

Jahrespressekonferenz Geschäftsjahr 2013

Joe Kaeser
Vorstandsvorsitzender, Siemens AG

Ralf Thomas
Finanzvorstand, Siemens AG

Joe Kaeser:

Vor 99 Tagen trafen wir uns im Innenhof unserer Münchner Zentrale. Damals habe ich mich als neuer Vorstandsvorsitzender der Siemens AG vorgestellt. Viele von Ihnen waren dabei. Ich habe Ihnen damals unter anderem gesagt: Siemens muss bei Siemens wieder über allem stehen. Dabei spielt es keine Rolle, ob man für einen Sektor, eine Division oder eine Region arbeitet. Silos müssen sich öffnen, Barrieren verschwinden. So wie in der Kommunikation – wo sich die Grenzen zwischen interner und externer Kommunikation nicht nur dank sozialer Medien zunehmend auflösen.

Erstmals darf ich auch einige unserer Mitarbeiter aus den Berliner Standorten hier und heute auf der Pressekonferenz begrüßen. Ende Juli in München habe ich Ihnen auch gesagt: Ich bin am Start – nicht am Ziel. Nun haben wir sozusagen die ersten 99 Meter hinter uns. Eine Menge ist seitdem passiert. Mit der Neuausrichtung der Regionen haben wir erste strategische Impulse gesetzt.

Solider Abschluss des Geschäftsjahres 2013

Mit einem soliden vierten Quartal haben wir ein bewegtes Geschäftsjahr 2013 abgeschlossen. Nun blicken wir nach vorne und konzentrieren uns auf die Maßnahmen zur angestrebten Ergebnisverbesserung, die wir konsequent und besonnen umsetzen. Ich sage hier bewusst wir. Der Mann, der für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist, sitzt neben mir. Nachdem ich Ihnen einen ersten Überblick über unser abgelaufenes Geschäftsjahr gegeben habe, wird Ralf Thomas erklären, was er in seinem ersten Jahr als CFO vor hat, und auch die Details zu den Geschäften unserer Sektoren vorstellen. Hier gibt es – wie eigentlich immer – viel Licht und Schatten.

Das Geschäftsjahr haben wir dank der Erfolge bei Nokia Siemens Networks (NSN), Osram und einer sehr starken Performance bei der Gesundheitstechnik insgesamt befriedigend abgeschlossen. Trotz der Transformationskosten aus unserem Effizienzprogramm Siemens 2014 haben wir damit den revidierten Ausblick vom Juli erreicht. Der Auftragseingang ist auf vergleichbarer Basis um 10 Prozent auf 82,4 Milliarden Euro deutlich angestiegen. Das Book-to-Bill-Verhältnis für das gesamte Geschäftsjahr lag über 1. Wir haben jetzt Aufträge im Wert von 100 Milliarden Euro

Siemens AG

Wittelsbacherplatz 2, 80333 München, Deutschland
Corporate Communications and Government Affairs
Leitung: Stephan Heimbach

in unseren Büchern stehen. Der Umsatz lag mit rund 75,9 Milliarden Euro um 1 Prozent unter Vorjahresniveau, auf vergleichbarer Basis gerechnet. Das Ergebnis aus fortgeführten Aktivitäten betrug 4,2 Milliarden Euro. Die Transformationskosten von 1,3 Milliarden Euro im Rahmen vom Siemens 2014 sind darin bereits berücksichtigt.

Können wir damit zufrieden sein? Leider nicht wirklich! Wir sind erheblich unter unserer anfänglichen Jahresprognose geblieben und mussten dann auch noch im Sommer unser Sektormargenziel für 2014 deutlich zurücknehmen. Eine Reihe von Sonderbelastungen bei der Solartechnik, den Hochgeschwindigkeitszügen, Windrädern und Nordsee-Plattformen drückte aufs Ergebnis. Diese Belastungen im operativen Geschäft konnten in Teilen durch die Erträge aus dem NSN-Ausstieg oder den sektorübergreifenden Aktivitäten unseres Immobilienunternehmens Siemens Real Estate (SRE) und unserer Finanzsparte Financial Services (SFS) kompensiert werden. Ein schöner Erfolg war auch der Spinoff-Börsengang von Osram. Hier haben sich Besonnenheit und Beharrlichkeit in der Vorbereitung ausgezahlt.

Ein Unternehmen wie unser Haus muss den Anspruch haben, dass wir nicht nur technisch im Wettbewerb führend sind oder mindestens mithalten können, sondern dies auch in der Ertragskraft nachhaltig erreichen. Das hat nichts mit Gier zu tun, sondern mit der dauerhaften Sicherung der Innovationskraft, der Wettbewerbsfähigkeit und damit auch der Arbeitsplätze auf globaler Basis.

Wir haben zwar in diesem Jahr Stellenanpassungen durchgeführt, wo es notwendig war, und wir haben darüber auch berichtet. Die Gesamtzahl der Siemens-Mitarbeiter blieb aber nahezu konstant, sowohl in Deutschland als auch weltweit. Denn wir haben in neuen und zukunftssträchtigen Geschäftsfeldern neue Stellen aufgebaut und dort, wo dauerhaft strukturelle Eingriffe notwendig waren, konsequent aber verantwortungsvoll gehandelt. So werden wir auch künftig mit Strukturveränderungen aufgrund bestimmter Produkt- und Regionalzyklen umgehen müssen – ob wir das wollen oder nicht!

Konsequente Umsetzung von Siemens 2014

Um unser ganzes Unternehmen für die Zukunft produktiver und schlagkräftiger zu machen, verfolgen wir unser Unternehmensprogramm Siemens 2014 konsequent

weiter. Aus der Umsetzung des Programms erwarten wir eine Sektor-Ergebnisverbesserung von circa 200 bis 300 Basispunkten gegenüber dem berichteten Stand vom Geschäftsjahr 2013.

Ralf Thomas:

Sie können sich vorstellen, dass ich mich sehr freue, zum neuen „Team Siemens“ zu gehören. Siemens steht seit jeher für solide Finanzen, und ich kann Ihnen versichern: Das wird auch so bleiben. Konservativ zu wirtschaften, im besten Sinne des Wortes, ist bei Siemens eine historische Verpflichtung. Meine Vorgänger hatten nicht nur die Gegenwart, sondern stets auch das Wohl der nachfolgenden Generationen im Blick. Diesem Anspruch möchte ich ebenfalls gerecht werden.

Weiter aufholen gegenüber Wettbewerbern

Blicken wir auf die Kennzahlen unseres One Siemens Cockpit, das Sie ja bereits kennen. Im Vergleich zu unseren wichtigsten Wettbewerbern blieb unsere Umsatzentwicklung im abgelaufenen Geschäftsjahr um 3,6 Prozentpunkte zurück. Zwei unserer vier Sektoren, nämlich Healthcare und Industry, erreichten mit ihren Margen im abgelaufenen Geschäftsjahr ihr jeweiliges Zielband. Das heißt, sie hielten mit den Wettbewerbern Schritt, mit denen sie sich messen. Und auf den Gesamtkonzern gesehen ging die Rentabilität unseres eingesetzten Kapitals – ROCE adjusted – im Vergleich zum Vorjahr zurück auf 13,8 Prozent.

An diesen drei Kenngrößen lässt sich klar ablesen: Wir müssen gegenüber unseren Wettbewerbern weiter aufholen. Die vierte Kenngröße ist die Kapitalstruktur. Wir werden sie optimieren – darauf gehen wir später noch genauer ein. Hier halten wir fest: Der Free Cash Flow, „all-in“, lag im vergangenen Geschäftsjahr mit 5,3 Milliarden Euro noch einmal deutlich über dem Vorjahreswert. Das ist erfreulich. „Cash is king“, sagen wir gern. Und das stimmt auch. Denn ein hoher Free Cash Flow gibt uns Flexibilität für unternehmerisches Handeln.

Kapitaleffizienz optimieren

Für den langfristigen Erfolg von Siemens sind meines Erachtens zwei Punkte entscheidend: Kapitaleffizienz und Risikomanagement. Die entscheidende Frage zur Kapitaleffizienz lautet: Setzen wir die uns zur Verfügung stehenden Mittel wirklich optimal ein? Wir setzen unser Kapital nur dann effizient ein, wenn wir beim

Einsatz unserer Ressourcen eine klare Priorisierung vornehmen. Wir müssen uns entscheiden, ob und wie viel wir in Zukäufe, in Forschung und Entwicklung, in die Marktausschöpfung und auch in die Weiterbildung von Mitarbeitern investieren. Dabei ist nicht allein die Marge relevant. Eine wettbewerbsfähige Gewinnspanne ist zwar wichtig. Sie reicht aber als einzige Kenngröße nicht aus, um unser langfristiges Potenzial auszuschöpfen. Wir werden daher Investitionen in den Bereichen Vorrang geben, in denen sie nachhaltig die größte Wertsteigerung erzielen.

Es geht zum einen darum, unsere eigene Performance zu verbessern. In unserem Haus gibt es sehr viel Wissen und Erfahrung. Aus Dingen, die sehr gut, aber auch aus Dingen, die schlecht gelaufen sind. Diesen reichen Erfahrungsschatz gilt es zu nutzen. Wir bündeln deswegen unser Wissen über erstklassige Projekte, Prozesse und Geschäfte zukünftig in einer schlagkräftigen Experteneinheit bei der Corporate Technology. Dort werden die „Business-Excellence“-Funktionen wie unter anderem das Projekt- und Qualitätsmanagement zusammengeführt. Es gibt ja das geflügelte Wort: „Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß...“. Letztlich wird diese Bündelung unserem Geschäft zugutekommen – und uns auch besser schützen vor negativen Überraschungen bei neuen Projekten.

Regionale Neuaufstellung für mehr Kundennähe

Zum anderen geht es darum, die Märkte besser auszuschöpfen und ein schnelleres Wachstum als unsere Wettbewerber zu erzielen. Dass wir hier Nachholbedarf haben, haben wir erkannt. Darauf zielt auch unsere regionale Neuaufstellung ab. Wir kommen künftig ohne eine komplette Hierarchieebene, die Cluster, aus. Stattdessen berichten 30 Leitländer, die für mehr als 85 Prozent unseres Geschäfts stehen, direkt an den Vorstand. Kürzere Wege, schnellere Entscheidungen, größere Nähe zum Kunden: Davon profitieren wir alle.

Zu der Neuordnung gehört auch, dass wir unterstützende Funktionen wie das Berichts- und Rechnungswesen, das Personalwesen oder den Rechtsberatungsservice weltweit noch stärker bündeln als bisher. Um die regionale Optimierung dieser unterstützenden Funktionen kümmere ich mich persönlich – vor allen Dingen mit Hinblick auf eine größere Kosteneffizienz und einen besseren Einsatz unseres Investivkapitals.

Lassen Sie mich ein sehr anschauliches Beispiel aus Russland nennen, um zu verdeutlichen, was ich unter Kapitaleffizienz verstehe: Wie Sie wissen, haben wir die Sapsan-Hochgeschwindigkeitszüge für die Strecke Moskau – Sankt Petersburg geliefert und dazu auch einen Wartungsvertrag abgeschlossen. Wir bauen das Depot nun so, dass es sich nicht nur für die Instandhaltung der Sapsan-Züge eignet, sondern zusätzlich auch für den Service der Desiro-Züge, die ebenfalls in Russland im Einsatz sind. Dadurch erreichen wir eine höhere Auslastung und folglich eine bessere Nutzung unseres eingesetzten Kapitals.

Neue Risikokultur

Kapitaleffizienz bedeutet auch, dass den Risiken, die wir eingehen, eine angemessene Rendite gegenübersteht. Damit komme ich zu meinem nächsten Thema, dem Risikomanagement. Eines ist klar: Bei uns sind in den letzten Jahren zu hohe Sonderbelastungen aufgelaufen. Alleine im vierten Quartal waren es mehr als 200 Millionen Euro. Sonderbelastungen wie diese haben immer wieder unser Ergebnis geschmälert. Das muss aufhören!

Natürlich muss ein Unternehmer Risiken eingehen. Dazu gehört aber, dass wir genau wissen, wie diese Risiken aussehen. Siemens ist seit jeher ein Unternehmen, das als Pionier vorangeht. Aber: In der jüngeren Vergangenheit war unser Risikoappetit offensichtlich zu groß! Bei der Auswahl von Großprojekten, in denen neue Technologien eingesetzt werden oder mit denen wir in neue Märkte eintreten, wird künftig unsere Corporate Technology zur Risikobewertung eingebunden. Und wir werden uns Großprojekte fortlaufend im Backlog von einer geschäftsunabhängigen internen Expertengruppe technisch und kaufmännisch bewerten lassen. Beides soll dazu beitragen, Risiken deutlich früher zu erkennen.

Risikomanagement bedeutet für mich, sich von vier Werten leiten zu lassen: Objektivität, Offenheit, Bescheidenheit, Disziplin. Wir können Risiken schneller und besser bewerten, wenn unsere Entscheidungen auf diesen vier Tugenden fußen – und wir uns stets die Frage stellen: Welches zusätzliche Risiko sind wir bereit zu nehmen? Die Verbesserung unseres Risikomanagements muss eine unserer Prioritäten sein. Dazu zählt zuvorderst auch ein gewisser Kulturwandel. Wir werden nur besser, wenn wir eine neue Risikokultur im Unternehmen etablieren. Zu der gehören Transparenz und Vertrauen. Denn die Dinge werden nicht besser, wenn man sie unter den Teppich kehrt. Sie kommen nur später zum Vorschein, und

wertvolle Zeit geht verloren. Wir wollen eine neue Kultur der Offenheit und Transparenz Siemens-weit verankern. Sie wird uns helfen, dass unser finanzielles Fundament solide bleibt und wir ausreichend Mittel haben, um in Innovationen und in die Eroberung neuer Märkte zu investieren.

Schwellenländer treiben Wachstum

Lassen Sie mich an dieser Stelle kurz über das vierte Quartal referieren. Aus welchen Regionen kam Wachstum für Siemens? Die Schwellenländer geben weiter wichtige Wachstumsimpulse. Sie konnten den Umsatzeinbruch in unserem US-Geschäft teilweise ausgleichen. Am Auftragseingang lässt sich aber bereits erkennen, dass von der Industrienation USA im kommenden Jahr positive Effekte auch für unser Geschäft ausgehen werden. Was die Entwicklung Chinas anbelangt, sind wir skeptischer als andere. Die wirtschaftliche Erholung wird dauern, weil gewaltige Überkapazitäten abgebaut werden müssen, zum Beispiel in der Montan-Industrie.

Geschäftsentwicklung der Sektoren

Werfen wir einen Blick darauf, wie die einzelnen Sektoren im Abschlussquartal abschnitten. Im Energy Sektor ging der Auftragseingang um 7 Prozent zurück. Der Umsatz stieg leicht um 2 Prozent, und der Gewinn wuchs auf 564 Millionen Euro. Fossil trug maßgeblich zu diesem guten Ergebnis bei, insbesondere das Servicegeschäft. Wir versprechen uns durch die Zusammenlegung von Fossil und Oil & Gas in Zukunft weitere Vorteile.

Der Healthcare Sektor verzeichnete ein Plus von 10 Prozent bei den Neuaufträgen und von 5 Prozent beim Umsatz. Der Gewinn ging moderat zurück; das Margen-Niveau blieb jedoch hoch. Hier zeigt sich die positive Wirkung des Programms Agenda 2013, das den Sektor nach gelungenem Abschluss nachhaltig erfolgreicher wirtschaften lässt.

Der Industry Sektor konnte bei einem leichten Umsatz-Rückgang von 2 Prozent einen Zuwachs von 8 Prozent beim Auftragseingang verbuchen. Hohe Transformationskosten in Höhe von 232 Millionen Euro drückten aufs Ergebnis. Der Sektor kommt mit der Umsetzung von Siemens 2014 gut voran. Mit einer raschen Erholung der Märkte ist allerdings nicht zu rechnen.

Der Sektor Infrastructure & Cities legte beim Auftragseingang um 10 Prozent zu. Auch der Umsatz entwickelte sich mit einem Wachstum von 5 Prozent erfreulich. Den Gewinn belasteten Transformationskosten in Höhe von 255 Millionen Euro.

Joe Kaeser:

Wir müssen unsere Firma nicht neu erfinden. Siemens ist ein Unternehmen, das entlang der Wertschöpfungskette der Elektrifizierung aufgestellt ist. Der wachsende Einfluss der Digitalisierung auf das Produkt- und Lösungsspektrum und der Ausbau der Automatisierung spielen dabei eine wesentliche Rolle. Viele neue Wettbewerber aus anderen Branchen und Technologien werden versuchen, unser Terrain zu erobern. Wir sehen das mit Respekt, aber durchaus auch selbstbewusst. Denn viele, die unsere Geschäfte als attraktiv erkennen und sich dort etablieren wollen, werden sehen, dass wir schon da sind. Dennoch nehmen wir die Veränderungen von Technik und Kundenverhalten ernst: besonders den Einfluss von Paradigmenwechseln ausgelöst durch Social Media, der Datenanalytik, den sogenannten „Big Data“ oder den Einfluss der Biotechnologie im Gesundheitssektor.

Aktives Portfolio-Management stärkt Kernaktivitäten

Um uns in diesem Umfeld dauerhaft zu behaupten, tätigen wir auch Zukäufe, wie zum Beispiel LMS und Invensys in diesem Jahr. Wir trennen uns aber auch von Geschäften, deren synergetischer Wert von anderen besser gehoben werden kann. Der Ein- und Ausstieg aus dem Solargeschäft hat uns viel Geld gekostet. Osram hingegen haben wir im vergangenen Geschäftsjahr sehr erfolgreich an die Börse gebracht. Und auch unsere Beteiligung an NSN konnten wir zu einem guten Preis risikofrei an Nokia veräußern. Gestern gaben wir darüber hinaus den Verkauf von Teilen unseres Wassergeschäfts an AEA Investors bekannt.

Es geht aber nicht nur um Kaufen und Verkaufen, das ist kein Wert an sich. Wir wollen und werden Geschäfte nicht einfach so abgeben, nur weil sie nicht gut laufen. Wir müssen auch wieder Dinge selbst in Ordnung bringen. Und wo das aus Gründen der Priorisierung nicht sinnvoll ist, dürfen wir nicht so lange warten, bis wir Wert vernichtet und alle Beteiligten eine lange Durststrecke hinter sich haben. Hier müssen wir deutlich besser werden!

Optimierung der Kapitalstruktur durch Aktienrückkauf

Das Beste kommt bekanntlich oft zum Schluss. Sie wissen ja, dass die schönsten Nachrichten bei Siemens immer der Vorstandsvorsitzende verkünden darf. Diese Tradition behalten wir auch in neuer Besetzung bei. Schließlich kenne ich den anderen Part ja schon. Auf der Hauptversammlung möchten wir unseren Aktionären eine Dividende von 3 Euro pro Aktie vorschlagen. Wir bewegen uns damit auf dem Niveau des Vorjahrs und führen unsere von Kontinuität geprägte Ausschüttungspolitik fort.

Wir planen darüber hinaus, innerhalb der nächsten bis zu 24 Monate einen Aktienrückkauf in einem Volumen von bis zu 4 Milliarden Euro durchzuführen. Denn wir wollen unsere Anteilseigner kontinuierlich am Erfolg des Unternehmens teilhaben lassen. Dafür haben wir uns im Rahmen unseres Finanzsystems „One Siemens“ einen Korridor für die Kapitalstruktur vorgegeben. Das haben wir den Aktionären zugesagt und daran halten wir uns.

Ausblick Geschäftsjahr 2014

Damit kommen wir zum Ausblick: Für das Geschäftsjahr 2014 erwarten wir, dass unsere Märkte uneinheitlich bleiben. Bei unseren kurzzyklischen Geschäften gehen wir nicht von einer Erholung bis spät im Geschäftsjahr aus. Wir erwarten mit einem über den Umsatzerlösen liegenden Auftragseingang ein Book-to-Bill-Verhältnis von über 1. Vorausgesetzt die Umsatzerlöse bleiben auf organischer Basis auf dem Vorjahresniveau, erwarten wir, dass das unverwässerte Ergebnis je Aktie (für den Gewinn nach Steuern) im Geschäftsjahr 2014 um mindestens 15 Prozent über dem Wert des Geschäftsjahrs 2013 von 5,08 Euro liegen wird.

In den ersten 99 Tagen haben wir erste strategische Akzente gesetzt und ein starkes Team aufgestellt. Unser Aktienkurs ist seit der Ankündigung des Wechsels an der Spitze deutlich und stärker als der DAX gestiegen – das ist ein großer Vertrauensvorschuss. Diesem Vertrauen wollen wir gerecht werden: Aber dabei baue ich nicht auf den „augenblicklichen Gewinn“, sondern auf die zukunftssträchtige und nachhaltige Wertsteigerung durch Innovation, Kundennähe und eine Kultur des verpflichtenden Eigentums.

Fahrplan für „Siemens nach 2014“

Wie sieht unser Fahrplan aus? In den nächsten Monaten konzentrieren wir uns auf die strategische Umsetzung unserer neuen Marktaufstellung in den Regionen und der weisungsbezogenen Stärkung der Konzernleitzentrale. Operativ bringen wir unser Unternehmensprogramm Siemens 2014 zu einem erfolgreichen Abschluss. Parallel dazu arbeitet der Vorstand an einem strategischen Konzept, wie „Siemens nach 2014“ aussehen soll. Die Ergebnisse präsentieren wir Ihnen voraussichtlich im Mai 2014 mit der Vorlage der Halbjahreszahlen.

Aus meinen Begegnungen mit Kolleginnen und Kollegen in Deutschland und auf der ganzen Welt weiß ich: Die Mannschaft ist beruhigter und wieder hochmotiviert. Und sie ist vor allem wieder stolz – stolz bei Siemens zu sein. Und das ist ein guter Anfang für die ersten 99 Tage. Vielen Dank!