



# Vision 2020+ Das Siemens der Zukunft gestalten

Joe Kaeser, CEO

Presse- und Analystenkonferenz | München, 2. August 2018

# Hinweise und zukunftsgerichtete Aussagen



Dieses Dokument enthält Aussagen, die sich auf unseren künftigen Geschäftsverlauf und künftige finanzielle Leistungen sowie auf künftige Siemens betreffende Vorgänge oder Entwicklungen beziehen und zukunftsgerichtete Aussagen darstellen können. Diese Aussagen sind erkennbar an Formulierungen wie „erwarten“, „wollen“, „antizipieren“, „beabsichtigen“, „planen“, „glauben“, „anstreben“, „einschätzen“, „werden“ und „vorhersagen“ oder an ähnlichen Begriffen. Wir werden gegebenenfalls auch in anderen Berichten, in Präsentationen, in Unterlagen, die an Aktionäre verschickt werden, und in Pressemitteilungen zukunftsgerichtete Aussagen tätigen. Des Weiteren können von Zeit zu Zeit unsere Vertreter zukunftsgerichtete Aussagen mündlich machen. Solche Aussagen beruhen auf den gegenwärtigen Erwartungen und bestimmten Annahmen des Siemens-Managements, von denen zahlreiche außerhalb des Einflussbereichs von Siemens liegen. Sie unterliegen daher einer Vielzahl von Risiken, Ungewissheiten und Faktoren, die in Veröffentlichungen – insbesondere im Abschnitt Risiken des Geschäftsberichts – beschrieben werden, sich aber nicht auf solche beschränken. Sollten sich eines oder mehrere dieser Risiken oder Ungewissheiten realisieren oder sollte es sich erweisen, dass die zugrunde liegenden Erwartungen nicht eintreten beziehungsweise Annahmen nicht korrekt waren, können die tatsächlichen Ergebnisse, Leistungen und Erfolge von Siemens (sowohl negativ als auch positiv) wesentlich von denjenigen Ergebnissen abweichen, die ausdrücklich oder implizit in der zukunftsgerichteten Aussage genannt worden sind. Siemens übernimmt keine Verpflichtung und beabsichtigt auch nicht, diese zukunftsgerichteten Aussagen zu aktualisieren oder bei einer anderen als der erwarteten Entwicklung zu korrigieren.

Dieses Dokument enthält – in einschlägigen Rechnungslegungsrahmen nicht genau bestimmte – ergänzende Finanzkennzahlen, die sogenannte alternative Leistungskennzahlen sind oder sein können. Für die Beurteilung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage von Siemens sollten diese ergänzenden Finanzkennzahlen nicht isoliert oder als Alternative zu den im Konzernabschluss dargestellten und im Einklang mit einschlägigen Rechnungslegungsrahmen ermittelten Finanzkennzahlen herangezogen werden. Andere Unternehmen, die alternative Leistungskennzahlen mit einer ähnlichen Bezeichnung darstellen oder berichten, können diese anders berechnen.

Aufgrund von Rundungen ist es möglich, dass sich einzelne Zahlen in diesem und anderen Dokumenten nicht genau zur angegebenen Summe addieren und dass dargestellte Prozentangaben nicht genau die absoluten Werte widerspiegeln, auf die sie sich beziehen.

# Warum jetzt?

**Ziele der Vision 2020 sind weitgehend erreicht – Siemens ist in einer starken Position**

**Wir können diese Position der Stärke jetzt nutzen, um uns neu zu erfinden**

**Im digitalen Zeitalter ist Anpassungsfähigkeit eine Grundvoraussetzung**

# Siemens Vision 2020: Wir haben geliefert, was wir versprochen haben – Umsetzung schneller als geplant

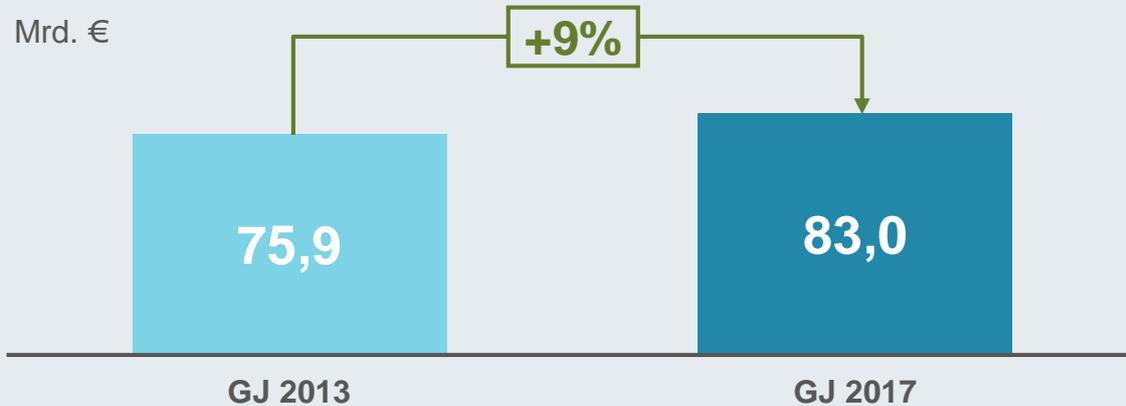
**SIEMENS**  
*Ingenuity for life*



# Leistungsfähigkeit steigern: Profitables Wachstum und erhebliche Investitionen in Innovationen

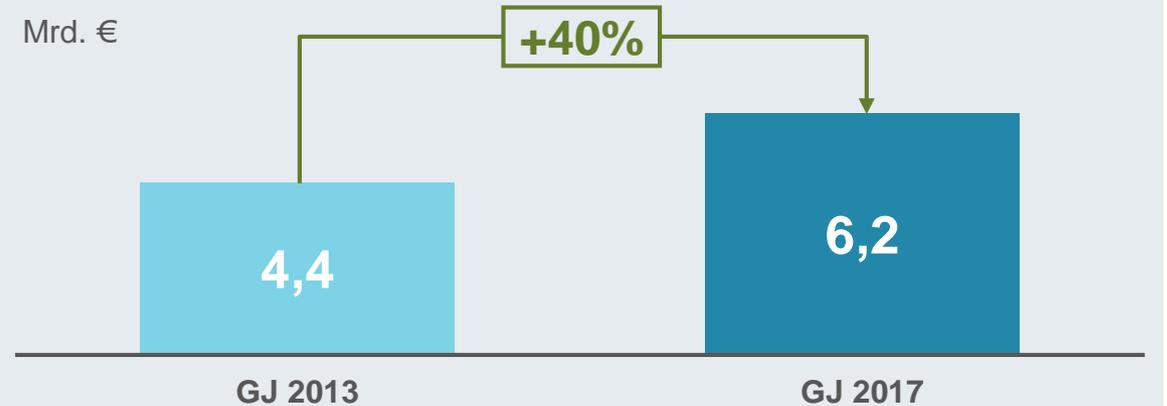
## Umsatz

Mrd. €



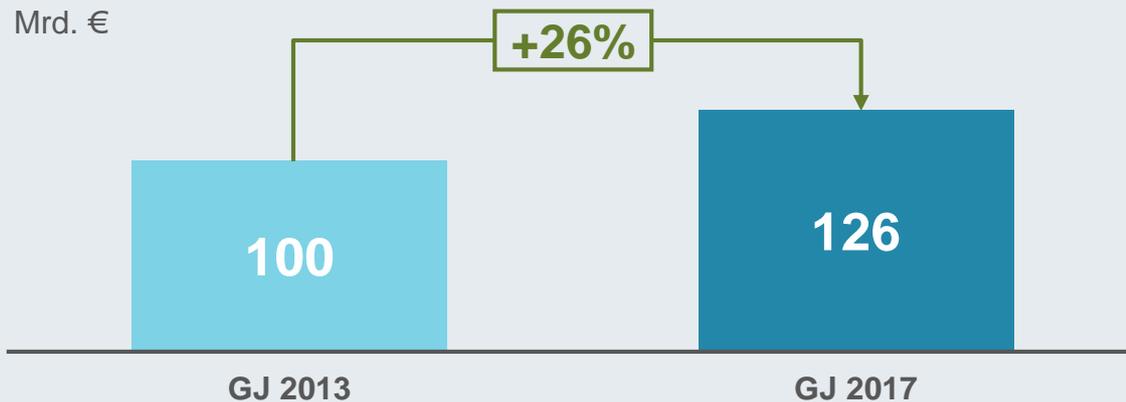
## Gewinn nach Steuern

Mrd. €



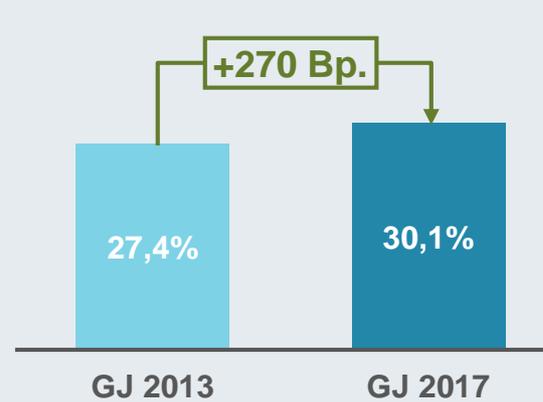
## Auftragsbestand

Mrd. €



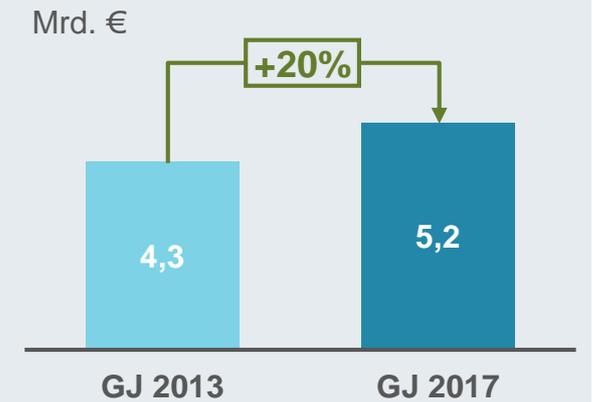
## Bruttomarge

Mrd. €



## F&E

Mrd. €



# Kerngeschäft stärken: Weichenstellung bei Erneuerbaren Energien, Mobilität und Gesundheitstechnik für dauerhafte Wertschaffung

**SIEMENS**  
*Ingenuity for Life*

**Mentor**<sup>®</sup>  
A Siemens Business

tass<sup>international</sup>



SAROKAL  
TEST SYSTEMS

solido

infolytica  
corporation

Agilion

HaCon

MRX  
TECHNOLOGIES

aimsun.

## SIEMENS

- 1| Wachstumsfelder?
- 2| Ergebnispotenzial?
- 3| Warum Siemens?
- 4| Synergien?
- 5| Paradigmenwechsel?

**OSRAM**

Anteil von 17,34% verkauft

**SIEMENS Gamesa**  
RENEWABLE ENERGY

Siemens-Anteil 59%

**SIEMENS  
Healthineers**

Erfolgreicher IPO  
Siemens-Anteil: 85%

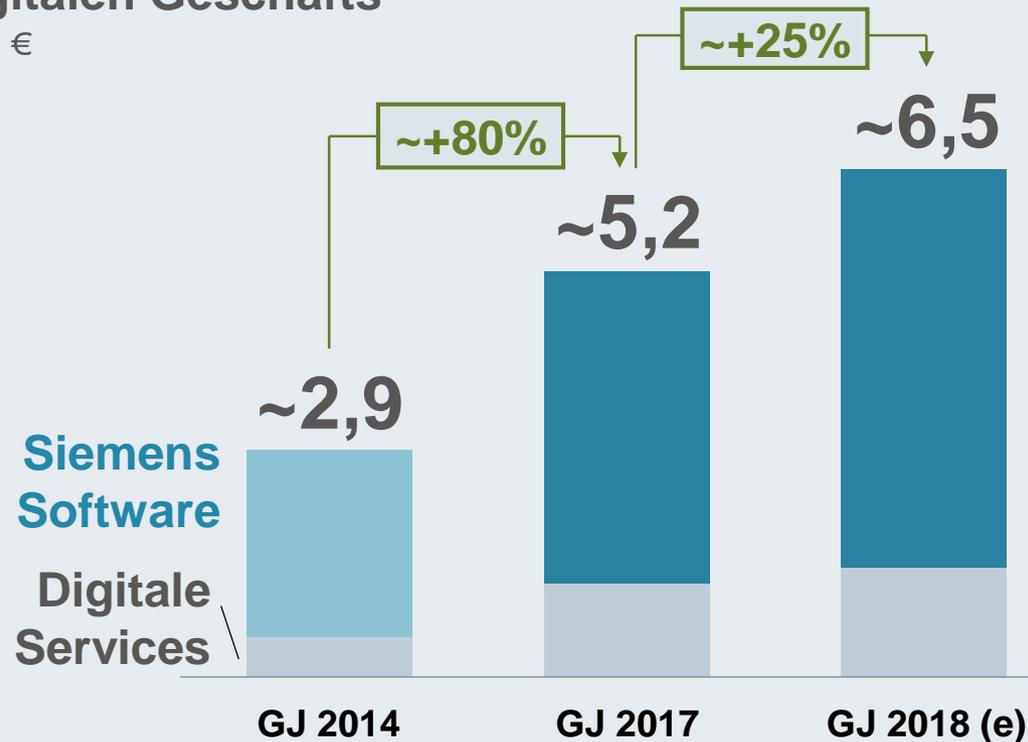
**SIEMENS ALSTOM**

BCA<sup>1</sup> unterzeichnet  
HV<sup>2</sup> hat Merger genehmigt

# Weiter wachsen: Marktführerschaft in der Industriellen Digitalisierung stärken

## Rasches Wachstum des digitalen Geschäfts

Mrd. €



- **Kontinuierliche Wertschaffung** durch Outperformance des Marktes und Margenausweitung, insbesondere bei Digital Factory
- **Ganzheitlicher digitaler Zwilling** entlang der Wertschöpfungskette (Design / Produktion / Service)
- **MindSphere** als führendes, offenes IoT-Betriebssystem
- Mehr als **50 Application Centers von MindSphere** weltweit
- **Cyber-Sicherheit** mit der Charter of Trust gestalten

# mendix: Hervorragende Ergänzung für den Ausbau unserer digitalen Angebote

## mendix auf einen Blick



**Unternehmen:** Führende Low-Code-Plattform

- Rapid Application Development ermöglicht 10fach schnellere Entwicklung von Apps auf Basis von Low-Code-Programmierung
- Im Jahr 2005 gegründet, >400 Mitarbeiter



**Kunden:** >90% wiederkehrender Umsatz;  
~80% Bruttomarge



**IT-Ökosystem:**

500+ Kunden, 50.000+ Entwickler und  
100+ Lösungspartner

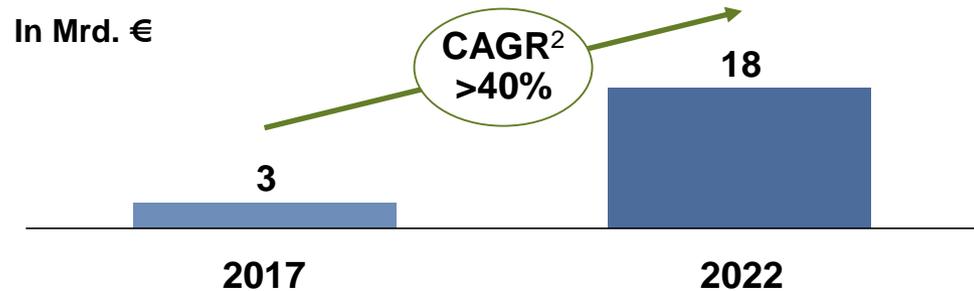
**Transaktions-Kennzahlen:**

- Kaufpreis: 600 Millionen Euro
- Multiples vergleichbar mit ähnlichen Transaktionen
- Erhöhend für den Gewinn pro Aktie ab dem 4. Jahr
- Closing erwartet für Q1 GJ2019<sup>1</sup>



## Attraktiver Wachstumsmarkt ...

In Mrd. €



## ...mit großen Chancen



Ausbau von MindSphere mit markt-erprobten Plattform-Komponenten von mendix



Beschleunigte Ausweitung der Siemens Cloud-Angebote



Aufbau eines "cloud-native" Expertenteams

# Ziele der Vision 2020 in weiten Teilen erfüllt

ZIEL	KPI		
<b>1</b> Das Unternehmen stringent führen		1 Mrd. € Kostensenkung bis GJ 2016 erreicht	✓
<b>2</b> Portfolio stärken		Wachstumsfelder erschließen > 8% Marge der ertragsschwächsten Geschäfte	✓
<b>3</b> Finanzielles Zielsystem umsetzen		15-20% ROCE Wachstum > wesentliche Wettbewerber	✓
<b>4</b> Globales Management ausbauen		> 30% des Managements von Divisionen und Geschäftseinheiten außerhalb Deutschlands	✓
<b>5</b> Partner der Wahl für unsere Kunden sein		≥ 20% Verbesserung im Net Promoter Score	✓
<b>6</b> Arbeitgeber der Wahl sein		> 75% Zustimmung bei Führung und Vielfalt in unserer globalen Mitarbeiterbefragung	✓
<b>7</b> Eigentümerkultur stärken		≥ 50% Steigerung der Anzahl der Mitarbeiteraktionäre	✓

# Globale Megatrends verändern unsere Zukunftsmärkte

## Demografischer Wandel

>20% der Weltbevölkerung wird in 2050 älter als 60 Jahre sein



2015

2050

## Urbanisierung

~70% der Weltbevölkerung wird bis 2050 in Städten leben

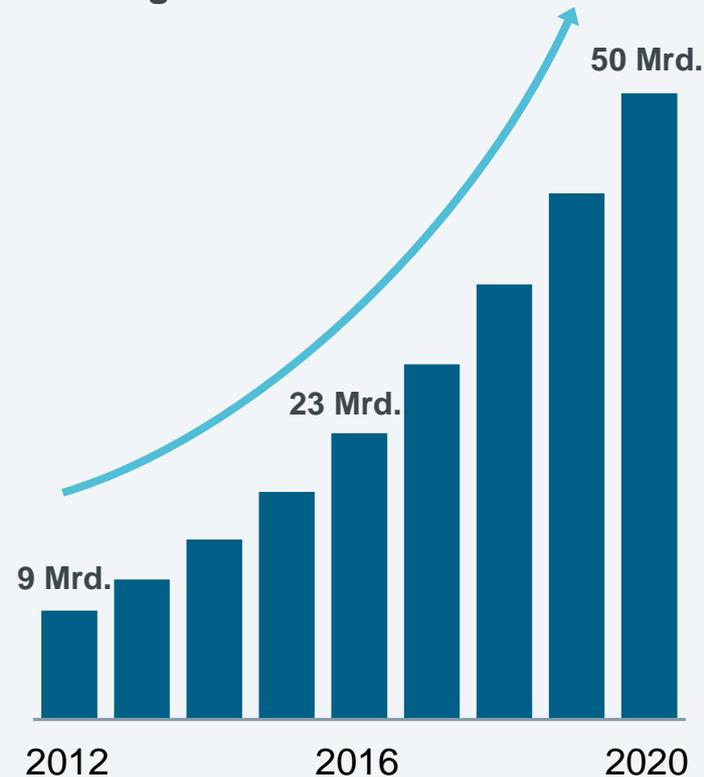


1950

2050

## Digitalisierung

50 Mrd. vernetzte Geräte im Internet der Dinge bis 2020



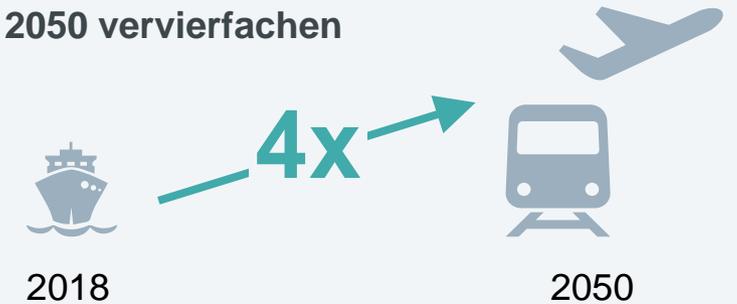
2012

2016

2020

## Globalisierung

Globaler Handel wird sich bis 2050 vervierfachen

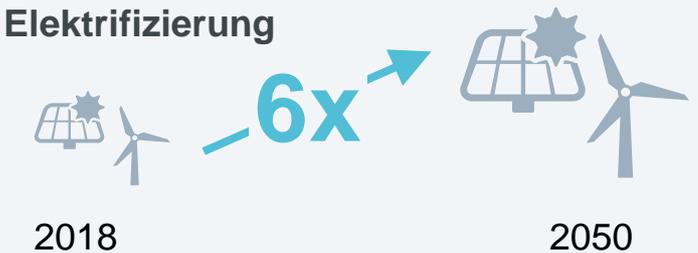


2018

2050

## Klimawandel

Versechsfachung der Stromerzeugung aus Sonne und Wind bis 2050 treibt Elektrifizierung

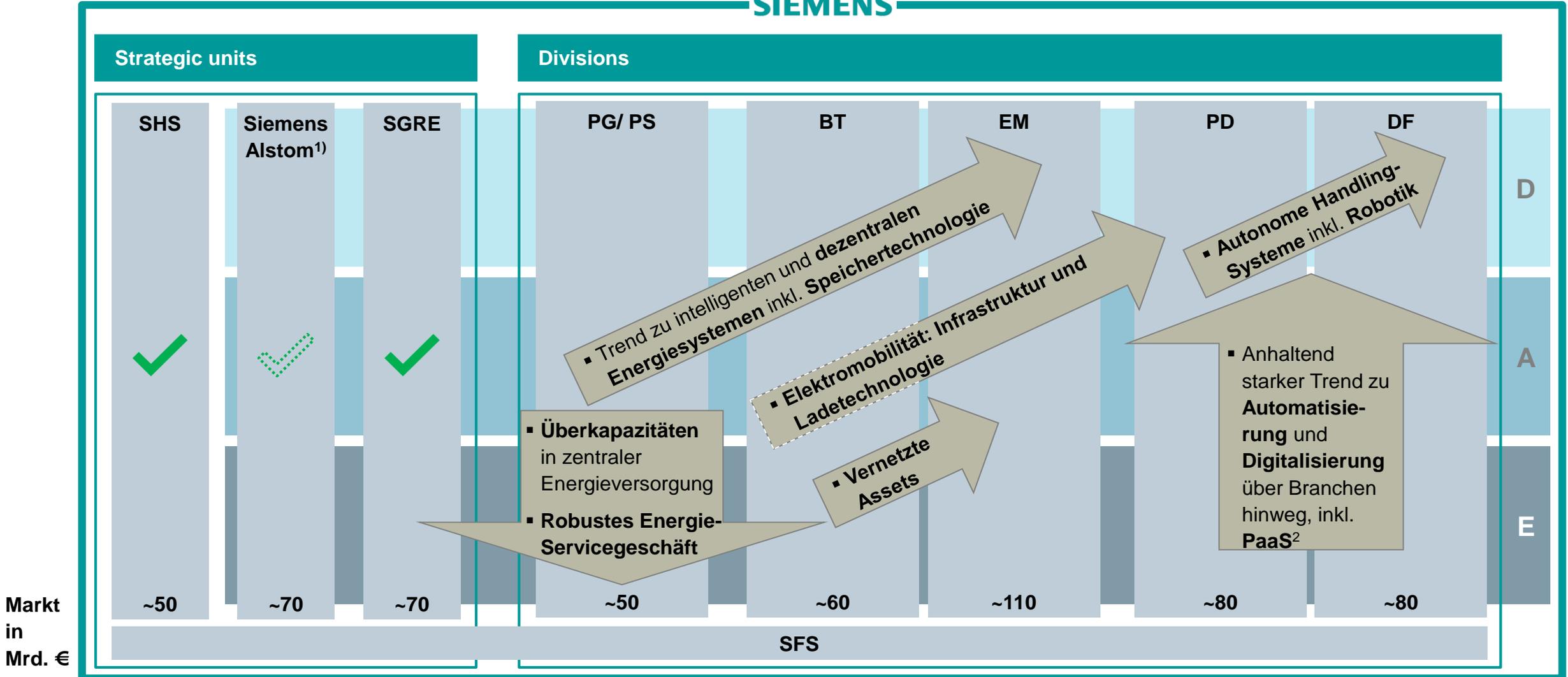


2018

2050

# Paradigmenwechsel schaffen zumeist Wachstumschancen

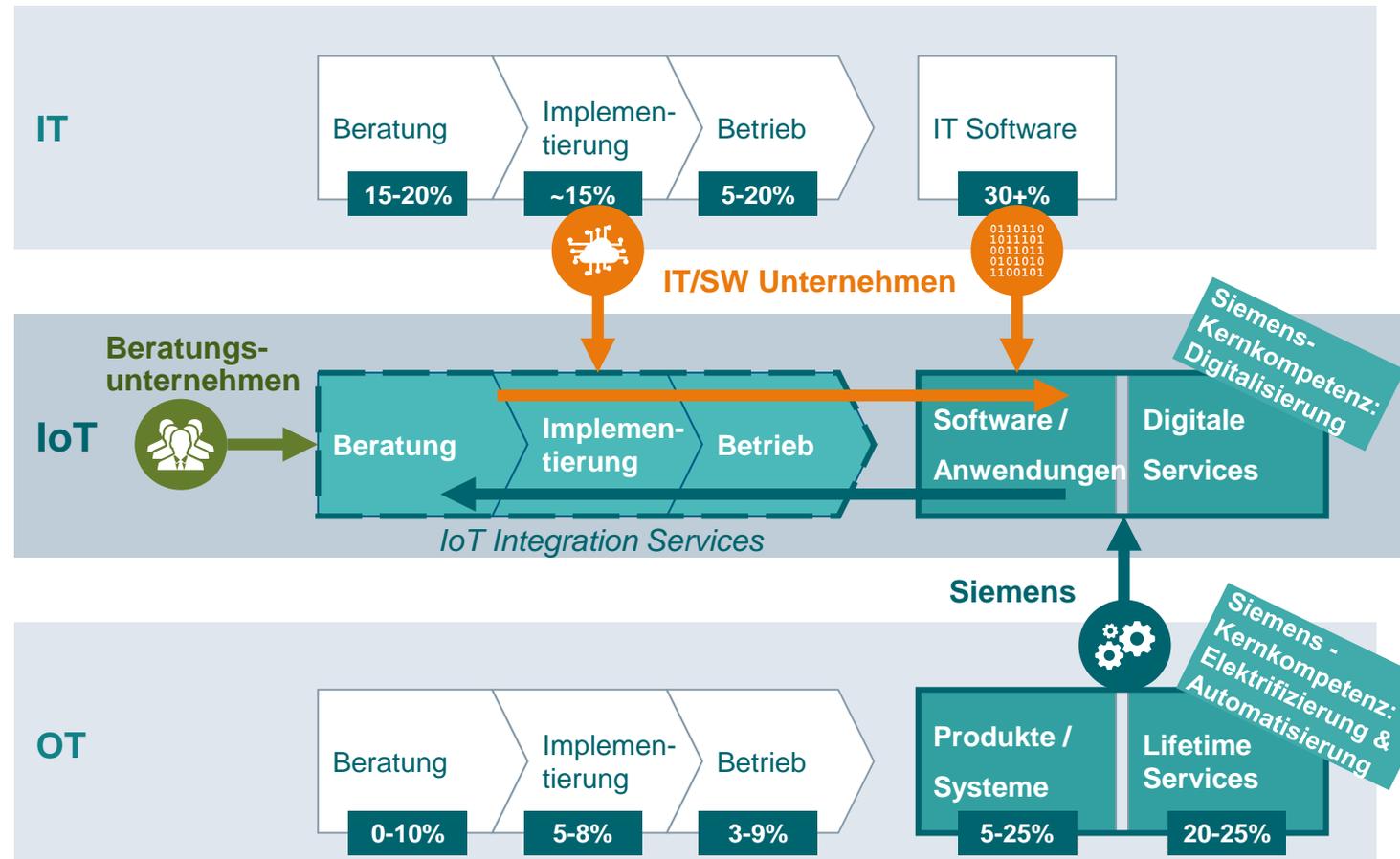
SIEMENS



# IoT Integration Services sind ein hoch attraktiver Wachstumsmarkt zur Realisierung des Internet der Dinge



## IT- und OT-Konvergenz: IoT-Integration Services sind essentiell



## Großer Markt mit Wachstumspotenzial

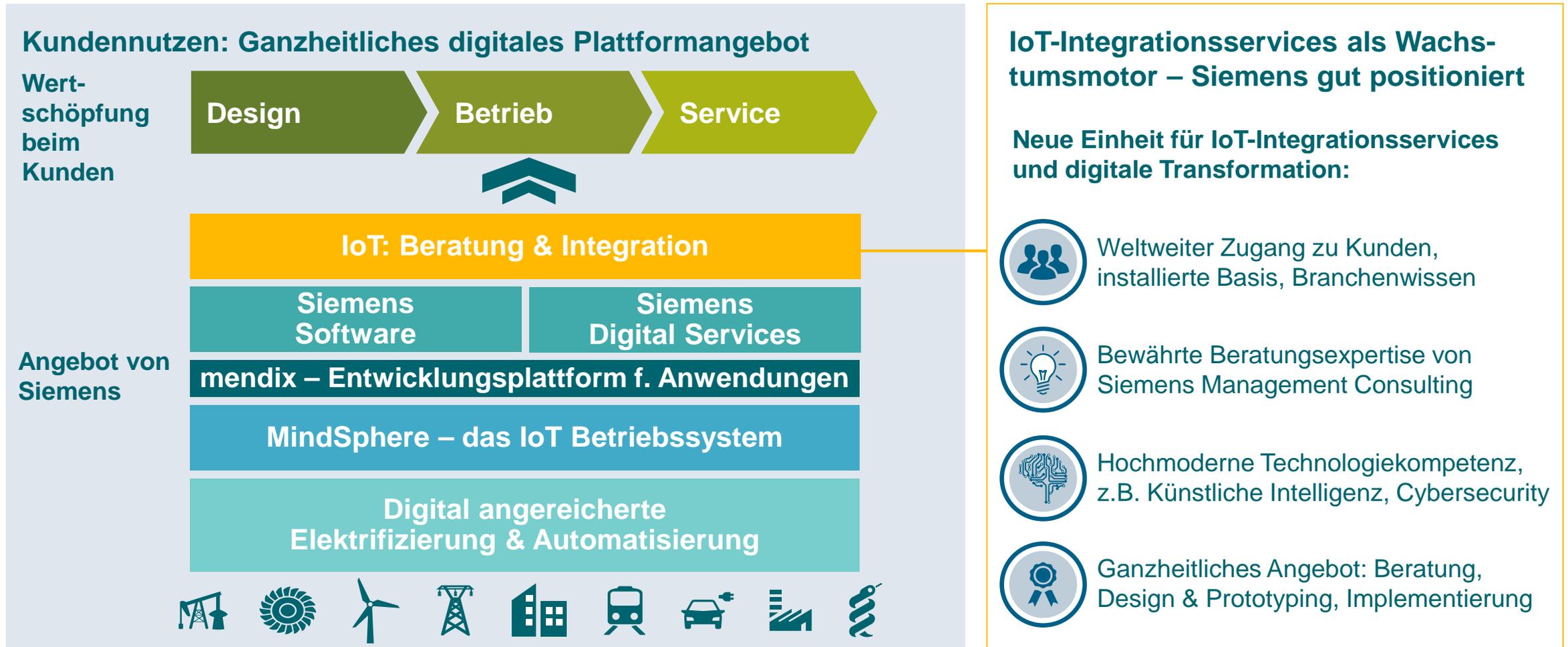
Markt für IoT Integration Services<sup>1)</sup>, in Mrd. €



- Dynamischer Wachstumsmarkt getrieben von Beratung, Design und Prototyping sowie Implementierung
- Ganzheitliches Angebot essentiell, um IoT umsetzen zu können
- Attraktive Ergebnismargen von 12-18%

1) Quelle: Gartner

# Siemens erweitert sein IoT-Plattformangebot: Integrationservices unterstützen die digitale Transformation unserer Kunden



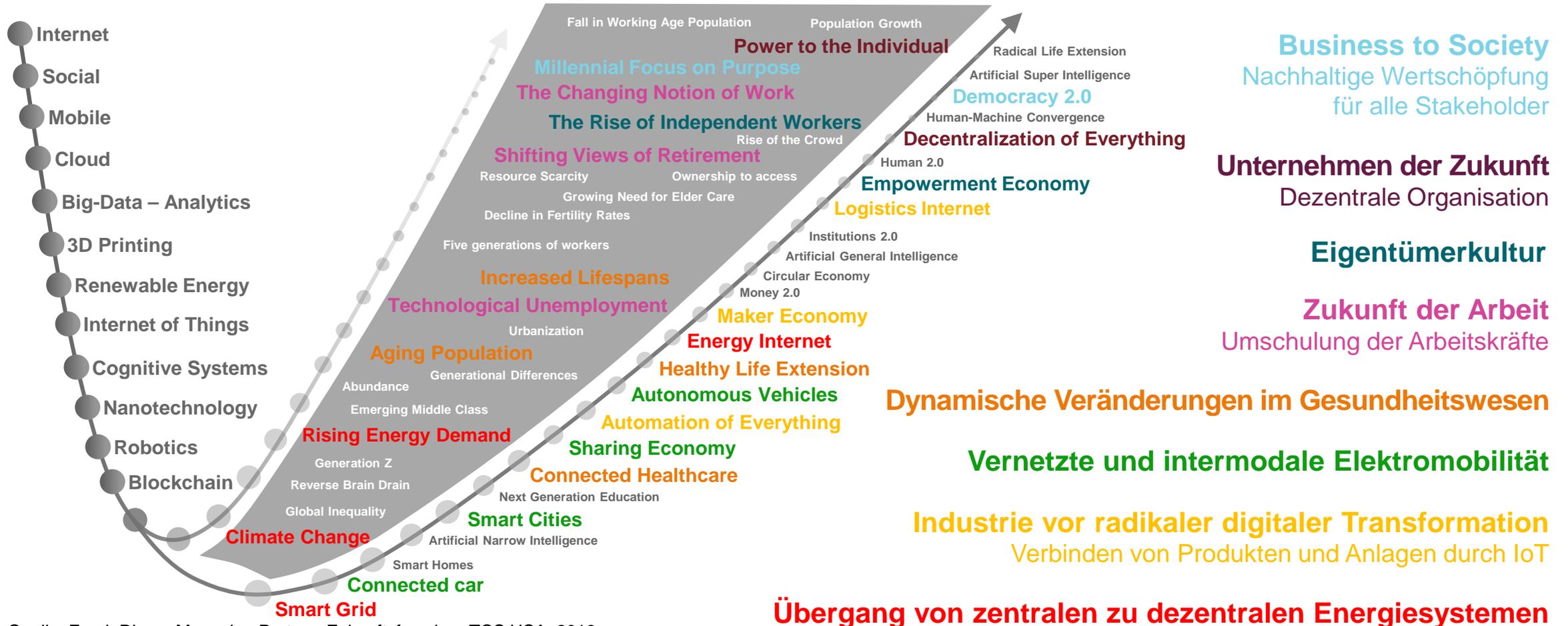
# Vision 2020+: Technologie bereitet den Weg – der Zweck macht den Unterschied

## WISSENSCHAFT UND TECHNIK

## SOZIOÖKONOMISCHE FAKTOREN

## ZUKÜNFTIGE SZENARIEN

## VISION 2020+



Quelle: Frank Diana, Managing Partner, Zukunftsforscher, TCS USA, 2016

© Siemens AG 2018

# Unternehmenszweck und Eigentümerkultur stützen unser “Betriebssystem”

**Unternehmenszweck**  
Business to Society  
Wertschaffung für alle Stakeholder  
Wir verwirklichen, worauf es ankommt

## **Geschäfte**

treiben unseren Zweck

## **Regionen**

sind Teil des Geschäfts

## **Corporate Development**

hält uns zusammen

## **Services**

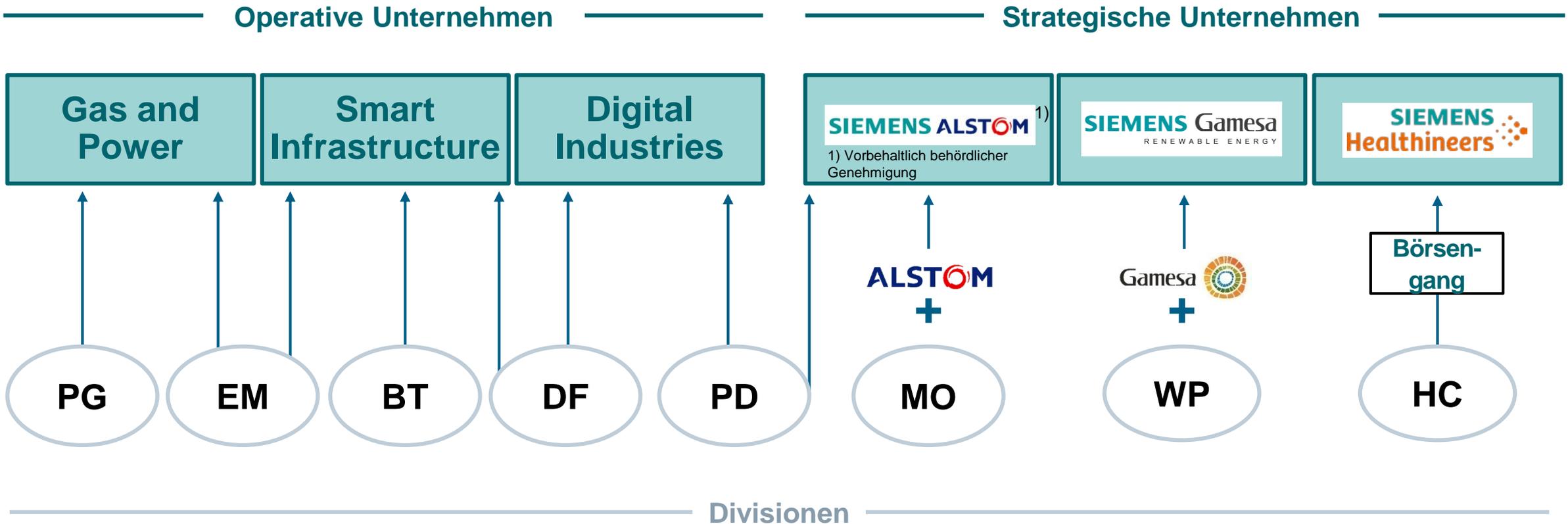
ermöglichen und  
unterstützen

**Governance** setzt den Rahmen

**Eigentümerkultur** verbindet und leitet unser Handeln

# Siemens Industrielle Geschäfte

## Stärkere Fokussierung schafft Wert



# Gas and Power

## Wert schaffen in wachstumsschwachem Umfeld

### Gas and Power (GP)

Power Generation  
Operations

Power Generation

Oil & Gas

HV Transmission Products

EPC<sup>1</sup> Projekte

Service & Digital

**GJ 2017: Umsatz: ~21 Mrd. € | Ergebnismarge: ~9% | Mitarbeiter: ~71.000**



- **Zielbranchen: Utilities, IPPs<sup>2</sup>, TSOs<sup>3</sup>, Oil & Gas und Industrial Power**
- **Durch Lokalisierung stärkerer Fokus auf Go-to-Market-Ansatz und Kunden**
- **Technologieführerschaft und Innovation zur Steigerung des Kundennutzens**
- **Bessere Nutzung von Kompetenzen und Kapazitäten**
- **Auf Geschäftsbedürfnisse zugeschnittene Organisationsstrukturen**
- **Kapazitätsanpassungen und Optimierung für wettbewerbsfähige finanzielle Performance**

# Smart Infrastructure

## Starke Basis – Wachstumsmärkte erschließen

### Smart Infrastructure (SI)

Regional Solutions & Services

Digital Grid

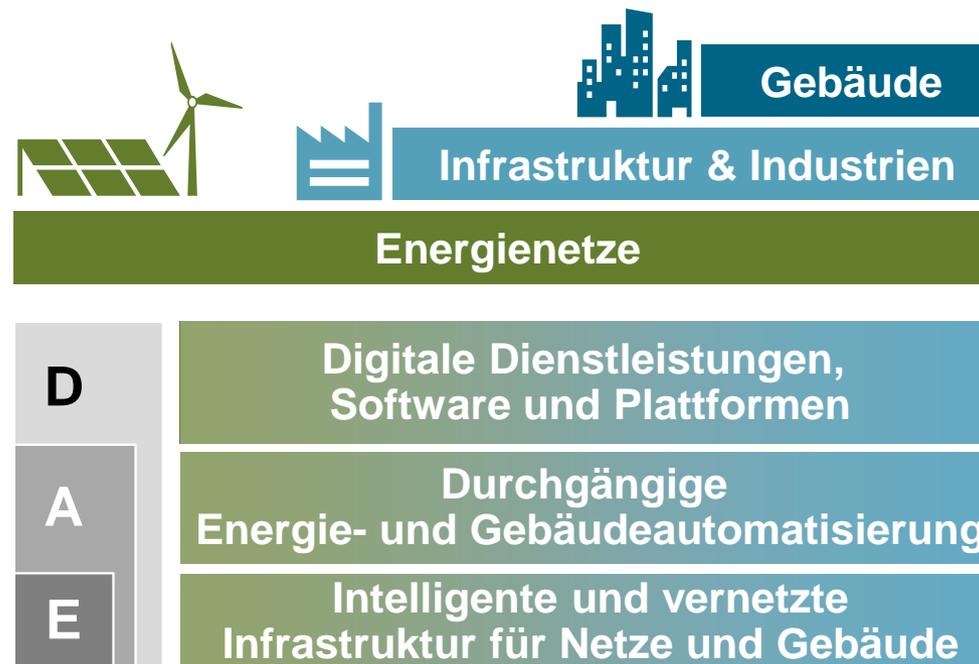
Distribution Systems

Low Voltage Products

Control Products

Building Products

**GJ 2017: Umsatz ~14 Mrd. € | Ergebnismarge ~11% | Mitarbeiter ~71.000**



- **Schnell wachsende Infrastrukturmärkte an der Schnittstelle von Gebäuden und Verteilnetzen**
- **Verknüpfung von physischen und digitalen Angeboten erforderlich**

#### Ausgewogener Umsatz-Mix

- **Services & Digital ~20%**
- **Lösungen ~20%**
- **Systeme ~20%**
- **Produkte ~40%**

# Digital Industries

## Digitale Transformation der Prozess- und Fertigungsindustrie gestalten



### Digital Industries (DI)

Factory Automation

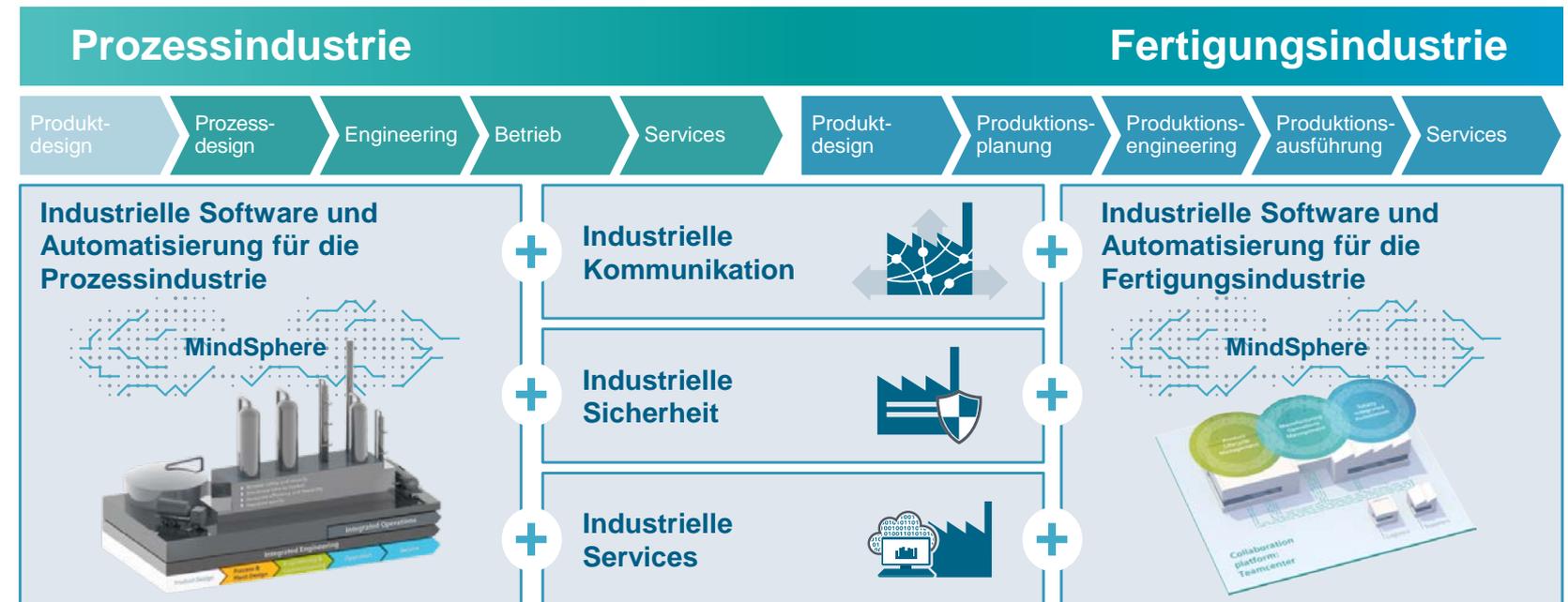
Motion Control<sup>1)</sup>

Process Automation

Software

Customer Services

GJ 2017: Umsatz ~14 Mrd. € | Ergebnismarge ~16% | Mitarbeiter ~78.000



**Durchgängiges Portfolio für die digitale Transformation entlang der gesamten Wertschöpfungskette**

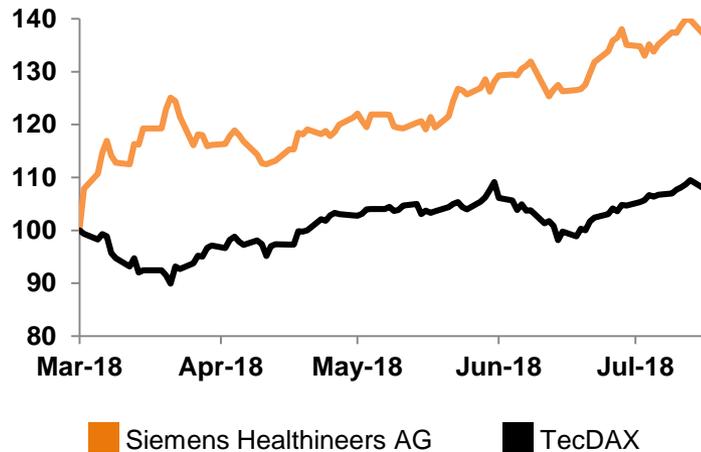
1) Motion Control neu: DF Motion Control + PD Large Drives Products and Cranes business

# Strategic Companies mit voller unternehmerischer Flexibilität, Steuerung mit tiefem Industrieverständnis, Zukunftsoptionen geschaffen

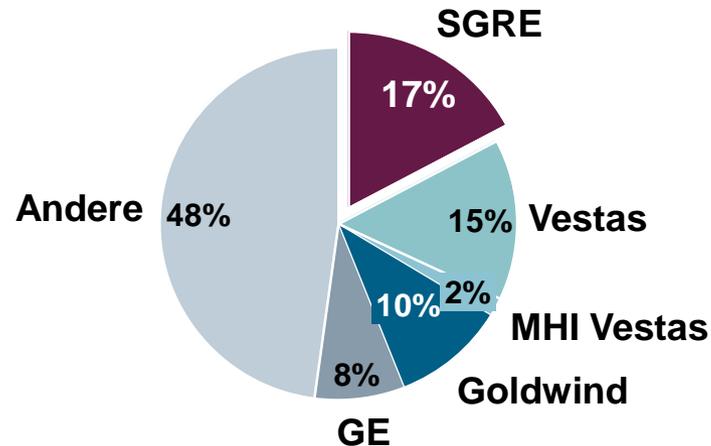
**SIEMENS**  
*Ingenuity for life*



Aktienkurs (in %)



Marktanteil 2017 (in GW)



Quelle: MAKE

Combined Financials (30. Sept. 2017)

Auftragsbestand (€ Milliarden)	59,3
Umsatz (€ Milliarden)	15,6
EBIT (bereinigt) (€ Milliarden)	1,2
EBIT-Marge (bereinigt)	7,6%
Mitarbeiter	~65.000

- Unternehmenswert ~€42 Milliarden (+~36% seit IPO im März 2018)
- Strategie 2025 auf richtigem Kurs für Wachstum und höhere Margen

- Roadmap für profitables Wachstum mit 3-Jahres Strategieprogramm "L3AD2020"
- Erweitertes Serviceangebot für die installierte Kapazität von 84 GW

- Schaffung eines globalen Champions für Mobilitätslösungen
- Laufendes Fusionskontrollverfahren

1) Vorbehaltlich behördlicher Genehmigung

# Steigerung der Ertragskraft der Small and Medium Enterprises

## Small and Medium Enterprises (SME)

Siemens Postal, Parcel & Airport Logistics (SPPAL)

PD Mechanical Drives (Flender)

PD Lösungsgeschäft

PD Large Drives (teilweise)

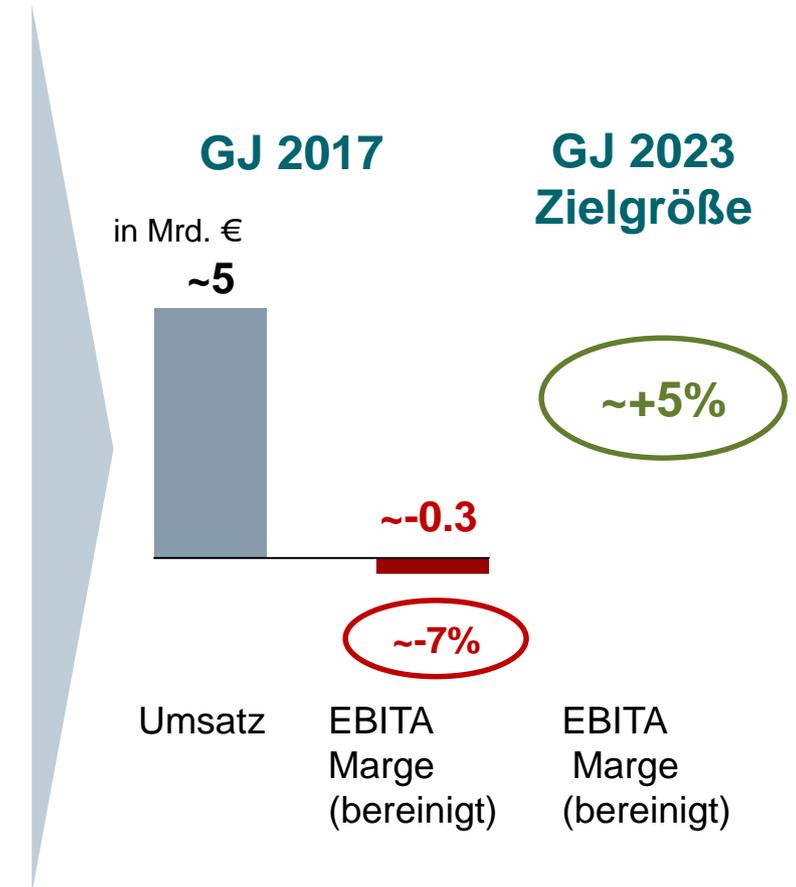
EM Subsea Business

### Beteiligungen

Valeo Siemens (50%)  
Primetals (49%)  
EthosEnergy (49%)  
Voith Hydro (35%)  
...

## Strategische Vorgaben

- **Mittelständische Strukturen**
  - **Klare Zielsetzung**
  - **Volle Verantwortlichkeit**
  - **Größere strategische Flexibilität**
- 
- **Zügiger Geschäftsaufbau mit Valeo im Wachstumsmarkt Elektromobilität**
  - **Weitere Beteiligungsunternehmen in herausforderndem Marktumfeld**



# Vision 2020+

## Fokus und Wachstum treiben Wertschaffung

### Treiber

- **Kernmärkte: Geschäftsfokussierung** führt zu höheren **Marktanteilen**
- **Angrenzende Märkte:** Wachstumfelder für strukturelles Wachstum erschließen
- Verbesserung des **Geschäftsmix** erhöht **Margenqualität**
- **Operating Companies** optimieren die **Support-Funktionen**
- **Neues Performance-Level der Strategic Companies**
- **SME-Geschäfte** in **Gewinnzone** bringen
- **Optimierung der Service Companies**
- **Corporate Development** schlagkräftiger aufstellen
- **Schlankere Corporate Governance** gibt Rahmen vor

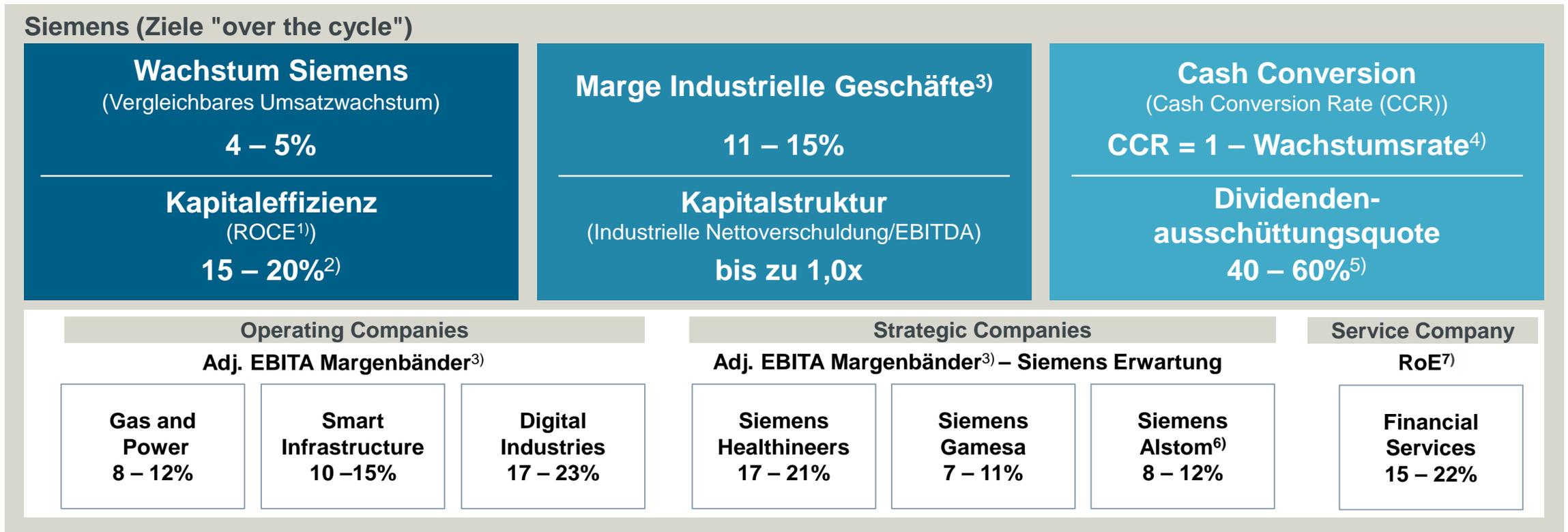
### Mittelfristige Wirkung

Beschleunigtes vergleichbares Umsatzwachstum	<b>+ 2 ppts</b> CAGR
Margenanhebung im Industriellen Geschäft	<b>+ 2 ppts</b>
EPS Wachstum <sup>1)</sup>	<b>&gt; Umsatzwachstum</b>

1) Bei konstanten Minderheitsbeteiligungen

# Siemens Finanzielles Rahmenkonzept

## Die finanziellen Ziele sind ambitioniert und basieren auf Benchmarks



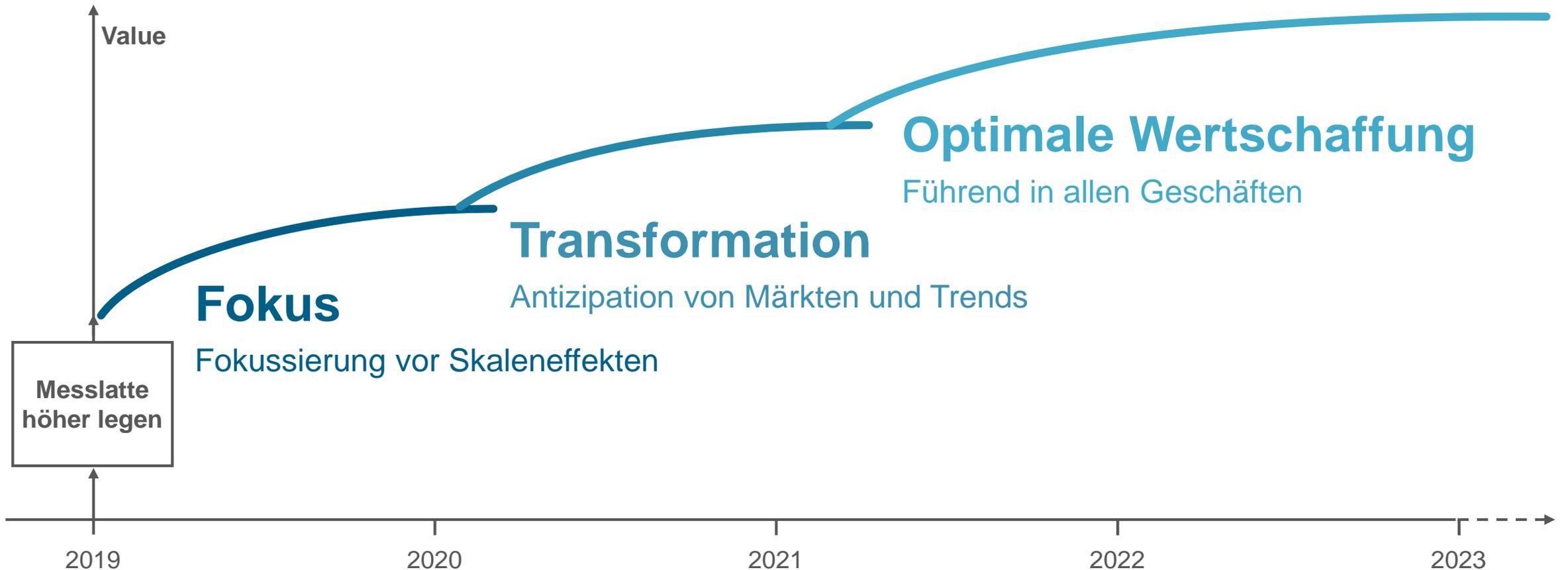
1) Basierend auf fortgeführten und nicht fortgeführten Aktivitäten; 2) Langfristiges Ziel; derzeit ROCE belastet durch signifikante M&A-Transaktionen; 3) EBITA bereinigt um das operative Finanzergebnis und Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte, die nicht im Rahmen von Unternehmenszusammenschlüssen erworben wurden; 4) Basierend auf industriellen Geschäften und vergleichbarem Umsatzwachstum; 5) Bezogen auf den Siemens Aktionären zurechenbaren Gewinn nach Steuern, bereinigt um ausgewählte außergewöhnliche nicht zahlungswirksame Effekte; 6) Abschluss der Siemens Alstom Transaktion ausstehend; 7) Eigenkapitalrendite nach Steuern

# Unsere 7 Ziele und wie wir ihren Erfolg messbar machen

ZIEL	KPI
<b>1</b> Unseren Unternehmenswert steigern	<ul style="list-style-type: none"><li>• Margenanhebung in Industriellen Geschäften + 2%-Punkte</li><li>• EPS-Wachstum &gt; Umsatzwachstum<sup>1)</sup></li></ul>
<b>2</b> Unseren Geschäftsfokus auf E-A-D stärken	<ul style="list-style-type: none"><li>• Beschleunigtes vergleichbares Umsatzwachstum +2%-Punkte CAGR</li></ul>
<b>3</b> Partner der Wahl für unsere Kunden sein	<ul style="list-style-type: none"><li>• &gt; 20% Verbesserung im Kundenzufriedenheitsindex</li></ul>
<b>4</b> Näher an unseren Märkten sein	<ul style="list-style-type: none"><li>• &gt; 50% der Zentralen der Geschäfte außerhalb Deutschlands</li></ul>
<b>5</b> Schlanke Unternehmensführung und kontinuierliche Verbesserung leben	<ul style="list-style-type: none"><li>• &gt;20% Effizienzsteigerung der Supportfunktionen im Betrachtungsumfang</li><li>• Global Business Services Effizienz: +10-20% (volle Betriebsfähigkeit)</li></ul>
<b>6</b> Arbeitgeber der Wahl sein	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zustimmungsraten in Mitarbeiterbefragungen für spezifische Themen (z.B. Vielfalt)</li></ul>
<b>7</b> Durch Eigentümerkultur den Stolz und die Leidenschaft für Siemens entfachen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zustimmungsraten in Mitarbeiterbefragungen für spezifische Themen (z.B. Führung)</li></ul>

1) bei konstanten Minderheitsbeteiligungen

# Vision 2020+ legt die Messlatte höher



**Eigentümerkultur fördern und unternehmerischen Fokus stärken**

- Ankündigung Vision 2020+ (Q3 GJ 2018)**
- Neue Organisationsstruktur wird schrittweise eingeführt (ab 1. Oktober 2018)**
- Neue Organisation ist implementiert (bis 31. März 2019)**
- Capital Market Day (1. Hälfte GJ 2019)**
- SME erreichen Break-even bis zum GJ 2020**
- Support- und Services-Funktionen erreichen Effizienz-Ziele bis GJ 2021**
- IoT Integration Services erreichen Umsatz von €1 Mrd. mit 15% Marge bis GJ 2022**