

– Es gilt das gesprochene Wort –

Hauptversammlung der Siemens AG am 22. Januar 2004

Bericht Dr. Heinrich v. Pierer

Vorsitzender des Vorstands der Siemens AG

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

wir sind auch in diesem Jahr wieder beeindruckt und wir sind dankbar dafür, dass so viele Aktionäre den Weg hierher in die Olympiahalle in München gefunden haben. Auch ich begrüße Sie sehr herzlich zur Siemens-Hauptversammlung 2004!

Herr Baumann hat ja darauf hingewiesen, dass wir den ersten Teil der Hauptversammlung im Internet übertragen. Auch dort findet unsere Veranstaltung reges Interesse. Mein Gruß gilt deshalb auch den vielen Aktionären, die meinen heutigen Bericht im Internet verfolgen.

Sie, meine Damen und Herren, Sie sind die Eigentümer der Siemens AG. Ich danke Ihnen, dass Sie sich als Investoren in unserem Unternehmen engagiert haben. Ich glaube, man kann heute mit Fug und Recht feststellen: Ihr Vertrauen in Siemens hat sich gelohnt. Seit Beginn des Geschäftsjahrs 2003 hat sich der Kurs der Siemens-Aktie vom Tiefststand – er lag bei 32 Euro – auf inzwischen deutlich über 60 Euro mehr als verdoppelt. Damit hat Siemens die Entwicklung des Deutschen Aktien-Index und auch die Entwicklung der einschlägigen internationalen Indizes erheblich übertroffen.

Wir werten das als grundsätzliche Zustimmung der Kapitalmärkte zu unserer Strategie und zu unserer Arbeit im harten globalen Wettbewerb. Und ich verspreche Ihnen, dass wir auch in Zukunft alles daran setzen werden, um Ihr En-

gagement bei Siemens weiterhin zu einem guten und lohnenden Investment zu machen, an dem Sie Freude haben.

Den Vertretern der Medien, die heute wieder in großer Zahl erschienen sind, danke ich für die Aufmerksamkeit, die sie uns auch im vergangenen Jahr haben zuteil werden lassen. Sie schaffen damit das notwendige Bindeglied zu unseren Aktionären, zu den Finanzmärkten, aber auch zu unseren Kunden und Partnern, zur Politik und zu unseren Nachbarn überall in der Welt, wo wir vertreten sind. Und das sind immerhin 190 Länder der Erde.

Darüber hinaus bin ich mir sehr wohl bewusst, dass auch die Einstellung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unserem Unternehmen nicht nur von der täglichen Erfahrung am Arbeitsplatz geprägt wird, sondern ebenso von den Berichten und Kommentaren, die sie über Siemens in den Medien finden. Auch deshalb nehmen wir die Medienarbeit besonders ernst.

Überblick Geschäftsjahr 2003

Meine Damen und Herren, die Ergebnisse des Geschäftsjahrs 2003 sind bekannt. Wir haben sie nach der Sitzung des Aufsichtsrats am 13. November veröffentlicht. Und ich darf an dieser Stelle noch einmal wiederholen, was wir bei der Bekanntgabe der Zahlen gesagt haben: Wir können mit den Eckdaten – angesichts der schwierigen Rahmenbedingungen – durchaus zufrieden sein:

- Das Konzernergebnis nach Steuern ist – vergleichbar gerechnet – um fast 50 Prozent auf nahezu 2,5 Milliarden Euro gestiegen. Im Vorjahr waren es knapp 1,7 Milliarden Euro und zusätzlich gut 0,9 Milliarden Euro aus dem Verkauf von Infineon-Aktien.

- Beim Vorsteuer-Ergebnis der Bereiche – also im Operativen Geschäft – konnten wir mit 4,3 Milliarden Euro wieder an das Niveau des Rekordjahres 2000 anknüpfen. Auch dieser Vergleich ist natürlich bereinigt um Sondereffekte.
- Es ist erfreulich, dass dies trotz eines rückläufigen Geschäftsvolumens gelungen ist. Denn die allgemein schwache Konjunktur und dazu noch branchenspezifische Marktprobleme hatten zusammen mit den anhaltend ungünstigen Währungskonstellationen dazu geführt, dass Auftragseingang und Umsatz deutlich geringer ausgefallen sind als im Vorjahr. Wir hatten uns darauf aber rechtzeitig eingestellt und Kostenstrukturen geschaffen, die auch bei schwächerem Volumen vernünftige Ergebnisse zulassen.
- Wir haben aus dem laufenden Geschäft liquide Mittel in Höhe von 5,7 Milliarden Euro erwirtschaftet. Dabei ist bereits berücksichtigt, dass wir zum Ende des Geschäftsjahres Bar-Mittel in Höhe von 1,2 Milliarden Euro als Sonderdotierung für unsere Pensionsfonds zur Verfügung gestellt hatten. Nach Abzug der Mittel, die wir für Sachanlage-Investitionen und für Firmenkäufe eingesetzt haben, verblieb ein positiver Geldsaldo von 1,8 Milliarden Euro. Das kann sich – so meine ich – sehen lassen. Ich habe des Öfteren unterstrichen: Gerade in schwierigen Zeiten gilt die Devise: „A heavy purse makes a light heart!“ Oder auf Deutsch: „Ein voller Beutel macht das Herz leicht!“ Und nach dieser Devise sind wir vorgegangen.

Wir haben uns im vergangenen Jahr auch mit einem anderen Thema intensiv auseinandergesetzt, das in jüngster Zeit hohe Wellen geschlagen hat. Ich meine das Thema „Firmenpensionen“. Natürlich werden auch wir von der ungünstigen demografischen Entwicklung betroffen. Und dazu nur zwei Zahlen: Im Jahr 1970 kamen bei uns auf einen Pensionär noch mehr als vier aktive Mitarbeiter. Heute ist das Verhältnis etwa eins zu eins: Ein Aktiver – ein Pensionär!

Wir sind in intensiven und sehr konstruktiven Diskussionen gemeinsam mit unseren Betriebsräten zum Ergebnis gekommen, dass wir die Betriebsrenten trotz dieser ungünstigen Entwicklungen auch in Zukunft absichern können. Dazu haben wir das System der Firmenpensionen auf eine neue Basis gestellt. Wir werden unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern weiterhin eine attraktive Altersversorgung bieten können. Alles andere wäre in einem Unternehmen, dessen Firmengründer gerade auch auf diesem Gebiet mit Pioniertaten hervorgetreten ist, auch nicht vermittelbar gewesen.

- Zurück zu den Eckdaten des abgelaufenen Geschäftsjahres: Das insgesamt gute Ergebnis hat auch auf den Geschäftswertbeitrag durchgeschlagen. Der Geschäftswertbeitrag ist ja – wie wir immer wieder betonen – die wichtigste Steuerungsgröße im Unternehmen. Er war in Höhe von rund 450 Millionen Euro deutlich positiv. Das bedeutet: Wir haben mehr verdient als die Kosten für das im Konzern eingesetzte Kapital. Wir haben damit für Sie – unsere Aktionäre – Wert geschaffen. Und daran partizipieren in angemessenem Umfang auch unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund schlagen Ihnen Vorstand und Aufsichtsrat vor, die Dividende zu erhöhen, nämlich von einem Euro je Aktie auf ein Euro zehn Cents je Aktie.

Noch ein Wort zur Entwicklung der Zahl der Mitarbeiter. Sie ist innerhalb des vergangenen Geschäftsjahres von 426.000 auf 417.000 zurückgegangen. Im Inland verminderte sich die Mitarbeiterzahl um 5.000 auf 170.000 und im Ausland um 4.000 auf 247.000. Dazu möchte ich vier Punkte festhalten:

- Erstens. Belegschaftsabbau ist immer etwas Bedauerliches. Er belastet das Unternehmen. Er belastet die davon Betroffenen, sofern sie nicht regulär nach Abschluss ihrer aktiven Zeit in den Ruhestand getreten sind. Und er belastet zuweilen auch die Sozialhaushalte. Ich wehre mich aber dagegen, wenn in diesem Zusammenhang in der Öffentlichkeit immer wieder von „Mas-

senentlassungen bei Siemens“ gesprochen wird. Der Rückgang des letzten Jahres beträgt zwei Prozent. Wenn man Konsolidierungsvorgänge herausrechnet, dann sind es drei Prozent. Da ist der Begriff „Massenentlassungen“ weit überzogen.

- Zweitens. Ich hoffe, Sie nehmen es mir ab, dass wir es uns mit notwendigen Anpassungsmaßnahmen in gar keinem Fall leicht machen. Wenn aber in einem operativen Bereich oder an einem Standort fundamentale Marktschwächen auftreten und diese Marktschwächen nachhaltig sind, dann bleibt gar keine andere Wahl, als auch die Zahl der Arbeitsplätze nachhaltig zu vermindern. Das ist im Bereich Information and Communication Networks leider der Fall. Und deshalb haben wir handeln müssen.

Wir haben aber, vor allem hier in München am Standort Hofmannstraße, ein ganzes Bündel von Maßnahmen entwickelt, um die notwendige Kapazitätsreduzierung so sozialverträglich wie möglich zu gestalten. Dazu gehört zum Beispiel das so genannte Insourcing, also das Hereinnehmen von Aufträgen zur Abwicklung im Haus, die bisher extern vergeben waren. Dazu gehören Arbeitszeitverkürzungen, Altersteilzeit und einvernehmliche Aufhebungsverträge.

Und dazu gehört auch der Übertritt in eine Qualifizierungs- und Vermittlungseinheit. Das ist eine Einheit, die Mitarbeiter für eine gewisse Zeit aufnimmt, sie für neue Jobs qualifiziert und sie dann auch dabei vermittelt. Das Angebot zur Qualifizierung und Weitervermittlung wurde Anfang letzten Jahres von mehr als 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von IC Networks am Standort Hofmannstraße angenommen. Mehr als 230 von ihnen sind inzwischen zu Arbeitsplätzen in anderen Teilen unseres Unternehmens oder zu Arbeitsplätzen außerhalb von Siemens erfolgreich vermittelt worden. Die Aktion läuft noch bis zum 31. August 2004. Wir gehen davon aus, dass bis dahin für einen beträchtlichen Teil der Betroffenen noch eine Vermittlung in neue Aufgaben gelingt.

- Drittens. Die Betrachtung von pauschalen Zahlen gibt bei einer so großen Belegschaft wie der unsrigen nur unzureichend Auskunft über die tatsächlichen Bewegungen. Übersehen wird oft, dass es bei uns – vorwiegend zum Ausgleich der natürlichen Fluktuation – Jahr für Jahr auch eine große Zahl von Neueinstellungen gibt. Und zwar auch dann, wenn „unter dem Strich“ die Gesamtzahl der Belegschaft schrumpft. Im letzten Geschäftsjahr haben wir in Deutschland 5.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neu ins Unternehmen geholt und ihnen damit eine berufliche Perspektive geschaffen. Auch das sollte in der öffentlichen Diskussion berücksichtigt werden.
- Und schließlich viertens. Besonders ernst nehmen wir unsere Verantwortung für die Ausbildung. Zurzeit absolvieren 12.000 junge Menschen bei Siemens eine Lehre oder eine andere Ausbildung. Und der Vorstand hatte dazu im letzten Jahr noch den Beschluss gefasst, 100 Ausbildungsplätze zusätzlich in den Neuen Bundesländern zur Verfügung zu stellen. Das ist – alles zusammengekommen – deutlich mehr an Ausbildungsplätzen, als es unser eigener Bedarf erfordert.

Und eines ist auch klar, und das sagen wir bei jeder Gelegenheit, weil es so wichtig ist: Jede Form einer vom Staat eingeführten Ausbildungsplatzabgabe würde die Bereitschaft, über den eigenen Bedarf hinaus auszubilden, nicht vergrößern, sondern vermindern. Denn worin sollte vor dem Hintergrund einer Zwangsabgabe noch der Anreiz bestehen, mehr Ausbildung zu betreiben als in den Betrieben wirklich gebraucht wird? Eine solche staatliche Maßnahme wäre eindeutig kontraproduktiv.

Operation 2003 erfolgreich

Das vergangene Jahr, meine Damen und Herren, hat nicht gerade zu den einfachen in unserer Firmengeschichte gezählt. Dass wir dennoch erfolgreich waren, beruht auch auf der konsequenten Abarbeitung unserer Unternehmensprogramme.

Sie erinnern sich vielleicht: Nach der vollständigen Umsetzung des Zehn-Punkte-Programms aus dem Jahr 1998 hatten wir im Dezember 2000 mit unseren operativen Bereichen mittelfristige Zielmargen vereinbart, die bis 2003 erreicht werden sollten. Wir hatten diese Zielmargen im Rahmen unserer so genannten „Operation 2003“ veröffentlicht. Wir hatten damit einerseits die Transparenz gegenüber den Finanzmärkten gesteigert, andererseits sicherlich auch den Druck auf uns selbst erhöht. Und das war auch so gewollt.

Dezember 2000, das war der Höhepunkt der New-Economy-Welle mit besonders günstigen Rahmenbedingungen, mit kräftigem Marktwachstum und mit allseitigem Optimismus. Schon kurze Zeit später, nämlich im Frühjahr 2001, sind dann tief greifende Verwerfungen vor allem an den Märkten für Informations- und Kommunikationstechnik sichtbar geworden. Sie haben die Voraussetzungen für einige Bereiche, ihre Zielmargen in der vorgesehenen Zeit zu erreichen, praktisch über Nacht zunichte gemacht. Vergleichbare fundamentale Marktprobleme haben sich auch in bestimmten Segmenten des Industriegeschäfts ergeben. Daraufhin haben wir fünf Bereichen zusätzliche Zeit eingeräumt.

Acht von den neun Bereichen, deren Zielmargen unverändert für 2003 galten, haben es dann geschafft. Sie liegen mit ihren Ergebnissen entweder über den Zielen oder in den Zielkorridoren oder trotz der Konjunkturschwächen nur marginal darunter:

- Es sind dies die Bereiche des Arbeitsgebiets Power, nämlich Power Generation und Power Transmission and Distribution.

Power Generation hat im letzten Geschäftsjahr die Gesellschaft Demag Delaval eingegliedert, die auf dem Gebiet von Kompressoren tätig ist. Sie war Teil der Aktivitäten, die wir von Atecs Mannesmann übernommen hatten. Darüber hinaus ist die Integration der von Alstom erworbenen Industrieturbinensparte in der Umsetzung.

Power Generation verfügt damit jetzt über ein komplettes Produktspektrum. Wir können wie bisher den Elektrizitäts-Versorgungsunternehmen umfassende Lösungen anbieten. Und wir haben jetzt auch für unsere Kunden in der Industrie und für Stadtwerke marktgerechte kleinere Systeme zur Energieversorgung. Außerdem werden wir das Angebot für Anlagen zur Energieversorgung der Öl- und Gasindustrie weiter ausbauen. Gerade hier, also bei Öl und Gas, sehen wir viel versprechende neue Geschäftsmöglichkeiten.

- Auch die Bereiche des Arbeitsgebiets Transportation, nämlich Transportation Systems und Siemens VDO Automotive, haben ihre Ziele erfüllt.

Für eine besondere Überraschung an den Kapitalmärkten, weniger für uns, hat dabei Siemens VDO Automotive mit einem Ergebnis von über 400 Millionen Euro gesorgt. Der Aufstieg unseres Automobilgeschäfts beruht sicherlich auch auf einer mustergültigen Integration des Unternehmensteils, den wir von Atecs Mannesmann übernommen hatten.

Aber das war es nicht das alleine. Der Bereich ist bei Fahrerinformationssystemen, bei Airbagsteuerungen und demnächst ebenso bei Benzin-Einspritzventilen in führenden Marktpositionen. Und auch bei Zukunftsprodukten mit hohem Wachstumspotenzial – wie Navigations- und Dieseleinspritzsystemen – ist er vorne mit dabei. Unsere Automobiltechnik gehört zu den

großen Drei des Elektronikgeschäfts mit der Autoindustrie. Sie zeichnet sich durch eine hohe Innovationsrate und ein stringentes Kosten- und Qualitätsmanagement aus. Auf dieser Basis hat der Bereich im letzten Geschäftsjahr bei seinen Zielmargen, die doch außerordentlich ambitiös waren, eine Punktlandung gemacht. Und wir werden an diesem Geschäft noch viel Freude haben.

- Herausragend schließlich waren auch diesmal wieder Medical Solutions, Automation and Drives sowie Osram und Siemens Financial Services. Ihre Ergebnisse können sich mit den besten ihrer Branchen messen lassen. Zum Teil sind es jetzt wir, die hier die Benchmarks für unsere Wettbewerber setzen. Und das soll auch so bleiben!

Die Ziele verfehlt hat leider der Bereich Siemens Building Technologies. Wir haben dort die nötigen Konsequenzen gezogen. Die in Gang gesetzten Maßnahmen sind umfangreich und lassen erwarten, dass wir auch auf diesem Gebiet in absehbarer Zeit an die angestrebten Ergebnismargen herankommen können.

Die fünf Bereiche, denen wir noch etwas Zeit gegeben hatten, sind von ihren Zielmargen noch ein Stück entfernt. Aber auch hier gibt es einige positive Entwicklungen zu verzeichnen:

- Zunächst ging es darum, die drei Bereiche des Arbeitsgebiets Information and Communications wieder in die schwarzen Zahlen zu bringen. Das ist gelungen. IC Mobile und Siemens Business Services hatten das bereits 2002 geschafft und dann 2003 wiederholt. Der am schwersten betroffene Bereich, IC Networks, ist plangemäß im vierten Quartal 2003 in die Gewinnzone zurückgekehrt, und zwar immerhin mit einem Quartalsergebnis von 57 Millionen Euro.

Meine Damen und Herren, das Arbeitsgebiet Information and Communications ist das größte in unserem Hause. Und es steht wegen seiner Bedeutung oft auch im Mittelpunkt der öffentlichen Aufmerksamkeit. Wir haben uns größte Mühe gegeben, um hier wieder schnell auf die Beine zu kommen – nicht nur kurzfristig, sondern nachhaltig. Und ich habe allen Grund, den Mitarbeitern und Führungskräften der drei IC-Bereiche zu danken. Sie haben mit großem persönlichen Einsatz die Herausforderungen angenommen, sie haben angepackt und alles getan, um die Dinge dort wieder in Ordnung zu bringen.

Wir haben die notwendige Sanierung nicht nur mit Mitteln der Kapazitätsanpassung und Restrukturierung gemeistert. „Downsizing“ – wie es in der unterkühlten Managersprache heißt – Downsizing allein sichert die Zukunft nicht. Diese mühevollen und in vielen Einzelfällen auch schmerzhaften Aufgabe muss zwar konsequent bewältigt werden. Daran führt kein Weg vorbei. Besonders bei IC Networks, wo der Umsatz innerhalb von nur zwei Jahren von 13 auf sieben Milliarden Euro förmlich zusammengebrochen ist, ohne dass wir dabei Marktanteile verloren hätten, was ich besonders betonen möchte.

Aber gleichzeitig müssen die Weichen für die Zukunft gestellt werden. Wir brauchen motivierte Mitarbeiter und neue Kunden. Die finden wir nur mit neuen Produkten und neuen Lösungen und mit neuen Marktkonzepten. Und da sind wir in allen drei IC-Bereichen auf einem guten Weg. IC Mobile hat beispielsweise im vierten Quartal mit 15,2 Millionen verkauften Handys einen neuen Absatzrekord erzielt. Wir haben viele schicke neue Modelle auf den Markt gebracht.

Ein besonderer Renner war das SL 55. Ich empfehle es als Geschenk für Ihre Damen, meine Herren! Solche Geschenke kann man auch noch nach Weihnachten machen. Eigentlich jederzeit! Herr Lamprecht, der hinter mir auf dem Podium sitzt, nimmt für dieses und andere Modelle auch heute Bestellungen gerne entgegen.

- Keine Produkte, die ich jetzt herzeigen könnte, hat der Bereich Siemens Dematic, den wir nach der Übernahme des entsprechenden Teils von Atecs Mannesmann neu gegründet hatten. Wir sind dort im letzten Jahr und leider auch noch einmal im ersten Quartal des neuen Geschäftsjahres auf Altlasten gestoßen. Diese mussten durch Bildung von Vorsorgen bereinigt werden. Das Bereichsergebnis von mehr als 200 Millionen Euro Minus war mehr als enttäuschend.

Aber auch bei Siemens Dematic gibt es nicht nur schlechte Nachrichten. Erfreulich ist die erfolgreiche Sanierung des Geschäftsgebiets Postautomatisierung. Und erfreulich ist auch, dass unser einstiges Paradegebiet der Bestückautomaten – es war vom Konjunkturrückgang besonders heftig durchgeschüttelt worden – wieder schwarze Zahlen schreibt. Der Auftragseingang hat hier die Talsohle durchschritten. Das sieht wieder deutlich besser aus.

Wir beabsichtigen, die Synergien der Siemens-Dematic-Einheiten untereinander und innerhalb des Siemens-Konzernverbunds künftig konsequenter zu nutzen. Dazu soll der rechtlich noch selbständige Bereich Siemens Dematic AG mit der Siemens AG verschmolzen werden. Er soll dann den Namen Logistics and Assembly Systems führen. Es ist fast überflüssig zu erwähnen, dass die Zahlen des Bereichs natürlich weiterhin für sich erhoben und veröffentlicht werden, und zwar in der gleichen Tiefe, wie wir das ja für alle Bereiche praktizieren. Und damit wird die von uns erwartete Ergebnisverbesserung auch künftig klar zu verfolgen sein.

- Der fünfte Bereich, dem wir wegen der veränderten Marktbedingungen mehr Zeit eingeräumt hatten, ist der Bereich Industrial Solutions and Services. I&S war weltweit von einer ausgeprägten Schwäche der Nachfrage für Industrielösungen betroffen worden. Darüber hinaus war er in Deutschland vor allem bei einfachen Dienstleistungen dem Wettbewerb von Kleinbetrieben nicht mehr gewachsen.

Auch bei Industrial Solutions and Services mussten deshalb Kapazitätsanpassungen und Restrukturierungen vorgenommen werden. Das Konzept greift. Und der Bereich kann nach zwei Jahren nun wieder in die schwarzen Zahlen zurückkehren.

Parallel zur Sanierung der von Strukturkrisen betroffenen Bereiche hatten wir uns mit den Kosten der Firmenzentrale sowie mit den Kosten der Zentralen der operativen Bereiche und größeren Regionalgesellschaften beschäftigt. Wir wollten die zentralen Kosten deutlich reduzieren. Zum einen, weil wir hier Ende der neunziger Jahre einige Sonderprojekte aufgebaut hatten, die nun nicht mehr erforderlich sind. Zum anderen, weil der Anteil der zentralen Kosten an den Gesamtkosten des Hauses vor allem in solchen Zeiten besonders kritisch unter die Lupe genommen werden muss, in denen das Geschäftsvolumen sinkt.

Wir sind bei diesem Projekt jetzt auf der Ziellinie. In der Summe realisieren wir in einem Zeitraum von drei Jahren – die Budgets für das laufende Jahr sind dabei eingeschlossen – eine Kostenreduktion von einer Milliarde Euro. Davon entfällt knapp die Hälfte auf die Konzernzentrale. Etwas mehr als die Hälfte haben die Bereiche und die Regionalgesellschaften mit ihren Zentralen beigesteuert.

Alles in allem war die Operation 2003 ein Erfolg. Wir haben nun beschlossen, die Zielmargen für unsere operativen Einheiten unverändert bestehen zu lassen. Das heißt: Diejenigen Bereiche, die ihre Margen bereits erreicht haben, arbeiten an der Absicherung ihres Erfolgs. Die anderen richten nun alle Anstrengungen darauf, möglichst schnell an ihre Zielmargen heranzukommen.

Ich bin zuversichtlich, dass wir in der ganzen Breite unseres Unternehmens weitere Fortschritte machen werden. Denn wir haben eine Unternehmenskultur geschaffen, in der die Bereitschaft zur Leistung und auch die Freude an der Leistung täglich spürbar wird. Wir haben das Vertrauen unserer Kunden, unserer

Partner und nicht zuletzt auch unserer Investoren gewonnen. Unsere Führungskräfte, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wissen, was sie zu tun haben. Weil wir klare und anspruchsvolle Ziele setzen, weil wir konkrete Handlungsfelder definieren und weil wir diese dann auch konsequent abarbeiten. „We do what we say – Wir tun, was wir sagen!“ Wir wollen, dass darauf auch weiterhin Verlass ist.

Siemens Management System

Meine Damen und Herren, zu den wichtigsten internen Aufgaben des vergangenen Jahres zählte auch die Überarbeitung unseres gesamten Führungssystems. Die Vorgabe war, noch transparenter und noch schlagkräftiger zu werden. Dazu haben wir unser bewährtes Business Excellence Programm top+ erweitert und in ein umfassendes Siemens Management System überführt.

Das neue Führungssystem orientiert sich an unserem Motto: „Siemens – Global network of innovation“. Im Zentrum stehen drei Unternehmensprogramme: Erstens „Innovation“, zweitens „Kundenfokus“ und drittens „Globale Wettbewerbsfähigkeit“. Die Programme werden konkret untermauert durch eine Reihe von unternehmensweiten Initiativen. Und sie werden flankiert von inhaltlich entsprechend ausgerichteten Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung und der Kompetenzvermittlung.

Das bedeutet zum Beispiel, dass wir bei der Auswahl unserer Führungskräfte darauf achten werden, ob sie in der Lage sind, auf den drei Programmgebieten Fortschritte herbeizuführen. Und das bedeutet, dass wir die Inhalte unserer Aus- und Weiterbildung noch konsequenter auf diese drei Felder konzentrieren.

Innovation, Kundenfokus und Globale Wettbewerbsfähigkeit bestimmen künftig das Management Learning und das Management Training. Diese Themen werden ausgebaut, Randthemen werden abgesetzt. Und wir legen Wert darauf, dass

der Anteil abstrakt-akademischer Schulungen abnimmt und der Anteil konkreter, geschäftsbezogener Ausbildung zunimmt. Unsere Führungskräfte werden deshalb noch mehr als bisher als Referenten und Moderatoren in solchen Lehrgängen auftreten. Der Erfahrungsaustausch im Unternehmen und die Weitergabe von Wissen an die nachfolgenden Generationen, das liegt mir sehr am Herzen.

Die Einführung des neuen Siemens Management Systems hat im Oktober auf unserer Siemens Business Conference in Berlin im Kreis von 550 Führungskräften aus aller Welt begonnen. Die Durchdringung des gesamten Unternehmens ist danach weitergeführt worden in den Management-Treffen der Bereiche und Regionalgesellschaften. Und wir werden mit den Mitteln der internen Kommunikation und Schulung dafür sorgen, dass die Strukturen und Inhalte des Siemens Management Systems an allen Stellen des Unternehmens sozusagen in Fleisch und Blut übergehen.

Wir haben auf der Siemens Business Conference in Berlin aber nicht nur Grundsätzliches erörtert. Sondern wir haben auch ganz konkrete operative Ziele für 2004 vorgegeben: „Go for Profit and Growth – Ergebnis und Wachstum!“ Das ist die Devise für das laufende Geschäftsjahr. Damit steht die Profitabilität des Unternehmens weiterhin ganz oben auf der Prioritätenliste. Aber es ist auch zwingend: Wir müssen nun auch wieder für ein gesundes Wachstum sorgen.

Denn es ist klar: Auf Dauer kann nur ein profitabel wachsendes Unternehmen die Kraft aufbringen, intensiv an den Innovationen für morgen zu arbeiten. Um damit dann wieder für weiteres Wachstum zu sorgen und die Arbeitsplätze zu sichern. Nur ein wachsendes Unternehmen kann die Kunden optimal bedienen. Und insgesamt gilt: Nur ein wachsendes Unternehmen kann die Kostenstrukturen optimieren und sich im harten globalen Wettbewerb behaupten. Wie schlägt sich das konkret in unseren drei Unternehmensprogrammen nieder?

- Im Unternehmensprogramm „Innovation“ stehen zurzeit zwei Initiativen im Vordergrund: Wir wollen geschäftsübergreifende technologische Plattformen schaffen. Und wir wollen Technologien entwickeln, mit denen wir technologische Trends setzen, also Führungspositionen einnehmen.

Plattformstrategien spielen bisher vor allem bei Medical Solutions, Automation and Drives und IC Networks eine wichtige Rolle. Zum Beispiel verfügt unsere Medizintechnik über eine Software-Plattform unter dem Namen Syngo, die inzwischen in mehr als 50 Produkten des Bereichs eingesetzt wird. Sie bietet Ärzten zur Bedienung der Geräte eine einheitliche grafische Oberfläche – vom Ultraschallgerät bis zum Magnetresonanz-Tomographen, von der Bildaufnahme über die Nachbearbeitung bis zur Archivierung von Bildern und bis zur so genannten Patientenüberwachung.

Im Arbeitsgebiet Automation and Controll sind die Plattformen „Totally Integrated Automation“ und „Totally Integrated Power“ entstanden. Auf dieser Basis können einheitliche Lösungen zur Automatisierung von Fabriken, von Anlagen der chemischen und Nahrungsmittelindustrie, von Logistik- und Gebäudesystemen einschließlich der Kraftübertragung für alle Branchen und Anwendungen genutzt werden.

Und bei IC Networks ist im vergangenen Jahr das Konzept „Lifeworks“ vorgestellt worden. Damit verbinden wir die Firmennetze mit den Netzen der Telekom-Anbieter und machen auf dieser Basis die dort abrufbaren Anwendungen in jedem Netz und auf jedem Endgerät verfügbar.

Bei der neuen Initiative arbeiten wir nun daran, über die genannten Beispiele hinaus noch weitere Anwendungen zu finden, bei denen solche gemeinsamen Plattformen bei uns Kosten sparen und den Kunden Vorteile bieten. Insbesondere wollen wir unseren Kunden helfen, sich mit ihren bereits installierten Systemen weiterzuentwickeln, ohne das bisherige Investment aufgeben zu müssen.

Das andere Ziel dieses Unternehmensprogramms, nämlich auf möglichst vielen Gebieten technologischer Trendsetter zu werden, hat einen einfachen Hintergrund: Nur wer technische Trends selber setzt und nicht anderen hinterherläuft, kann nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sichern. Gerade die heute erfolgreichen Bereiche des Konzerns haben gezeigt, dass dauerhafte wirtschaftliche Spitzenleistungen nicht allein mit Kostensenkung und der Schaffung schlanker Wertschöpfungsprozesse erreicht werden können. Das sind notwendige Voraussetzungen. Aber dazu müssen Innovationen kommen, die am Markt überzeugen und einen Wettbewerbsvorteil bringen, der möglichst lange verteidigt werden kann. Ich habe das bereits angesprochen.

Bei Medical Solutions denke ich zum Beispiel an den 16-zeiligen Computertomographen, mit dem man dreidimensionale Bilder aus dem Körperinneren in gestochener Schärfe live verfolgen kann. Wir haben auf der Hauptversammlung vor einem Jahr solche Bilder gezeigt. Die nächste Generation, der 64-zeilige Computertomograph, ist jetzt kurz vor der klinischen Erprobung. Und das wird dann eine weitere technische Spitzenleistung werden.

Oder ich denke an die neue Triebzugtechnik auf dem Eisenbahngelände, bei der es an der Spitze und am Ende von Zügen keine Lokomotiven mehr gibt. Die neue Technik verteilt die Antriebe längs unter dem gesamten Zug mit entsprechenden Vorteilen für Beschleunigung und Stromverbrauch. Ähnliche Pionierleistungen sind auf dem Feld der Eisenbahnsignaltechnik zu finden und bei fahrerlosen U-Bahnsystemen, wie wir sie in Paris und Nürnberg installieren.

Zu solchen wegweisenden Verfahren zählen auch die Dieseleinspritzsysteme auf Piezobasis. Damit können die Autos erheblich leiser, ruhiger, sauberer und effizienter angetrieben werden. Künftig werden wir die Piezotechnik auch für Benzinmotoren nutzbar machen und weitere erhebliche Einsparungen des Benzinverbrauchs ermöglichen.

Und auf dem Arbeitsgebiet Information and Communications ist es zum Beispiel der „Softswitch“. Das ist eine Vermittlungsanlage, die als Anwendung auf PCs läuft und in Sachen Qualität und Komfort für unsere Kunden ganz neue Maßstäbe setzt. Oder es sind unsere Basisstationen für UMTS-Netze, die wir gemeinsam mit unserem japanischen Partner NEC entwickelt und auf den Markt gebracht haben. Oder unsere optische Übertragungstechnik, für die jetzt erste Systementscheidungen zu unseren Gunsten auf dem hart umkämpften amerikanischen Markt vorliegen. Und nicht zu vergessen die so genannten Wireless Modules, mit denen die Kommunikation zwischen Maschinen aller Art ermöglicht wird.

Das sind natürlich alles nur einige Beispiele für gelungene Innovationen. Nehmen Sie es mir bitte ab: Es gäbe noch viel mehr zu berichten. Die „Pipeline“ ist gut gefüllt.

- Mit dem zweiten Unternehmensprogramm, nämlich „Kundenfokus“, werden wir unser Geschäftsvolumen durch eine bessere Marktausschöpfung mit bestehenden und neuen Kunden ausweiten.

Europa steht dabei als regionaler Schwerpunkt Nummer eins weiterhin im Vordergrund. Hier machen wir mehr als 50 Prozent unseres Geschäfts. Und wir haben schon seit langem die Weichen gestellt, um die neuen Chancen wahrzunehmen, die sich aus der Osterweiterung der Europäischen Union ergeben. Wir sind in allen Staaten, die nun zur EU stoßen, bestens vertreten – teilweise mit eigenständigen Regionalgesellschaften, teilweise betreuen wir die sich neu öffnenden Märkte aus den Nachbarländern heraus.

So ist zum Beispiel unsere finnische Regionalgesellschaft für den Ausbau der Aktivitäten in den baltischen Staaten verantwortlich. Unsere Gesellschaft in Österreich kümmert sich um die Staaten im Südosten Europas. Und auch von Griechenland und von der Türkei heraus bearbeiten wir angrenzende Märkte,

die sich aufgrund der räumlichen Nähe und aufgrund der kulturellen Affinität dazu anbieten.

Der wichtigste Einzelmarkt bleibt freilich der amerikanische Markt, der auf unseren Arbeitsgebieten 30 und mehr Prozent des Weltmarkts ausmacht. Ich wiederhole es gerne: Wir werden uns nur dann global durchsetzen können, wenn wir in den USA einen Spitzenplatz einnehmen. Mit fast 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind wir dort gut verankert und wir werden unsere Marktstellung weiter auszubauen.

Im Rahmen einer besonderen „US Business Initiative“ haben wir in den letzten Jahren eine deutliche Verbesserung der Ergebnisse unserer amerikanischen Gesellschaften realisiert. Die Anzahl der US-Aktivitäten, bei denen dringender Handlungsbedarf bestand, hat sich ganz erheblich reduziert: Im Jahr 2001 waren es 24 solcher Problemfelder, ein Jahr später waren es zehn und im vergangenen Jahr nur noch fünf. Insgesamt trägt unser US-Geschäft jetzt signifikant zum Konzernergebnis bei.

In China, wo das Marktwachstum mit acht bis neun Prozent pro Jahr besonders dynamisch verläuft, haben wir in den vergangenen Jahren ein ertragreiches Geschäft quer über alle unserer Bereiche aufgebaut. Wir starten dort jetzt eine zweite Phase unseres Engagements. Dazu gehört die Eröffnung von weiteren Büros in solchen Provinzen, die bisher nicht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit standen. Dazu gehört der Aufbau weiterer Fertigungen. Und dazu gehört auch die verstärkte Nutzung der dortigen Standorte für Forschungszwecke und für die Entwicklung von Software.

Hinzu kommen neue Wachstumsinitiativen in Russland, in Indien und in Japan. Wir erreichen in diesen Ländern Umsätze in der Größenordnung von jeweils etwa einer Milliarde Euro oder mehr. Und wir sehen dort heute weitere gute Potenziale für überdurchschnittliches Wachstum.

Bei all diesen Wachstumsinitiativen kommt uns ein Vorteil zugute, den kein anderes Unternehmen in dieser Form aufweisen kann: Wir liefern Kunden komplette Lösungen aus einer Hand. Das haben wir gerade in den USA unter dem Ansatz „Siemens One“ praktiziert. Zum Beispiel bei Krankenhäusern, Flughäfen, Sportstadien oder Universitätskomplexen.

Ein Paradebeispiel dafür ist das neue Reliant Stadion im texanischen Houston. Dort haben vier Siemens-Bereiche, aber eben aus einer Hand als „One Siemens“ die Kommunikationstechnik, die Schaltanlage für das Glasfasernetz, die Steuer- und Regelsysteme sowie die Brandschutz- und Sicherungseinrichtungen installiert. Darüber hinaus wurde die Nahverkehrsanbindung vom Stadion zur Stadt in wesentlichen Teilen von Siemens errichtet, nämlich der Gleisbau, die Schienenfahrzeuge, die Signaltechnik sowie die Stromversorgung und -verteilung. Projekte dieser Art, bei denen wir die Verantwortung unserer ansonsten für sich allein agierenden Einheiten bündeln, können andere Unternehmen nicht bieten. Das ist unser Wettbewerbsvorteil. Das ist die Stärke von Siemens.

- Mit dem dritten Unternehmensprogramm – „Globale Wettbewerbsfähigkeit“ – arbeiten wir weiter an der Steigerung der Effizienz, mit der wir weltweit unsere Leistungen erbringen. Und wir arbeiten weiter an der Verbesserung unserer Kostenposition.

Es ist nun einmal so, dass wir unseren Einkauf – jetzt auch als Folge der sich verändernden Währungsparitäten – noch stärker auf globalen Bezug ausrichten müssen. Und wir müssen auch bei der Produktion, bei der Erstellung von Software, bei Ingenieurleistungen und bei Verwaltungsfunktionen zunehmend dem weltweiten Kostengefälle Rechnung tragen. Das machen unsere Wettbewerber genauso. Und würden wir das nicht auch tun, wäre unsere globale Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigt. Oder noch klarer ausgedrückt: Wir wä-

ren dann – auch mit unseren deutschen Arbeitsplätzen – auf den internationalen Märkten nicht mehr konkurrenzfähig.

Es wäre hilfreich, wenn in den jetzt in Deutschland laufenden Tarifverhandlungen – speziell auch in unserer Branche – Lösungen gefunden werden, die die Wettbewerbsfähigkeit unseres deutschen Standorts verbessern würden. Wir brauchen mehr Flexibilität. Und wir brauchen innovative Ideen, um möglichst viele Arbeitsplätze zu sichern und auch wieder neue zu schaffen. Wachstum in Deutschland wird sich nur dann einstellen, wenn wir nicht stets – sozusagen a priori – auf das Neue verzichten und andere Regionen voranmarschieren lassen. Beispiele für gute Ideen gibt es gerade aus unserem Produktspektrum genügend.

Aussichten 2004

Zurück zu Siemens. „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel.“ So heißt es in der Fußballsprache. Und das gilt auch für uns. Die guten Zahlen des Geschäftsjahrs 2003 sind abgehakt. Jetzt geht es um das neue Jahr.

Ich habe Ihnen heute, meine Damen und Herren, ein Unternehmen geschildert, das sich in voller Bewegung befindet. Und das sich mit Selbstbewusstsein den kommenden Herausforderungen stellt. Wir sind mit einigem Optimismus in das Geschäftsjahr 2004 gegangen. Und das kam ja auch in unserem Ausblick für dieses Jahr zum Ausdruck. Wir haben zu Beginn des Geschäftsjahres gesagt, dass wir uns gute Chancen ausrechnen, 2004 bei Umsatz und Ertrag wieder zuzulegen. Das Konzernergebnis nach Steuern könnte prozentual sogar zweistellig zunehmen. So haben wir das im November kommuniziert. Und dazu stehen wir.

Aber ich möchte doch, dass bei dieser optimistischen Aussage nicht ganz untergeht, was ich dabei hinzugefügt hatte. Nämlich dass sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht noch einmal verschlechtern dürfen. Dabei spielt na-

türlich auch der Dollar/Euro-Kurs eine Rolle. Wir sind aufgrund unserer globalen Aufstellung von der Dollarabwertung weniger stark betroffen als andere Unternehmen. Aber auch an uns gehen die Veränderungen der Währungsparitäten nicht spurlos vorbei. Ich bitte, dass diese Bemerkung jetzt nicht missverstanden wird. Das ist keine „Gewinnwarnung“. Wir machen keine Abstriche. Wir suchen keine Ausreden. Aber Fakten sind Fakten.

Wir haben heute früh die Ergebnisse des ersten Quartals unseres Geschäftsjahres 2004 veröffentlicht, also für die Zeit vom 1. Oktober bis 31. Dezember 2003. Die Zahlen bewegen sich im Rahmen unserer Erwartungen, teilweise sogar darüber. Sie zeigen, dass wir richtig liegen. Und sie belegen auch, dass wir gar keinen Anlass haben, Abstriche von unseren Ansprüchen zu machen:

- Das Konzernergebnis nach Steuern übertraf mit 726 Millionen Euro den entsprechenden Wert des ersten Quartals 2003 um 39 Prozent.

Es versteht sich von selbst, dass dabei der Buchgewinn noch nicht enthalten ist, den wir Anfang letzter Woche aus dem Verkauf von 150 Millionen Infineon-Aktien erzielt haben. Er betrifft erst das zweite Quartal. Und wir werden ihn dann selbstverständlich gesondert ausweisen. Er wird im Übrigen einschließlich aller steuerlicher Auswirkungen bei rund 800 Millionen Euro liegen.

Mit dieser Aktion haben wir einen weiteren Schritt unternommen, uns vom Halbleitergeschäft zu trennen. Wir hatten ja von Anfang an erklärt, dass wir unsere Beteiligung an Infineon Technologies bis auf Null reduzieren wollen. Das Halbleitergeschäft mag für viele Aktionäre durchaus reizvoll sein. Es bietet Chancen und Risiken. Aber es passt nach unserer Überzeugung nicht zum Profil der Siemens-Aktie. Wir wissen aus vielen Diskussionen, dass unsere Investoren Wert legen auf eine kontinuierlichere und leichter berechenbare Kursentwicklung. Und ich meine, dass unser Rückzug auch den Aktionären von Infineon Vorteile bringt.

- Nun zum Vorsteuer-Ergebnis der operativen Bereiche. Es hat in den ersten drei Monaten knapp 1,4 Milliarden Euro ausgemacht. Das sind 24 Prozent mehr als im ersten Vorjahresquartal. Fast alle Bereiche haben ihre Ergebnisse deutlich gesteigert.
- Das Geschäftsvolumen – Auftragseingang und Umsatz – hat währungsbereinigt zugenommen. Beim Auftragseingang ergibt sich mit 20,5 Milliarden Euro ein vergleichbarer Anstieg um sechs Prozent. Beim Umsatz liegen wir mit 18,3 Milliarden Euro – vergleichbar gerechnet – um zwei Prozent über dem Vorjahr.
- Der Mittelzufluss aus laufender Geschäftstätigkeit erreichte 64 Millionen Euro. Auch diesmal haben wir allerdings wieder eine Sonderdotierung für unsere Pensionsfonds vorgenommen, und zwar annähernd 1,3 Milliarden Euro in Barmitteln. Nach Berücksichtigung dieses Vorgangs beträgt der Geldsaldo minus 1,2 Milliarden Euro. Damit bewegen wir uns etwa auf dem Niveau des Vorjahres.
- Die Zahl der Mitarbeiter hat sich im ersten Quartal um 3.000 auf 414.000 vermindert. Davon arbeiten 167.000 an Standorten im Inland und 247.000 außerhalb Deutschlands.

Alles in allem sind wir, so glaube ich, mit diesen Eckdaten gut in das neue Geschäftsjahr gestartet. Die Ergebnisse haben sich weiter verbessert. Besonders erfreut bin ich darüber, dass wir nun wieder reales Wachstum zeigen.

Ich möchte es hier mit diesen generellen Einschätzungen der Quartalszahlen bewenden lassen. Die Einzelheiten finden Sie in dem ausführlichen Quartalsbericht, zum Beispiel im Internet. Und morgen werden Sie dazu die Berichte und Kommentare in den Medien nachlesen können.

Wandel vorantreiben, Traditionen bewahren

Meine Damen und Herren, Siemens hat sich in den letzten Jahren kräftig gewandelt und sich insgesamt erfolgreich behauptet. Wir werden die notwendigen Veränderungen auch in Zukunft vorantreiben. Denn Stillstand darf und wird es nie geben – jedenfalls nicht bei uns. Das mag unbequem sein, für manche auch schmerzhaft. Aber es kann nur eins zählen: Nicht der Erfolg des Tages, sondern nachhaltiger Erfolg!

Das erfordert, dass wir erkennbare Schwächen auf Einzelgebieten ohne Verzögerung und in aller Konsequenz bereinigen. Dass wir zwischen den Geschäftsgebieten auch weiterhin Quersubventionen nicht zulassen. Dass wir Kapazitäten und Kosten den erkennbaren Marktgegebenheiten schnell anpassen. Dass wir unsere regionale Aufstellung optimieren. Dass wir mit voller Kraft daran arbeiten, kundengerechte Innovationen für den Markterfolg von morgen zu entwickeln. Und dass wir Motivation und Kompetenz unserer Belegschaften und unserer Führungskräfte in aller Welt sichern. Dazu brauchen wir nichts Neues zu erfinden, sondern wir müssen uns auch in Zukunft nur auf unsere traditionellen Stärken besinnen:

- Erstens. Wir haben nie alles auf eine Karte gesetzt. Unser Geschäftsportfolio war zwar aus guten Gründen immer begrenzt auf Elektrotechnik und Elektronik. Aber es stand innerhalb dieses großen und dynamischen Gebiets stets auf mehreren Beinen. Das hat uns robust gemacht und nicht den Unwägbarkeiten einzelner Sparten ausgesetzt. Es ist schön, immer wieder darauf hinweisen zu können, dass wir Modetrends nicht nachgegeben haben. Und damit meine ich das bis in die jüngste Zeit von außen an uns herangetragene Verlangen nach einseitiger Fokussierung.

Im Übrigen müssen wir natürlich die Grenzen des Marktes für Elektrotechnik und Elektronik immer wieder analysieren und möglicherweise auch neu definieren. Sie sind nicht in Beton gegossen, sondern entwickeln sich dynamisch. Wir interpretieren unser Tätigkeitsfeld nicht statisch, sondern expansiv.

- Zweitens. Unser Geschäftsportfolio basiert auf dem konsequenten Streben nach Innovationen und ihrer Umsetzung zum Markterfolg. Fast 50.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten gegenwärtig im Unternehmen auf dem Gebiet von Forschung und Entwicklung. Die innovative Kraft, das war immer das Lebenselixier von Siemens. Und das wird auch so bleiben.
- Drittens. Siemens, das war seit den frühen Tagen ein internationales Unternehmen. Unser Markt war und ist der Weltmarkt. Heute nutzen wir die Möglichkeiten der Globalisierung zu einem auch regional ausbalancierten Geschäftsauftritt. Und auch dazu, um die Fähigkeiten und Stärken von Menschen in aller Welt für unser Unternehmen zu gewinnen. Siemens, das ist – salopp ausgedrückt – ein echter „Multikulti“.
- Viertens. Waghalsige Abenteuer waren und sind uns fremd. Siemens steht für ein konservatives Finanzmanagement und für finanzielle Solidität. Das war nicht immer populär, aber es war immer richtig.
- Fünftens. Gute Corporate Governance hat bei uns traditionell hohe Priorität. Wir haben dazu in unserem Geschäftsbericht ausführlich Stellung genommen. Herr Baumann ist darauf bereits eingegangen.
- Und sechstens. Mit unseren Ideen, unseren Technologien und unserem Handeln dienen wir den Menschen, der Gesellschaft und der Umwelt. Wir stehen zu unserer gesellschaftlichen Verantwortung, wo immer wir präsent sind.

Den notwendigen Wandel vorantreiben und dabei an bewährten Traditionen festhalten. Nach diesem Grundsatz wollen wir auch in Zukunft das Unternehmen führen, das Ihnen, meine Damen und Herren, unseren verehrten Aktionären, gehört. Siemens, unser Global network of innovation, hat eine gute Zeit vor sich. Davon bin ich überzeugt.