

Berlin, 7. Mai 2014

Siemens – Vision 2020
Presse- und Analystenkonferenz
Zweites Quartal des Geschäftsjahrs 2014

Joe Kaeser
Vorstandsvorsitzender, Siemens AG

Ralf P. Thomas
Finanzvorstand, Siemens AG

SPERRFRIST BIS 08:15 Uhr MESZ

Joe Kaeser:

Ich werde Sie heute umfassend über unsere neue strategische Ausrichtung informieren, während Herr Thomas die Eckpunkte des abgelaufenen Quartals erläutern wird.

Siemens muss bei Siemens wieder über allem stehen

Vor gut neun Monaten übernahm ich das Amt des Vorstandsvorsitzenden von Siemens. Damals war viel Unruhe im Unternehmen zu spüren; viele Aktionen waren auf Kurzfristigkeit ausgelegt und taktisch in ihrer Natur. Es fehlte die längerfristige Perspektive. Damals im August habe ich als grundlegende Maxime ausgegeben: „Siemens muss bei Siemens wieder über allem stehen! Diesem Credo werden wir uns unterordnen, vom Vorstand bis zum Auszubildenden. Das ist der Schlüssel zum Erfolg.“ Weiter habe ich darauf verwiesen, dass wir die innere Ordnung im Konzern – also die Disziplin – wieder herstellen müssen und uns wieder näher am Kunden orientieren werden.

In der Hauptversammlung im Januar 2014 habe ich unter anderem betont, dass wir das Unternehmen in flacheren Hierarchien und straffer führen werden. Der unternehmerische Führungsanspruch würde sich entlang der Wertschöpfungskette der Elektrifizierung und der Automatisierung entwickeln und in der Nutzung der Chancen der Digitalisierung manifestieren. Damit würde das Unternehmen die Ertragslücken langfristig schließen und mit einer entschlossenen Verbesserung der operativen Performance kurzfristig verringern.

Heute werde ich Ihnen vortragen, wie sich dieser Anspruch strategisch einordnet und strukturell ganzheitlich im Unternehmen abbildet. Bevor ich das jedoch tue, wird Ihnen Herr Thomas kurz die wesentlichen Finanzkennzahlen des zweiten Quartals erläutern und dabei auch auf dringend notwendige Maßnahmen zur Verbesserung der operativen Projektabwicklung eingehen.

Ralf P. Thomas:

Durchwachsenes zweites Quartal

Ich möchte Ihnen einen kompakten Überblick über die Ergebnisse des zweiten Quartals geben, das ich aufgrund signifikanter Sonderlasten vor allem aus dem Pro-

jektgeschäft mit dem Begriff „durchwachsen“ beschreiben möchte. Ein kurzer Blick auf die Eckdaten zeigt, dass wir beim Auftragseingang aufgrund geringerer Großaufträge im Wind- und Zuggeschäft einen deutlichen Rückgang zum außerordentlich starken Vorjahr verzeichneten. Dennoch blieb die Book-to-Bill ratio bei einem guten Wert von 1,06. Der Umsatz stieg um 1 Prozent vergleichbar – dabei wurde der sechsprozentige Rückgang bei Energy durch die anderen Sektoren mehr als kompensiert. Beim Ergebnis der Sektoren ergab sich ein Anstieg um 16 Prozent, getrieben durch deutliche Ergebniszuwächse bei Infrastructure & Cities, Industry und Healthcare sowie einem erheblichen Rückgang bei Energy.

Wie bereits im ersten Quartal hatten wir auch in diesem Quartal einen erheblichen negativen Währungseinfluss auf die Ergebnismarge in Höhe von circa 40 Basispunkten und erwarten das auch für das Gesamtjahr 2014. Für das Ergebnis pro Aktie erzielten wir einen Anstieg um 11 Prozent auf 1,33 Euro. Für das erste Halbjahr liegen wir damit in Summe bei 3,03 Euro, oder 16 Prozent über dem Vorjahr. Vor allem aufgrund einer positiven Entwicklung der Anzahlungen bei Energy verzeichneten wir einen soliden Free Cash Flow von knapp 1,4 Milliarden Euro, der leicht über dem Niveau des Vorjahresquartals lag.

Projektbelastungen bei Transmission

Lassen Sie mich kurz einige Erläuterungen zu den einzelnen Sektoren geben. Im Sektor Energy spiegeln sich im gesunkenen Umsatz zum einen das schwierige Marktumfeld, insbesondere im Gasturbinengeschäft, und zum anderen das deutlich selektivere Vorgehen beim Akquirieren von Transmission-Lösungsgeschäft wider.

Das Ergebnis bei Power Generation profitierte deutlich vom Gewinn aus dem Verkauf von TLT Turbo in Höhe von 73 Millionen Euro sowie dem erfolgreichen Abschluss eines großen Turnkey-Projektes, der zu einem Gewinn von 56 Millionen Euro führte. Dagegen wirkten im Windgeschäft Belastungen in Höhe von 48 Millionen Euro zur Behebung von Mängeln aufgrund defekter Zulieferteile.

Bedingt auch durch einen geringeren Anteil am Gesamtgeschäft, lieferte das margenstärkere Offshore-Geschäft einen deutlich niedrigeren Ergebnisbeitrag. Für das dritte Quartal erwarten wir für das Windgeschäft wieder eine Normalisierung der Margen.

Sehr unerfreulich entwickelte sich die Ergebnissituation bei Transmission aufgrund von zwei Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragungs-Projekten in Kanada. Es han-

delt sich hierbei um zwei Überlandverbindungen im Bundesstaat Alberta, für die wir bereits im Geschäftsjahr 2011 als Generalunternehmer den Zuschlag erhalten hatten. Es ergaben sich massive Belastungen in Höhe von 287 Millionen Euro. Hauptgründe hierfür sind die deutlich höher als zunächst geplanten Aufwendungen für Bauleistungen, die durch Lieferanten erbracht werden, sowie durch Projektverzögerungen verursachte Vertragsstrafen.

Diese Entwicklung ist sehr unbefriedigend. Wir haben uns die Ursachen für die zugrunde liegenden Schwierigkeiten intensiv angesehen und konsequent Schlussfolgerungen getroffen. Eine Task Force aus internen und externen Experten ist derzeit bei diesen beiden Projekten im Einsatz.

Risikominimierung durch „Corporate Memory“

Aber wir haben auch konsequent Lehren gezogen: Für Neugeschäfte werden bereits in der Vertriebsphase risikominimierende Maßnahmen ergriffen, beispielsweise die Einholung einer unabhängigen Expertenmeinung bei technischen Risiken, oder wenn wir technologisches „Neuland“ betreten. Darüber hinaus werden wir frühzeitig auf Änderungen in der Angebotsstruktur hinwirken, um Projekte mit nur geringem eigenem Wertschöpfungsanteil, aber hohem Gesamtrisiko zu verhindern.

Dies ist Bestandteil unseres umfänglichen „Corporate Memory“-Konzeptes, das bei Vorliegen bestimmter Frühwarnsignale risikominimierende Maßnahmen vorgibt. Wir werden hierdurch früher und umfänglicher Transparenz in die Risikostruktur von Projekten bringen, und zwar vor Hereinnahme der Aufträge.

Es gibt aber auch eine positive Nachricht bei Transmission: Mit der 12.000 Tonnen schweren BorWin2-Plattform konnte vor wenigen Tagen die zweite Offshore-Plattform erfolgreich in der Nordsee installiert werden. Sie soll im Jahr 2015 in Betrieb gehen.

Exzellenter Ergebnisbeitrag durch Sektor Healthcare

Durchgängig erfreulich hingegen entwickelte sich der Sektor Healthcare in Q2, trotz erneut erheblicher negativer Währungseffekte in der Ergebnismarge in Höhe von circa 130 Basispunkten. Damit lieferte Healthcare auch im zweiten Quartal einen exzellenten Ergebnisbeitrag auf hohem Niveau mit einer um Sondereffekte bereinigten Marge von 15,5 Prozent. Als positiver Sondereffekt führte der erwartete Verkauf einer Partikeltherapie-Anlage zu einer ergebniswirksamen Aufwertung bestehender Bilanzpositionen in Höhe von 66 Millionen Euro. Auftragseingang und Umsatz stie-

gen auf vergleichbarer Basis an, beide auch unterstützt durch das Geschäft in Europa. Auch Diagnostics entwickelte sich solide im Auftragseingang und Umsatz mit 3 Prozent Wachstum auf vergleichbarer Basis.

Weitere Stabilisierung bei Kurzyklikern im Sektor Industry

Im Sektor Industry zeigten die kurzzyklischen Geschäfte sowohl bei Industry Automation als auch bei Motion Control in der Division Drive Technologies eine weitere Stabilisierung mit einer besonders positiven Auftragsentwicklung in Deutschland und China. In China ist dies unter anderem auch auf das Wiederauffüllen der Lager unserer Vertriebspartner zurückzuführen. Die steigenden Umsätze bei den kurzzyklischen Geschäften führten unmittelbar zu einer erfreulichen Margenverbesserung bei Industry Automation und Drive Technologies, trotz erheblicher gegenläufiger Währungseinflüsse in Höhe von rund 80 Basispunkten. Insbesondere bei Drive Technologies wirkten darüber hinaus die umgesetzten Produktivitätsmaßnahmen aus Siemens 2014 deutlich ergebnissteigernd.

Ergebnisverbesserung in allen Geschäften von Infrastructure & Cities

Abschließend noch ein Blick auf den Sektor Infrastructure & Cities, der im abgelaufenen Quartal erneut über alle Geschäfte hinweg die angekündigten Ergebnisverbesserungen erreichte. Hauptgründe hierfür waren eine deutlich verbesserte Ausführung bei den Zug-Projekten sowie die erfolgreiche Umsetzung von Produktivitätsmaßnahmen aus dem Siemens 2014-Programm im gesamten Sektor.

Ausblick für Geschäftsjahr bestätigt

Ehe ich zum Ausblick für 2014 komme, noch einige kurze Hinweise zu den Regionen: Der Auftragseingang in der Region Europa/Mittlerer Osten/Afrika/GUS ging deutlich zurück, da im Vorjahresquartal mehrere Großaufträge für Wind- und Zugprojekte gebucht worden waren. Hingegen profitierte das Auftragswachstum in den „Americas“ vor allem von einem erheblichen Anstieg in den Wind-Aufträgen, allerdings gegenüber einem schwachen Vorjahresquartal.

Im abgelaufenen Quartal haben wir bei Auftragseingang und Umsatz eine sehr starke Entwicklung in China gesehen – gestützt durch eine Belebung bei den kurzzyklischen Geschäften und durch deutliche Zuwächse beim Rail-Geschäft. Da die angesprochenen Lager-Auffüll-Effekte in China nicht fortgeschrieben werden können, gehen wir bei unseren kurzzyklischen Geschäften weiterhin nicht von einer kräftigen und nachhaltigen Erholung bis spät in unserem Geschäftsjahr 2014 aus.

Auf dieser Basis bestätigen wir unseren Ausblick vom vergangenen November für das Gesamtjahr 2014.

Joe Kaeser:

Insbesondere die erneuten außerordentlichen Belastungen aus den sogenannten „Altprojekten“ im Energiesektor verdeutlichen nochmals die Dringlichkeit, notwendige Veränderungen mit Entschlossenheit umzusetzen. Dies gilt auch für die Übernahme von Verantwortung.

Siemens – Vision 2020

Aufbauend auf den eingangs skizzierten Maßgaben, haben wir die langfristige Ausrichtung von Siemens in drei Aktionsfelder gegliedert und unter „Siemens – Vision 2020“ zusammengefasst. Die darin beschriebenen Maßnahmen und Ausrichtungen werden zwar unterschiedlich schnell in unseren Finanzzahlen sichtbar werden – wir gehen sie aber alle mit gleicher Konsequenz an. Erstens die Identifikation von und Partizipation in den längerfristigen Wachstumsmärkten. Zweitens die kontinuierliche Optimierung unserer Geschäfte. Drittens konkrete und nachhaltige Maßnahmen zur funktionalen Effizienzsteigerung im Unternehmen und zur Risikobeherrschung in den Projekten.

Bei der Gestaltung der langfristigen Strategie stellen sich die Fragen: Wofür steht Siemens in Zukunft, und wie wollen wir langfristig erfolgreich sein? Worauf bauen wir? Wie entwickelt sich die Welt in unserem Spektrum?

Zunehmender Einfluss der Digitalisierung

Zusätzlich zu den schon seit einigen Jahren beachteten Megatrends sehen wir einen schnell zunehmenden Einfluss der Digitalisierung auf unsere Märkte. Digitalisierung bedeutet und ermöglicht: Daten sammeln, Inhalte analysieren und die richtigen Schlussfolgerungen ziehen.

Wir rechnen damit, dass die eher traditionellen Geschäfte mit der Elektrifizierung in Summe moderat wachsen, während die Märkte für Automatisierung attraktive mittelfristige Wachstumsraten von 4 bis 6 Prozent aufweisen. Die Wachstumsdynamik in den Geschäften rund um Software und Datenanalytik wird mindestens 7 bis 9 Prozent betragen und ist eher höher, kann aber zu Substitutionseffekten im traditionellen Hardwaregeschäft führen.

Innovationstreiber für die „elektrische Welt“

Wir wollen auch hier die führende Rolle in der Elektrifizierung und Automatisierung nutzen und in allen drei Feldern der Innovationstreiber für die „elektrische Welt“ sein! Denn wir sind hervorragend aufgestellt: Zu unserer starken Basis in der Elektrifizierung kommt zusätzlich die klare übergreifende Nummer 1-Position in fast allen Feldern der Automatisierung – sei es in der Kraftwerksleittechnik, im Stromübertragungsnetz, bei der Bahnautomatisierung oder in der Diskreten Industrie.

Wir werden also die Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben, dank der Verbindung mit unserem tiefen Wissen über die Kundenprozesse, dem sogenannten Domain-Know-how, und dank unserer breiten installierten Kundenbasis ergreifen können.

„Digitale Fabrik“ als Division

Nehmen wir das Beispiel Industrie: Hier haben wir in den vergangenen Jahren schon erhebliche Investitionen durch eigene Entwicklung und Zukäufe von Unternehmen wie UGS und LMS getätigt. Inzwischen haben wir alleine bei Industry rund 8.000 Software-Entwickler beschäftigt – viermal mehr als vor zehn Jahren.

Mit der neuen Organisation bündeln wir als weltweit erstes Unternehmen alle notwendigen Aktivitäten für die „Digitale Fabrik“ unter einem Dach. Damit schaffen wir ideale Voraussetzungen für den Ausbau unserer führenden Rolle bei der Realisierung von Industrie 4.0. Dies gilt übrigens nicht nur für ein Fabrikumfeld, wir wenden diese Kompetenzen auch in Kraftwerken oder Gebäuden an.

Akquisition des Geschäfts mit aero-derivativen Gasturbinen von Rolls-Royce

Aber auch außerhalb der „Digitalen Fabrik“ gibt es attraktive Chancen in der Elektrifizierungs-Kette: Bei der Energieerzeugung sehen wir die Wachstumsschwerpunkte auf dem Feld der kleineren und flexibleren Turbinen, die besonders für die attraktiven Märkte des Öl- und Gas-Sektors sowie der dezentralen Energieversorgung einsetzbar sind.

Im Bereich der Erneuerbaren Energien setzen wir weiter auf den Ausbau der Windenergie, besonders im Offshore-Bereich, der auch mittelfristig zweistellig wachsen wird.

Bei den flexiblen Gasturbinen haben wir heute bereits einen sehr wichtigen Meilenstein gesetzt: Mit der Akquisition des Geschäfts mit aero-derivativen Gasturbinen

von Rolls-Royce schließen wir eine wichtige Lücke im Portfolio. Wir bauen damit den Zugang zum attraktiven Markt der kleinen Gasturbinen aus, für den in den kommenden Jahren rund 8 Prozent Wachstum erwartet werden.

Wir erwerben ein attraktives Geschäft mit einem hohen Serviceanteil zu einem angemessenen Preis und erwarten Kostensynergien in Höhe von mindestens 50 Millionen Pfund bis 2017 sowie weiteren 25 Millionen Pfund in den Folgejahren. Darüber hinaus haben wir eine langfristige Technologiepartnerschaft über 25 Jahre mit Rolls-Royce geschlossen. Sie ermöglicht uns Zugang zu zukünftigen Schlüsselentwicklungen im Aero-Bereich.

Dezentrales Energiemanagement im Fokus

Neben der Erzeugung spielt die Energieübertragung eine fundamentale Rolle. Energiesysteme in urbanen Zentren wachsen immer mehr zusammen und vernetzen sich mit ihrem Umfeld. Man spricht daher auch oft von „dezentralem Energiemanagement“. Wir haben deshalb durch die Zusammenführung der Geschäfte aus Transmission, Low and Medium Voltage sowie wesentlichen Teilen der bisherigen Smart Grid Einheit eine schlagkräftige Division für Energy Management geschaffen. Dadurch besetzen wir dieses Wachstumsfeld strategisch ganzheitlich und werden die sich bietenden Chancen nutzen!

Hier sehen wir neben der Industrie- und Prozessautomatisierung besonders auch Möglichkeiten für Wachstum in Deutschland. Herausragende Kompetenzen in der Leistungselektronik, Automatisierungs- und Softwarelösungen im Verteilnetz sowie im Netzmanagement sind dafür eine wichtige Voraussetzung. Deshalb werden wir auch hier deutlich investieren und unsere Position ausbauen!

Gebäudetechnik bietet große Chancen

Außerdem spielen Gebäude in diesen Netzwerken eine wesentliche Rolle. Entsprechend werden wir die Chancen, die sich in der Gebäudetechnik bieten, konsequent nutzen. Auch hier hat die weitere Automatisierung und Vernetzung eine Schlüssel-funktion.

Optimale Aufstellung für Mobility-Geschäfte

Dies gilt auch für die Mobilität der Zukunft. Um das Angebot für innovative Mobilitätslösungen in und zwischen urbanen Zentren auszubauen, werden wir die einzelnen Geschäfte bei Mobility so strukturieren, dass sie in ihren Märkten optimal aufgestellt sind.

Glänzende Ausgangsbasis für Geschäft mit der Digitalisierung

Wie bereits skizziert, entstehen durch die zunehmende Digitalisierung riesige Mengen von Daten – doch wie kann daraus profitables Geschäft werden? Durch unsere breite installierte Basis in der Automatisierung und im Softwaregeschäft haben wir nicht nur Zugang zu den Daten, sondern auch ein tiefes Verständnis der Prozesse. Das ist eine glänzende Ausgangsbasis, daraus hochprofitable Geschäfte, besonders im Servicebereich, zu generieren!

Ich möchte dies an drei Beispielen verdeutlichen: Erstens: Jedes unserer High-End CT-Geräte generiert zwei Terabyte an Bilddaten pro Monat. Zweitens: Alleine in unserem Weltklasse-Werk für Automatisierungstechnik in Amberg entstehen jeden Tag bis zu 50 Millionen Prozessinformationen. Deren laufende Optimierung ermöglicht inzwischen eine Qualität in der Fertigung ganz nahe 100 Prozent. Drittens enthält jede große Siemens-Gasturbine circa 1.500 Sensoren, die permanent Daten zum Betriebszustand liefern. Mit deren Hilfe können wir die Effizienz verbessern.

Schwerpunkt auf Datenanalyse-Plattform und Cloud-Strategie

Weitere Grundvoraussetzungen sind jedoch eine kluge Strategie im Umgang mit der Cloud und in der (Massen)Datenanalytik! Die intelligente Kombination dieser Elemente ermöglicht es uns, unseren Kunden neue Services zur Optimierung ihres Geschäfts anzubieten und attraktive Geschäftsmodelle beziehungsweise Applikationen aufzubauen. Beispiele sind hier vorausschauende Wartung, Senkung des Energieverbrauchs oder Steigerung der Effizienz in Entwicklung und Produktion und damit Kosten- und Zeitvorteile. Denken Sie nur an unsere bereits geschäftsübergreifend eingesetzte gemeinsame Remote Service-Plattform, die über 250.000 Siemens-Anlagen verbindet.

Wir werden hier zusätzliche Investitionsschwerpunkte setzen für eine geschäftsübergreifende Datenanalyse Plattform und eine Unternehmen-übergreifende Cloud-Strategie. Mit diesen technologischen Synergien schaffen wir Wettbewerbsvorteile für Siemens.

Prozessindustrie als Wachstumsfeld

Ein weiteres wichtiges und von uns über lange Jahre vernachlässigtes Wachstumsfeld ist die Prozessindustrie – einige ausgewählte Industrien wie Food & Beverage und Oil & Gas weisen mittelfristige Wachstumsraten um 6 Prozent auf, und damit etwa das Zweifache des GDP. Deshalb werden wir unsere Kompetenzen für die

Prozessindustrie und Antriebstechnik in einer Division bündeln und das Portfolio sowohl für Feldgeräte als auch für Software ausbauen. Außerdem wird der Zugang in die installierte Basis der Märkte gestärkt.

Unkonventionelle Öl- und Gasförderung bietet Geschäftschancen

Auch wenn wir insbesondere bei der unkonventionellen Öl- und Gasförderung bereits einige Möglichkeiten verpasst haben, sehen wir noch beste Einstiegschancen in diesem vor allem in Nordamerika angesiedelten Markt.

Dies und die aus der Gas-Renaissance in den USA erwachsenden Möglichkeiten für das Gasturbinengeschäft sowie die Potentiale für die Windenergie haben uns bewogen, das Vorstandsressort für die Amerikas und die Energieerzeugung aus den USA heraus zu führen.

Healthcare wird eigenständige Unternehmenseinheit

Kommen wir nun zu Healthcare, einem Geschäft, das in den letzten Jahren immer wieder aufs Neue exzellente Ergebnisse geliefert hat und sich erfolgreich im Markt behauptet. Hier gibt es Synergien mit den übrigen Geschäften, zum Beispiel bei digitalen Plattformen und natürlich der Marke Siemens.

Andererseits sehen wir langfristig bei den Märkten und Technologien bei Healthcare Ansätze für fundamentale Veränderungen – wie zum Beispiel: Die Systeme der Kostenerstattung werden zunehmend nutzenorientiert gestaltet und erfordern neue Geschäftsmodelle. Technologisch entwickelt sich die Medizin von erfahrungsbasiert hin zu wissenschaftsbasiert durch den vermehrten Einsatz von Molekulardiagnostik und anderen Biowissenschaften, sogenannten Life Sciences.

Um auf diese starken Veränderungen sachgerecht reagieren zu können, wird Healthcare zukünftig als separate Unternehmenseinheit innerhalb Siemens ausgelegt und kann sich damit flexibel und fokussiert mit eigener Ressourcenallokation auf die Märkte einstellen.

Dies bedeutet im Wesentlichen eine auf die Anforderungen von Healthcare optimierte vertriebliche Aufstellung und eine bedarfsgesteuerte Nutzung der Siemens Support-Funktionen. Aufgrund der technologischen Fokussierung wird Healthcare auch in der Forschung und Entwicklung volle Eigenständigkeit erhalten. Die Governance unterliegt weiterhin den Konzernleitfunktionen.

Audiologie-Geschäft wird an die Börse gebracht

Außerdem werden wir das unter Wachstums- und Profitabilitätsgesichtspunkten hochattraktive Geschäft mit Hörgeräten an die Börse bringen und damit beste Voraussetzungen für den Ausbau dieses Geschäftes unter Eigenverantwortung schaffen. Damit folgen wir dem Grundsatz, Geschäften ohne Synergie im Konzern eine eigenständige Weiterentwicklung und Ressourcenallokation zu ermöglichen.

Geschäfte mit schwacher Entwicklung wieder selbst in Ordnung bringen

Ich habe bereits bei meiner Antrittsrede betont, dass wir unsere guten Geschäfte stabilisieren und mit den nötigen Ressourcen ausstatten werden. Aber ich habe auch schon mehrfach gesagt, dass wir uns besonders intensiv die Geschäfte ansehen, die sich zum Teil schon seit Jahren deutlich schwächer entwickeln, und diese in Ordnung bringen müssen. Die zehn Geschäfte, die im Geschäftsjahr 2013 am unprofitabelsten waren, machten etwa ein Sechstel des Umsatzes aus und haben in Summe keinen Gewinn erwirtschaftet. Das war bereits in den vergangenen Jahren ähnlich. Wir werden geschäftsspezifisch alle Optionen zur Sanierung der Geschäfte einsetzen. Dabei liegt der Schwerpunkt darauf, diese Geschäfte selbst in Ordnung zu bringen oder auch über wertschaffende Partnerschaften schneller nachhaltig zu sanieren.

Schlagkräftiges Joint Venture für Metals Technologies-Geschäft

Für eines dieser Geschäfte haben wir heute konkrete Entscheidungen getroffen: Wir formen ein schlagkräftiges Joint Venture mit der japanischen Mitsubishi Hitachi Heavy Machinery für die metallurgische Industrie und bringen unser Metals Technologies-Geschäft ein. Siemens hält dabei 49 Prozent der Anteile. Beide Partner passen sowohl vom Produktportfolio als auch von der regionalen Aufstellung hervorragend zusammen, um eine globale Führungsrolle zu übernehmen.

Effiziente Konzernleitfunktionen und Supportprozesse

Grundvoraussetzung für wertschaffendes Wachstum, führende Innovationskraft, wettbewerbsfähige Produktivität und eine schnelle Resonanz auf Kundenwünsche sind effiziente Konzernleitfunktionen und Supportprozesse. Deshalb werden wir die Komplexität und Bürokratie im Unternehmen deutlich verringern, die Hierarchiestufen vom Management zum operativen Geschäft reduzieren, und es für unsere Kunden wieder einfacher machen, Geschäfte mit uns zu tätigen.

Einsparungen in Höhe von einer Milliarde Euro

In Summe werden wir durch die Vereinfachung und Straffung unserer Strukturen rund eine Milliarde Euro Kosten in allen Querschnitts- und Supportfunktionen einsparen. Dies wird unter anderem auch durch eine Straffung der zentralen Führung des Konzerns und die Herausnahme der Sektor-Ebene sowie die Zusammenlegung von einzelnen Geschäften und Funktionen erreicht.

Dabei sollen die Einsparungen vorwiegend bereits im Geschäftsjahr 2016 in der Gewinn- und Verlustrechnung wirken. Über weitere Details werden wir Sie nach der vorgesehenen Beratung mit den Arbeitnehmervertretern informieren. Der hierfür definierte Prozess hat bereits begonnen.

Flache Hierarchien und straffe Führung prägen neue Organisation

Ich hatte auf der letzten Hauptversammlung angekündigt, dass wir im Vorstand die ganzheitliche Führung und Optimierung des Unternehmens wieder stärker in den Vordergrund stellen; die Entscheidungswege reduzieren; die Geschäftshierarchien flacher machen; die innere Ordnung stärken; und das Unternehmen straffer führen werden. Das setzen wir in der Neuorganisation um:

- Der Kunde wird ganzheitlich von leistungsfähigen Vertriebsregionen oder Key Account-Organisationen betreut. Sie sind verantwortlich für die Marktausschöpfung in ihrem Land beziehungsweise bei ihren Kunden.
- Starke und effiziente Konzernleitfunktionen – das Corporate Core – legen in Abstimmung mit dem Vorstand die Leitlinien für das Unternehmen fest, überwachen sie und festigen die innere Ordnung im Hause. In dieser Funktion unterstützen sie die Geschäfte und haben Weisungsrechte.
- Die Geschäfte werden in neun Divisionen und eine eigenständig geführte Geschäftseinheit Healthcare gegliedert.
- Die Divisionen sind für die Erarbeitung und Umsetzung der Strategie, die Entwicklung und Fertigung ihres Leistungsspektrums und die Steuerung der Vertriebskanäle verantwortlich. Sie tragen die Gewinn- und Verlustrechnung und haben damit die weltweite Verantwortung für die Geschäfte.
- Der Vorstand vertritt das Unternehmen ganzheitlich. Er priorisiert und integriert alle Geschäfte, Regionen und Funktionen und optimiert damit den Erfolg von Siemens.

Klar geregelte Verantwortlichkeiten

In unserer gestrafften und deutlich flacheren Unternehmensstruktur sind die Verantwortlichkeiten klar geregelt: Die Vorstandskollegen Roland Busch, Klaus Helmrich und Lisa Davis übernehmen jeweils eine regionale Geschäftsverantwortung und sind für operative Divisionen zuständig. Sie stellen einen integrierten Marktauftritt sicher. Hermann Requardt leitet auch zukünftig als CEO das eigenständig geführte Healthcare-Geschäft, das sich auch im Vertrieb separat aufstellt. Die CEOs der neun Divisionen haben die globale Geschäftsverantwortung. Darüber hinaus fungieren Ralf Thomas als CFO sowie Siegfried Russwurm als Arbeitsdirektor und CTO des Unternehmens.

Anpassungen im One Siemens Financial Framework

Zur effektiveren Steuerung des Unternehmens wurde das finanzielle Zielsystem „One Siemens“ zu einem ganzheitlichen Managementsystem ausgebaut. Es wurden die Elemente der „Operativen Optimierung“ und das Feld der „Nachhaltigkeit und gesellschaftlichen Verantwortung“ ergänzt.

Lassen Sie mich kurz die wesentlichen Änderungen im finanziellen Zielsystem erläutern:

- In mittlerer Zukunft wollen wir auf vergleichbarer Basis stärker wachsen als unsere fünf wichtigsten Wettbewerber, die auch als Vergleichsmaßstab bei der Vorstandsvergütung herangezogen werden.
- Bei Akquisitionen werden wir in Zukunft bei Ankündigung einer Transaktion über die finanziellen Auswirkungen wie zum Beispiel Economic Value Added informieren und regelmäßig über den Fortschritt der Integration, der angekündigten Synergien berichten.
- Wir streben jedes Jahr zwischen 3 und 5 Prozent an Produktivität bei den Kosten an.
- Bei der Kapitalstruktur werden wir uns in Zukunft nur noch gegen eine Obergrenze von 1,0 beim Verhältnis der industriellen Verschuldung gegenüber EBITDA messen. Wir bleiben damit ein finanziell grundsolides Unternehmen.

- Unsere Ausschüttungsquote werden wir in Zukunft ohne den Effekt von Aktienrückkäufen betrachten. Sie verbleibt auf einem somit noch attraktiveren Niveau von 40 bis 60 Prozent des Gewinns nach Steuern.
- Jede unserer Divisionen erhält ab dem Geschäftsjahr 2015 als Zielvorgabe ein Ergebnismargenband vor ppa – also vor akquisitionsbedingten Abschreibungen auf immaterielle Vermögenswerte. Diese Bänder orientieren sich an den Ergebnissen der wesentlichen Wettbewerber der jeweiligen Division und dienen als Steuerungsmaßstab bei der Ressourcenallokation.

Starker Fokus auf operative Exzellenz

Kommen wir nun zum bereits erwähnten Siemens Operating System: In den letzten Jahren war das Thema der operativen Exzellenz in Teilen der Organisation mit weniger Nachdruck als nötig verfolgt worden. Das werden wir wieder ändern und damit auch die Sonderbelastungen deutlich senken.

Die Marktausschöpfung werden wir durch ein branchenorientiertes und organisationsübergreifendes Account Management stärken. Gemeinsame Prioritäten wie Softwareentwicklung, Cloud- und Data Analytics-Strategie werden ganzheitlich durch unsere Corporate Technology gesteuert und für die einzelnen Geschäfte optimiert.

Ein Schlüssel für die Erreichung der jährlichen Produktivitätsziele von 3 bis 5 Prozent ist der Ausbau der „Business Excellence“-Practice im Unternehmen. Deshalb haben wir bei Corporate Technology alle in den bisherigen Corporate Funktionen vorhandenen Kompetenzen unter einer Leitung konzentriert. Hier liegt auch die Verantwortung für das Corporate Memory. Wir werden das reichhaltige Wissen unseres Unternehmens dort bündeln und besser zugänglich und nutzbar machen! Die Anwendung unserer gut entwickelten Methodenkompetenz zur Produktivitätsverbesserung wird verpflichtend. Die Leiter der Geschäftseinheiten werden hierüber im Vorstand berichten.

Uns liegt die deutliche Verringerung der hohen Sonderbelastungen aus Projekten am Herzen: Wir haben die Risikoprojekte aus den letzten Jahren und die Ursachen für entstehende Schief lagen, die sehr oft schon in der Angebotsphase liegen, detailliert analysiert und entsprechende Veränderungen angestoßen. Im kürzlich gewonnenen Offshore-Netzanbindungs-Projekt BorWin 3 haben wir bereits die Erfahrungen aus den vorangegangenen vier Plattform-Projekten berücksichtigt.

Unternehmenskultur macht den Unterschied

Die beste Strategie nützt nur etwas, wenn sie auch von einer starken Unternehmenskultur getragen wird. „Culture eats strategy for lunch“ – oder anders ausgedrückt: Nicht die Strategie ist es, die den Unterschied macht, sondern die Kultur eines Unternehmens, seine Werte und wofür es steht! Daher werde ich auch nicht müde, für diese Kultur zu werben: Eine Kultur des verpflichtenden Eigentums. Meine Botschaft an jeden lautet: Handele stets so, als wäre es Deine eigene Firma!

Stärkung der Eigentümerkultur

Heute sind 140.000 Mitarbeiter auch Eigentümer unserer Firma und halten mehr als 3 Prozent der Aktien. Ich möchte, dass es deutlich mehr werden. Die Zahl der Siemens-Aktionäre, die auch bei Siemens arbeiten, soll um mindestens 50 Prozent steigen. Daher planen wir einen zusätzlichen, aktienbasierten Siemens Profit-Sharing-Pool, mit dem die Mitarbeiter unterhalb des Managements mit bis zu 400 Millionen Euro am Unternehmenserfolg jährlich beteiligt werden. Und je mehr Mitarbeiter Eigentümer werden, desto stärker wird der Verantwortungssinn jedes Einzelnen. Das ist die Kultur, die wir bei Siemens schaffen wollen. Das ist entscheidend für „Siemens – Vision 2020“.

Siemens – Vision 2020: Klare Zielsetzungen

Siemens steht wie kein anderes Unternehmen für Innovation bei der Elektrifizierung der Welt. Das wird in Zukunft auch so bleiben.

Mit „Siemens – Vision 2020“ werden wir sieben Punkte bis 2020 erreicht haben:

- Erstens: Wir stärken die Konzernleit- und Querschnittsfunktionen. Wir nehmen Komplexität aus dem Unternehmen heraus und senken bis zum Ende des Geschäftsjahres 2016 die Kosten nachhaltig um rund 1 Milliarde Euro.
- Zweitens: Wir bringen die Geschäfte in Ordnung, die ihr Potenzial noch nicht voll ausschöpfen. Dabei legen wir den Fokus auf die 10 Geschäfte, die den größten Nachholbedarf haben.
- Drittens: Wir setzen unser Zielsystem „One Siemens“ konsequent um und erreichen dabei stets unser ROCE-Ziel von 15 bis 20 Prozent. Wir schaffen durch Innovation und ganzheitlichen Marktansatz ein Wachstum, das im Schnitt über unseren wichtigsten Wettbewerbern liegt.

- Viertens: Siemens ist ein globales Unternehmen, das in mehr als 200 Ländern aktiv ist und das heute 86 Prozent seines Umsatzes außerhalb von Deutschland erwirtschaftet. Diese globale Ausrichtung wird in Zukunft auch im Management sichtbarer werden. Bis spätestens 2020 werden mehr als 30 Prozent unseres Managements von Divisionen und Geschäftseinheiten global außerhalb Deutschlands angesiedelt sein.
- Fünftens: Wir werden für unsere Kunden wieder die erste Wahl sein. Ein Gradmesser für die Kundenzufriedenheit ist der sogenannte „Net Promoter Score“. Hier streben wir eine Verbesserung des Net Promoter Score um mindestens 20 Prozent an.
- Sechstens: Basis für den Erfolg sind hochengagierte und zufriedene Mitarbeiter. Wir werden für sie ein attraktiver Arbeitgeber sein und messen dies im Rahmen unseres Siemens Global Engagement Survey. Für die Schwerpunktthemen Leadership und Diversity ist es unser Ziel, dauerhaft einen Zustimmungswert von mehr als 75 Prozent zu erreichen.
- Siebtens: Wir werden die Eigentümerkultur stärken und weiter ausbauen. Dazu gehört, dass wir die Mitarbeiter noch deutlich stärker am Unternehmenserfolg beteiligen und damit die Zahl der Siemensianer, die auch Aktionäre unserer Firma sind, um mindestens 50 Prozent auf über 200.000 Mitarbeiter ausbauen.

All das setzen wir konsequent um. Dafür geben wir uns einen klaren Zeitplan. Über unsere Fortschritte werden wir Sie regelmäßig informieren.

Langfristiger Erfolg wird jeden Tag aufs Neue entwickelt ...Tag für Tag, Quartal für Quartal, Jahr für Jahr. Konsequent, aber auch verantwortungsvoll! Das ist Siemens. Ich persönlich stehe Ihnen dafür gerade, dass die nachfolgende Generation ein besseres Unternehmen weiterführen kann. Das ist meine Vision. Das ist meine Verantwortung. Das ist mein Versprechen.