

SIEMENS

Ingenuity for life

1847 – 2017

Die Zukunft gestalten

Eigenschaften, die Siemens
prägen – seit 170 Jahren

von Christoph Wegener
und Johannes von Karczewski

[siemens.com/geschichte](https://www.siemens.com/geschichte)

Inhaltsverzeichnis

- 02** Das Profil eines erfolgreichen Unternehmens
- 03** Siemens ist innovativ –
von der Dynamomaschine bis zu MindSphere.
- 06** Siemens ist qualitäts- und kundenorientiert –
von der Wartung des russischen Staatstelegrafennetzes
bis zum Digital Hub in Singapur.
- 08** Siemens ist international –
von Berlin über London und St. Petersburg in die Welt.
- 11** Siemens ist krisenerprobt und wandlungsfähig –
von den ersten Absatzschwierigkeiten bis zur Compliance-Krise.
- 13** Siemens ist verantwortungsvoll –
von der ersten Beteiligung der Mitarbeiter am
Unternehmenserfolg bis zum »Business to Society«-Konzept.
- 16** Zukunft braucht Herkunft –
ein Ausblick.

Das Profil eines erfolgreichen Unternehmens

Wofür stehen wir? Was zeichnet uns aus? Wie wollen wir langfristig erfolgreich sein? Nur wer sich seiner Herkunft und Entwicklung bewusst ist und seine eigene Geschichte kennt, kann in der Gegenwart erfolgreich agieren und die Zukunft gestalten.

Wer sich mit der Historie großer Unternehmen beschäftigt, wird Zeuge spannender Entwicklungen, taucht ein in eine Abfolge von Höhen und Tiefen, Erfolgen und Misserfolgen, ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungen. Siemens ist eines dieser Unternehmen. Der weltumspannende Konzern und Vorreiter auf dem Gebiet der Elektrotechnik beginnt ganz klein, als Start-up. 170 Jahre später ist aus dem Zehn-Mann-Betrieb in der Berliner Schöneberger Straße 19 ein Global Player geworden, der die Innovations- und Technikgeschichte der Zeit entscheidend mitgeprägt hat – eine beeindruckende Entwicklung, insbesondere wenn man sich die begleitenden weltgeschichtlichen Rahmenbedingungen vor Augen führt, die politisch, sozial und ökonomisch die Welt vor große Herausforderungen stellen.

So komplex die Siemens-Geschichte im Einzelnen auch war und ist, es sind stets vor allem nachfolgende spezifische Eigenschaften und Attribute, die in ihrer Zusammenschau und der jeweiligen Wechselwirkung Siemens zu dem Unternehmen gemacht haben, das es heute ist: innovativ, qualitäts- und kundenorientiert, international, krisenerprobt und wandlungsfähig sowie verantwortungsvoll. Wie in einem Brennglas entsteht aus den einzelnen Eigenschaften ein geschärftes und präzises Profil, das Siemens in der Vergangenheit ausmachte und für das es heute steht – ein Profil, das auch Orientierung für eine vielversprechende Zukunft gibt.

Welche Eigenschaften also machen den Unterschied aus? Was lässt Siemens – anders als viele andere Unternehmen – Herausforderungen bewältigen und auch im 170. Jahr seiner Geschichte so erfolgreich sein?

Siemens zeichnet sich seit den frühesten Anfängen durch seine **Innovationskraft** aus. Sie lässt Siemens überhaupt erst entstehen. Das beginnt mit der entscheidenden Weiterentwicklung und Kommerzialisierung des Zeiger-Telegraphen und der damit einhergehenden revolutionären Beschleunigung der Kommunikationstechnik, gefolgt von der Erfindung der Dynamomaschine, die den Grundstein der Energietechnik legt, und reicht mit MindSphere bis zur Schaffung eines Betriebssystems für das Internet der Dinge. Von Beginn an konzentriert sich das Unternehmen auf die relevanten Technologien und bringt sie – und das ist entscheidend – zur Marktreife. Die jeweiligen Akteure verbinden dabei wissenschaftliche Neugier mit unternehmerischem Handeln und machen Siemens so über die Jahre zu einem Großkonzern, der auf vielen Gebieten Maßstäbe setzt und heute die Wertschöpfungskette der Elektrifizierung wie kaum ein anderer beherrscht. Dass das Unternehmen dabei nicht nur sich selbst verändert, sondern stets auch die Welt um sich herum prägt: Das ist das Siemens-Spezifische.

Das Unternehmen ist gerade deshalb so erfolgreich, weil sich die Innovationskraft von Anfang an mit einer zweiten Komponente paart: der **Internationalität**. Es ist die erste Absatzkrise am preußischen Telegrafienmarkt, die die Brüder Siemens zwingt, neue Märkte für das junge Unternehmen zu erschließen. Es sind Carl und Wilhelm, die die Weichen für die Weltmarktrolle von Siemens stellen: Carl mit dem Bau von über 9.000 Kilometern Telegrafienlinie in Russland und Wilhelm – später William – mit der Herstellung und Verlegung telegrafischer Seekabel von London aus. Sie schaffen die Grundlagen dafür, dass das Unternehmen ein- einhalb Jahrhunderte später zu einem Global Player wird, der von sich sagen kann, in rund 200 Ländern der Welt zu Hause zu sein, und zwar nicht als deutsches Unternehmen, sondern – und hier liegt eine weitere Besonderheit – als nationales, einheimisches Unternehmen im jeweiligen Land. Man muss sich nur die Jubiläen der Landesgesellschaften anschauen, um zu verstehen, wie tief verwurzelt Siemens heute in aller Welt ist – oder anders ausgedrückt: welchen »Local Footprint« das Unternehmen international besitzt. Vor Ort als lokaler Partner und Bestandteil der jeweiligen Gesellschaft angesehen zu werden, darum haben sich Generationen von Siemens-Verantwortlichen bemüht. Dass dies mehr bedeutet, als nur die Sprache der Region zu sprechen, dass es darauf ankommt, die Mentalitäten und lokalen Gepflogenheiten zu verstehen, anzuerkennen und sie sich da, wo immer sie sich mit den Wertvorstellungen des Gesamtunternehmens verbinden lassen, zu eigen zu machen – das ist es, was für Siemens wahre Internationalität ausmacht.

Doch wie konnte es das Unternehmen so weit schaffen? Hierbei spielen Eigenschaften und Attribute eine Rolle, die Siemens über die zuvor genannten hinaus auszeichnen – Eigenschaften wie seine strikte **Qualitäts-** und **Kundenorientierung**, die sich beispielsweise bei der Wartung des russischen Staatstelegrafennetzes zeigt und die dem jungen Unternehmen dann auch erste erhebliche Gewinne aus dem Service einbringt. Diese Qualitäts- und Kundenorientierung wird auch heute sichtbar, beispielsweise wenn Siemens in Singapur einen Digital Hub gründet und dort gemeinsam mit Kunden, Partnern und Vertretern der Gesellschaft an Lösungen für die großen Zukunftsfragen des Stadtstaats arbeitet.

Es gibt weitere wichtige Eigenschaften: Siemens ist seit Beginn **krisenerprobt** und **wandlungsfähig**. Das zeigt die bereits erwähnte Bewältigung erster Absatzschwierigkeiten am Telegrafienmarkt genauso wie das Überwinden der Folgen zweier Weltkriege, und das wird nicht zuletzt darin deutlich, wie Siemens die ohne Zweifel bedrohlichste Phase der jüngsten Vergangenheit, die Compliance-Krise, meistert.

Dass die Entwicklung von Siemens nie geradlinig verläuft, dass es vielmehr ein häufiges Auf und Ab gibt, dass es zu zahlreichen Rückschlägen, ja auch Verfehlungen kommt, dass Kontinuitäten, gepaart mit starken Brüchen, das Unternehmen ein ums andere Mal zurückwerfen – all das soll dabei nicht verschwiegen werden. Denn auch die Krisen gehören zur 170-jährigen Geschichte des Unternehmens und haben es vielleicht gerade deshalb stark gemacht, musste es sich doch stets von Neuem an seinem grundlegenden Selbstverständnis ausrichten.

Was ist es nun, das das Unternehmen im Innersten zusammenhält? Werner von Siemens beantwortet diese Frage nach dem Unternehmenssinn schon früh, indem er konstatiert, ein Unternehmen schaffen zu wollen, das **verantwortungsbewusstes** Handeln kombiniert mit nachhaltigem, weil langfristigem gesellschaftlichem und unternehmerischem Nutzen.



Werner von Siemens verleiht der jungen Elektrotechnik wichtige Impulse und prägt die Entwicklung der Elektroindustrie nachhaltig.

Entsprechend dieser Tradition verortet auch der aktuelle CEO von Siemens den übergeordneten Sinn und Zweck des Unternehmens in der Verantwortung gegenüber seinen Stakeholdern: »Was immer wir tun«, so Joe Kaeser, »muss einen nachhaltigen Nutzen haben und Mehrwert stiften – für unsere Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden sowie für unsere Geschäftspartner und die Gesellschaft.« Diese Verantwortung erfordert von jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter die Haltung, so zu handeln, als sei es das eigene Unternehmen – kurz: die Haltung einer gelebten »Eigentümerkultur«.

Die Geschichte und die Gegenwart von Siemens sind eng verbunden mit diesen Eigenschaften und Attributen. Wenn Siemens innovativ, kunden- und qualitätsorientiert, international, krisenerprobt und wandlungsfähig sowie verantwortungsvoll bleibt, ist das Unternehmen bestens aufgestellt, die Zukunft erfolgreich zu gestalten und »zu verwirklichen, worauf es ankommt«. Wenn nun im Folgenden die einzelnen Eigenschaften und Attribute vertiefend betrachtet werden, so darf das Zusammenhängende, das Verbindende und damit das Siemens-Spezifische dabei nicht aus dem Blick geraten: Erst im Zusammenspiel dieser Eigenschaften und der Orientierung bietenden Grundhaltungen entsteht das Profil des Weltkonzerns Siemens. So ist es nur folgerichtig, dass bestimmte Aspekte in unterschiedlichen thematischen Zusammenhängen mehrfach angesprochen werden, denn erst die Betrachtung aus verschiedenen Blickwinkeln erlaubt es, das Ganze zu sehen – und zu verstehen.

Siemens ist innovativ – von der Dynamomaschine bis zu MindSphere.

»Ideen an und für sich haben nur einen sehr geringen Wert. Der Wert einer Erfindung liegt in ihrer praktischen Durchführung.«

Werner von Siemens, Unternehmensgründer, 1851

Seit 170 Jahren bilden wegbereitende Technologien und darauf aufbauende Geschäftsmodelle das Fundament von Siemens – Innovationen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie nicht bei der reinen Erfindung verharren, sondern sich am Markt als neue Produkte, Lösungen oder Dienstleistungen durchsetzen. Es sind Innovationen, die die Welt prägen, weil sie sich auf Schlüsseltechnologien konzentrieren, die wesentlich zum volkswirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt beitragen.

Mit dem Zeigertelegraphen fängt alles an

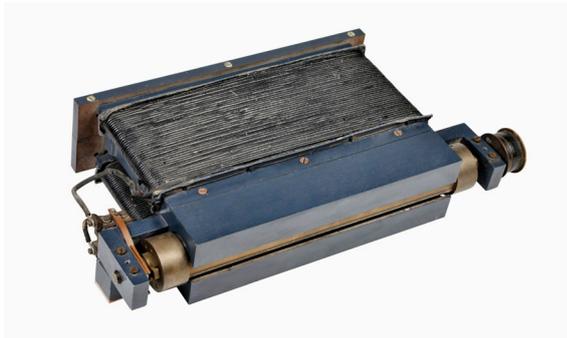
Dies zeichnet bereits die erste Innovation von Werner von Siemens aus, mit der er 1847 die »Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske« gründet. Er entwickelt den Zeigertelegraphen, und nur zwei Jahre später entsteht die erste



Mit dem Zeigertelegraphen legt Werner den Grundstein für die »Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske«.

Ferntelegraphenlinie Europas. Sie ist eine technische Revolution mit hochpolitischer Bedeutung. Denn erstmals kann in kurzer Zeit eine wichtige Information über eine lange Strecke von A nach B transportiert werden. Nicht mehr Stunden, bisweilen Tage und Wochen braucht eine Nachricht, bis sie den Empfänger erreicht, es sind nur noch wenige Minuten. Die Welt wächst zusammen – mit großer Wirkung, wie bereits die erste Nutzung der Telegraphenlinie von Frankfurt am Main nach Berlin zeigt. Die Nachricht über die Wahl des preußischen Königs Friedrich Wilhelm IV. zum deutschen Kaiser erreicht die Hauptstadt in nur wenigen Minuten und macht die Firma Siemens mit einem Schlag weit über die Grenzen Berlins hinaus bekannt. Mit der erfolgreichen Kommerzialisierung der elektrischen Telegrafie legt Siemens den Grundstein für ein neues Kommunikationszeitalter.

Doch eine Innovation allein garantiert nicht den dauerhaften Erfolg, wie Werner von Siemens bereits früh erkennen muss. Als bald kommt es zu Herausforderungen, die es zu lösen gilt und die das Unternehmen mit seiner ersten Krise konfrontieren. Die Ummantelung des Telegrafenkabels ist unzulänglich und führt zu Übertragungsproblemen. Gemeinsam entwickeln Werner, sein Bruder William und Johann Georg Halske eine Konstruktion zur Ummantelung der Kabel weiter und machen sie mithilfe der sogenannten Guttapercha-Pressen technisch umsetzbar. Diese umschließt die Drähte nahtlos und wasserdicht – Differenzierungsmerkmal und großer Erfolg zugleich, denn die von Siemens gebauten Telegrafen gelten von nun an als Referenz für die Fähigkeit, bahnbrechende Ideen an den Markt zu bringen – eine Fähigkeit, die innovative Unternehmer auszeichnet, damals wie heute.



Mit der Dynamomaschine begründet Siemens die Starkstromtechnik – mit revolutionären Folgen, denn die Elektrifizierung von Wirtschaft, öffentlicher Infrastruktur und privatem Leben verändert die Welt grundlegend.

Der Wert einer Erfindung liegt in ihrer praktischen Durchführung

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: das Streben nach wissenschaftlichem Fortschritt und praktischem Nutzen, das Werner von Siemens im Jahr 1866 zu seiner bedeutendsten Innovation bringt – zur Dynamomaschine. Wie schon beim Zeigertelegraphen ist er mit dem Forschungsstand seiner Zeit bestens vertraut. Hierauf baut er auf, aber im Unterschied zu vielen anderen macht er aus theoretischen Einsichten praktische Anwendungen. Er antwortet damit auf Fragen und Bedürfnisse seiner Zeit – eine Haltung, die für Siemens im Laufe seiner Geschichte Orientierung wie auch Herausforderung bleibt. Schneller als andere erkennt Werner von Siemens den konkreten Nutzen des dynamoelektrischen Prinzips und lässt damit den Grundsatz, dass der Wert einer Erfindung in ihrer praktischen Durchführung liegt, zur Maxime werden. Die vom Unternehmen zur Marktreife gebrachte Dynamomaschine macht die praktische Anwendung der Elektrizität erst möglich. Sie kann mechanische Energie auf wirtschaftliche Weise in elektrische Energie umwandeln. Hiermit errichtet Werner von Siemens das Fundament für die Anwendung der Starkstromtechnik – mit revolutionären Folgen, denn die Elektrifizierung von Wirtschaft, öffentlicher Infrastruktur und privatem Leben verändert die Welt grundlegend. Und so ist es auch mit den weiteren Innovationen, die sich gerade in den ersten Jahrzehnten des Unternehmens wie Perlen an einer Kette aneinanderreihen:



Auf der Berliner Gewerbeausstellung präsentiert Siemens & Halske 1879 die erste elektrische Lokomotive der Welt.

- 1879 die erste elektrische Eisenbahn,
- 1880 der erste elektrische Personenaufzug der Welt,
- 1881 die weltweit erste elektrische Straßenbahn,
- 1882 die erste ständige elektrische Straßenbeleuchtung Berlins und der weltweit erste elektrische Oberleitungsbus (Elektromote) sowie
- 1896 die erste U-Bahn des europäischen Kontinents.

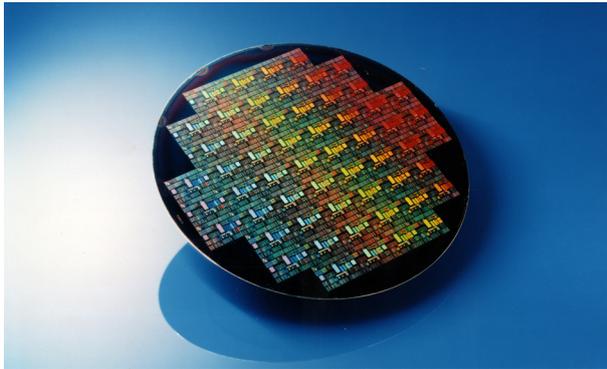
All das sind Innovationen, die Menschen in urbanen Ballungsräumen zueinanderführen und noch heute das Bild der Metropolen dieser Welt prägen. Gemeinsam stehen diese und zahlreiche weitere ungenannte Beispiele für die enorme Schaffenskraft und den Gestaltungswillen des Unternehmens sowie den hohen Grad der gesellschaftlichen Relevanz dieser Innovationen. Siemens nutzt die Chancen und Möglichkeiten seiner Zeit. Das Unternehmen gibt Impulse und eröffnet Perspektiven, die weit über den Tag und den kurzfristigen Erfolg hinausreichen und den technologischen Fortschritt teilweise über Jahre und Jahrzehnte prägen. Wie sehr, zeigt eine Generation später ein anderes herausragendes Beispiel: die Elektrifizierung des Freistaats Irland. Im Jahr 1925 beauftragt, errichtet Siemens am Fluss Shannon ein Wasserkraftwerk, das eine erste weitgehende Versorgung des Landes mit Strom und damit der Menschen und ihrer Haushalte ermöglicht. Es läuft bis heute und ist im »kollektiven Gedächtnis« vieler Iren nach wie vor eng mit dem Namen Siemens verbunden. Zugleich stellt Siemens damit nach dem Ersten Weltkrieg seine wiedergewonnene internationale Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis.

Wie breit sich der Fächer der Innovationskraft des Unternehmens über die Jahre öffnet, zeigt ein Blick auf die Medizintechnik. In den 1930er-Jahren wird die Grundlage für die moderne Röntgentechnik geschaffen. Anfang der 1950er-Jahre sind mittels Ultraschallwellen erstmals exaktere Herzuntersuchungen möglich, ohne die heute noch manche Herzdiagnosen nicht denkbar wären. Und auch Anfang der 1980er-Jahre ist es das Unternehmen Siemens, das mit dem ersten Magnetresonanztomografen Diagnosen deutlich verbessert, ohne dass die Patienten (Röntgen-) Strahlungen ausgesetzt sind. 1983 wird mit dem MAGNETOM der erste Magnetresonanztomograf von Siemens in Betrieb genommen. 2010 gelingt es dem Konzern, mit dem »Biograph mMR« erneut eine ungeahnte Dimension in der medizinischen Bildgebung zu erschließen.

All diesen Innovationen ist eines gemeinsam: Sie dienen dem Wohl der Menschen und ihrer Gesundheit.

Halbleiter- und Computertechnologie – eine verpasste Chance

Dass Siemens in seiner Geschichte trotz seiner Innovationskraft nicht immer führende Technologiepositionen einnimmt, ist ebenfalls Teil der historischen Wahrheit. 1953 ist Siemens das erste Unternehmen, dem es fast gleichzeitig und unabhängig von Forschern in den USA gelingt, das für Halbleiterbauelemente notwendige hochreine Silizium zu gewinnen. Vier Jahrzehnte später, in den 1990er-Jahren, stellt Siemens die ersten Kundenmuster des 256-Megabit-Speicherchips vor und damit den kleinsten und schnellsten



Mit dem 256-Megabit-Speicherchip lassen sich erstmals die gesamten Werke von Shakespeare und Goethe auf einem Datenträger speichern.

Speicherhalbleiter seiner Art: Auf ihm lassen sich erstmals die gesamten Werke von Shakespeare und Goethe speichern – heute nichts Besonderes, damals eine Sensation. Zugleich ist die Halbleiter- und Datentechnik aber auch ein Beispiel dafür, dass Erfindungen und exzellente Ideen allein nicht ausreichen. Dies muss das Unternehmen schmerzhaft erfahren, denn die ehrgeizige Vision seiner Ingenieure und Manager, mit der Produktion von Halbleitern beziehungsweise Computern im 21. Jahrhundert führende Technologiepositionen zu besetzen oder gar den Markt dominieren zu können, erweist sich als nicht umsetzbar. Extrem volatile Geschäftsverläufe, kurze Produktzyklen und dramatisch verfallende Preise machen das Geschäft für Siemens immer unberechenbarer und führen schließlich zur Ausgliederung dieser Aktivitäten.

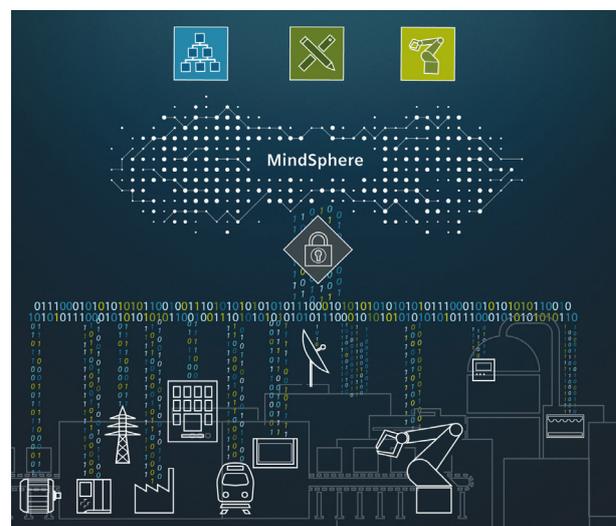
Wegbereiter der Automatisierung und Digitalisierung

Einen Durchbruch dagegen, der bis heute die Weltmarktstellung des Konzerns auf dem Gebiet der Automatisierungstechnik begründet, ist 1959 die Einführung der Steuerungslösung SIMATIC. Mit ihr bringt Siemens erstmals Steuerungs- und Regelungsbausteine an den Markt, die aus Transistorschaltungen bestehen. Diese ersetzen Relais, Schaltschütze und Elektronenröhren. So können Schaltungen zum logischen Verknüpfen, Speichern, Zählen und Rechnen realisiert werden. Bis heute sorgen in den meisten Industrieanlagen weltweit SIMATIC-Steuern für einen reibungslosen Ablauf. Von den 30 führenden Automobilherstellern nutzen 30 Steuerungstechnologie von Siemens,

eine Innovation mit nachhaltiger Wirkung. Die Industrieautomatisierung, die mittlerweile mit dem Begriff »Digital Factory« verbunden ist, steigt damit zu einem der erfolgreichsten Geschäfte des Konzerns auf und lässt Siemens schon früh den Kurs der Digitalisierung einschlagen, der das Unternehmen in den Folgejahren zu einem der global führenden Firmen in diesem Bereich macht.

Es ist Siemens, das »Industrie 4.0« mit Leben erfüllt und sie aktiv mitgestaltet – und dies schon lange bevor der heute so gängige Begriff entsteht. Denn der Konzern erkennt früher als andere, dass produzierende Unternehmen ihre Durchlaufzeiten drastisch reduzieren und ihre Flexibilität deutlich erhöhen müssen. Grund ist der immer stärker werdende Trend in Richtung individualisierter Massenproduktion, während gleichzeitig – und ebenfalls aus Wettbewerbsgründen – Rohstoff- und Energieverbrauch gesenkt werden müssen. Die Weichen für eine solche digitale Automatisierung kompletter Produktionsanlagen stellt Siemens bereits 1996: Mit der Einführung des Siemens-Portals »Totally Integrated Automation (TIA)« können Unternehmen die Komponenten ihrer Produktion aufeinander abstimmen sowie Hard- und Software eng miteinander verzahnen. Mit MindSphere stellt Siemens 2016 schließlich das erste cloudbasierte, offene Internet-of-Things-(IoT-)Betriebssystem vor, das die Verbindung von Maschinen und physischer Infrastruktur zur digitalen Welt in vollem Umfang ermöglicht.

Diese ausgewählten Innovationsbeispiele aus der Siemens-Geschichte zeigen: Es ist die Verbindung aus über Jahrzehnte gewachsener technologischer Kompetenz mit Erfindergeist und dem Gespür für die Bedürfnisse der jeweiligen Zeit, die das Unternehmen weiterbringen. Gerd Take, der die Siemens AG als Vorstandsvorsitzender zwischen 1968 und 1971 leitet, bringt anlässlich einer Jubilarsfeier die Grundhaltung, die alles Innovationsstreben bei Siemens vor und nach ihm auszeichnen soll, auf den Punkt, indem er sagt: »Dabei ist die Technik für uns kein Selbstzweck. Wir messen unsere technischen Leistungen an dem Fortschritt, den sie für unsere Kunden und darüber hinaus für die Menschen in vielen Ländern der Welt erzielen.«



Mit MindSphere präsentiert Siemens 2016 das erste Betriebssystem für das Internet der Dinge.

Mit Innovationen die Zukunft gestalten

In der 170-jährigen Geschichte sind es weniger die einmaligen technologischen Durchbrüche, die Siemens auszeichnen, als vielmehr der stete Strom von Erfindungen und stufenweisen Verbesserungen, der Siemens in vielen Bereichen führende Marktpositionen einnehmen lässt. Dass allerdings gerade in einer Zeit, die erneut von disruptiven technologischen Entwicklungen geprägt ist, neue Wege gefragt sind und der Mut, diese frühzeitig zu erkennen und zu beschreiben, macht das Unternehmen 2016 deutlich. Mit der neuen Start-up-Einheit next47, die sich in ihrem Namen ganz bewusst auf das Gründungsjahr 1847 bezieht, öffnet sich Siemens für schnelle und agile junge Firmen, die das Unternehmen auf den wichtigsten Innovationsfeldern voranbringen können.



next47 bringt im Namen Vergangenheit und Zukunft zusammen: Selbst als Start-up 1847 gegründet, öffnet sich das Unternehmen heute den Ideen schneller und agiler junger Firmen.

Damit sind wir beim letzten und wichtigsten Punkt, der die Innovationskraft von Siemens erst möglich macht: bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie sind es, die mit ihren Ideen und ihren Erfindungen sowie ihrem hohen persönlichen Einsatz das Unternehmen entwickelt haben und weiter entwickeln. Heute sind mehr als 32.000 Forscher und Entwickler im Unternehmen tätig, rund 8.000 davon bei Corporate Technology, der zentralen Forschungs- und Entwicklungsabteilung des Konzerns. Gemeinsam mit ihren Kolleginnen und Kollegen sorgen sie dafür, dass Siemens seine gewachsenen Kompetenzen nutzt, weiterentwickelt und somit am Puls der Zeit bleibt.

Siemens ist qualitäts- und kundenorientiert – von der Wartung des russischen Staatstelegrafennetzes bis zum Digital Hub in Singapur.

»Wer das Beste liefert, bleibt schließlich oben, und ich ziehe immer die Reklame durch Leistungen der durch Worte vor.«

Werner von Siemens, Unternehmensgründer, 1876

Der Kunde steht im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns von Siemens – und das seit 170 Jahren. Aber Kundenorientierung will gelernt, umgesetzt und immer wieder unter Beweis gestellt sein. Das zeigt sich bereits beim »System Zeigertelegraf«, zu dem, zusätzlich zum eigentlichen Apparat, auch die Guttapercha-isolierte Verkabelung gehört. Dieses Geschäft erfährt 1856 eine erste Krise, die eine Antwort verlangt. Siemens verändert sein Geschäftsmodell und verlegt sich nunmehr vor allem auf den Service für seine Telegrafienlinien; Kundenorientierung wird zur Überlebensstrategie. Zwischen 1853 und 1855 sind im Zarenreich über 9.000 Kilometer Kabel verlegt. Die sogenannten Remonte-Verträge sichern das Fortbestehen der jungen Firma, die ihren Erfolg in Russland weniger der



Siemens bietet schon früh Service mit Mehrwert: Auf den 9.000 km langen Telegrafienlinien in Russland sorgt ein ausgeklügeltes Überwachungssystem für Ausfallsicherheit.

Fertigung der Telegrafen als vielmehr der Wartung der Linien verdankt und damit, aus heutiger Kundenperspektive gesprochen, der Leistungsfähigkeit als Systemanbieter. Werner von Siemens setzt bei der Produktion des Zeigertelegrafen ganz auf das Wissen und die Fertigkeiten seines Partners, des Feinmechanikers Johann Georg Halske. So gelingt es ihm, die Produktqualität zu einem Aushängeschild des Unternehmens zu machen und hierauf die Beziehung zum Kunden aufzubauen. »Mein Telegraph«, so schreibt er an seinen Bruder William, »gebraucht nur einen Draht, kann dabei mit Tasten wie ein Klavier gespielt werden und verbindet mit der größten Sicherheit eine solche Schnelligkeit, daß man fast so schnell telegraphieren kann, wie die Tasten

nacheinander gedrückt werden. Dabei ist er lächerlich einfach und ganz unabhängig von der Stärke des Stroms.« Hier steht nicht die Technik um der Technik willen im Vordergrund, vielmehr ist der Kundennutzen auf den Punkt gebracht. Überhaupt versucht der Unternehmensgründer, die Kunden- und Qualitätsorientierung zu einer Art Leitbild des jungen Unternehmens zu formen. So schreibt er in einem Brief von 1872: »Persönliche Leistungen irgendwelcher Art sind nur nach dem Nutzen, welchen sie anderen bringen, anzuerkennen oder zu schätzen. Erst durch diesen geleisteten öffentlichen Nutzen werden sie ein Verdienst.« Werner von Siemens macht sich also sehr bewusst die Perspektive des Kunden und des gesamtgesellschaftlichen Nutzens zu eigen, das heißt: Er »denkt« aus der Sicht des Kunden beziehungsweise der Gesellschaft und betont, wie oben zitiert, vor allem die Qualität des Angebots. Das »System Zeigertelegraf« ist gleichermaßen qualitäts- und kundenorientiert. Es ist schnell, weil es enorme Zeit bei der Nachrichtenübermittlung einspart, es ist präzise, weil es die transportierten Texte fehlerfrei überträgt, es ist langlebig, weil die Kabel durch die Guttapercha-Isolierung resistenter gegenüber Natureinflüssen werden. Und es ist innovativ, weil es dem Unternehmen erstmals gelingt, ein Servicenetz aufzubauen, das dem Kunden ein Höchstmaß an Sicherheit gegen hohe Ausfallkosten im Falle einer Störung garantiert.

Service digital – cRSP macht 250.000 Systeme intelligent

Hier zeigen sich starke Parallelen zur heutigen common Remote Service Plattform (cRSP) von Siemens, an die aktuell bereits weit über 250.000 Siemens-Systeme in aller Welt angeschlossen sind: von Wolkenkratzern und Gasturbinen über die Verkehrsleitwarten von 255 Städten bis zu rund 120.000 medizinischen Highend-Geräten. Die Plattform warnt frühzeitig vor möglichen Störungen beziehungsweise sorgt dafür, dass diese online umgehend behoben werden können – und das 365 Tage im Jahr, rund um die Uhr und weltweit. Besonders Betreiber großer Anlagen oder ganze Städte nutzen heute diesen Service, um sich vor Ausfällen zu schützen. So schließen Kunden beim Kauf einer Gasturbine meist gleich einen individuell zugeschnittenen Wartungsvertrag mit ab. Anfallende Inspektionen, Wartungsarbeiten sowie den technischen Notdienst übernimmt Siemens und setzt für diese Art von Dienstleistung immer mehr intelligente Anwendungen ein. Denn möglich wird die Fernüberwachung und -wartung durch die Daten, erhoben von einer Vielzahl von Sensoren in den Anlagen, die diese intelligent machen. Viele Städte haben ihre ernststen Verkehrsprobleme dank Fernwartung besser

in den Griff bekommen. So kontrollieren beispielsweise von einem digitalen Überwachungszentrum in München aus Siemens-Mitarbeiter Verkehrsrechner in mehr als 250 Städten auf der ganzen Welt und sorgen so dafür, dass Störungen an den Ampeln oder den Verkehrsrechnern sofort erkannt und möglichst schnell behoben werden.

Vom Remote-Service-Vertrag bis zum modernen common Remote Service sind es stets die individuellen Bedürfnisse des Kunden – vom Einzelkunden im Geschäft mit dem Endverbraucher über den Mittelständler, der seinen Betrieb mit Siemens-Technologie optimiert, bis hin zum Großkunden, für den Siemens als Systemlieferant auftritt. Ihre jeweiligen Anforderungen und Wünsche zu erfüllen: Dies spornt das durch die Ingenieurskunst getragene Unternehmen stets an und bringt es voran – allerdings in seiner Geschichte nicht immer mit durchgehendem Erfolg.

Fehleinschätzung mit Folgen

Bisweilen führen systemische Zwänge, falsche Entscheidungen, technologische Sackgassen oder auch Fehleinschätzungen von Kundenbedürfnissen dazu, dass Siemens zeitweise den Anschluss an die Spitze der technologischen Entwicklung verliert, dass Trends nicht erkannt oder verschlafen werden – mit fatalen Folgen. Das Beispiel der Telekommunikation ist ein solches: Es ist die Geschichte eines Fehlers, wie Joe Kaeser in einem Interview 2014 freimütig erzählt: »Ende der 1980er-Jahre kamen drei junge Männer aus Kalifornien zu Siemens nach München. Sie hatten eine wirklich coole Geschäftsidee und wollten ein Treffen mit uns. Sie sagten: Wir entwickeln eine Technologie, mit der man über das Internet telefonieren kann. Hätten Sie Interesse einzusteigen?« Und er berichtet weiter: Siemens habe das nicht geglaubt und den jungen Gründern und dem Venture Capitalist geantwortet: »Wie soll das denn funktionieren? Wenn das ginge, hätten ja wir es erfunden.« Aus dem Start-up der beiden Gründer wird der weltgrößte Netzwerkausrüster – mit einem Jahresumsatz von rund 50 Milliarden US-Dollar. Siemens allerdings verliert den Anschluss bei diesem Geschäft und muss seine Sparte schließlich 2013 aufgeben. Das ist ein Fehler, aus dem das Unternehmen lernt – die Start-up-Aktivitäten, eine aktive Portfoliopolitik in den vergangenen Jahren und die kompromisslose Ausrichtung auf die Digitalisierung zeigen dies überdeutlich. Diese Ausrichtung ist von der Überzeugung geleitet, dass »nur die Unternehmen [...] überleben« werden, wie Joe Kaeser nicht müde wird zu wiederholen, »die sich am besten an Veränderungen in der Welt anpassen können, nicht die größten oder schnellsten«.



Ein Digitalisierungs-Hub treibt Open Innovation voran: Gemeinsam mit Kunden, Partnern und Universitäten entwickelt Siemens neue digitale Anwendungen für die »Smart Nation« Singapur.

Qualitäts- und Kundenorientierung im 21. Jahrhundert

Ein ganz aktuelles Beispiel aus einer Vielzahl von Großkundenprojekten belegt dieses Verständnis von Kunden- und Qualitätsorientierung: Der südostasiatische Stadtstaat Singapur will mithilfe von Siemens eine intelligente Region, eine echte »Smart Nation«, werden. Dafür setzt das Land ganz auf MindSphere, das offene, cloudbasierte Betriebssystem für das Internet der Dinge, um seine Infrastruktur weitestgehend zu digitalisieren. Siemens unterstützt diesen Masterplan mit dem Aufbau eines Digitalisierungs-Hub, indem das Unternehmen gemeinsam mit Kunden, Partnern und Universitäten zusammenarbeitet, um neue digitale Anwendungen zu entwickeln. Diese im Juli 2017 besiegelte Partnerschaft ist eine konsequente Fortentwicklung der City-Account-Initiative, in deren Rahmen Siemens in mehr als 60 Städte der Welt eigene Experten, sogenannte City Account Manager, entsandt hat, die Stadtentscheider in der so wichtigen Planungsphase von Infrastrukturprojekten beraten. Im täglichen und intensiven Austausch tragen sie dazu bei, dass Siemens den Bedarf seiner Infrastrukturkunden bestmöglich kennt und ihnen passgenaue Lösungen anbieten kann, die dazu beitragen, Städte umweltfreundlicher zu gestalten, die Lebensqualität ihrer Bewohner zu verbessern und gleichzeitig Kosten einzusparen.

Siemens ist international – von Berlin über London und St. Petersburg in die Welt.

»Die Zeit der nationalen Abgeschlossenheit ist vorüber. Wir müssen erkennen, dass wir heute in der Welt voneinander abhängig geworden sind.«

Carl Friedrich von Siemens, Sohn des Firmengründers, 1931

Siemens ist schon früh in der Welt präsent. Dabei begleitet das Unternehmen viele Länder bei ihrer wirtschaftlichen wie gesellschaftspolitischen Entwicklung, leistet Aufbauhilfe, indem es beispielsweise durch Krieg zerstörte Infrastruktur wieder instand setzt, und sucht nicht gleich das Weite, wenn es einmal schwierig wird – politisch oder wirtschaftlich. Die Rentabilität des Engagements spielt hierbei eine Schlüsselrolle, wie könnte es bei einem Wirtschaftsunternehmen auch anders sein; gleichwohl gibt es immer jenen übergeordneten Gesamtzusammenhang, den Carl Friedrich von Siemens, der jüngste Sohn des Firmengründers, eindrucksvoll zusammenfasst: »Die Elektrizität hat zur Entwicklung des Verkehrs und der Verständigung der Völker untereinander beigetragen, sie wird auch in Zukunft ein wichtiger Förderer der Völkerverständigung sein.« Und heute? Als zentrale Akteure der Globalisierung stehen transnationale Unternehmen schnell als Verursacher globaler Problemlagen in der Kritik, während sie als Lösungspartner vor Ort unberechtigtweise weitaus seltener in den Fokus rücken.



Carl Friedrich von Siemens gestaltet als »Chef des Hauses« von 1919 bis 1941 die Entwicklung des Konzerns in politisch und wirtschaftlich schwierigen Zeiten.

Doch zunächst zurück zu den Anfängen: Bereits wenige Jahre nach seiner Gründung im Jahr 1847 überschreitet Siemens die nationalen Grenzen und verfolgt zunehmend eine transnationale Politik. 1853 beauftragt der russische Staat Siemens, eine Telegrafienlinie von Warschau bis an die preußisch-russische Grenze zu verlegen. Der Bau dieser Linie ist erst der Auftakt einer Reihe von Telegrafienprojekten, die alle bisherigen Aufträge von Siemens & Halske in den Schatten stellt. Das Unternehmen verlegt im Zarenreich innerhalb von nur zwei Jahren über 9.000 Kilometer Telegrafienkabel. Infolgedessen entwickelt sich die kleine Werkstatt in rasender Geschwindigkeit zu einem Unternehmen mittlerer Größe. Zählt die Firma vor den russischen Großaufträgen knapp 50 Beschäftigte, sind es 1856 über 330 Personen, von denen zwei Drittel im Zarenreich arbeiten. Auch der Umsatz vervielfacht sich entsprechend und wird bei einer Exportquote von zeitweise über 80 Prozent weitgehend in Russland erwirtschaftet.

Die Vision: eine Weltfirma à la Rothschild schaffen

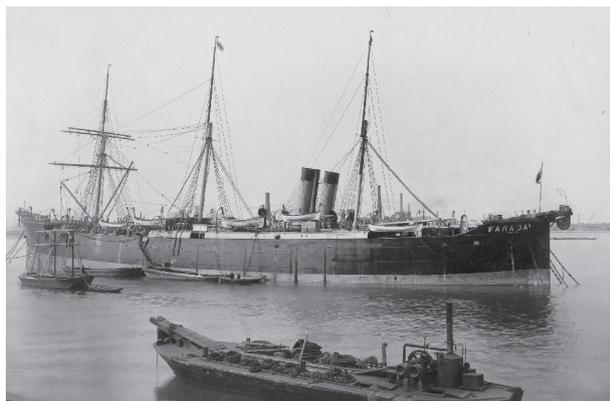
Russland ist erst der Anfang. Schon im Herbst 1858 wird in London die englische Tochtergesellschaft Siemens, Halske & Co. gegründet, die sich unter der Leitung von William Siemens maßgeblich dem Seekabelgeschäft widmet – einem Geschäft, das beträchtliche Risiken birgt, weil die Technik unausgereift ist und einen hohen Kapitaleinsatz erfordert. Dennoch entscheiden sich Werner und William schnell, auf diesem Feld aktiv zu werden. 1863 errichtet man in Woolwich an der Themse das erste Siemens-Kabelwerk. Mit Kabeln aus dieser Fabrik planen die beiden Brüder im Januar 1864, eine Telegrafienlinie durch das Mittelmeer zu verlegen: vom spanischen Cartagena nach Oran in Algerien. Auftraggeber ist die französische Regierung, ein weiterer internationaler Kunde. Die Siemens-Brüder gehen – wie noch zu zeigen sein wird – ein hohes Risiko ein und verlieren zunächst entsprechend viel. Doch Werner ist zutiefst davon überzeugt, dass die Zukunft seines Unternehmens in der globalen Vernetzung liegt, und will hieran aktiv teilhaben. An seinen Bruder schreibt er in diesem Sinne 1863: »Mein leitender Gedanke [...] war der, eine dauernde Firma zu stiften, welche vielleicht 'mal später unter der Leitung unserer Jungens eine Weltfirma à la Rothschild [...] werden könnte und unseren Namen in der Welt zu Ansehen bringt.«



Das Siemens-Kabelwerk Woolwich bei London macht die englische Niederlassung unabhängig von Zulieferern und stärkt die Position am umkämpften Seekabelmarkt.

Globale Vernetzung durch internationale Großprojekte

Wie sehr ihn dieser Gedanke prägt, zeigen auch zwei weitere internationale Großprojekte aus den ersten beiden Jahrzehnten der Unternehmensgeschichte: die Indo-Europäische Telegrafienlinie 1865 bis 1870 sowie die Verlegung des Transatlantikkabels in den Jahren 1874 bis 1875. Die Indo-Europäische Telegrafienlinie soll von London durch die Nordsee bis Emden, dann durch Preußen, Polen, Südrussland und den Kaukasus bis nach Teheran gehen, um dort an eine bereits existierende Linie des britischen India Telegraph Department angebunden zu werden, die bis Karachi und weiter nach Kalkutta führt. Im Frühjahr 1868 beginnen die Baumaßnahmen, die nach nur zwei Jahren im April 1870 offiziell beendet werden. Von nun an können Nachrichten von London in das rund 11.000 Kilometer entfernte Kalkutta in weniger als einer halben Stunde verschickt werden. Die Länder sind näher zusammengedrückt, die Welt ist kleiner geworden.



Ein Transatlantikkabel verbindet mit über 3.000 Kilometern Länge die Alte und die Neue Welt – ein Wagnis, das sich auszahlt.

Die Siemens-Brüder wissen: Mit der Indo-Europäischen Telegrafienlinie haben sie sich eine wichtige Referenz geschaffen. Zu den führenden Unternehmen der Branche können sie allerdings erst dann aufschließen, wenn sie sich zu einem großen Seekabelprojekt durchringen – ein erneutes Risiko. Die Brüder müssen erkennen, dass sie es bei diesem Projekt nicht nur mit dem Atlantik, sondern auch mit einer

mächtigen und bisweilen skrupellosen Konkurrenz zu tun haben, die sogar vor Sabotage nicht zurückschreckt. Immer wieder steht das Projekt vor neuen Herausforderungen. Endlich, im September 1875, kann die Telegrafienlinie in Betrieb genommen werden. Auch wenn der Hauptkonkurrent sich bei diesem Projekt schließlich durchsetzt und mit einem Übernahmeangebot erfolgreich ist: Siemens bleibt im Geschäft. Das Unternehmen erhält weitere Aufträge zur Verlegung von Transatlantikkabeln aus Frankreich und den USA – spätestens jetzt ist Siemens ein international agierendes Unternehmen.

Die Standorte der über die Jahre gegründeten Auslandsniederlassungen und -vertretungen von Siemens sowie die externen Handelsrepräsentanzen lesen sich wie das »Who's who« internationaler Metropolen:

- 1850 London,
- 1855 St. Petersburg,
- 1871 Brüssel,
- 1878 Paris und Den Haag,
- 1879 Wien und Warschau,
- 1880 Stockholm und Turin,
- 1886 New York,
- 1887 Tokio,
- 1888 Rio de Janeiro,
- 1890 Budapest und
- 1892 Chicago.



Siemens elektrifiziert 1899 die Moskauer Straßenbahn.



Auch in Japan aktiv: Das Siemens-Joint-Venture Fusi Denki Seizo stellt ab 1923 elektrotechnische Produkte in Japan her.

Das Auslandsgeschäft von Siemens expandiert bis zum Ersten Weltkrieg kontinuierlich – analog zur deutschen Elektroindustrie. Bis 1913 kann Letztere fast die Hälfte des Welt Handels bei elektrischen Produkten auf sich vereinen. Der Erste Weltkrieg bedeutet dann allerdings einen tiefen Einschnitt, der auch und gerade das internationale Geschäft beeinträchtigt. So vergeht einige Zeit, bis Siemens am internationalen Markt wieder Fuß fasst. 1923 gründet das Unternehmen gemeinsam mit dem japanischen Konzern Furukawa die Gesellschaft Fusi Denki Seizo KK für die Herstellung elektrotechnischer Erzeugnisse in Japan. Nur zwei Jahre später statet Siemens in China eine Kohlemine mit für die damalige Zeit hochmoderner Grubentechnologie aus. Mitte der 1920er-Jahre gelingt es mit der bereits genannten Elektrifizierung Irlands, den größten Auslandsauftrag eines



Siemens elektrifiziert Irland: Am Fluss Shannon errichtet das Unternehmen ab 1925 ein Wasserkraftwerk, das den Freistaat bis heute mit Strom versorgt.

deutschen Unternehmens seit der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert zu gewinnen. Siemens stellt damit seine internationale Wettbewerbsfähigkeit unter Beweis, ganz im Sinne des damaligen »Chefs des Hauses« Carl Friedrich von Siemens, der 1931 – durchaus gegen den Zeitgeist sich abschottender Nationen – die Notwendigkeit der internationalen Ausrichtung von Siemens unterstreicht: »Die Zeit der nationalen Abgeschlossenheit ist vorüber. Wir müssen erkennen, dass wir heute in der Welt voneinander abhängig geworden sind.«

Der Zweite Weltkrieg bereitet diesen Entwicklungen jedoch ein Ende. Abermals verliert Siemens einen Großteil seiner ausländischen Märkte, Patente und Markenrechte. Auch jetzt gestaltet sich die Rückerlangung schwierig. In der Firmenleitung ist man sich allerdings einig, dass das erforderliche Wachstum nicht allein im Inland erzeugt werden kann. Dennoch, es braucht Zeit. Während das Inlandsgeschäft langsam wieder anläuft, ist der Auslandsabsatz zunächst vernachlässigbar. Dies ändert sich erst Mitte der 1950er-Jahre, nachdem es dem Siemens-Vorstand gelungen ist, nicht nur die beschlagnahmten Auslandsgesellschaften, sondern auch die Besitzrechte an Patenten und Marken zurückzuerwerben. Beispiele für den nun steigenden Exportanteil sind das 1956 fertiggestellte 300-Megawatt-(MW-)Kraftwerk San Nicolás in Argentinien oder das Landesfernmeldernetz für Saudi-Arabien. Außerdem belebt man die alten Geschäftsverbindungen zur japanischen Fusi Denki Seizo KK und zu Westinghouse in Amerika neu. Bis Mitte der 1960er-Jahre gelingt es, am Weltmarkt erneut Fuß zu fassen.

Der Fokus richtet sich nach wie vor allerdings überwiegend darauf, in Deutschland beziehungsweise Europa hergestellte Produkte weltweit abzusetzen. Investitionen in andere Länder dienen vornehmlich dem Zweck, sich neue Exportchancen zu sichern oder bestehende zu erhalten. Aufgrund der Erfahrungen aus den beiden Weltkriegen und des nahezu vollständigen Verlusts der ausländischen Besitzungen zögert man in der Zentrale in München, höhere Exportrisiken einzugehen. Noch bis in die 1970er-Jahre bleiben beispielsweise die USA, ohne Zweifel der größte Elektromarkt weltweit, für Siemens ein weitgehend unbeschriebenes Blatt. Dies soll sich erst ab 1973 langsam



Siemens in Indien: Seit 1966 stellt Siemens in Kalwa Motoren her.

ändern. Infolge der Ölpreiskrise und der damit einhergehenden Währungsturbulenzen wandelt sich die Grundhaltung: In einer zunehmend globalisierten Welt werden weltumspannende Produktionsstandorte zu einem wichtigen Erfolgskriterium – dies gilt für die USA genauso wie für Osteuropa und Asien. In den Blickpunkt des Unternehmens geraten nun auch die sogenannten Entwicklungsländer. Denn anders als an den westlichen Märkten besteht hier ein großer Nachholbedarf und damit ein riesiger Absatzmarkt. Die Globalisierung wird zunächst als Chance, später als alternativlose Entwicklung betrachtet, ohne die Risiken völlig auszublenden.

Die Globalisierung verändert auch die Aufstellung des Unternehmens. Im Unterschied zu den 1980er- und den frühen 1990er-Jahren arbeiten 1998 erstmals mehr Menschen außerhalb Deutschlands als im Inland. Auch stellt sich das Investitionsverhalten deutlich um: Gehen in den 1980er-Jahren bereits mehr als 50 Prozent des Umsatzes ins Ausland, sind es im Geschäftsjahr 2016 knapp 80 Prozent. Heute ist Siemens in rund 200 Ländern der Welt zu Hause – ein Global Player durch und durch.

Siemens ist krisenerprobt und wandlungsfähig – von den ersten Absatzschwierigkeiten bis zur Compliance-Krise.

»Entschiedenes und kräftiges Handeln ist in kritischen Lagen fast immer das Beste.«

Werner von Siemens, Unternehmensgründer, 1857

Unternehmen mit einer langen Geschichte müssen krisenerprobt und wandlungsfähig sein. Alle großen Unternehmen sind im Verlauf ihrer Geschichte von sinkenden Margen, stagnierendem Wachstum, fallenden Aktienkursen, Absatzeinbrüchen oder Finanzierungsproblemen betroffen. Häufig sind die Ursachen von Unternehmenskrisen hausgemacht und daher in der Regel leichter zu beeinflussen als jene, die auf politische und ökonomische Entwicklungen zurückzuführen sind. Hierzu gehören komplexe bürokratische Strukturen, zu viele Führungsebenen, schlechter Service für die Kunden, ein unterentwickeltes persönliches Verantwortungsgefühl von Management und Belegschaft, mangelnde Orientierung bei der unternehmerischen Ausrichtung oder unklare Ziele, um nur einige wenige zu nennen.

Krise als Chance – Compliance-Affäre zwingt zum Umdenken

Peter Löscher, dem als Vorstandsvorsitzendem des Unternehmens die Aufgabe gestellt ist, Siemens aus einer seiner großen Krisen, der Compliance-Affäre, herauszuführen, spricht das Thema »Krise« 2009 offen an: »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.« Genau an diesem Punkt liegt der entscheidende Unterschied, der erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen unterscheidet: Nur wer eine Krise als Chance begreift, seine Lehren daraus zieht und wandlungsfähig ist, kann dauerhaft die Zukunft meistern. Was muss man allerdings tun, um nach einer Krise wieder in die Erfolgsspur zu kommen? Eine wichtige Einsicht in diesem Zusammenhang weist in die Geschichte: Unternehmen, die Krisen entgegenwirken beziehungsweise als Chance nutzen, sollten sich auch die Mentalität und Haltung derer zunutze machen, die vor ihnen schon einmal existenzbedrohende Phasen bewältigt haben. Schließlich sind es deren Fähigkeiten, Eigenschaften und Dispositionen, die das Unternehmen bis heute haben überleben und wieder erfolgreich werden lassen.

Hierzu gehören eine ausgeprägte Verantwortungs- und Handlungsbereitschaft, eine konsequente Kundenorientierung sowie eine im Unternehmen fundierte Eigentümerkultur, die den Mitarbeitern Orientierung bietet. Es gilt, diese an die Erfordernisse der jeweiligen Zeit bestmöglich anzupassen und auch in diesem Bereich wandlungsfähig zu bleiben.

Werner von Siemens gibt in einem Brief an seine Frau Mathilde einen Ratschlag, der aus heutiger Sicht vielleicht

ein wenig aus der Zeit gefallen erscheint und dennoch einen wahren Kern enthält. Er schreibt 1854: »Mit ruhiger Anschauung und tätigem Eingreifen in die gefürchteten Räder des Schicksals kann man sehr viel erreichen, manches Unheil abwehren, manche Gegner zu Freunden machen.« In dieser Aussage scheinen die Verantwortungs- und Handlungsbereitschaft sowie das rechte Augenmaß durch. In der Tat sind bereits in den jungen Jahren des Unternehmens diese Eigenschaften im Zusammenspiel mit einer hohen Wandlungs- und Anpassungsbereitschaft gefragt, als zu Beginn der 1850er-Jahre, wie schon gezeigt, der preußische Staat seinen Telegrafenauftrag entzieht – mit einschneidenden Folgen für das Unternehmen in seiner Gründungsphase. Eine Absatzkrise am Heimatmarkt droht. Doch Werner von Siemens und seine Brüder lassen sich davon nicht unterkriegen. Sie nutzen die Krise als Chance und treiben konsequent die Internationalisierung ihres Unternehmens voran. Sie erschließen in Russland und England und bald auch darüber hinaus neue Märkte. Die erste Krise ist abgewendet, das Unternehmen hat sich als wandlungs- und damit überlebensfähig gezeigt. Knapp 20 Jahre später stellt es diese Erfolgsfaktoren und damit seine Krisenresistenz – wie ebenfalls bereits berichtet – ein weiteres Mal unter Beweis: Die Verlegung des Transatlantikkabels ist anfänglich von einer wahren Serie von Rückschlägen und Misserfolgen begleitet. Aber Siemens gibt auch dieses Mal nicht auf, besinnt sich auf seine Kernkompetenzen, zeigt sich abermals wandlungs- und anpassungsfähig und ist am Ende erfolgreich.

Die wirklich großen Krisen kommen allerdings erst noch. Die Jahre 1918 wie auch 1945 stellen infolge der beiden Weltkriege das Unternehmen vor ungeahnte Herausforderungen. Siemens verliert zweimal innerhalb eines Menschenlebens einen Großteil seiner ausländischen Märkte, Patente und Markenrechte. Was dies bedeutet, ist anhand der reinen Zahlen und Fakten kaum zu beschreiben: Während der Erste Weltkrieg vor allem durch den Verlust der ausländischen Werke und Aktivitäten 40 Prozent der Unternehmenssubstanz kostet, sind es 1945 nach Ende des Zweiten Weltkriegs doppel so viel: Rund 80 Prozent gehen



Siemensstadt im Zweiten Weltkrieg: Nach 1918 verliert Siemens 1945 zum zweiten Mal einen Großteil seiner Substanz und muss neu beginnen – mit Erfolg, wie die Geschichte zeigt.

zunächst unwiederbringlich verloren. Hinzu tritt der unersetzliche immaterielle Schaden, der sich im Verlust an geistigem Kapital, an treuen und loyalen Mitarbeitern sowie Geschäftskunden und Partnern zeigt.



Neuanfang nach 1945: Siemens & Halske verlagert die Konzernzentrale nach München an den Wittelsbacherplatz.

Neubeginn im Westen

Nach 1945 gelingt das eigentlich Unmögliche: der Wiederaufbau von Siemens – im Inland und im Ausland. Es ist der Einsatz vieler und der feste Glaube ans Gelingen, ja bisweilen auch der »Mut der Verzweigung«, der Siemens aus dem buchstäblichen Trümmerhaufen des Zweiten Weltkriegs wiedererstehen lässt. Erneut ist es seine Wandlungsfähigkeit, die dem Unternehmen das Überleben sichert. Als sich abzeichnet, dass Berlin als Hauptsitz des Unternehmens in einer geteilten Stadt nicht mehr funktionieren würde, entscheidet man sich kurzerhand, die wichtigsten Produktionsstätten und vor allem die Zentrale nach Süddeutschland zu verlagern. Der Starkstrombereich des Konzerns, die Siemens-Schuckertwerke, findet in Erlangen eine neue Heimat, neue Zentrale von Siemens & Halske wird das Palais des ehemaligen Hofarchitekten Leo von Klenze im Herzen von München. Von München und Erlangen aus werden nunmehr die Geschicke des Unternehmens gesteuert. Siemensstadt existiert weiter, und bis heute bleiben die Hauptstandorte von Siemens Berlin und München.

Ebenfalls Aufwind erhält das Auslandsgeschäft, auch wenn es harter Arbeit bedarf, die konfiszierten Auslandsgesellschaften sowie die Besitzrechte an Patenten, am Markennamen Siemens und an seinen Tochtergesellschaften zurückzuerwerben. Auch hierbei helfen die stetige Rückbesinnung auf die technologischen Kernkompetenzen sowie die Beharrlichkeit und Ausdauer, die bereits die Gründergeneration des Unternehmens auszeichnet. Der Erfolg gibt den Verantwortlichen recht: Das Unternehmen erlebt nach dem Zweiten Weltkrieg einen langsamen, aber kontinuierlichen Aufschwung, der es an die Weltmärkte zurückbringt. Die Krise, die zunächst die völlige Vernichtung des Unternehmens heraufbeschworen hat, ist bewältigt.



Siemens, ein Global Player: Siemens-Mitarbeiter leisten Service in Bangkok.

Anpassungsfähigkeit, das Vertrauen in die eigenen Stärken, die Siemens in den ersten Jahrzehnten seines Bestehens erfolgreich gemacht haben, helfen ihm.

Machen wir einen zeitlichen Sprung ins neue Jahrtausend. 2006 gerät Siemens in eine wahrhaft existenzbedrohende Situation. Die Rede ist von der Compliance-Krise, einem der dunkelsten Kapitel seit Bestehen. Ihr geht in den 1990er-Jahren nicht nur eine massive Ertragskrise voraus, sondern auch ein erhebliches Compliance-Problem, insbesondere durch die aktive Beeinflussung von Amtsträgern und Mitarbeitern von Kunden. Diese ungute Mischung bleibt lange verborgen. Doch die Anzeichen spitzen sich im Laufe der 1990er- und beginnenden 2000er-Jahre zu. Zwar stecken nie alle Teile des Unternehmens in wirtschaftlichen Schwierigkeiten, und auch die Compliance-Verstöße erreichen zu keiner Zeit den gesamten Konzern, doch ausschlaggebend ist, dass sie in ihrer Summe das Unternehmen als Ganzes bedrohen. Als die Krise 2007 infolge von Untersuchungen der Münchner Staatsanwaltschaft öffentlich wird, steckt Siemens von einem Tag auf den anderen in einer tiefen Vertrauens- und Existenzkrise. Intransparenz, unklare Verantwortlichkeiten, eine fehlende entsprechende Unternehmenskultur, aber auch – und dies kann nicht verschwiegen werden – die kriminelle Energie Einzelner haben den Konzern in eine mehr als schwierige Lage gebracht.

Doch auch hier zeigt sich die Stärke von Siemens. Konsequenter zieht das Unternehmen nun – wenn auch spät und nicht nur aus eigenem Antrieb – die notwendigen Konsequenzen. Die Compliance-Arbeit rückt aufgrund der existenziellen Bedrohung des Unternehmens ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Ein Großteil des Spitzenmanagements wird ausgetauscht, und mit Peter Löscher als Siemens-CEO und Gerhard Cromme als Aufsichtsratsvorsitzendem werden zwei Männer an die Spitze gestellt, die den Hebel nun radikal in Richtung rigorose Aufklärung umlegen. Zusammen mit Josef Ackermann und Berthold Huber schlagen sie einen neuen Kurs ein. Ebenfalls neu berufen wird der ehemalige General-Electric-Manager Peter Y. Solmssen, der im Vorstand das neu geschaffene Ressort Recht und Compliance verantwortet und erheblich zur Aufarbeitung der Affäre beiträgt. In der Rekordzeit von zwei Jahren gelingt es, aus dem hochbelasteten Konzern wieder einen verlässlichen Partner zu machen, und durch volle Kooperation mit den amerikanischen und deutschen Behörden wird eine relativ milde Strafe, wenn gleich immer noch in Rekordhöhe, erreicht. Zusätzlich wird ein Compliance-System errichtet, das fortan in der deutschen Wirtschaft als Benchmark gilt.

Die Rückschau zeigt, dass gerade diese Krise das Unternehmen besonders stark verändert. Peter Löscher führt das Unternehmen aus der Krise, Joe Kaeser bringt es in der Folge in eine neue Erfolgsspur, gibt ihm mit seinem Strategieprogramm Vision 2020 und seiner Mission, »zu verwirklichen, worauf es ankommt«, eine – wie er selbst 2014 formuliert – »klare Richtung vor und zeigt den Menschen im Unternehmen« auf, »wo es langgeht«. Beide CEOs folgen der eingangs zitierten Maxime Werner von Siemens', dass »entschiedenes und kräftiges Handeln [...] in kritischen Lagen fast immer das Beste« ist. Damit gehören Krisenerprobtheit und Wandlungsfähigkeit zu den wichtigen Eigenschaften, die Siemens in den vergangenen 170 Jahren immer wieder stärken und das Unternehmen zu dem Konzern machen, der er heute ist.

Siemens ist verantwortungsvoll – von der ersten Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg bis zum »Business to Society«-Konzept.

»Wirtschaft ist auf Vertrauen aufgebaut.«

Carl Friedrich von Siemens,
jüngster Sohn des Firmengründers, 1925

Vertrauen und die Übernahme von Verantwortung sind seit jeher der Kitt, der Menschen weltweit zusammenhält – in Politik und Gesellschaft, aber auch und gerade in ökonomischen Zusammenhängen. Denn »Wirtschaft ist auf Vertrauen aufgebaut«, wie es Carl Friedrich von Siemens, der jüngste Sohn des Firmengründers, in einer Ansprache aus den 1920er-Jahren auf den Punkt bringt. Diese Einsicht ist auch heute noch gültig, vermutlich ist sie aktueller denn je. Kunden setzen auf vertrauens- und verantwortungsvolle Unternehmen. Das gilt im Kleinen wie im Großen. Immer mehr Menschen machen ihre Kaufentscheidung beispielsweise davon abhängig, ob sie einem Unternehmen vertrauen können. Wenn ein Unternehmen als verantwortungsvoll und vertrauensvoll gilt, dann wird es in der Regel auch als verlässlich, sicher, stabil und zukunftsfähig angesehen.

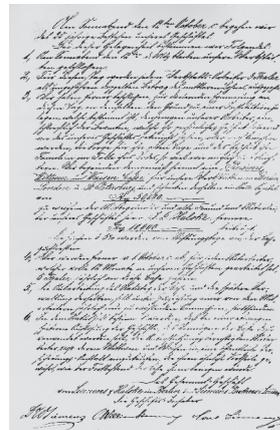
Aber Vertrauen entsteht nicht einfach aus dem Nichts heraus – schon gar nicht von heute auf morgen. Vertrauen braucht Zeit und Beständigkeit, es will erworben werden. Darüber hinaus hat Vertrauen immer eine Geschichte. Siemens setzt sich in seiner 170-jährigen Historie stets dafür ein, seinen Kunden wie auch seinen Mitarbeitern ein verantwortungsvoller Partner zu sein und dadurch Vertrauen zu erwerben. Denn – um erneut Carl Friedrich von Siemens zu Wort kommen zu lassen: »Der Ruf des Hauses Siemens in der ganzen Welt [beruht] nicht nur auf seinen technischen Leistungen [...], sondern im mindestens gleichen Maße auf dem Vertrauen, welches ihm [...] seitens seiner Geschäftsfreunde entgegengebracht wird. Ohne Überhebung glaube ich es aussprechen zu dürfen, dass es auf der ganzen Erde keine Firma gibt, in welcher wir in dieser Beziehung zurückzutreten hätten.« Ohne Frage: eine vollmundige Aussage, die Carl Friedrich hier 1925 macht. Denn auch er weiß, dass Vertrauen wesentlich schneller verspielt ist, als man es gewinnt. Und doch: Siemens hat gerade in den ersten 70 Jahren seines Bestehens viel Vertrauen aufgebaut – auch und gerade bei seinen Mitarbeitern. Werner von Siemens muss seinem Partner Johann Georg Halske vertrauen, seinen Brüdern und natürlich seinen Mitarbeitern. So schreibt er 1868 an seinen Bruder Carl: »Ich halte es für verkehrt, denen ins Werk zu pfeuschen, denen man die Sache anvertrauen muß.«

Auf diese Feststellung beruft sich das Unternehmen heute noch, wenn es von Eigentümerkultur spricht. Denn im Kern geht es um genau dasselbe: Verantwortungsvolle Führung, die kreative Freiräume gewährt, basiert auf dem Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und deren

Eigenverantwortung. Schließlich sind sie es, die durch ihre Produkte und ihre Arbeit die Vertrauensbildung nach außen, zu den Kunden und zur Gesellschaft, nachhaltig festigen. Dies ist schon früh das Anliegen des Unternehmensgründers Werner von Siemens. Bereits 1858 beteiligt er die Mitarbeiter am Unternehmenserfolg, eine Maßnahme, die aus der Sicht des Unternehmers verantwortungsvoll ist, aus der Sicht der Mitarbeiter Vertrauen bildet, Identität gibt und damit langfristig, so lehrt es nicht nur die Unternehmensgeschichte, Motivation schafft. Hier gehen sie zusammen, die drei dem Begriff »Vertrauen« impliziten Aspekte: die Haltung, die dazugehörige Handlung und nicht zuletzt die Absicht – jene drei Aspekte, die einer vertrauensbildenden Maßnahme beigeordnet oder nachgelagert sind. Werner von Siemens will mit der Beteiligung seiner Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens ihre Bindung an das Unternehmen stärken, ihre Motivation erhöhen und damit letztlich den Unternehmenserfolg steigern. Dass die Entscheidung damit von klaren unternehmerischen Interessen geleitet ist, steht außer Frage. Sie bekundet und unterstreicht aber zugleich seine Haltung als Firmengründer und Patriarch, das Wohl seines Unternehmens und seiner Mitarbeiter zu mehren. Sie erzielt die gewünschte Wirkung: Die Identifikation seiner Belegschaft zum Unternehmen steigt.

Verantwortung als Unternehmensmaxime

Entsprechend verfolgt Werner von Siemens den eingeschlagenen Kurs konsequent weiter: 1853 werden die Arbeiter in einer eigens eingerichteten Kranken-, Sterbe- und Invalidenkasse versichert. In den späten 1860er-Jahren wird für die



Verantwortungsvolle Unternehmensführung: Werner von Siemens gründet 1872 eine eigene Pensionskasse.

mittlerweile knapp 1.000 Mitarbeiter des Unternehmens eine eigene betriebliche Altersversorgung etabliert. 1872, anlässlich des 25. Firmenjubiläums, gründet das Unternehmen dann die »Arbeiter- und Beamten-Pensions-Witwen- und Waisen-Kasse«, die den Mitarbeitern in Berlin, London und St. Petersburg nach Ende ihres Arbeitslebens eine Pension in Aussicht stellt – dies übrigens mehr als ein Jahrzehnt vor Verabschiedung der gesetzlichen Invaliditäts- und Altersversicherung durch den Deutschen Reichstag.

Es gehört zur unternehmerischen Verantwortung, den Menschen, ob Mitarbeitern oder Kunden, mit Vertrauen zu begegnen. Es ist die Voraussetzung dafür, selbst Vertrauen entgegengebracht zu bekommen. Dieser Grundgedanke aus den Anfängen des Unternehmens lebt in der Beitragsorientierten Siemens Altersversorgung (BSAV) fort, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern heute bietet – eine freiwillige soziale Leistung des Unternehmens, die zur Gänze aus dem Firmenkapital finanziert wird. Verantwortliches Handeln zeigt sich aber auch im engen und partnerschaftlichen Umgang mit den Arbeitnehmervertretungen – und das nicht nur in Deutschland. Im Jahr 2012 unterzeichnen Siemens, der Gesamtbetriebsrat des Unternehmens, die IG Metall und der Globale Industriegewerkschaftsverband IndustriAll ein internationales Rahmenabkommen zu Grundsätzen sozialer Verantwortung, in dem sich das Unternehmen noch einmal zu fundamentalen Arbeitnehmerrechten wie Chancengleichheit oder der Tarif- und Vereinigungsfreiheit bekennt – und zwar weltweit. Damit macht das Unternehmen auch extern verbindlich, was es viel früher bereits in seinen weltweit gültigen Business Conduct Guidelines festgehalten und mit dem Code of Conduct für Siemens-Lieferanten auch für seine Geschäftspartner festgeschrieben hat: eine verantwortungsvolle Unternehmenspolitik.

Vertrauens- und identitätsstiftende Maßnahmen

Doch zurück zu den Anfängen: Die sozialpolitischen Maßnahmen des noch jungen Unternehmens Siemens sind eng verbunden mit dem Verantwortungs- und Pflichtgefühl seines Gründers Werner von Siemens. So schreibt er in seinen Lebenserinnerungen: »Es war mir schon früh klageworden, daß eine befriedigende Weiterentwicklung der stetig wachsenden Firma nur herbeizuführen sei, wenn ein freudiges, selbsttätiges Zusammenwirken aller Mitarbeiter zur Förderung ihrer Interessen erwirkt werden könnte.« Dementsprechend handelt der Unternehmer: 1858 wird eine Inventurprämie an die Mitarbeiter bezahlt, wofür ab 1866 ein fester Betrag vom Gewinn zur Verfügung steht. 1872 reduziert er wegen der durch Akkordarbeit entstandenen Mehrbelastung die tägliche Arbeitszeit auf neun Stunden, 1891 auf achteinhalb Stunden. Verantwortungsgefühl gegenüber seinen Mitarbeitern zeigt Werner auch, als er nach Beendigung des deutsch-französischen Krieges von 1870/71, als dessen Folge die Aufträge drastisch einbrechen, im Werk auf



Angemessene Arbeitszeiten: 1872 reduziert Siemens die tägliche Arbeitsdauer auf neun Stunden, 1891 auf achteinhalb Stunden.

Halde produzieren lässt, um keine Mitarbeiter entlassen zu müssen. Seine verantwortungsvolle Haltung korrespondiert mit einem ausgeprägten Wirklichkeitssinn: All diese vertrauensbildenden und identitätsstiftenden Maßnahmen müssen mit dem Wohl und der Langfristperspektive für das Unternehmen in Einklang stehen. Als Gründer eines Familienunternehmens muss Werner eine Organisation anstreben, die in der Lage ist, ihn selbst zu überleben.

Für einen verantwortungsvollen Unternehmer dieser Art sind der Schutz und die Sorge um die Belegschaft im eigenen Interesse geboten. 1888 wird mit dem langjährigen Hausarzt der Familie Siemens Dr. Friedrich Körte erstmals ein Vertrauensarzt für das Unternehmen bestellt. 1906 entsteht in Berlin ein fabrikärztlicher Bereitschaftsdienst – zunächst mit frei praktizierenden Ärzten. 1935 ist dann die erste dauerhafte betriebsärztliche Dienststelle in Siemensstadt eingerichtet. Die Erkenntnis, dass nur gesunde und ausgeruhte Mitarbeiter die volle Leistung erbringen können, führt im zweiten und dritten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts zur Gründung einer Reihe von Mitarbeiter-Erholungsstätten: Zwischen 1907 und 1915 werden 973 Wohnungen für Angestellte und Arbeiter in Siemensstadt gebaut, 1909 wird das Ettershaus eröffnet, ein Erholungsheim für Angestellte, 1914 das Arbeiterinnen-Erholungsheim Ahlbeck, und 1922 entsteht das erste Erholungsheim für Kinder von Mitarbeitern. Korrespondierend hierzu wird 1919 mit der Errichtung einer sozialpolitischen Abteilung eine Instanz geschaffen, die die Fürsorgemaßnahmen im Unternehmen koordiniert. Eigene Stiftungen wie die Hertha-von-Siemens-Stiftung und die Antonie-von-Siemens-Stiftung verschreiben sich ebenfalls dem verantwortungsvollen Umgang mit den eigenen Mitarbeitern.



Medizinische Versorgung: Ab 1906 kümmert sich in Berlin ein fabrikärztlicher Bereitschaftsdienst um die Mitarbeiter.



Wohnraum für Mitarbeiter: Siemens errichtet ab 1907 Wohnungen für die Berliner Belegschaft.



Die Gesundheit der Mitarbeiter im Blick: Ab 1909 baut das Unternehmen eigene Erholungsheime für seine Mitarbeiter.

Ein dunkles Kapitel in der Geschichte des Unternehmens sind die 1940er-Jahre: Während des Zweiten Weltkriegs wird Siemens seiner Verantwortung als wertebasiertes und verantwortungsvolles Unternehmen nicht gerecht. Die Beschäftigung von mindestens 80.000 Zwangsarbeitern in den Jahren 1940 bis 1945 und das damit entstehende Unrecht entsprechen nicht den Maximen, die sich Werner von Siemens gesetzt hat und die auch heute für den Wertekodex von Siemens stehen, nämlich »nach höchsten professionellen und ethischen Standards« zu arbeiten und ein »guter Unternehmensbürger in den Gesellschaften« zu sein, in denen Siemens weltweit tätig ist. In diesem Bewusstsein setzt sich Siemens in den vergangenen Jahren gerade mit dem Thema der Beschäftigung von Zwangsarbeitern im Unternehmen auseinander. 1998 gründet das Unternehmen einen eigenen Humanitären Hilfsfonds für ehemalige Zwangsarbeiter, in dessen Kontext rund 4.300 Anträge von ehemaligen Zwangsarbeitern bearbeitet und Zahlungen in Höhe von rund 11,3 Millionen Euro geleistet werden. Auch an der Stiftungsinitiative der deutschen Wirtschaft »Erinnerung, Verantwortung und Zukunft« (EVZ) im Jahr 2000 beteiligt sich Siemens und stellt rund 138 Millionen Euro für die Arbeit der Stiftung zur Verfügung. Zwischen Juni 2001 und Juni 2007 zahlt die EVZ 4,337 Milliarden Euro an rund 1,6 Millionen Leistungsberechtigte in nahezu hundert Ländern aus, unter anderem auch für Programme zur Förderung der Erinnerungskultur sowie für Stipendien, Schul- und Jugendprojekte. Dies alles kann das erlittene Unrecht nicht gutmachen, es geschieht allerdings in dem Bewusstsein, dass das Unternehmen im Zweiten Weltkrieg Schuld auf sich geladen hat. Im Wissen um diese historische Verantwortung ist eine wissenschaftliche Aufarbeitung dieser Zeit in Planung.

Nachhaltigkeit als Leitlinie

Verantwortungsvoll zu handeln bedeutet: zusätzlich zum Umgang mit seinen Mitarbeitern auch ein ebensolches Verhältnis zu seinem gesellschaftlichen Umfeld und den natürlichen Ressourcen zu pflegen. Dies definiert einen Begriff, der heute unter der Maxime der Nachhaltigkeit weltweit diskutiert wird. Sich bei allen seinen Aktivitäten und Entscheidungen vom Prinzip der Nachhaltigkeit leiten zu lassen und sich auf ökologischer, ökonomischer und gesellschaftlich-sozialer Ebene verantwortungsvoll im Sinne künftiger Generationen zu verhalten gehört heute zum Anspruch von Siemens.

Eine Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Zielen zu erreichen ist Leitlinie der Siemens-Nachhaltigkeitsstrategie. Sie setzt darauf, in ökologischer Hinsicht durch innovative Produkte und Lösungen die eigene Umweltbilanz und die der Siemens-Kunden zu verbessern, in ökonomischer Hinsicht auf langfristige Wertschöpfung mit innovativen Produkten und Lösungen zu bauen und in gesellschaftlich-sozialer Hinsicht sich für die Mitarbeiter sowie das eigene Umfeld zu engagieren. Auch diese Ziele haben eine Verankerung in der Geschichte. Schon bevor 1972 in St. Gallen die mittlerweile berühmte Studie des Club of Rome zu den »Grenzen des Wachstums« erscheint, geht Siemens 1970 mit der Einrichtung des ersten unternehmensweit zuständigen zentralen Referats für den Umweltschutz wichtige Schritte. 20 Jahre später, im Jahr 1990, wird der Umweltschutz dann im Unternehmen neu verankert, Umweltschutz-Referenten werden für einzelne Konzernbereiche

ernannt, und – noch wichtiger – es werden bindende Leitsätze zum Umweltschutz erlassen. Schon ein Jahr später etabliert Siemens ein Referat für produktbezogenen Umweltschutz und unterzeichnet 1992 die 16 Grundsätze des Umweltmanagements der Internationalen Handelskammer (ICC), wodurch es sich auch zu deren Umsetzung verpflichtet. 1993 erlässt der Konzern eine erste Siemens-Norm zur umweltverträglichen Produktgestaltung, und 1995 erscheint der erste Siemens-Umweltbericht. Seit diesem Jahr werden regelmäßig auch alle Geschäftsbereiche der Siemens AG nach Umweltschutzkriterien auditiert. 2001 schließlich verabschiedet der Siemens-Vorstand die bereits erwähnten Business Conduct Guidelines, an die alle Mitarbeiter und Lieferanten gebunden sind und in denen der Umweltschutz als Unternehmensziel fest verankert ist.

Wie ernst Siemens den Faktor »verantwortungsvoll« nimmt, zeigt sich auch darin, dass das Unternehmen 2001 dem United Nations Global Compact beitrifft, der weltweit größten und wichtigsten Initiative für verantwortungsvolle Unternehmensführung. Auf Grundlage seiner zehn universellen Prinzipien zu Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltschutz sowie Korruptionsprävention verfolgt der Global Compact die Vision einer inklusiven und nachhaltigen Weltwirtschaft zum Nutzen aller Menschen, Gesellschaften und Märkte. Heute verpflichten sich bereits mehr als 13.000 Unternehmen und Organisationen aus Zivilgesellschaft, Politik und Wissenschaft in 170 Ländern diesen Zielen. Doch auch hier gilt: Sich verpflichten allein ist die eine, umsetzen und mit Leben erfüllen die andere Dimension. Nur Letztere schafft langfristig und dauerhaft Vertrauen. Die an anderer Stelle bereits thematisierte Compliance-Krise hat auch Siemens gezeigt, dass der Weg zur Durchsetzung der eigenen Werte und Prinzipien eine tägliche harte und kompromisslose Arbeit bedeutet. Dies macht die Unternehmensleitung ab 2007 und in den Folgejahren mehr als deutlich. Dass Siemens hier auf einem guten Weg ist, veranschaulichen die seit 2016 veröffentlichten »Business to Society«-Berichte, in denen die Auswirkungen von bestimmten Projekten, Standorten, Geschäften oder anderer Unternehmensaktivitäten in einem ganzen Land bewertet werden – eine wichtige Grundlage, verantwortungsvolle Unternehmensführung nicht nur für sich in Anspruch zu nehmen, sondern auch nachprüfbar zu machen. So bleibt die von Carl Friedrich von Siemens vor nahezu einem Jahrhundert gewonnene Erkenntnis, dass unternehmerisches Handeln nur dann erfolgreich sein kann, wenn es auf begründetem Vertrauen aufbaut, eine wichtige Leitlinie der Siemens-Unternehmensführung.



Gelebte Nachhaltigkeit bei Siemens: Bis 2030 errichtet der Konzern in Erlangen einen modernen Campus, der als erster Standort von Siemens weltweit CO₂-neutral sein wird.

Zukunft braucht Herkunft – ein Ausblick.

Innovativ, qualitäts- und kundenorientiert, international, krisenerprobt und wandlungsfähig sowie verantwortungsvoll zu sein – diese Eigenschaften haben Siemens durch seine Geschichte geführt und im Verlauf von 170 Jahren zu dem Unternehmen gemacht, das es heute ist. Indem das Unternehmen sich seine Herkunft immer wieder vor Augen führt und diese lebendig werden lässt, leistet es einen wichtigen Beitrag zur langfristigen Gestaltung der Zukunft. Denn »was immer wir tun, muss einen nachhaltigen Nutzen haben und Mehrwert stiften – für unsere Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden sowie für unsere Geschäftspartner und die Gesellschaft«. Dieser Appell des Vorstandsvorsitzenden Joe Kaeser ist eng mit der Gedankenwelt des Firmengründers Werner von Siemens verbunden, der die übergeordnete Maxime des noch jungen Unternehmens eindrucksvoll formuliert, indem er sagt: »Für den augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht«.

Gleichermaßen von den beiden Polen der Siemens-Geschichte kommend, schreiben auf diese Weise Vergangenheit und Gegenwart eine auf die Zukunft gerichtete Maxime ins Stammbuch des Unternehmens: Gestaltet die Zukunft im Interesse derer, für die ihr tätig seid und die auf euch vertrauen. Oder – wie es Werner von Siemens 1854 seiner Frau Mathilde schrieb: »In dem ›Ich will!‹ liegt eine mächtige Zauberkraft, wenn es ernst damit ist und Tatkraft dahintersteht!«

Sie haben Fragen oder Anmerkungen?

Bitte melden Sie sich bei uns.

Das Team des Siemens Historical Institute erreichen Sie unter folgenden Kontaktdaten.

Siemens AG
Siemens Historical Institute
Nonnendammallee 101
13629 Berlin, Deutschland

Ramona Schmidt
Telefon: +49 (0)30 386-55882
E-Mail: shi@siemens.com

🖥️ [siemens.com/geschichte](https://www.siemens.com/geschichte)

Weitere Informationen

Viele weitere aktuelle Informationen und eine Anfahrsbeschreibung finden Sie unter:

🖥️ [siemens.com/shi](https://www.siemens.com/shi)

Bitte melden Sie sich rechtzeitig vor einem Besuch unseres Archivs an, damit wir Ihre Arbeiten bestmöglich vorbereiten können.

Konzeption & Gestaltung

Siemens Historical Institute in Zusammenarbeit mit hw.design, München

Rechtshinweis

Die in diesem Dokument wiedergegebenen Bezeichnungen können Marken sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke die Rechte der Inhaber verletzen kann.

Stand: Oktober 2017

© 2017 by Siemens Historical Institute