

– Es gilt das gesprochene Wort –

Hauptversammlung der Siemens AG am 27. Januar 2005

Bericht Dr. Heinrich v. Pierer

Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG

Es ist heute ein besonders bewegendes Erlebnis, an dieser Stelle zu stehen und Ihnen, den Damen und Herren Aktionären, Rechenschaft abzulegen. Rechenschaft über das, was wir getan haben und über das, was wir weiter tun, um **unser** Unternehmen, um **Ihr** Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten. Ich habe diese Aufgabe – oder besser: diese Ehre – in meiner Funktion als Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG heute zum dreizehnten Mal, aber auch zum letzten Mal.

Wir sind dankbar dafür, dass Sie wieder so zahlreich zu unserer Hauptversammlung in die Olympiahalle nach München gekommen sind. Oder aber, dass Sie im Internet unserer Veranstaltung folgen. Wir freuen uns, dass Sie sich als Investoren in unserem Unternehmen engagieren. Und wir – das heißt die Führungsmannschaft, aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in aller Welt – sind uns sehr wohl bewusst, wie sehr wir Ihnen verpflichtet sind.

Und bitte nehmen Sie es mir ab: Das ist beileibe nicht nur so daher gesagt. Meine Vorstandskollegen und ich wissen genau: Ohne das Vertrauen der Investoren könnte das Unternehmen nicht existieren. Das Vertrauen der Investoren hängt zum einen vom Geschäftserfolg ab, zum anderen aber auch von ihrer Einschätzung, ob die Menschen, die das Unternehmen tagein, tagaus verkörpern, engagiert und motiviert an die Sache gehen.

Und beides gehört zusammen: Nur in einem ertragsstarken Unternehmen besteht genügend Spielraum für Forschung und Entwicklung und für Investitionen

in Technik und Arbeitsplätze. Diese Zukunftsvorsorge wiederum ist Voraussetzung dafür, dass die Menschen im Unternehmen eine positive Perspektive erkennen können und dann auch ihre ganze Kraft für das Unternehmen einsetzen.

Deshalb habe ich stets betont: Die Steigerung des Unternehmenswerts und die Sicherung von Arbeitsplätzen sind kein Gegensatz, sondern zwei Seiten derselben Medaille.

Und das Ganze kann nur funktionieren, wenn wir dem Hauptzweck unseres Tuns entsprechen, nämlich unsere Kunden zufrieden stellen und ihnen mit unseren Leistungen Vorteile im Wettbewerb verschaffen. Letztlich sind es die Kunden, die unsere Beschäftigung sichern und unsere Gehälter bezahlen – von der Mitarbeiterin und vom Mitarbeiter an welcher Stelle des Unternehmens auch immer bis zum Vorstandsvorsitzenden. Und der Kunde wiederum macht sich sein Bild von uns nicht nur von der konkreten Erfahrung im Einzelfall, sondern auch von dem Eindruck, den wir im Rahmen der Gesellschaft insgesamt abgeben. Deshalb haben wir uns auf die Fahne geschrieben, allen vier Zielgruppen – Investoren, Mitarbeitern, Kunden und der allgemeinen Öffentlichkeit – unsere volle Aufmerksamkeit zu widmen.

Den Vertretern der Medien, die heute wieder in großer Zahl erschienen sind, danke ich für die Beachtung, die sie uns auch im vergangenen Jahr haben zuteil werden lassen. Ich wiederhole, was ich in den letzten Jahren immer wieder betont habe: Wir nehmen die Medienarbeit ernst, weil die dort erscheinenden Berichte und Kommentare eine ganz wesentliche Voraussetzung sind, um mit allen unseren Zielgruppen in ständigem Kontakt zu bleiben.

Meine Damen und Herren, ich werde in meinem heutigen Bericht zunächst auf die aktuelle Situation des Unternehmens eingehen, auf das vergangene Geschäftsjahr, auf das erste Quartal des neuen Geschäftsjahres und auf unsere Erwartungen für die weiteren neun Monate. Ich möchte unter dem Stichwort

„Kontinuität und Wandel“ dann aber auch noch einige grundsätzliche Anmerkungen machen zu dem Selbstverständnis unseres Unternehmens, weil ich glaube, dass dies in Zeiten des Wechsels an der Führungsspitze ein wichtiger Punkt ist.

Überblick Geschäftsjahr 2004

Wir hatten das Geschäftsjahr 2004 begonnen mit dem erklärten Ziel, sowohl beim Geschäftsvolumen als auch beim Ergebnis wieder zuzulegen. „Go for Profit and Growth“ – also: Ergebnis und Wachstum war die Devise. Das haben wir geschafft. Sie kennen die Zahlen. Ich fasse sie nur kurz zusammen:

- Auftragseingang plus acht Prozent auf knapp 81 Milliarden Euro, Umsatz plus ein Prozent auf mehr als 75 Milliarden Euro. Bereinigt um Konsolidierungs- und Währungseffekte liegen die Zuwachsraten im Auftragseingang bei neun Prozent, im Umsatz bei drei Prozent.
- Konzernergebnis nach Steuern plus 39 Prozent auf 3,4 Milliarden Euro. Bereinigt um Effekte aus dem Verkauf von Infineon-Aktien und einer zentral gebuchten Goodwill-Abschreibung macht der Anstieg immerhin 23 Prozent aus.

Ich meine, diese Eckdaten können sich sehen lassen. Das gilt vor allem auch vor dem Hintergrund, dass wir – wie bereits in den vier Jahren zuvor – eine sehr gute Entwicklung in unserem Cashflow zu verzeichnen hatten. Wir schlagen Ihnen deshalb heute vor, die Dividende von 1,10 Euro auf 1,25 Euro je Aktie zu erhöhen.

Die Zahl der Mitarbeiter ist weltweit von 417.000 auf 430.000 angestiegen. Der größte Teil dieses Anstiegs ist bedingt durch die Hereinnahme neuer Gesellschaften in unseren Konsolidierungskreis. Bereinigt um Konsolidierungseffekte hat sich die Mitarbeiterzahl weltweit um 2.000 erhöht. Das ist die Differenz aus

minus 4.000 auf 164.000 im Inland und plus 6.000 auf 266.000 außerhalb Deutschlands.

Das Minus im Inland ist bedauerlich. Aber diese Entwicklung ist weitaus moderater als es in so manchen Berichten unter dem Jahr den Anschein hatte. Die Zahl ist im Übrigen ja ein pauschaler Saldo, der sich aus verschiedenen Einzelbewegungen ergibt. Und dazu gehört, dass wir im letzten Geschäftsjahr zum Ausgleich von vorwiegend altersbedingten Abgängen in Deutschland 7.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu eingestellt haben – im wesentlichen junge Menschen, die nach abgeschlossener Ausbildung für ihren Berufseinstieg Siemens gewählt haben.

Und insgesamt erfreulich ist auch die Situation auf dem Gebiet der Ausbildungsplätze. Siemens hat in Deutschland im vergangenen Jahr wieder mehr als 2.000 Auszubildende neu aufgenommen. Das war auch diesmal wieder mehr als wir für den eigenen Bedarf benötigen. Wir haben erneut 100 zusätzliche Ausbildungsplätze in den Neuen Bundesländern geschaffen. Und – was bisher in der Öffentlichkeit leider ziemlich untergegangen ist – wir haben im Rahmen unserer neuen Regionalorganisation Deutschland, in der wir Vertrieb und Service der Bereiche zusammengefasst haben, grünes Licht für weitere 400 Ausbildungsplätze gegeben. Ich meine, dies zeigt, dass wir unsere gesellschaftliche Verantwortung ernst nehmen.

Wir haben den Standort Deutschland also beileibe nicht abgeschrieben. Aber es gibt keinen Zweifel daran, dass wir als global agierendes Unternehmen natürlich auch unsere Wertschöpfung global verteilen müssen. Wir müssen überall in der Welt nahe am Kunden sein. Das gilt vor allem für die Regionen, in denen wir uns vorgenommen haben, kräftig zu wachsen. Und das sind zurzeit neben den USA vor allem China, Indien, Russland sowie Mittel- und Osteuropa. Wenn wir Wertschöpfung in diesen Ländern aufbauen, dann kommt das im Übrigen auch dem Standort Deutschland zugute. Eine Faustformel besagt, dass wir durch den Auf-

bau von vier Arbeitsplätzen im Ausland einen Arbeitsplatz in Deutschland schaffen, beziehungsweise erhalten, weil wir eben dadurch auch Zulieferungen aus Deutschland absichern.

Auch im vergangenen Geschäftsjahr können wir bei den Bereichen wieder auf eine Reihe von hervorragenden Spitzenleistungen verweisen. Das betrifft die Bereiche Automation and Drives, Medical Solutions, Power Generation, Osram, Siemens VDO Automotive, Power Transmission and Distribution und die Siemens Financial Services. In diesen Bereichen wird unser Unternehmensprogramm top⁺ in vorbildlicher Weise umgesetzt. Und diese Bereiche zeichnen sich immer wieder durch wegweisende Innovationen aus. Prozesse optimieren, Kosten kontrollieren, neue Produkte und Lösungen entwickeln und am Marktwachstum teilhaben oder gar Marktanteile hinzugewinnen, das ist das Erfolgsrezept von top⁺.

Andere Bereiche, die in den Jahren zuvor Schwierigkeiten hatten, befinden sich nun wieder auf dem Weg nach oben. Es sind dies die Siemens Building Technologies, Industrial Solutions and Services sowie Logistics and Assembly Systems. Wir erwarten hier für die Zukunft einen weiteren Ergebnisanstieg.

Und auch unser Sorgenkind Bahntechnik – also Transportation Systems – hat das Schlimmste überstanden. Der Bereich war ja vor allem durch Qualitätsprobleme bei der Niederflurstraßenbahn vom Typ Combino schwer belastet worden. Dafür wurden Rückstellungen von über 400 Millionen Euro gebildet. Die Sanierung erfolgt im Einvernehmen mit den Kunden in einem zweistufigen Verfahren, zunächst eine vorläufige und dann eine endgültige Reparatur.

Die vorläufige Reparatur ist im Wesentlichen abgeschlossen. Für die dauerhafte Reparatur – also die zweite Stufe – erproben wir seit einigen Monaten eine entsprechend umgerüstete Bahn in Erfurt. In den nächsten Tagen werden wir dazu den zuständigen Gutachtern die abschließenden Unterlagen übergeben.

Aufgrund der Qualitätsmängel bei Transportation Systems und vereinzelt auch an anderen Stellen haben wir das Qualitätsmanagement im gesamten Konzern neu organisiert. In jedem Bereich und in den Regionalgesellschaften sind Qualitätsmanager installiert worden, die mit wirksamen Eingriffsrechten ausgestattet sind. Sie verfolgen die Entwicklungsprozesse und die Umsetzung von Projekten. Damit können, falls erforderlich, schon in einem frühen Stadium Korrekturmaßnahmen festgelegt und umgesetzt werden, so dass nicht erst nach Beendigung des Projekts mit hohem Aufwand nachgebessert werden muss.

Wir nehmen das Thema Qualität sehr ernst. Der Name Siemens steht seit jeher auch für Qualität. Wir lassen nicht zu, dass dies in Frage gestellt wird!

Einen Sonderfall mit einer gemischten Erfolgsbilanz stellt zurzeit unser Arbeitsgebiet Information and Communications dar. Es umfasst die Siemens Business Services (SBS) und den neuen Bereich Communications, in dem wir zum 1. Oktober 2004 die bisher selbständigen Bereiche IC Networks und IC Mobile zusammengelegt haben:

- Siemens Business Services hat einen guten Ruf beim so genannten Business Process Outsourcing, also da, wo die Abwicklung von ganzen Geschäftsprozessen für Kunden von uns übernommen wird. Hier hat die SBS ganz bemerkenswerte Erfolge erzielt. Ich denke da zum Beispiel an den Vertrag, den die britische BBC mit der SBS abgeschlossen hat. Der Vertrag hat ein Volumen von 2,7 Milliarden Euro, das über zehn Jahre Laufzeit abgewickelt wird. Wegen seiner Bedeutung wird das Projekt vom Vorstand eng begleitet.

Der Bereich SBS tut sich aber schwerer auf dem Gebiet der produktnahen Dienstleistungen. Hier gibt es am Markt fundamentale Veränderungen, die zu einem entsprechenden Anpassungsbedarf führen.

- Der Bereich Communications hat seine Stärken vor allem bei den Mobile Networks, bei den Enterprise Networks und bei den schnurlosen Telefonen.

Bei den Mobile Networks, das ist die Infrastruktur für den Mobilfunk, waren wir bereits beim Aufbau der GSM-Netze erfolgreich. Und wir sind nun ganz vorne mit dabei beim Aufbau der Netze der dritten Generation, vor allem bei den UMTS-Netzen. Hier konnten wir weltweit bereits 30 Verträge in die Bücher nehmen.

Enterprise Networks, das sind Telekom-Firmennetze, die wir für Großkunden installieren. Auf diesem Gebiet haben wir eine führende Position und können auch modernste Lösungen anbieten, die das Telefonieren über das Internet – „Voice over IP“ – ermöglichen.

Traditionell sehr gut liegen wir auch bei den schnurlosen Telefonen für den Hausgebrauch im Rennen.

Der Bereich leidet dagegen bei den Festnetzen unter der weltweit nur sehr schwachen Entwicklung des Marktes. Hier gibt es verschiedene Segmente mit jeweils spezifischen Herausforderungen. Der Bereichsvorstand hat diese Themen vergangene Woche im Wirtschaftsausschuss dargestellt. Die Diskussion wird morgen in einer weiteren Sitzung des Wirtschaftsausschusses fortgesetzt.

Besonders groß ist die Problemlage bei den Mobiltelefonen. Auf diesem Gebiet fahren wir seit dem Sommer letzten Jahres Verluste ein. Hier ist erheblicher Handlungsbedarf entstanden. Der Vorstand befasst sich schon seit einiger Zeit intensiv mit diesem Thema, um eine zufrieden stellende Lösung zu erreichen. Wir haben eine gute Entwicklungsmannschaft, exzellente Werke und einen guten Markennamen. Diesen Wert gilt es zu erhalten.

Im Vorfeld der Hauptversammlung war spekuliert worden, wir würden für unser Geschäft mit Mobiltelefonen heute eine konkrete Lösung präsentieren. Das ist nicht der Fall, noch nicht der Fall. Aber uns ist natürlich klar, dass hier Bedarf nach schneller Abhilfe und nach einer strategischen Neuausrichtung besteht. Wir haben uns einen Fahrplan zurecht gelegt, den wir – wie Sie das von uns gewohnt sind – zügig, aber nicht hastig abarbeiten. Bei allen damit verbundenen Schritten werden wir die Verantwortung gegenüber unseren Kunden, aber auch gegenüber den Mitarbeitern berücksichtigen.

Erstes Quartal 2005

Wir haben heute früh, meine Damen und Herren, die Zahlen zum ersten Quartal des neuen Geschäftsjahres 2005, also für den Zeitraum 1. Oktober bis 31. Dezember 2004, veröffentlicht:

- Der Auftragseingang hat einen Wert von 21,5 Milliarden Euro erreicht, fünf Prozent mehr als im Vorjahr. Der Umsatz ist mit 18,2 Milliarden Euro praktisch gleich geblieben. Hier werden anstehende Abrechnungen von Großprojekten in den nächsten Quartalen für Zuwachs sorgen.
- Das Konzernergebnis nach Steuern beträgt 1,0 Milliarden Euro, 38 Prozent mehr als im Vorjahr. Mit Ergebnissen von mehr als 1,4 Milliarden Euro vor Steuern haben dabei auch unsere operativen Bereiche noch einmal zugelegt.
- Die Zahl der Mitarbeiter ist um 4.000 auf 434.000 angestiegen. Der Zuwachs ist im Wesentlichen konsolidierungsbedingt und betrifft unsere Gesellschaften außerhalb Deutschlands. Im Inland ist die Beschäftigtenzahl stabil geblieben.

Auf unserer Jahrespressekonferenz im November waren wir noch nicht in der Lage, einen Ausblick auf das gesamte Geschäftsjahr 2005 zu geben. Das lag

daran, dass wir für den neuen Bereich Communications, der immerhin rund ein Viertel des Konzernumsatzes ausmacht, noch kein konkretes Budget beschlossen hatten. Inzwischen hat der Vorstand aber mit dem Bereich klare Vereinbarungen getroffen.

Was sind die Erkenntnisse heute?

- Zunächst einmal die Tatsache, dass die ertragsstarken Bereiche ihren bisherigen Erfolgsweg fortsetzen können.
- Sodann die Erwartung, dass die nach überstandenen Ertragsdellen nun wieder auf dem Vormarsch befindlichen Bereiche weiter vorankommen. Das gilt im Übrigen auch für die Bahntechnik, die wieder schwarze Zahlen schreibt.
- Einen Sonderfall stellt das Arbeitsgebiet Information and Communications dar. Auf den hier bestehenden Handlungsbedarf bin ich bereits eingegangen. Die damit zusammenhängenden Ergebniseffekte lassen sich noch nicht im Einzelnen kalkulieren.

Unter dem Strich sehen wir aber Chancen, auch im laufenden Geschäftsjahr – auf vergleichbarer Basis – das Konzernergebnis noch einmal zu verbessern. Jedenfalls sind alle Anstrengungen darauf gerichtet. Und beim Umsatz erwarten wir für das Gesamtjahr einen Anstieg, der über dem des Vorjahres liegen dürfte. Das hängt im Einzelnen aber von der weiteren Entwicklung der Wechselkurse ab.

Kontinuität und Wandel

Meine Damen und Herren, ich sagte eingangs, dass es der Wechsel an der Führungsspitze des Hauses nahe legt, einmal auf das Selbstverständnis von Siemens einzugehen. Wir beschäftigen uns neben dem Tagesgeschäft ja immer wieder mit der Frage, was Siemens auszeichnet, was es zu einem besonderen Unternehmen macht, an welchen Grundsätzen wir festhalten und wo wir aktiv den Wandel des Unternehmens weiter vorantreiben müssen. Wie wir also Kontinuität und Wandel miteinander verbinden. Und das betrifft sieben Felder:

- Erstens die Zusammensetzung des Geschäftsportfolios.
- Zweitens die Art, wie wir Innovationen fördern.
- Drittens der Umgang mit unseren Kunden.
- Viertens die Globalität unseres Wirkens.
- Fünftens die Mitarbeiterorientierung.
- Sechstens unser Finanzmanagement.
- Und siebtens unsere Position in der Gesellschaft.

Geschäftsportfolio

Für unser Geschäftsportfolio haben wir seit langem entschieden, dass wir uns auf das Feld der Elektrotechnik und Elektronik fokussieren. In den Gründerjahren hatte es bei Siemens noch das Leitmotiv gegeben: „Nur die Elektrotechnik, aber die ganze Elektrotechnik!“ Diesen Anspruch, nämlich die ganze Elektrotechnik abzudecken, haben wir aufgrund der immensen Größe, die dieses Feld inzwischen erreicht hat, längst aufgegeben. Wir halten aber – ganz nach der Devise: „Schuster bleib bei Deinen Leisten“ – daran fest, dass wir unsere Aktivitäten nicht auf völlig fremde Gebiete ausdehnen wollen.

Elektrotechnik und Elektronik, das ist ein technologisch sehr anspruchsvolles Gebiet. Wir sehen hier weiterhin enorme Wachstumschancen und exzellente

Möglichkeiten, unternehmerisch tätig zu sein. Ich möchte die Diskussion, die vor allem Ende der neunziger Jahre stattgefunden hat, nicht in den Einzelheiten wieder aufwärmen. Damals hat man uns geraten – oder besser gesagt: dringend empfohlen –, innerhalb der Elektrotechnik und Elektronik nur noch bestimmte Segmente weiter zu betreiben und andere abzugeben oder zumindest in sie nicht mehr zu investieren. Die Medizintechnik, die Automobiltechnik, die Kraftwerkstechnik und auch Osram waren davon betroffen.

Die Empfehlung lautete stattdessen, wir sollten uns ganz auf Informations- und Kommunikationstechnik konzentrieren, die sich in jenen Tagen in einem scheinbar unaufhaltsamen Wachstum befand. Wir haben diese Ratschläge im Interesse unserer Aktionäre nicht befolgt. Denn wir waren der Überzeugung, dass es immer gut ist, auf mehreren Beinen zu stehen, möglichst auf Feldern, die unterschiedlichen Zyklen unterworfen sind. Und außerdem waren wir sicher, dass wir eine Reihe von technischen, vertrieblichen und anderen Synergien haben, die uns in der Breite unseres Geschäfts Vorteile gegenüber solchen Wettbewerbern verschaffen, die nur auf eine Karte setzen.

Der New Economy Hype ist dann ja im Jahr 2001 auch sehr schnell zerstört worden. Und wir wissen heute, dass der Einbruch auf diesem Gebiet erheblich kräftiger und anhaltender ausgefallen ist als befürchtet. Der Strukturwandel ist hier immer noch nicht bewältigt. Nicht nur Siemens, alle traditionellen Anbieter von Telekomtechnik leiden darunter. Demgegenüber erwirtschaften wir heute den größten Teil unserer Renditen in denjenigen Bereichen, die wir damals hätten aufgeben sollen.

Dennoch: Wir betrachten unser Geschäftsportfolio nicht statisch und schon gar nicht rechthaberisch. Wir sehen es als einen lebenden Organismus, den wir systematisch weiterentwickeln wollen und müssen. Und deshalb haben wir Ende der achtziger Jahre damit begonnen, die Automobilelektronik als neuen Schwerpunkt

aufzubauen. Siemens VDO Automotive ist heute unser zweitgrößter Bereich und hat sich im globalen Wettbewerb hervorragend platziert.

Außerdem haben wir die Gebäudetechnik in eine vordere Position gebracht, ebenso die Logistiksysteme. Wir haben unser Servicegeschäft ausgebaut. Und wir haben in neue Wachstumsfelder investiert, zum Beispiel in die Technik der Wasseraufbereitung und auch in die Windkraft. Dabei geht es jeweils um eine Kombination aus organischem Wachstum und der Stärkung durch Akquisitionen.

Wir wollen aber weiterhin dafür bekannt bleiben, dass wir bei Firmenzukäufen die Kirche im Dorf lassen und keine Phantasiepreise zahlen. Das gilt im Übrigen auch für die österreichische VA Technologie AG. Wir sind fest überzeugt, dass es für dieses Unternehmen mit seinen Mitarbeitern im Siemens-Verbund auf den globalen Märkten eine hervorragende Perspektive gibt. Es ist uns zwar nicht leicht gefallen, unser Angebot von 55 auf 65 Euro je Aktie zu erhöhen. Aber damit müsste nun ein Vorschlag auf dem Tisch liegen, der zügig zum Abschluss führt. Es liegt im allseitigen Interesse, ganz besonders aber auch im Interesse von VA Tech, dass nun möglichst rasch für Klarheit gesorgt wird.

Akquisitionen, das ist die eine Seite. Und da werden wir weitermachen. Wir können aber – wenn es dafür gute Gründe gibt – auch loslassen, also aus Aktivitäten aussteigen. Die Bauelementebereiche mit Infineon und Epcos sind dafür das prominenteste Beispiel. Und wir prüfen auch immer wieder, wo wir alleine stark genug sind oder wo wir uns strategisch neu ausrichten sollten. Siehe unsere Joint Ventures mit Fujitsu auf dem Computergebiet, mit Framatome in der Kernkraft oder mit Voith bei der Wasserkraft. Wir haben keine grundsätzlichen Probleme damit, wenn in dem einen oder anderen Fall Siemens nicht die Mehrheitsrolle einnimmt. Ich könnte mir vorstellen, dass es da in der Zukunft noch weitere Beispiele geben wird.

Innovationskraft

Das zweite Grundsatzthema betrifft unsere Innovationskraft. Innovationen standen an der Wiege unseres Unternehmens. Und sie haben uns seitdem getragen. Sie sind sozusagen unser Lebenselixier. Ich kann das zum Beispiel mit dem Hinweis untermauern, dass unsere zentrale Siemens-Forschung im Jahr 2005 ihren 100sten Geburtstag feiert. Der Chemiker Werner Bolton, der Erfinder der ersten Glühlampe mit Metallglühfaden (der „Tantallampe“) wurde 1905 Leiter des ersten zentralen Laboratoriums von Siemens & Halske, also des Vorläufers der heutigen, von Professor Weyrich geleiteten Corporate Technology.

Und ich sagte es schon: Siemens arbeitet auf technologisch anspruchsvollen Gebieten. Da zählt als wesentlicher Erfolgsfaktor, wer am schnellsten mit einer Lösung auf den Markt kommt und den Kunden mit neuen Technologien Wettbewerbsvorteile verschafft.

Als wir Anfang der neunziger Jahre begonnen hatten, uns mit den Folgen der Deregulierung unserer Märkte, der Privatisierung unserer Kunden und der Globalisierung auseinanderzusetzen, da stand auch die Beschleunigung der Innovationen im Mittelpunkt, als eine der Säulen in unserem top-Programm aus dem Jahr 1993. Schon damals hatten wir auf diesem Gebiet gute Ergebnisse vorzuweisen, zum Beispiel etwas mehr als 2.000 Erfindungsmeldungen pro Jahr.

Aber dennoch haben wir eine umfassende Innovationsoffensive gestartet. Und ich kann heute feststellen, dass dies zu einer bemerkenswerten Erfolgsbilanz geführt hat. Im letzten Geschäftsjahr haben wir bei Siemens 8.200 Erfindungsmeldungen registriert und zwei Drittel davon zum Patent angemeldet.

Wir sind in den Patentstatistiken in führenden Positionen. Das gilt übrigens auch für die USA, wo wir zu den Top zehn gehören. Uns wurden dort im letzten Jahr mehr Patente erteilt als unserem prominentesten Wettbewerber, der dort zu

Hause ist. Insgesamt weisen wir heute die stattliche Zahl von 48.000 Patenten auf. Dabei achten wir nicht nur auf die Quantität, sondern auch auf die Qualität unserer Patente, mit denen wir neue Marktchancen erschließen wollen.

Innovation gehört zu den drei Programmen des Siemens Management Systems, mit dem wir seit dem letzten Geschäftsjahr unsere Aktivitäten voranbringen. Wir sind dabei, noch systematischer als in der Vergangenheit so genannte Trendsetzende Technologien zu entwickeln und Plattformstrategien zu definieren, die bereichsübergreifend Synergien schaffen. Und damit das nicht zu abstrakt klingt, in aller Kürze einige konkrete Beispiele aus dem Katalog der Innovationserfolge von Siemens:

- Besonders innovativ ist bekanntermaßen unsere Medizintechnik. Hier wissen die Experten, dass wir zum Beispiel mit unserem Somatom Sensation 64 den weltweit schnellsten und präzisesten Computertomographen auf den Markt gebracht haben. Die Bilder aus dem Inneren des Körpers, die dieses Gerät produziert, sind beeindruckend. Oder dass wir mit der Tomographen Magnetom Avanto TIM am vergangenen Samstag den Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft in der Kategorie Großunternehmen gewonnen haben. Dabei haben uns natürlich nicht nur die Bilder geholfen, für die sich die Schwimmerin Hannah Stockbauer als „Durchleuchtungsobjekt“ zur Verfügung gestellt hat.

Besonders stolz sind unsere Kollegen natürlich auch auf den Deutschen Zukunftspreis, den der Bundespräsident diesmal an ein Team vergeben hat, an dem Dr. Gumbrecht von unserer Corporate Technology beteiligt war. Es geht um das Projekt Quicklab, ein molekulares Diagnosesystem im Scheckkartenformat. Es wird von unserem Bereich Medical Solutions zur Marktreife gebracht. Damit können Ärzte Krankheitserreger künftig wesentlich schneller als bisher und zudem besonders zuverlässig identifizieren, beispielsweise zwischen einer harmlosen Erkältung und einer gefährlichen Grippe unterschei-

den. Wir haben hier in der Olympiahalle eine kleine Ausstellung vorbereitet, wo Sie auch dieses Produkt näher begutachten können.

- Besonders forschungsintensiv ist unser Arbeitsgebiet Information and Communications. Aus diesem Feld möchte ich nur das Projekt „Hipath OpenScape“ nennen. Es schafft die Grundlagen, um das Zusammenwachsen von Festnetz, Mobilfunk und Internet für alle Teilnehmer eines Firmennetzes zu ermöglichen. OpenScape führt unterschiedliche Endgeräte wie Festnetztelefone, Mobiltelefone, E-Mail- und Faxgeräte und die dahinter stehenden Übertragungstechnologien zusammen, und zwar – wenn gewünscht – auch Geräte von verschiedenen Herstellern, also herstellerunabhängig, wie man das nennt.

OpenScape wurde von einem internationalen Projektteam von Siemens-Mitarbeitern aus Deutschland, der Schweiz, Großbritannien und den USA entwickelt und ist inzwischen in mehr als 80 Unternehmen aus aller Welt im Einsatz.

- Aus unseren Arbeitsgebieten Automation and Control und Power möchte ich die Vorreiterrolle ansprechen, die wir beim Einsatz von Verfahren für die Ferndiagnose und Fernwartung einnehmen, also die Vorreiterrolle bei den sogenannten Remote Services. Dabei haben die Siemens-Fachleute von ihren Computern aus den Zugriff auf die aktuellen Betriebsdaten der Anlagen unserer Kunden, wie sie zum Beispiel in der Leitwarte eines Kraftwerks vorliegen, und zwar wo immer in der Welt diese Anlage auch stehen mag. Damit können Betriebsstörungen schnell und ohne großen Aufwand sozusagen realtime erkannt und beseitigt werden.

Es gäbe noch viele Beispiele aus unseren anderen Arbeitsgebieten, aus der Bahntechnik, der Automobilelektronik und auch Licht, also Osram – das sind alles höchst innovative Siemens-Bereiche. Aber ich will es an dieser Stelle aus

Zeitgründen bei den wenigen Hinweisen belassen.

Die starke Hinwendung zur Innovation, das verkörpert bei Siemens Kontinuität. Zum Wandel gehört, dass wir die Geschwindigkeit unserer Innovationsprozesse weiter erhöhen müssen. Dass wir noch schneller als bisher die Marktsignale aufnehmen und verstehen müssen, die uns zeigen, wo sich Erfolg versprechende Innovationsfelder auftun. Und dass wir noch stärker als bisher die Innovationskompetenz fremder Kulturen in unser „global network of innovation“ einbeziehen.

Siemens hat heute mit mehr als 45.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern höchst effektive F&E-Zentren vor allem in Deutschland, in den USA und in Großbritannien. Im Rahmen einer Internationalisierungsstrategie bauen wir nun F&E-Stützpunkte in China, in Indien und in Russland gezielt aus. Und auch hier möchte ich betonen: Wir verringern dabei nicht automatisch unser Engagement am Standort Deutschland, sondern wir ergänzen es um die Kompetenzen, die wir auch außerhalb Deutschlands vorfinden. Aus allen Kulturen das Beste, das ist unser Ziel. Nur damit können wir dafür sorgen, unseren Kunden überall in der Welt Vorteile zu verschaffen.

Innovationen – und diese Bemerkung liegt mir sehr am Herzen – gehen aber unser ganzes Land an. Unser Land wird nur zu seiner angestammten und verdienten Stärke zurückfinden, wenn wir ein anderes Klima herbeiführen. Ein Klima eben, in dem Bio- und Gentechnik nicht vertrieben werden, in dem die Kerntechnik wieder ihren unverzichtbaren Platz einnehmen kann und in dem sich die Kultusministerkonferenz tagein, tagaus mit der notwendigen Reform des Bildungssystems befasst, und nicht mit der Rechtschreibreform.

Kundenorientierung

Zurück zum dritten Thema: Kundenorientierung. Es gehört zu unserer Tradition, Kunden als Partner zu verstehen. Partner, die etwas davon haben, mit uns zusammen zu arbeiten. Und die sich auf uns verlassen können. Das ist Kontinuität.

Der Wandel besteht darin, dass wir uns noch besser als bisher bemühen wollen, unsere Kunden zu verstehen. Wir müssen uns sozusagen die Köpfe unserer Kunden zerbrechen, ihre Wünsche und ihre Nöte definieren, möglicherweise sogar, bevor sie selbst dazu in der Lage sind. Das betrifft auch besonders die Entwicklung von zukunftsweisenden Produkten, in die die Wünsche unserer Kunden von Anfang an einfließen.

Eine besondere Ausprägung dieser Kundenorientierung haben wir nun mit dem Ansatz „Siemens One“ auf den Weg gebracht. Dabei treten unsere operativen Bereiche in wichtigen Kundensegmenten gemeinsam auf. Das gilt zum Beispiel für Krankenhäuser, Sportstätten, Hotelketten und in bestimmten Industriebranchen.

Der Grundgedanke ist einfach, aber überzeugend: Ein Krankenhaus benötigt nicht nur hervorragende medizintechnische Einrichtungen, sondern auch eine hochwertige Informations- und Kommunikationstechnik, eine ausgeklügelte Gebäudetechnik, eine verlässliche Energieversorgung und innovative Lichtquellen. Das alles können wir im Paket anbieten, teilweise sogar die Finanzierung und den Betrieb übernehmen. Der Bereich, der mit diesem Kunden den engsten Kontakt hält – im Beispiel Krankenhaus ist das natürlich unser Bereich Medical Solutions –, öffnet den Nachbarbereichen die Tür und sorgt dafür, dass auch sie ihre Leistungen anbieten können.

Inzwischen haben wir in 40 Regionen „Siemens One“-Organisationen gegründet. Darüber hinaus haben wir in unserer Zentralabteilung Corporate Development

eine eigene Einheit „Siemens One“ aufgebaut. Sie berichtet direkt dem Vorsitzenden des Vorstands. Das neue Team hilft den Bereichen und Regionalgesellschaften beim Aufbau entsprechender Strukturen und kümmert sich darum, dass bei bereichsübergreifenden Geschäften die Kunden eine optimale Lösung bekommen.

Globalität

Siemens, meine Damen und Herren, stand – das ist das nächste Thema – von Beginn an für Internationalität. Bereits Ende des neunzehnten Jahrhunderts waren die Geschäfte, die das Unternehmen aus seinen Zentren in Sankt Petersburg und London heraus gesteuert hat, größer als die Geschäfte des Mutterhauses in Berlin. Heute entfallen rund 80 Prozent unseres Umsatzes auf Kunden außerhalb Deutschlands. Überall in der Welt nahe am Kunden – das ist Bestandteil unserer Firmenphilosophie.

Internationalität ist uns also in die Wiege gelegt worden. Globalität ist aber weit mehr als weltweite vertriebliche Präsenz. Sie erfordert, dass alle Glieder der Wertschöpfungskette global vernetzt sind: Forschung und Entwicklung – darauf bin ich bereits eingegangen –, aber auch der Einkauf, die Fertigungen und Wartungs- und Serviceleistungen. Als sich ab Ende der achtziger Jahre die geopolitischen Rahmenbedingungen geändert haben, da haben sich auch für uns neue Möglichkeiten eröffnet.

Ich meine zum Beispiel die Entwicklung in China. Sie hat vor etwa zwanzig Jahren begonnen und mit dem Beitritt Chinas zum Welthandelsabkommen einen wesentlichen Meilenstein erreicht. China ist nicht nur der zurzeit dynamischste Markt der Welt. Sondern China ist auch als Standort für Forschung und Entwicklung, für Produktion und Dienstleistungen sowie für den Einkauf von Material und Vorprodukten von immer größerer Bedeutung geworden.

Oft wird in der Öffentlichkeit von den wirtschaftlichen Risiken eines China-Engagements gesprochen. Ich bin selbst seit Jahren regelmäßig vor Ort und kann nur wiederholen: Das Risiko, China zu meiden, also nicht dabei zu sein, ist größer als das Risiko, sich dort zu engagieren. Wir haben in den letzten Jahren in China rund eine Milliarde Euro investiert. Mehr als 30.000 Chinesen arbeiten dort für uns. Wir erzielen ein Geschäftsvolumen von rund vier Milliarden Euro. Und das Wichtigste: Wir sind profitabel.

Das gilt auch für Indien, wo wir ein Geschäftsvolumen von rund einer Milliarde Euro realisieren und fast 10.000 Mitarbeiter beschäftigen. Auch hier haben wir eine Wachstumsinitiative gestartet, mit der wir gut vorankommen.

Neue Möglichkeiten ergeben sich auch in Russland. Wir sind dabei, uns auf diesem wachsenden Markt noch stärker zu etablieren. Und auch hier geht es mehr und mehr darum, mit Wertschöpfung vor Ort vertreten zu sein.

Fundamentale Veränderungen haben sich besonders in den Ländern Mittel-, Ost- und Südosteuropas eingestellt. Aufgrund der Osterweiterung der Europäischen Union sind dort unsere Chancen besonders groß. Wir haben diese Chancen schon bisher gut genutzt. In Zukunft wird das noch verstärkt geschehen – unter einem Dach mit der österreichischen VA Tech.

Alles in allem lässt sich sagen, dass die globale Weltkarte mit ihren regionenspezifischen Stärken heute ganz anders aussieht als noch vor wenigen Jahren. Dem müssen wir Rechnung tragen und für echte globale Durchdringung sorgen.

Natürlich ist uns auch in Deutschland jeder Arbeitsplatz wichtig. Wir kämpfen darum. Ich halte es für ermutigend, dass nun die Einsicht gewachsen ist, flexible, standortspezifische Lösungen zuzulassen und zwischen Produktions-, Vertriebs- und Servicetätigkeiten zu differenzieren.

Mitarbeiterorientierung

Und damit komme ich zum nächsten Punkt: Mitarbeiterorientierung. Auch die hat bei Siemens Tradition. Aber die Antwort auf die Frage, was das konkret bedeutet, wie das Schlagwort mit Leben erfüllt wird, die hat sich gewandelt.

Zur Mitarbeiterorientierung gehört heute vor allem eine gute Ausbildung, und zwar auf allen Ebenen der Hierarchie. Wissen vermitteln – über die gesamte berufliche Laufbahn hinweg – ist für Facharbeiter genauso wichtig wie für das Management. Das war immer schon so, aber inzwischen mit veränderten Inhalten. Das gilt für die neuen Berufsbilder unserer Facharbeiter ebenso wie für die Management-Werkzeuge, die unseren Führungskräften zur Verfügung gestellt werden.

Wir haben deshalb einen Prozess eingeleitet, um unser Trainingsangebot auf die für das Unternehmen wichtigen Themen auszurichten und permanent anzupassen. Dazu hat es Missverständnisse gegeben. Und deshalb noch mal: Es geht nicht um eine Reduktion, sondern um eine bessere Effizienz unserer Weiterbildungsmaßnahmen, auch und ganz besonders im Interesse der Mitarbeiter.

Zur Mitarbeiterorientierung gehören längst auch Verfahren zur gezielten und systematischen Förderung von Nachwuchskräften. Mit den jährlichen Mitarbeitergesprächen und den Management Reviews haben wir uns dafür eine gute Basis geschaffen. Das System der Management Reviews haben wir vor sieben Jahren eingeführt. Dabei gehen der Vorstandsvorsitzende und der Personalvorstand mit den Bereichsvorständen und den Vorständen der Regionalgesellschaften nach einem festen Schema der Frage nach, ob es für den Generationswechsel bei Schlüsselfunktionen eine genügende Anzahl von Nachwuchskandidaten gibt. Sie werden dann namentlich erfasst und für geeignete Fördermaßnahmen vorgesehen sowie in ihrer Weiterentwicklung betreut.

Auch Herr Kleinfeld wird es zu seiner Chefsache machen, dieser Aufgabe gewissenhaft nachzugehen. So hat er es intern bereits angekündigt. Er wird großen Wert darauf legen, das Augenmerk noch stärker als bisher darauf zu richten, dass wir die Förderkandidaten möglichst frühzeitig erfassen und zügig weiterentwickeln.

Mitarbeiterorientierung in einem globalen Unternehmen hat natürlich einen multi-kulturellen Charakter. Unsere weltweite Vernetzung funktioniert nur, wenn wir Verständnis für kulturelle Unterschiede aufbringen. Wenn wir es lernen, die Stärken aus allen Kulturen miteinander zu verknüpfen. Und wenn wir auch unsere überregionale Führungsmannschaft weiter internationalisieren. Wir haben hier in den letzten Jahren Fortschritte gemacht, vor allem in unseren Regionalgesellschaften. Aber das muss weitergehen.

Finanzmanagement

Keinen Wandel wird es geben in unserem Bekenntnis zu einem verantwortungsvollen Finanzmanagement. Finanzielle Solidität – der sechste Punkt – ist die Basis für unseren nachhaltigen Erfolg über eineinhalb Jahrhunderte hinweg.

Aber auch wenn es in den Grundsätzen unseres konservativen Finanzmanagements keine Veränderung geben darf, so ändern sich aber immer wieder Arbeitsweisen oder einzelne Instrumente. Wir haben in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre das Geschäftwertprinzip – Economic Value Added – eingeführt. Das hat uns neue Möglichkeiten gegeben, das Unternehmen sinnvoll zu steuern. Und wir haben damit auch an den Kapitalmärkten Beifall gefunden.

Geändert haben sich auch unsere hausinternen Kontrollsysteme. Wir begrüßen die Corporate-Governance-Diskussion, die in den letzten Jahren ja dank des Wirkens von Herrn Cromme gut vorangekommen ist. Auch wir sind überzeugt, dass es wichtig ist, Systeme für eine verantwortungsvolle und transparente Un-

ternehmensführung und -kontrolle zu entwickeln und umzusetzen. Herr Baumann hat bereits dargestellt, dass wir dies sehr ernst nehmen.

Da die Siemens-Aktie auch an der New York Stock Exchange notiert ist, unterliegen wir auch bestimmten amerikanischen Kapitalmarktgesetzen und den Regeln der amerikanischen Börsenaufsicht. Seit dem Inkrafttreten des Sarbanes Oxley Acts im Juli 2002 wurden zahlreiche Änderungen der Corporate-Governance-Vorgaben vorgenommen, die auch uns betreffen. Wir haben damit grundsätzlich kein Problem. Aber ich sage ganz offen, dass ich mich manchmal frage, ob der dadurch hervorgerufene Anstieg an Bürokratie und letztlich an finanziellem Aufwand nicht über das Ziel hinaus schießt.

Gesellschaftliche Verantwortung

Finanzielle Solidität und Corporate Governance haben – das ist mein letzter Punkt – auch etwas mit „Responsibility“, also mit gesellschaftlicher Verantwortung zu tun. In engerem Sinne geht es dabei um korrektes Verhalten. Zum Beispiel um die strikte Einhaltung unserer Business Conduct Guidelines – in der Zentrale, in allen operativen Bereichen, in allen Regionen. Ich möchte offen bekennen, dass ich in dieser Beziehung mit der Bilanz, die ich am Ende meiner Amtszeit als Vorstandsvorsitzender ziehe, nicht 100prozentig zufrieden bin.

Es hat Vorgänge gegeben – Gott sei Dank nur einige wenige –, bei denen Mitarbeiter ganz eindeutig gegen unsere Vorschriften gehandelt haben. Offenbar ist es in einem so großen Unternehmen eben doch sehr schwer, dafür zu sorgen, dass jeder Einzelne sich bewusst ist, welchen Schaden er durch Fehlverhalten für seine Firma, aber auch für sich selbst anrichtet. Ich bin mir mit dem obersten Führungskreis einig, dass wir nicht locker lassen werden, um diese Probleme mit Stumpf und Stiel auszumerzen.

Wir legen aber auch insgesamt großen Wert darauf, uns überall in der Welt als „guter Nachbar“ zu verhalten. Ein konkretes Beispiel ist, so glaube ich, unsere Reaktion auf die Flutkatastrophe in Südostasien. Wir haben hier – ohne Verzug – auf zwei Ebenen gehandelt:

- Zum einen haben wir weltweit unseren Mitarbeitern die Gelegenheit gegeben, persönlich Geldspenden zu leisten. Sie können eingezahlt werden auf den von uns eingerichteten Konten – in den USA und Deutschland unter bewährter Führung der Siemens Caring Hands Organisation. Und wir haben uns verpflichtet, zu jeder Mitarbeiterspende noch einmal denselben Betrag aus Firmengeldern dazuzulegen. Es ist vorgesehen, dass diese Mittel in konkreten Projekten in Indien, Sri Lanka, Thailand, Indonesien und Malaysia eingesetzt werden.
- Zum anderen – und das ist für mich eigentlich noch wichtiger – möchte ich den persönlichen Einsatz vor Ort herausstellen, den unsere Mitarbeiter geleistet haben und noch leisten. Mit der technischen Unterstützung von Siemens-Experten schon unmittelbar nach der Katastrophe haben die betroffenen Länder begonnen, ihre zerstörten Infrastrukturen – Strom, Wasser, Telekommunikation – wieder in Gang zu setzen. Hinzu kommt die Lieferung von medizintechnischen Geräten an Krankenhäuser, auch in Zusammenarbeit mit der Bundeswehr.

Der Wert der geleisteten Geldspenden und der Sachspenden beläuft sich bereits auf fast drei Millionen Euro. Und das wird täglich mehr.

Im Rahmen meiner Funktion als Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft habe ich im Übrigen vorgeschlagen, dass wir Public Private Partnerships bilden, um die lokal vorhandenen Kompetenzen und Kapazitäten der deutschen Wirtschaft – in Zusammenarbeit mit den dortigen Botschaften und

Konsulaten – für die nachhaltige Instandsetzung der Infrastruktur und für den Wiederaufbau mobilisieren.

Einer der Vorteile globaler Unternehmen wie Siemens ist es, an Ort und Stelle zu sein. Wir brauchen nicht erst „Vorauskommandos“, um zu erkunden, wo es gilt, die Wasserversorgung wieder in Gang zu setzen, für Strom zu sorgen, Krankenhäuser in Ordnung zu bringen, Schulen und andere Bildungseinrichtungen oder Waisenhäuser zu unterstützen. Wir sind schon dort. Und vielleicht gelingt es uns damit auch, die so genannten „Globalisierungs-Gegner“ davon zu überzeugen, dass Globalisierung auch etwas sehr Humanes haben kann, wenn man sie richtig nutzt.

Zur gesellschaftlichen Verantwortung gehört es aus meiner Sicht auch, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Mandate in der Politik zur Verfügung stellen. Ich selbst war 18 Jahre lang im Stadtrat von Erlangen. Und ich bin überzeugt davon, dass es der Gesellschaft gut tut, wenn wirtschaftlicher Sachverstand in kommunale Gremien, in Landesparlamente und auch in den Bundestag gebracht wird.

Wichtig ist dabei natürlich vollständige Transparenz. Das betrifft sowohl die Tatsache, dass jemand einem Unternehmen angehört, wie auch die Frage, ob jemand weiterhin von dort Einkommen bezieht. Letzteres kommt zum Beispiel dann infrage, wenn im Rahmen einer Teilzeitbeschäftigung noch Leistungen für das Unternehmen erbracht werden.

Von Siemens kommen in Deutschland zurzeit etwa 400 Mandatsträger. Die allermeisten von ihnen nehmen ehrenamtlich kommunale Aufgaben wahr. Sie tun das überwiegend in ihrer Freizeit. Und wir schaffen ihnen dazu gerne – zum Beispiel durch flexible Arbeitszeiten – den nötigen Freiraum. Zwölf Personen haben hauptamtliche Aufgaben übernommen, davon eine im Bundestag, vier in Landta-

gen und sieben als hauptberufliche Bürgermeister. Bei allen zwölf ruht derzeit das Arbeitsverhältnis.

Wir werden unsere Mitarbeiter auch in Zukunft ermuntern, politische Mandate zu übernehmen.

Zusammenfassung

Meine Damen und Herren, zum Schluss fasse ich noch einmal zusammen, wie sich die Lage des Unternehmens heute darstellt und vor allem, was nun ansteht:

- Erstens. Höchste Priorität haben natürlich die Maßnahmen zur Zukunftssicherung unserer Aktivitäten im Arbeitsgebiet Information and Communications.
- Zweitens. Die früheren Problembereiche haben den Turnaround geschafft und müssen ihren Weg in Richtung Zielmargen konsequent weitergehen. Wir haben ihnen mit unseren top⁺ Unternehmensprogrammen im Rahmen des Siemens Management Systems die geeigneten Werkzeuge an die Hand gegeben.
- Drittens. Die Mehrzahl unserer Bereiche ist in einer hervorragenden Verfassung. Sie haben sich dank top⁺ „operational Excellence“ erworben. Diese Bereiche arbeiten daran, ihre Positionen weiter auszubauen und nachhaltig abzusichern.
- Viertens. Wir legen großen Wert auf Wachstum. „Profit and Growth“ bleibt unsere aktuelle Devise. Organisches Wachstum aus eigener Kraft, das ist unsere Präferenz. Aber es muss auch weitere Akquisitionen in neuen und attraktiven Wachstumsfelder geben. Die Weiterentwicklung unseres Geschäftsportfolios bleibt auch in Zukunft eine ganz wesentliche Aufgabe.

- Und fünftens. Ganz oben auf der Liste steht die permanente Arbeit an der Qualität unseres Managements. „Leadership Excellence“, darauf kommt es an. Unser weltweites Top Management hat bereits heute ein bemerkenswertes Potential, auf das wir stolz sein können. Junge Leute zu identifizieren, die geeignet und bereit sind, sich dieses Potential zu erarbeiten und dann mit unserer Förderung in das Top Management hineinzuwachsen, das ist Chefsache, die wichtigste und schönste.

Dank

Meine Damen und Herren, ich sagte es eingangs, ich gebe heute meinen letzten Rechenschaftsbericht als Vorstandsvorsitzender auf einer Siemens-Hauptversammlung. Es bedarf keiner hellseherischen Fähigkeiten, um zu prognostizieren, dass auch diesmal am späten Nachmittag oder frühen Abend, wenn die Abstimmungen stattfinden, nur noch ein Bruchteil der Versammlungsteilnehmer anwesend sein wird. Deshalb möchte ich bereits jetzt Dank sagen:

- Zunächst einmal Herrn Baumann für die enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit in den sieben Jahren seiner Amtszeit als Vorsitzender des Aufsichtsrats und in den langen Jahren zuvor in seiner Funktion als Finanzchef des Hauses. Er hat dem Vorstand den nötigen Freiraum gelassen, den er braucht, um seiner operativen und strategischen Verantwortung nachzukommen. Als Kenner unseres komplexen Unternehmens war er besonders geeignet, das zu tun, was von einem Aufsichtsrat verlangt wird, nämlich Aufsicht auszuüben und Rat zu geben. Ich persönlich und der Vorstand insgesamt haben mit Ihnen, lieber Herr Baumann, immer sehr gerne zusammengearbeitet. Ihnen gebührt unser tiefer Dank!
- Ich danke meinen Vorstandskollegen. Sie sind ja nach deutschem Aktienrecht disziplinarisch nicht dem Vorstandsvorsitzenden, sondern dem Aufsichtsrat verpflichtet. Sie haben mich aber als Teamchef hervorragend unterstützt. Die

vielen Gespräche, die konstruktiven Diskussionen und die mehr als 50 Sitzungen des Zentralvorstands im Jahr werden mir fehlen. Herzlichen Dank.

- Ich danke dem weltweiten Führungskreis des Unternehmens. Das konnte ich den mehr als 500 Top-Managern des Hauses aus aller Welt auf der Siemens Business Conference Anfang Oktober 2004 in Berlin von Angesicht zu Angesicht zum Ausdruck bringen. Auf diese Mannschaft bin ich stolz.
- Ich danke jedem Einzelnen unserer mehr als 430.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in über 190 Ländern der Welt. Ihnen allen habe ich gestern eine Abschieds-Mail geschickt, in der ich meinen Dank zum Ausdruck gebracht habe.
- Ich danke unseren Partnern und Kunden. Sie geben uns mit ihren Aufträgen täglich die Chance, uns zu bewähren und ihnen zu dienen.
- Und – last, but not least – ich danke Ihnen, meine Damen und Herren Aktionäre, für Ihr Engagement und Ihr Vertrauen, das Sie mir in all den Jahren gerade auch in schwierigen Zeiten immer wieder bewiesen haben. Bitte übertragen Sie dieses Vertrauen auch auf das Vorstandsteam, das ab heute Abend von Herrn Kleinfeld geführt wird.

Ich bin oft gefragt worden, welches Leitbild wir beim Handeln für Ihr Unternehmen, meine Damen und Herren, zugrunde legen. Die Antwort:

- Siemens ist und bleibt eines der größten Unternehmen der Weltelektroindustrie und nimmt auf allen Arbeitsgebieten die Positionen Nummer eins oder Nummer zwei ein.
- Siemens ist in der Weltelektroindustrie Technologieführer.

- Siemens erreicht eine Börsenbewertung, vergleichbar mit den gefragtesten Aktiengesellschaften der Welt.
- Siemens ist ein Unternehmen, das attraktiv ist für die Besten in aller Welt und dessen Mitarbeiter stolz auf ihr Unternehmen sind.
- Siemens ist einem anspruchsvollen Wertekodex verpflichtet, geprägt von Humanität, frei jeder Diskriminierung und unter Einhaltung strikter ethischer Standards im Geschäftsverkehr.

Dieses Bild von Siemens ist zum Teil Wirklichkeit, zum Teil Vision, aber es ist keine Utopie, sondern erreichbar.