ein traditionsreiches, aber eben zuletzt auch sehr schmerzliches Kapitel beendet. Nachdem wir dort die Markt- und Technologieführerschaft verloren hatten, war der Rückzug aus diesem Geschäft konsequent. Niemandem ist diese Entscheidung leicht gefallen, aber sie hat Klarheit geschaffen. Wir haben das getan, weil eine Rückkehr zum Erfolg unter dem Dach von Siemens nicht mehr aussichtsreich erschien. Jedenfalls nicht mehr aussichtsreich im Vergleich zu den Möglichkeiten, die sich uns durch unsere Kompetenzen auf anderen Feldern bieten. Und auf diese Opportunitäten lenken wir nun uneingeschränkt unsere Kraft und unsere Aufmerksamkeit.

### **Wir konzentrieren uns auf Felder, auf denen wir weltweit führend sind.**

Damit stehen wir ganz in der Tradition unserer Firma: Wir konzentrieren uns auf Felder, auf denen wir hohe Innovationskraft und technische Kompetenz verbinden und auf denen wir weltweit führend sind. Denn da tun sich attraktive Geschäftspotenziale für uns auf und da haben wir große Markt- und Wachstumschancen.

Getrennt haben wir uns auch von einer größeren Zahl von Randaktivitäten. Meist lokale oder regionale Geschäfte von vergleichsweise kleiner Dimension, aber in Summe ein Geschäftsvolumen von über einer Milliarde Euro mit erheblicher Bindung von Kapital und Management-Kapazität. Wir wollen Siemens weniger komplex machen. Dazu war der Rückzug aus diesen Aktivitäten ein wesentlicher Beitrag. Und aus denselben Gründen haben wir uns auch entschlossen, unseren Anteil an Fujitsu Siemens Computers abzugeben.

### **Umsatz steigt 2008 doppelt so schnell wie Weltwirtschaftswachstum**

Zur Rechenschaft über das vergangene Jahr gehört auch der Blick auf

die Zahlen und auf den Jahresabschluss. Wir konnten 2008 an das Rekordjahr 2007 anschließen. Und das trotz eines Marktumfelds, das sich im Jahresverlauf bereits verschlechtert hatte. Der Auftragseingang hat sich um elf Prozent auf über 93 Milliarden Euro erhöht und der Umsatz um sieben Prozent auf mehr als 77 Milliarden Euro. Damit haben wir unser Ziel, im Umsatz mindestens mit der doppelten Rate des Wachstums der Weltwirtschaft zuzulegen, auch in diesem Jahr erreicht.

### **Auftragseingang in Deutschland steigt um sechs Prozent**

Regional erreichten wir die prozentual größten Zuwächse im Umsatz auf einem unserer traditionsreichsten Märkte: in Russland, dort haben wir auch einen Rekordzuwachs beim Auftragseingang erzielt, nämlich ein Plus von 84 Prozent. Ebenfalls hohe Zuwachsraten hatten wir in Indien und in China. In China haben wir erstmals ein Umsatzvolumen von nahezu 5 Milliarden Euro erreicht. In den USA, unserem größten Einzelmarkt konnten wir ebenfalls erneut zulegen, nämlich um 7 Prozent beim Umsatz und um 14 Prozent beim Auftragseingang. Und besonders erfreulich ist, dass wir auch in Deutschland

### **In China haben wir erstmals ein Umsatzvolumen von nahezu 5 Milliarden Euro erreicht.**

beim Auftragseingang im vergangenen Jahr mit einem Plus von organisch 6 Prozent deutlich vorangekommen sind. Das Ergebnis der Sektoren lag mit 6,5 Milliarden Euro nahezu auf dem Niveau des Rekordjahres 2007. Wir haben dieses Ergebnis trotz der Sonderbelastungen aus Großprojekten im Energiesektor und bei Mobility erreicht. Diese Belastungen hatten wir größtenteils im Frühjahr identifiziert und am 17. März berichtet.

## **Rekord-Auftragsbestand – Dividende auf Vorjahresniveau**

Trotz dieser Einflüsse und trotz hoher Volatilität der Rohstoffmärkte und erster Eintrübungen der Realwirtschaft in Folge der Finanzkrise haben unsere Sektoren ein hervorragendes Ergebnis erzielt. Daran zeigen sich

### **Als Dividende für das abgelaufene Geschäftsjahr schlagen Aufsichtsrat und Vorstand Ihnen 1,60 Euro pro Aktie vor.**

die grundsätzliche Robustheit und die Stärke unserer Sektorgeschäfte. Und diese Stärke zeigt sich auch darin, dass wir mit einem Rekord-Auftragsbestand von 85 Milliarden Euro in das schwierige Jahr 2009 gehen konnten. Als Dividende für das abgelaufene Geschäftsjahr schlagen Aufsichtsrat und Vorstand Ihnen 1,60 Euro pro Aktie vor – also Konstanz auf dem Niveau des Vorjahres.

### **Siemens gelingt ein guter Start in das Geschäftsjahr 2009**

Heute früh haben wir – wie üblich – die Zahlen für das erste Quartal des neuen Geschäftsjahres veröffentlicht. Wir sind gut gestartet: Wir haben beim Auftragseingang besser abgeschnitten als die meisten unserer Wettbewerber. Unser Umsatz legte kräftig zu. Der Auftragseingang lag weiterhin über dem Umsatz. Wir haben den Vorjahreswert beim Ergebnis der Sektoren deutlich übertroffen. Deshalb halten wir an den Gewinnzielen für 2009 fest. Deren Erreichung ist heute allerdings noch ambitionierter geworden. Wir werden uns das jedes Quartal sehr genau ansehen.

### **Besser auf die wirtschaftliche Krise vorbereitet als der Wettbewerb**

Es ist aber auch wahr: 2009 wird auch für uns ein schwieriges Jahr. Die

Weltwirtschaft ist in der Krise. Sie steuert im laufenden Jahr auf einen drastischen Einbruch zu. Politik und Wirtschaft haben unruhige Zeiten zu bewältigen. Niemand kann den Verlauf des Jahres exakt vorhersehen. Und niemand kann den Turbulenzen ausweichen. Die Meinungen über Länge und Tiefe des Tals sind vielfältig, und darin zeigt sich die Unsicherheit über den weiteren Verlauf der weltwirtschaftlichen Gesamtentwicklung. Das gilt auch für uns selbst. Auch wir wissen nicht, wann der Tiefpunkt erreicht sein wird und wie rasch er überwunden werden kann. Klar ist aber dreierlei:

Erstens: Diese Krise trifft die ganze Welt, wenn auch in unterschiedlicher Stärke, und sie ist heftiger als alle Einbrüche der letzten Jahrzehnte.

Zweitens: Jede Krise hat auch ihren Umkehrpunkt. Es wird Heulen und Zähneknirschen geben, aber danach geht es auch wieder aufwärts. Das ist gewiss und darauf ist Verlass.

### **Politik und Wirtschaft haben unruhige Zeiten zu bewältigen.**

Drittens: Siemens kann sich der Krise genauso wenig entziehen wie jedes andere Unternehmen. Auch wir sind betroffen. Aber wir sind gut vorbereitet. Und wir sind überzeugt davon, dass in der Krise für uns auch Chancen liegen und die werden wir nutzen! Ich habe in meinem Neujahrsbrief an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angesichts der Lage der Weltwirtschaft die Bitte und Aufforderung zu besonderer Aufmerksamkeit, besonderer Flexibilität und besonderem Bewusstsein für kurzfristig erforderliches Gegensteuern gerichtet, damit wir Siemens auf sicherem Kurs halten. Wir stellen uns darauf ein, dass es für uns im weiteren Verlauf des Jahres und insbesondere im nächsten Jahr nicht einfacher wird. Auch wir durchlaufen schwierige Zeiten. Aber wir stimmen nicht in den Chor derer ein, die mit düsteren

Äußerungen die Stimmung weiter in den Keller ziehen. Wir gehen vielmehr mit Selbstvertrauen, mit Kraft und mit Entschlossenheit durch das Jahr 2009 und weiter in die Zukunft.

### **Siemens ist immer wieder gestärkt aus Krisen hervorgegangen.**

Dafür gibt es gute Gründe – und fünf möchte ich Ihnen näher erläutern: Der erste Grund ist, dass 162 Jahre Unternehmensgeschichte auch immer wieder unsere Bewährung in Krisen eingeschlossen haben. Diesen Erfahrungsvorsprung haben wir vielen anderen Unternehmen voraus. Siemens ist immer wieder gestärkt aus Krisen hervorgegangen. Wir haben von Mal zu Mal dazu gelernt und dieses Wissen in unserer Organisation bewahrt. Und wir haben auch diesmal frühzeitig, nämlich schon in der ersten Hälfte des vergangenen Jahres begonnen, uns wetterfest zu machen. Unsere Kunden in aller Welt wissen: Mit Siemens haben sie einen Partner, der für Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit und Vertrauen gerade auch in herausfordernden Zeiten steht.

### **Siemens als führende Green Company – Umweltportfolio als Wachstumstreiber**

Der zweite Grund ist: Nach der strategischen Neuausrichtung der vergangenen Jahre, der Neuorganisation und der Bewältigung der Compliance-Affäre haben wir den Kopf frei, uns ganz auf die Märkte und unsere Kunden und Partner zu konzentrieren, und dafür sind wir hervorragend aufgestellt. Unsere drei Sektoren setzen mit ihrer Innovationskraft und mit heute bereits verfügbaren Produkten und Lösungen Maßstäbe in Zukunftsmärkten, insbesondere auf dem Feld des Klimaschutzes durch Energieeffizienz. Unser Umweltportfolio ist das größte weltweit. Allein 2008 haben wir damit ein Geschäftsvolumen von rund 19 Milliarden Euro erreicht. Wir sind damit die führende Green Company auf der Welt. Siemens ist grün

und Siemens wird noch grüner! Und schon das Volumen dieser Geschäfte zeigt, dass es dabei nicht um Nischenaktivitäten geht. Es geht um Produkte und Lösungen in allen Divisionen und auf der ganzen Breite von Siemens. Zum Beispiel um energieeffiziente Antriebstechniken wie drehzahlgesteuerte Elektromotoren oder um Windkraftanlagen und um Gas- und Dampfkraftwerke mit Spitzenwirkungsgraden. Um Systeme für das Verkehrs- und Parkplatzmanagement und damit um die Optimierung des Verkehrsflusses oder auch um Energiespar-Contracting in der Gebäudesanierung.

Zu klimafreundlichen und energieeffizienten Technologien gehört auch die Stromerzeugung auf Basis der Kernkraft. Für uns ist sie ein essentieller Bestandteil eines ausgewogenen Energiemixes. Gestern Abend haben wir bekanntgegeben, dass wir uns auf diesem Feld neu ausrichten. Das Gemeinschaftsunternehmen mit Areva ist nicht die Grundlage für die Zukunft, um unternehmerisch gestaltend agieren zu können, genau das ist aber unser Ziel, und daher sind wir bestrebt, eine Perspektive zu entwickeln, die für uns dahin führt.

### **Investitionen in Energieeffizienz und Klimaschutz steigen**

Für wirksamen Klimaschutz gibt es nicht nur einen Hebel. Es gibt tausende Hebel – nämlich überall da, wo Treibhausgas-Emissionen reduziert oder vermieden werden können. Ob

### **Zu klimafreundlichen und energieeffizienten Technologien gehört auch die Stromerzeugung auf Basis der Kernkraft.**

in der Stromerzeugung. Ob in den Fertigungen. Ob im Gebrauch. Ob im privaten Haushalt, in der Industrie, in öffentlichen Gebäuden oder im Verkehr. Und es gibt rasch wachsende Märkte, weil sich die Erkenntnis

durchgesetzt hat, dass Handeln auf diesem Feld weitaus rationaler und kostengünstiger ist, als passiv zu bleiben. Investitionen in Energieeffizienz und Klimaschutz lohnen sich, und der Investitionswille nimmt weltweit zu.

### **Investitionen in Energieeffizienz und Klimaschutz lohnen sich, und der Investitionswille nimmt weltweit zu.**

Übrigens gerade auch in der Finanzkrise, wie sich an der Ausrichtung der öffentlichen Infrastrukturprogramme zeigt. Ob in Deutschland, in China, in den europäischen Ländern, in Russland oder in den Plänen des neuen amerikanischen Präsidenten: Überall nehmen die Modernisierung der Infrastruktur und die Beschleunigung des Austauschs alter gegen moderne Technologien breiten Raum ein, etwa im Kraftwerkspark oder der Gebäudeneu- und -erweiterung oder bei Automobilen und der Verkehrsinfrastruktur. Das sind unsere Märkte. Das ist unser Geschäft. Und das sind zusätzliche Chancen für uns, gerade in der Krise und überall auf der Welt!

### **Siemens hat international eine hervorragende Ausgangsbasis**

Konzentration auf die Märkte heißt deshalb für uns nicht nur, die Innovations- und Lösungskraft unserer drei Sektoren in den Vordergrund zu rücken. Sondern es heißt genauso, die Stärke unserer globalen Präsenz auszuspielen. Keiner unserer Wettbewerber ist weltweit ausgewogener aufgestellt als wir. Keiner hat eine so lange und gewachsene Vertrauensbasis: in China, in Russland und in den USA, in Japan und der Türkei, in Indien und Südafrika, in Brasilien und in Großbritannien. Oder auch in kleineren Ländern wie Singapur, wo wir vergangenes Jahr den 100. Gründungstag von Siemens im Land begehen konnten, oder in Indonesien, wo dieses Jahr der 100. Gründungstag

der Regionalgesellschaft ansteht. Diese hervorragende Ausgangsbasis nutzen wir intensiv weiter. Zum Beispiel zeigen wir mit der Führungsmannschaft des Unternehmens verstärkt Flagge in den Regionen. Die Quartalstreffen des Vorstands mit dem erweiterten Führungskreis werden wir nicht mehr allesamt in Feldafing am Starnberger See halten, sondern mehrmals im Jahr in die Regionen gehen und Begegnungen mit Kunden und Partnern in den Mittelpunkt stellen. So werden wir kommende Woche in Moskau sein und Ende des Jahres in Asien. Außerdem hat der Vorstand im Dezember in Abu Dhabi getagt und wird im Frühjahr in Brasilien sein. Im Juni werden wir zu einer großen internationalen Medienveranstaltung nach New York einladen. Wir tun das auch ganz ausdrücklich fern unserer eigenen Heimat – und zwar gerade auch in der unmittelbaren Nähe der Stammsitze unserer Hauptwettbewerber –, um die internationale Öffentlichkeit über unsere Innovationen und Erfolge zu informieren.

### **Weltweite Erfolge bei Healthcare und Mobility**

Und ich möchte Ihnen zwei herausragende Beispiele für solche Erfolge nennen: Unser Healthcare-Sektor hat im letzten Quartal des vergangenen Geschäftsjahres auf vergleichbarer Basis zum ersten Mal unseren größten Wettbewerber aus den USA beim Volumen seines Geschäfts überholt und

### **Unser Healthcare-Sektor war im letzten Quartal Weltmarktführer.**

war damit Weltmarktführer! Wir sind damit auf Augenhöhe mit unserem Hauptwettbewerber. Das zweite Beispiel kommt aus der Division Mobility. Am 26. Dezember habe ich in Sankt Petersburg unseren Hochgeschwindigkeitszug Velaro an die russische Bahn übergeben. Inzwischen fährt der Velaro in China, Russland und in Spanien und in Zukunft auch in Deutschland. Damit ist auch die

Landkarte des Hochgeschwindigkeitsverkehrs ein Beispiel dafür, wie wir unsere Position ausbauen und uns weltweit durchsetzen. Von den letzten vier international ausgeschriebenen Vergaben im Hochgeschwindigkeitsverkehr haben wir drei gewonnen.

---

### Vorbei sind die Zeiten, als dem ICE nachgesagt wurde, er sei nur eine Insellösung für die Deutsche Bahn.

---

Vorbei sind die Zeiten, als dem ICE nachgesagt wurde, er sei nur eine Insellösung für die Deutsche Bahn, sozusagen ein Relikt aus den Zeiten des Hoflieferantentums. Wir wollen unsere regionale Marktpräsenz überall auf der Welt weiter ausbauen. Das erfordert auch, den Differenzierungen der Märkte mit jeweils passenden Angeboten zu entsprechen.

Deshalb haben wir im vergangenen Jahr unsere Aktivitäten verstärkt, gezielt Produkte für das Breitengeschäft im mittleren Preissegment von Wachstumsländern wie China, Indien und Brasilien anzubieten. Ein Beispiel für Erfolge in diesem Segment ist unser Computer-Tomograph Somatom Emotion. Diese preislich attraktive Lösung ist mittlerweile der meistverkaufte Computer-Tomograph der Welt. Unser Anspruch ist es, dass wir uns bei den Kosten mit den jeweiligen lokalen Champions messen können. Und dass wir ihnen in ihren Heimatmärkten und weltweit Wachstumspotenzial und Marktanteile abnehmen.

### Optimiertes Supply Chain Management hebt Potenzial zur Kostensenkung

Hebel dafür sind unsere Innovationskraft, unser Qualitätsanspruch als Ingenieurunternehmen mit deutschen Wurzeln und letztlich unser guter Name. Ein ganz wesentlicher Faktor für Erfolg in diesen Segmenten ist aber auch das Ausschöpfen des Potenzials, das wir auf der Beschaffungs-

seite haben. Unser weltweites Einkaufsvolumen liegt bei 40 Milliarden Euro. Oder anders ausgedrückt. Mehr als die Hälfte unseres Umsatzes basiert auf der Wertschöpfung Dritter. Es ist völlig klar, dass sich da weitere Möglichkeiten bieten, Potenziale zur Kostensenkung auszuschöpfen: zum Beispiel durch verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten, durch die Zusammenführung von Volumina oder auch durch verstärkte Einkaufspartnerschaften in Emerging Markets. Das sind wesentliche Gründe dafür, dass wir das Supply Chain Management zu einem Vorstandsressort aufgewertet haben. Wir haben Frau Kux als international ausgewiesene Erfahrungsträgerin für dieses Gebiet gewonnen. Und zusammen mit den Sektorverantwortlichen und den Regionen erarbeitet sie bis zum Frühjahr ein Programm, damit wir unsere Stärken auf diesem Feld noch wirksamer entfalten.

### Finanzielle Solidität: Siemens hat großen Hand- lungsspielraum trotz Krise

Der dritte Grund, warum wir mit Selbstvertrauen und Zuversicht nach vorne gehen, ist unsere finanzielle Solidität. Sie gibt uns gerade bei den derzeitigen Verwerfungen an den Finanzmärkten ein hohes Maß an Sicherheit. Wir haben beispielsweise bis 2011 nur einen geringen operativen Refinanzierungsbedarf. Voraussetzung dafür ist natürlich, dass wir

---

### Wir haben bis 2011 nur einen geringen operativen Refinanzierungsbedarf.

---

auch weiterhin allen Nachdruck auf einen hohen Cash Flow legen, so wie wir ihn in den vergangenen beiden Jahren erfolgreich realisiert haben. Derzeit lautet die Devise „Cash is king“. Wir haben uns deshalb auch in Bezug auf das Aktienrückkaufprogramm, das wir im November 2007 vorgestellt hatten, entschieden, zunächst die weitere Entwicklung abzuwarten und vorerst nicht erneut aktiv zu werden. 2008 hatten wir in

zwei Tranchen über je 2 Milliarden Euro insgesamt 52,8 Millionen Aktien zurückgekauft. In der aktuellen Lage wollen wir aber unsere Liquidität schonen. Das gibt uns finanzielle und strategische Flexibilität und trägt dazu bei, dass wir Spielraum haben, in jeder Hinsicht voll handlungsfähig zu sein. Demselben Zweck dient unser heutiger Beschlussvorschlag an Sie, dem Vorstand die Ermächtigung für zusätzliche Kapitalmaßnahmen zu erteilen.

---

### Wir wollen für jede Situation gewappnet sein und ganz gezielt auch attraktive externe Wach- stumsmöglichkeiten nutzen.

---

Wir wollen für jede Situation gewappnet sein und ganz gezielt auch attraktive externe Wachstumsmöglichkeiten nutzen. Gelegenheiten für die weitere Stärkung unserer Sektorgeschäfte wird es geben, gerade in dem gegenwärtigen krisenhaften Umfeld. Denn es gehört zu den Lehren aller Abschwünge und Krisen, dass die Schwachen sich besonders schwer tun und die Starken weiter zulegen.

Nicht zufrieden sein können wir alle mit der Kursentwicklung der Siemens-Aktie im vergangenen Jahr. Ein Rückschlag war die Gewinnwarnung im März. In den vergangenen Monaten kamen die extreme Volatilität der Märkte und die allgemein hohe Unsicherheit hinzu. Gleichwohl zeigt sich trotz aller Abwärtsbewegung gerade in den vergangenen Monaten, dass sich die Siemens-Aktie stabiler entwickelt hat als die Börsenwerte vieler unserer Wettbewerber. Wir sehen darin auch eine klare Bestätigung unseres Weges und einen Vertrauensbeweis in die nachhaltige Strategie, die wir verfolgen.

### Hervorragende Mitarbeiter und weltweite Talentför- derung – Neuer Diversity Officer

Der vierte Grund für Zuversicht und Selbstvertrauen sind unsere Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeiter. Uns wird nachgesagt, Siemens sei geprägt durch deutsche Ingenieure. Freundlicher klingt es, wenn gesagt wird, Siemens sei Aushängeschild für deutsche Ingenieurskunst. Beide Aussagen sind eigentlich Komplimente. Denn deutsche Ingenieure und deutsche Ingenieurskunst haben Weltruf und genießen rund um den Globus Hochachtung und Respekt. Wir wollen auch

---

## Wir wollen Talente in aller Welt für uns begeistern, an uns binden und unabhängig von Reisepass fördern.

---

weiterhin ein Unternehmen sein, das seinen Wurzeln in Deutschland treu bleibt und dessen Kunden es wegen seiner Ingenieurkunst schätzen. Wir wollen aber darüber hinaus auch unsere globale Verbreitung und die Vielfalt der Talente unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überall auf der Welt nutzen, fördern und zur Geltung bringen. Keiner unserer Wettbewerber – und vermutlich überhaupt kein anderes Unternehmen – hat eine vergleichbare Basis in 190 Ländern. Eine Basis, die uns Zugang zu den besten Köpfen überall auf der Welt verschafft. Diesen Wettbewerbsvorteil wollen wir ganz bewusst verstärkt für unser Weltgeschäft nutzen. Denn Erfolg auf den Märkten kommt nicht von ungefähr. Er basiert auch nicht allein auf technischen Spitzenleistungen und schon gar nicht lässt er sich aus Deutschland heraus bis in jeden Winkel der Welt fernsteuern. Deshalb wollen wir Talente in aller Welt für uns begeistern, an uns binden und unabhängig von Reisepass und persönlichem Hintergrund fördern. Das ist ein zentraler Punkt auf meiner Agenda. Und das ist ein Ziel, das wir systematisch und im ganzen Unternehmen verfolgen. Dafür haben wir die Position eines Diversity Officers geschaffen. Und ich bin froh, dass wir mit Jill Lee, die bisher unser CFO in China war, eine hervorragende Persönlichkeit für diese wichtige Aufgabe

gewonnen haben. Wir wollen, dass sich unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der ganzen Welt mit dem Unternehmen identifizieren und sich für seinen nachhaltigen Erfolg einsetzen.

Dazu kann das Aktienprogramm für alle Mitarbeiter beitragen, und deshalb haben wir es überarbeitet und ausgeweitet. Ein Mitarbeiter, der erworbene Siemens-Aktien drei Jahre hält, bekommt für jeweils drei Aktien eine weitere kostenlos. Im Rahmen der Überarbeitung unseres Vergütungssystems für die Führungskräfte erwarten wir von den Top-500-Führungskräften darüber hinaus, dass sie im Gegenwert von 50 bis 300 Prozent ihrer Grundvergütung künftig einen Bestand an Siemens-Aktien dauerhaft halten. Die Stärkung der Aktienkultur und die Miteigentümerschaft

---

## Die Stärkung der Aktienkultur und die Miteigentümerschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen ist unsere Zielsetzung.

---

der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen – vom Tarifeinsteiger bis zum Vorstandsvorsitzenden – das ist unsere Zielsetzung.

## Beschäftigungssicherung ist zentral für die Wettbewerbsfähigkeit

Gerade in der gegenwärtigen gesamtwirtschaftlichen Situation ist mir aber noch eine weitere Bemerkung wichtig. Als Arbeitgeber müssen wir Signale des Vertrauens und der Verlässlichkeit ausstrahlen. Wir haben motivierte Mitarbeiter. Und wir wollen, dass sie auch in schwierigen Zeiten motiviert bleiben und sich voll und ganz in das Unternehmen einbringen. Auch angesichts des strukturellen Mangels an Fachkräften und besonders an Ingenieuren wollen wir gewachsene Strukturen und Mannschaften nach Möglichkeit zusammenhalten. Das ist für mich Teil

nachhaltiger Unternehmensführung im Sinne der Sicherung unserer Wettbewerbsstärke. Auch deshalb trete ich dafür ein, im Rahmen des unternehmerisch Verantwortbaren den Vorschlag der Gewerkschaften in

---

## Als Arbeitgeber müssen wir Signale des Vertrauens und der Verlässlichkeit ausstrahlen.

---

Deutschland zu unterstützen und 2009 von betriebsbedingten Kündigungen wo immer möglich Abstand zu halten. Genauso werden wir unsere Ausbildungsaktivitäten auf hohem Niveau weiter fortsetzen.

## Corporate Responsibility: Neue Siemens-Stiftung bündelt gesellschaftliches Engagement

Ein fünfter Grund für unser Selbstvertrauen und unsere Zuversicht ist unsere Unternehmenskultur und damit die Grundorientierung, die auf unseren Unternehmenswerten „innovativ, exzellent und verantwortungsvoll“ basiert. Zweifellos hat die Compliance-Affäre der vergangenen zwei Jahre das Bewusstsein in unseren Reihen für die Werte, auf denen unsere Kultur basiert, geschärft und erneuert. Es wäre aber viel zu kurz gedacht, dabei nur und allein an Compliance zu denken. Denn Compliance, also rechtmäßiges und rechtschaffenes Verhalten, ist nur ein Teilaspekt von verantwortlichem Verhalten überhaupt. Und damit betrifft das Thema jede Führungskraft und letztlich jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Für alle gelten die allgemeinen Grundsätze von Verantwortung, Recht und Moral. Verantwortung – und der noch weiter gefasste englische Begriff „Corporate Responsibility“ – hatten immer schon einen hohen Stellenwert im Selbstverständnis unseres Unternehmens. Kontinuität in diesem Sinn reicht zurück bis in die Gründergeneration und sie führt in die Zukunft. Wir haben daher im vergangenen Jahr die Siemens-Stiftung gegründet und mit einem



Startkapital von 390 Millionen Euro ausgestattet. Wir bringen damit genau das zum Ausdruck. Kontinuität und Nachhaltigkeit in gesellschaftlichem Engagement, das mit dem Namen Siemens immer schon verbunden war und dauerhaft verbunden bleiben soll.

### **Krise als Chance – Nachhaltiges Wachstum zum Wohl des Unternehmens**

Wir sind gestärkt durch den Wandel, den wir auf den Weg gebracht haben, und wir blicken klar und ent-

schlossen nach vorne. Siemens hat ein starkes und solides Fundament und als integrierter Technologiekonzern eine klare Ausrichtung. Wir sind innerlich befreit von den Sorgen der vergangenen Jahre und gefestigt durch unsere Unternehmenswerte. Wir sind von unserem Können, unseren Potenzialen und unseren Chancen überzeugt und setzen unseren eingeschlagenen Weg mit Selbstvertrauen, mit Kraft und mit Entschlossenheit fort. So stellen wir uns den neuen weltwirtschaftlichen

Herausforderungen mit ganzer Kraft und voller Konzentration. Wir werden die Krise als Chance für uns nutzen: im Sinne der nachhaltigen Weiterentwicklung und Wertsteigerung unseres Unternehmens, im Sinne der Menschen, die in unserem Unternehmen arbeiten, im Sinne der Menschen, die tagtäglich auf dieses Unternehmen und seine Produkte und Lösungen setzen und vertrauen, und im Sinne von Ihnen allen, denen dieses großartige Unternehmen gehört.