

**REDE ZUR ERÖFFNUNG DER  
ORDENTLICHEN HAUPTVERSAMMLUNG  
DER SIEMENS AG**

**Jim Hagemann Snabe**

Vorsitzender des Aufsichtsrats der Siemens AG

München, 12. Februar 2026

Es gilt das gesprochene Wort.

---

Meine Damen und Herren, liebe Aktionärinnen und Aktionäre,

wir leben in einer außergewöhnlichen Zeit. Auf der letzten Hauptversammlung sprach ich von einem historischen Wendepunkt. Heute können wir feststellen: Dieser Wendepunkt ist zur neuen Realität geworden.

Wir leben in einer Zeit, in der geopolitische Spannungen die Grundfesten der Globalisierung erschüttern und uns zwingen, Souveränität und Lieferketten neu zu denken. Parallel dazu erleben wir einen technologischen Umbruch durch die Künstliche Intelligenz, der weit über die Faszination für große Sprachmodelle hinausgeht – er definiert die Wettbewerbsfähigkeit ganzer Industrien neu.

An solchen Wendepunkten gibt es immer zwei Wege:

- Man kann eine defensive Haltung einnehmen und sich darauf beschränken, den Status quo zu sichern.
- Oder man geht in die Offensive und nutzt Innovation als Antwort, um neue Lösungen zu entwickeln und die Zukunft aktiv zu gestalten.

Siemens geht diesen zweiten Weg – und das seit seiner Gründung. Schon damals – im Zeitalter der Industrialisierung – stand die Welt vor tiefgreifenden Umbrüchen.

Und wie damals setzt Siemens auch heute konsequent auf Innovation, um kritische Infrastrukturen zu entwickeln, menschliche Fähigkeiten zu erweitern und globale Zusammenarbeit zu stärken.

Heute stehen wir am nächsten großen Wendepunkt. Wir betreten das Zeitalter der digitalen Intelligenz, in der KI ein wesentlicher Treiber für neue Innovationen sein wird.

Früher haben Innovationen unsere körperliche Kraft verstärkt. Heute erweitern sie unsere geistigen Fähigkeiten. Mit KI können wir Wissen besser nutzen und Probleme lösen, die früher unlösbar schienen. Dabei geht es darum, nicht nur Prozesse, sondern auch ganze Industrien und Gesellschaften effizienter, intelligenter und nachhaltiger zu machen.

Dieser Wandel vollzieht sich in zwei großen Phasen.

Die erste Phase begann mit großen Sprachmodellen. Zum ersten Mal konnten Maschinen menschliche Sprache interpretieren und erzeugen.

Das hat unseren Alltag verändert: wie wir schreiben, lernen und zusammenarbeiten. Aber bisher fand das nur am Bildschirm statt – in Dokumenten, Chats, E-Mails, Bildern und Videos.

Wir betreten nun die zweite Phase der Künstlichen Intelligenz – ein entscheidender Moment für Siemens. KI bewegt sich vom Bildschirm in die reale Welt. Sie hält Einzug in Fabriken, Gebäude, Energienetze, Krankenhäuser und Verkehrssysteme – in all die kritischen Infrastrukturen, die unseren Alltag prägen.

Dies ist die Phase, in der KI beginnt, echten Mehrwert zu liefern – durch die Verschmelzung digitaler Intelligenz mit der physischen Welt.

\* \* \*

Hier hat Siemens einen klaren Vorteil. Denn wer industrielle KI anführen will, braucht mehr als Sprachmodelle. Man muss die Logik der Physik und der Automatisierung beherrschen. Es geht darum, Daten aus der physischen Welt zu verstehen und darauf industrielle Wissensmodelle aufzubauen, die nicht nur über die Welt sprechen, sondern mit ihr in Echtzeit interagieren.

KI für die reale Welt optimiert Abläufe, reduziert Emissionen und erhöht die Zuverlässigkeit massiv. Dadurch können wir Probleme frühzeitig erkennen und lösen, noch bevor sie überhaupt entstehen. Diese Fähigkeit schafft konkrete, nachhaltige Ergebnisse für Siemens und unsere Kunden.

Siemens hat sich auf diesen Moment konsequent vorbereitet. Unter der entschlossenen Führung von Roland Busch und seinem Team hat Siemens in den letzten fünf Jahren drei entscheidende Meilensteine gesetzt:

Bei dem ersten ging es um Klarheit und Fokus: Aus einem breit aufgestellten Industriekonzern wurde ein fokussiertes Technologieunternehmen.

Mit der Abspaltung von Siemens Energy hat Siemens seine Strategie auf innovationsgetriebenes Wachstum ausgerichtet. Siemens hat bewusst auf weniger Breite und mehr Tiefe gesetzt – und damit die Grundlage gelegt, sein Geschäft schneller, profitabler und zukunftsfähiger zu machen.

Ich habe schon oft gesagt: *Speed beats size* – Geschwindigkeit schlägt Größe. Und Siemens hat genau diese Geschwindigkeit durch Fokussierung gewonnen.

Der zweite Meilenstein war der Aufbau eines starken digitalen Kerns.

Siemens hat seine Softwarekompetenz massiv ausgebaut. Von 2021 bis 2025 hat Siemens 17 Milliarden Euro in gezielte Software-Akquisitionen investiert. Dazu kamen weitere 29 Milliarden Euro in die eigene Forschung & Entwicklung.

So ist ein Unternehmen entstanden, das nicht nur Maschinen baut, sondern digitale Intelligenz für die reale Welt bereitstellt.

Diese Strategie hat Wirkung gezeigt: Im gleichen Zeitraum hat Siemens eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 8 Prozent erreicht – deutlich mehr als die 2 Prozent in der Dekade davor.

Damit hat Siemens auch die Voraussetzung geschaffen für die nächste Phase unserer Transformation: ONE Tech Company. Das ist der dritte Meilenstein.

Mit KI verändert sich eine Grundregel. Ja, Geschwindigkeit bleibt entscheidend. Aber mit KI zählt auch Größe – durch große Datenmengen und globale Plattformen.

ONE Tech Company ist die Antwort darauf.

Die im November angekündigten Schritte sind gezielte Vorbereitung auf die weitere Transformation des Unternehmens. Dahin, wo Siemens seine Führungsrolle in der industriellen KI durch stärkere Synergien ausbaut und die Standards in der nächsten industriellen Ära setzt.

Damit schlägt Siemens das nächste Kapitel auf: Wir verbinden die Geschwindigkeit, die wir durch Fokus gewonnen haben, mit der Skalierbarkeit von großen industriellen Daten, die wir für KI in der realen Welt brauchen.

Diese Ausrichtung auf Geschwindigkeit und Größe trägt bereits Früchte.

2025 war kein einfaches Jahr für die Weltwirtschaft. Trotzdem hat Siemens starke Ergebnisse geliefert – mit solidem Wachstum, hoher Profitabilität und einem sehr starken Free-Cash-Flow. Auf diese und weitere Erfolge im vergangenen Geschäftsjahr wird Roland gleich näher eingehen.

\* \* \*

So komme ich nun auf die Arbeit des Aufsichtsrats, denn – meine Damen und Herren – der Aufsichtsrat hat die klare Aufgabe zu begleiten und zu prüfen. Und er sorgt dafür, dass das Unternehmen gut aufgestellt ist, um die Zukunft aktiv zu gestalten.

Ein besonderer Schwerpunkt unserer Tätigkeit in diesem Jahr war die weitere Umsetzung der Wachstumsstrategie des Unternehmens. In unseren Sitzungen haben wir uns intensiv mit der Technologie-, der Nachhaltigkeits- und der Personalstrategie des Vorstands auseinandergesetzt.

Erstmal ein Blick auf die Technologiestrategie: Hier fokussierten wir uns auf die beschleunigte Transformation in Richtung Digitalisierung und auf die Wachstumschancen, die technologische Innovation mit sich bringt.

Schwerpunkte waren:

- die Einführung und Umsetzung des „ONE Tech Company“-Programms;
- die Fortschritte bei der offenen, digitalen Geschäftsplattform Siemens Xcelerator; sowie,
- die Wachstumschancen im Bereich künstlicher Intelligenz.

Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat insbesondere zwei Akquisitionen zugestimmt:

- Altair Engineering Inc. – einem Anbieter von Software für industrielle Simulation und Analyse; und
- Dotmatics – einem Anbieter von Forschungs- und Entwicklungs-Software im Bereich Life Sciences.

All diese Entwicklungen und Entscheidungen zählen auf ein Ziel ein: ein Siemens, das als ONE Tech Company Daten und Technologien zusammenführt, um unsere Kunden schneller und wettbewerbsfähiger zu machen.

Vor diesem Hintergrund hat der Aufsichtsrat auch die Entscheidung zur Entkonsolidierung von Siemens Healthineers begleitet. ONE Tech Company lebt von engen technologischen und operativen Synergien – von gemeinsamen Plattformen, Daten und Innovationszyklen.

Diese Synergien sind mit Siemens Healthineers nur begrenzt gegeben. Deshalb sind wir überzeugt, dass Siemens künftig nicht mehr der richtige Mehrheitsaktionär für dieses Geschäft ist – und dass beide Unternehmen ihre jeweilige Stärke besser entfalten können, wenn sie ihren eigenen strategischen Weg gehen.

Mit dieser Entscheidung verbinden wir zwei klare Ziele: Wert und Flexibilität für Sie – unsere Aktionärinnen und Aktionäre – sowie die beschleunigte Implementierung von ONE Tech Company.

An der konkreten Umsetzung der geplanten Abspaltung arbeiten wir derzeit; dazu gehört auch die Prüfung, ob wir 2026 eine außerordentliche Hauptversammlung abhalten werden.

\* \* \*

Ein weiterer Schwerpunkt unserer Diskussionen war – wie in den Vorjahren – das Thema Nachhaltigkeit. Nicht als Pflicht, nicht als Randthema, sondern als strategische Geschäftschance.

Mit dem unternehmensweiten Rahmenwerk DEGREE verbindet Siemens Umwelt, Soziales und Unternehmensführung zu einer klaren Erfolgslogik. DEGREE ist der Ansatz, Wirkung messbar zu machen. Schon 2024 hat Siemens 7 von 14 DEGREE-Zielen vorzeitig erreicht. Deshalb wurden im vergangenen Geschäftsjahr weitere 14 Ziele bis 2030 formuliert.

In unseren Gesprächen standen vor allem die positiven Wirkungen des Portfolios im Mittelpunkt.

Mehr als 90 Prozent des Geschäfts ermöglicht Kunden, positive Nachhaltigkeitseffekte zu erzielen.

Damit hat Siemens gezeigt, dass Nachhaltigkeit ein gutes Geschäft ist. Der Aufsichtsrat sieht Nachhaltigkeit daher als eine der größten Wachstumschancen für Siemens – und er unterstützt den Vorstand darin, diese Chance entschlossen zu nutzen.

\* \* \*

Der dritte Schwerpunkt war die Personalstrategie – die Menschen.

Denn es ist nicht nur die Strategie, die den Kurs eines Unternehmens entscheidet – sondern vor allem das Team und die Menschen dahinter.

Im vergangenen Jahr hat der Aufsichtsrat wichtige Entscheidungen zur Zusammensetzung des Vorstands getroffen. Dazu gehörten die frühzeitige Wiederbestellung von Veronika Bienert und Peter Körte für eine erneute Amtszeit von jeweils fünf Jahren ab dem 1. April 2026. Damit schafft der Aufsichtsrat Planungssicherheit und setzt zugleich ein klares Zeichen für starke und verlässliche Führung.

Mit der Verlängerung von Veronika bereiten wir einen geordneten Übergang an der Spitze des Finanzressorts vor.

Lieber Ralf, obwohl wir uns nicht heute verabschieden, möchte ich meinen tiefsten Dank aussprechen. Du hast Siemens über mehr als drei Jahrzehnte geprägt und als CFO eine Zeit außergewöhnlichen Wandels verlässlich, klar und mit strategischer Weitsicht erfolgreich begleitet. Und nicht zuletzt: Du hast maßgeblich zur heutigen Stärke des Unternehmens beigetragen. Es gibt nur ein Wort dafür: Weltklasse!

Mit Deiner Unterstützung gestalten wir nun einen Übergang, der nicht abrupt erfolgt, sondern fließend. Ich danke Dir ganz besonders für Deine aktive Unterstützung bei der Auswahl und der Weiterentwicklung Deiner Nachfolgerin: Veronika Bienert.

Veronika Bienert wird zum 1. April 2026 die Verantwortung als Finanzvorständin übernehmen. Sie vereint tiefgreifende Finanzkompetenz mit vielfältiger Unternehmenserfahrung in unseren Geschäftsbereichen und Regionen.

Ein solcher Übergang ist vergleichbar mit einem Staffel-lauf. Die nächste Läuferin wartet nicht am Anfang der Bahn. Sie läuft bereits, und übernimmt den Stab in vollem Rhythmus – damit das Team mit voller Kraft und Geschwindigkeit in die nächste Phase der Transformation laufen kann.

Peter Körte spielt eine Schlüsselrolle in der aktuellen Transformation des Unternehmens, insbesondere der strategischen Ausrichtung sowie beim Ausbau des KI-Portfolios von Siemens. Der Aufsichtsrat hat beschlossen, dass er zum 1. Juli 2026 die Verantwortung für Smart Infrastructure im Vorstand von Matthias Rebellius übernehmen wird.

Matthias Rebellius scheidet nach Ablauf seines Vertrags wie vereinbart auf eigenen Wunsch aus dem Vorstand aus. Auch hier bereiten wir den Übergang vertrauensvoll und abgestimmt vor.

Lieber Matthias, vielen Dank für Deine überzeugenden Beiträge über die vergangenen Jahrzehnte zum Erfolg von Siemens. Deine Zeit an der Spitze von Smart Infrastructure war geprägt von außergewöhnlichen Erfolgen – getragen von deiner klaren und strategischen Führung. Besonders auf die 21 Quartale in Folge mit jeweils verbesserten Ergebnissen kannst Du stolz sein. Das ist auch Weltklasse!

Heute ist kein Moment des Abschieds, sondern eine Gelegenheit, meinen tiefsten Respekt auszudrücken und Dir zu danken. Wir freuen uns sehr, dass Du bis zum Ende dieses Geschäftsjahres die Umsetzung von ONE Tech Company weiter voranbringen und beschleunigen wirst.

\* \* \*

Auch der Aufsichtsrat entwickelt sich weiter.

Hier möchte ich zunächst Birgit Steinborn meinen Dank aussprechen. Frau Steinborn ist seit 2008 Mitglied des Aufsichtsrats – und seit 2015 Stellvertretende Vorsitzende. Sie wird demnächst in den Ruhestand gehen und hat ihr Mandat mit Blick darauf zum Ende der heutigen Hauptversammlung niedergelegt.

Liebe Birgit: Du hast mit Deiner Erfahrung, Deinem menschlichen Blick und Deinem Engagement die Arbeit des Aufsichtsrats in den vergangenen Jahren maßgeblich geprägt und bereichert.

Auch als Vorsitzende des Gesamtbetriebsrats hast Du mit klarem Wertekompass wichtige Impulse für die Weiterentwicklung von Siemens gesetzt. Im Namen des Aufsichtsrats – und auch persönlich – danke ich Dir herzlich für Deine hervorragende Arbeit und unsere vertrauensvolle Zusammenarbeit. Für die Zukunft wünschen wir alles Gute.

Gleichzeitig freue ich mich sehr, dass wir mit Tobias Bäumler einen starken Nachfolger an der Spitze des Gesamtbetriebsrats haben. Auch hier war der Übergang vorausschauend und reibungslos. Seit Tobias 2020 dem Aufsichtsrat angehört, habe ich die Zusammenarbeit mit ihm immer sehr geschätzt und immer als konstruktiv und vertrauensvoll erlebt.

Außerdem soll Stefanie Lengfelder gerichtlich in den Aufsichtsrat bestellt werden. Wir freuen uns über die Aussicht, sie im Aufsichtsrat begrüßen zu dürfen.

Was die zukünftige Besetzung des Aufsichtsratsvorsitzes betrifft, befasst sich der Aufsichtsrat mit den notwendigen Vorbereitungen.

Mark Schneider ist im vergangenen Jahr in den Aufsichtsrat gewählt worden. Als mein designierter Nachfolger hat er sich seitdem intensiv in unsere Geschäfte und strategischen Prioritäten eingearbeitet und bringt wertvolle Impulse in unsere Diskussionen ein.

Ich bin überzeugt, dass Mark der richtige Nachfolger für den Vorsitz des Aufsichtsrats ist. Die endgültige Entscheidung wird der Aufsichtsrat als Gesamtgremium zum richtigen Zeitpunkt treffen – spätestens bis Februar 2027.

Gemeinsam werden wir den Übergang reibungslos gestalten und die Transformation von Siemens konsequent weiter unterstützen.

Auch hier bereiten wir Nachfolge abgestimmt und mit dem gemeinsamen Anspruch vor, Siemens sicher in die nächste Phase zu führen.

Um unsere technologische Ausrichtung weiter zu stärken, haben wir auch unsere Ausschussstrukturen geschärft.

Der bisherige „Innovations- und Finanzausschuss“ wurde zum „Innovations- und Technologieausschuss“.

Damit rücken die Themen in den Mittelpunkt, die Siemens in den kommenden Jahren weiter prägen und erfolgreich machen werden als ONE Tech Company.

Der Ausschuss unterstützt den Vorstand dabei, Entwicklungen frühzeitig zu erkennen, richtig zu bewerten und entschlossen zu nutzen.

\* \* \*

Lassen Sie mich mit einer persönlichen Anmerkung schließen: Ich war schon immer der Überzeugung, dass Unternehmen sich ständig neu erfinden müssen, um relevant zu bleiben – auch wenn das kurzfristig Investitionen erfordert.

Schon Werner von Siemens hat das ganz ähnlich gesehen, als er sagte: „Für augenblicklichen Gewinn verkaufe ich die Zukunft nicht“.

Was mich bei Siemens am meisten beeindruckt, ist die Fähigkeit, sich radikal zu verändern und gleichzeitig solide finanzielle Ergebnisse zu liefern. Nur ganz wenigen Unternehmen gelingt dieser Spagat – erst recht unter so schwierigen Marktbedingungen, wie wir sie in den letzten fünf Jahren erlebt haben.

Das zeigt: Siemens hat die richtige Strategie – und vor allem das richtige Team, um sie erfolgreich umzusetzen.

Ich möchte daher meinen Dank aussprechen – an alle, die diesen Erfolg möglich gemacht haben.

Jeder Fortschritt wäre ohne unsere 320.000 Kolleginnen und Kollegen nicht möglich. Sie zeigen jeden Tag, was dieses Unternehmen auszeichnet: Neugier, Können und die Bereitschaft, immer wieder neu zu denken.

Ihr Einsatz, Ihre Kreativität, Ihr Anspruch, immer bessere Lösungen zu finden – das ist die entscheidende Grundlage unseres Erfolgs. Danke!

In einer Zeit, in der Technologie eine Schlüsselrolle spielt, konzentrieren wir uns mehr denn je auf die Menschen. Denn nur wenn wir Menschen in den Mittelpunkt stellen, werden wir auch weiterhin die besten Talente der Branche für uns gewinnen und entwickeln.

Am Ende sind sie es, die unsere Zukunft gestalten.

Mein besonderer Dank gilt auch dem gesamten Vorstandsteam unter der Leitung von Roland Busch.

In einer Zeit, die von technologischem Wandel und geopolitischer Unsicherheit geprägt war, haben sie Siemens mit Klarheit, Verantwortung und großem Engagement geführt und verändert. Dafür – Ihnen allen – sage ich herzlich: Danke!

Meinen Kolleginnen und Kollegen im Aufsichtsrat bin ich ebenso dankbar. Unsere konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit hat dazu beigetragen, die Transformation von Siemens zu unterstützen und zu beschleunigen. Diese Zusammenarbeit schätze ich sehr. Danke dafür!

Zum Schluss möchte ich mich direkt an Sie wenden, liebe Aktionärinnen und Aktionäre. Sie vertrauen uns Ihr Kapital an. Wir sehen es als unsere höchste Verpflichtung, dieses Kapital verantwortungsvoll einzusetzen.

Mit der „ONE Tech Company“ ist unsere strategische Richtung klar: Wir stellen sicher, dass Siemens noch relevanter wird, um die Zukunft aktiv zu gestalten und langfristigen Wert für Sie als Aktionär zu schaffen.

Meine Damen und Herren. Die Welt steht an einem Wendepunkt: Wir entscheiden heute, wie Industrie und Gesellschaft morgen funktionieren. Und Siemens ist bestens positioniert, um diese Zukunft zu prägen.

Wir gestalten das Zeitalter der digitalen Intelligenz mit KI für die reale Welt. Wir entwickeln Technologie, die den Alltag verbessert – für alle: schnell, verantwortungsvoll und nachhaltig.

Haben Sie herzlichen Dank für Ihr Vertrauen und dafür, dass Sie den tiefgreifenden Umbau unseres Unternehmens so konsequent unterstützen. Lassen Sie uns diesen Weg gemeinsam weitergehen – oder besser: weiterlaufen.

Damit darf ich nun an den Vorstandsvorsitzenden der Siemens AG übergeben.

Bitte, Roland.

\* \* \*