



**Jürgen Kerner**  
**VB 06**

**Siemens-Betriebsräteversammlung**  
**am 22. November 2012 in Berlin**

**Inhaltsverzeichnis:**

- I. Siemens 2020 – eine Vision
- II. Siemens auf Abwegen
- III. Zukunft gestalten!
- IV. Abschluss: Mensch vor Marge

**Es gilt das gesprochene Wort!**

## **I. Siemens 2020 – eine Vision**

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

lassen Sie mich, lasst mich Eckpunkte einer Vision für Siemens  
im Jahr 2020 aufzeigen.

Siemens ist weltweit der Technologieführer, der weltweit eine  
unangefochtene Spitzenposition einnimmt. Siemens investiert  
in Pionierarbeit und wächst gleichzeitig profitabel und  
nachhaltig.

Siemens verfügt über eine führende Position in allen Ländern  
rund um den Globus.

Klimawandel, Ressourcenknappheit, Urbanisierung,  
Globalisierung und demografischer Wandel – das sind die  
Megatrends Anfang des dritten Jahrtausends.

Siemens macht diese zum Ausgangspunkt und gestaltet – dank  
seiner herausragenden Kompetenzen rund um Energie,  
Verkehr, Industrieanlagen und Medizin – die Lösungen mit.

Entscheidend ist dabei, dass Siemens das einzige  
Unternehmen ist, das die Bedürfnisse der Märkte in der ganzen

Breite und in ganzer Tiefe bedienen kann. Ein Beispiel ist die Metropolenkompetenz.

Im operativen Geschäft fließen Planung, Produktion und Service reibungslos ineinander. Das ist die Grundlage für zufriedene Kunden und den weltweit exzellenten Ruf.

Die konsequente Ausrichtung auf ökologische und soziale Nachhaltigkeit ist das Fundament für die erfolgreiche Entwicklung des Unternehmens.

Das Know-how der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist immer auf dem neuesten Stand, sie sind befähigt, motiviert und vernetzt nicht nur miteinander, sondern auch mit Partnern und Kunden.

So ist die zeitnahe Transformation von technologischen Innovationen in Produktneuheiten und Serviceverbesserungen gewährleistet.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Garanten für den Vorsprung im globalen Wettbewerb. Die tief verwurzelte

Vertrauenskultur stärkt eigenverantwortliches Handeln und zielgerichtete Kooperation.

Können Sie mit dieser Vision leben? Oder gibt es Widerspruch?

Nein?!

Das freut mich. Dann sind wir uns bis hierher ja schon einmal einig.

Lassen Sie mich fortfahren:

Siemens ist selbstredend immer nah bei seinen Kunden.

Gleichzeitig nutzt Siemens aber seine Erfahrung und seine Stärke aus zwei Jahrhunderten.

Das Zentrum des Unternehmens mit seiner Wertschöpfungskraft und den White-Collar-Kräften ist der Standort Deutschland, verknüpft mit einem stetigen Beschäftigungsaufbau, der auch Krisendellen trotzt.

Der kurzsichtige, fantasielose Weg betriebsbedingter Kündigungen in Krisenzeiten gehört der Vergangenheit an. Ein umfassendes Instrumentarium mit paritätischen Kommissionen – Radolfzell III – schafft zukunftstaugliche Lösungen im Sinne von Unternehmen und Beschäftigten.

Und – last but not least – in eigener Sache: Die IG Metall hat einen exzellenten Stand in der Belegschaft und zufriedene Mitglieder, weil sie deren Bedürfnisse und Interessen konsequent vertritt.

Das ist die Grundlage für eine lebendige, innovative und lösungsorientierte, aber vor allem auch konfliktbereite Mitmachgewerkschaft.

In der Hoffnung, dass alle weiterhin meinen Überlegungen zustimmend folgen, will ich meine Vision auf den Höhepunkt treiben:

Siemens erhält als erstes Unternehmen der Welt den Friedensnobelpreis. Denn Siemens hat entscheidend dazu beigetragen hat, dass der Kampf um Ressourcen in die kollektive Organisation des schonenden Umgangs mit Ressourcen transformiert wurde.

Siemens ist ein ökologisch und sozial nachhaltiger Konzern, der weltweit mit innovativen und passgenauen Lösungen zum Gelingen der Klimawende beiträgt.

Eine Pionierleistung, die der Sicherung der Lebensgrundlagen dient und der Zivilisierung von Konflikten den Weg ebnet.



## **II. Siemens auf Abwegen**

Wie sieht es nun in den Realitäten aus? Befindet sich also Siemens – besser gesagt: befindet sich das Management – auf dem Weg in eine vielversprechende Zukunft? Oder befindet man sich auf Um- oder gar Abwegen?

Vollmundig wurde der Umbau zum grünen Konzern gepriesen. Es wurde über eine Umsatzstärke von 100 Milliarden Euro philosophiert und vieles mehr.

Und jetzt?

Jetzt schafft man es nicht, an der Energiewende zu partizipieren und die Energiewende in Aufträge und Arbeit für Siemens zu gießen.

Der Ausstieg aus dem Solargeschäft ist das aktuellste Beispiel, 800 Millionen Euro soll Siemens hier investiert haben. Geld, das nun verloren ist.

Und auf hoher See erleidet Siemens Schiffbruch, weil man nicht in der Lage ist, neue technologische Großprojekte zu stemmen.

Mit dem Ergebnis, dass die Bilanz verhagelt ist und enorme Abschreibungen notwendig sind.

Die Negativ-Schlagzeilen reißen nicht ab. Da darf es uns nicht wundern, dass das Zutrauen in Siemens schwindet.

Schon vor über einem Jahr hatten Analysten von Morgan Stanley sich hingesezt und versucht, die Unzulänglichkeiten bei Siemens zu analysieren. Das Ergebnis ist vernichtend.

Rechnet man allein die Wertberichtigungen und Sonderbelastungen der letzten zehn Jahre hoch, dann kommt man auf sage und schreibe 27 Milliarden Euro.

Ob die Zahl nun genau so stimmen mag oder nicht – das ist gar nicht einmal der Punkt. Entscheidend ist vielmehr die logische Schlussfolgerung, die man ziehen muss. Und die ist alarmierend! Sehr alarmierend!

Demnach verfügt Siemens nicht ausreichend über die Fähigkeit, strukturelle und komplexe Veränderungen zu managen.



Morgan Stanley führt konkret Übernahmen und deren Integration in die Siemenswelt an, aber auch Ausgliederungen oder Umorganisationen wie die Säule Infrastructure & Cities.

Ich betone, die neue 4. Säule war und ist eine vernünftige in die Zukunft gerichtete Entscheidung. Gleichwohl ist doch ein offenes Geheimnis, dass ein langer Atem gebraucht wird, um diesen Bereich ins Laufen zu bringen.

Da erwarte ich vom Management schon etwas mehr, als irgendwann nur die Armachseln hoch zu ziehen und darauf zu verweisen, es war halt nur eine gute Geschäftsidee.

insgesamt betrachtet zehrt Siemens im Moment noch von einem hohen Auftragsbestand, der ist aber irgendwann abgearbeitet. Und Ihr wisst es, Ihr spürt es: die Auftragseingänge sind nicht mehr so üppig.

Man könnte meinen, dass spätestens jetzt die Stunde des strategischen Managements schlagen müsste.

Eines Managements, das die Zukunft fest im Blick hat. Eines Managements, das nachhaltige Ziele und nachhaltiges Wachstum verfolgt.

Doch weit gefehlt! Anstatt anzupacken ist das Management damit beschäftigt, von seiner eigenen Verantwortung abzulenken.

Damit die Position der IG Metall hier und heute klar ausgesprochen ist: Wir haben es mit einem – systemischen – Managementversagen zu tun. Und dieses Versagen wird auch noch fortgeschrieben, und zwar ganz bewusst!

Denn es fällt der Unternehmensführung einmal mehr nichts anderes ein, als an den Personalkosten und dem Portfolio rum zu schrauben.

Und unter rumschrauben -verstehen sie-, die Margenschraube noch fester zu zudrehen. Also den Margendruck ungezügelt an die Beschäftigten weiter zu reichen, mit der Folge von noch mehr Leistungsverdichtung.

Zunächst zur Portfoliobereinigung: Verkäufe bzw.

Ausgliederungen hier (hier in Deutschland) und gigantische Zukäufe woanders (in der Welt), und das auch noch in eine

gegenseitige Abhängigkeit zu stellen, sagen wir entschieden:

Nein! Das wird es mit uns nicht geben!

Abgesehen davon das dies auch betriebswirtschaftlicher Unsinn ist und sich mit Effizienz nicht in Einklang bringen lässt.

Lasst mich noch kurz in diesem Zusammenhang auf Osram eingehen. Auch hier wird ein wesentlicher Konzernteil in die Eigenständigkeit und Unabhängigkeit entlassen.

Hauptsache weg damit, ohne das die Zukunft geklärt ist. Das fängt mit der Frage an, ob Osram überhaupt die notwendigen Investitionen stemmen kann, um im harten Wettbewerb bestehen zu können.

Das hört mit der Frage auf, zieht das irgendwann Sonderbelastungen nach sich, weil die Strategie nicht stimmig war? Wir erinnern uns beispielsweise an die Leidensgeschichte von NSN.

Nun Kolleginnen und Kollegen,

nun zum eigentlichen Desaster, dem Drehen an der Personalkostenschraube. Die Katze – oder besser gesagt: der Knüppel – ist ja jetzt aus dem Sack: Wir bekommen es mit einem gigantischen Stellenstreichungsprogramm zu tun.

Und das heißt, die Arbeitsplätze und die Zukunft vieler Kolleginnen und Kollegen und ihrer Familien sind bedroht. Das ist die nackte Wahrheit. Da helfen auch beschönigende Wortschöpfungen wie „Kosteneffizienzprogramm“ nichts.

Kolleginnen und Kollegen,  
wenn Strukturen und Prozesse in Ordnung gebracht werden sollen, dann ist das sicherlich richtig und gut so. Damit ich auch das heute klar gesagt habe.

Aber genauso deutlich sage ich: Die Konzernspitze kann sich nicht in der Öffentlichkeit hinstellen und verkünden, „Entlassungen sind nicht unser Ansatz“ – und dann die Beschäftigten alleine lassen.

Das ist unanständig!

Kolleginnen und Kollegen!

Die IG Metall wird das nicht hinnehmen! Wir werden diesem Treiben nicht tatenlos zusehen!

Hier ist explizit die Personalverantwortung gefragt. Und damit spreche ich Sie konkret an, Frau Ederer, in Ihrer Funktion als Arbeitsdirektorin.

Das Standort- und Beschäftigungssicherungsabkommen Radolfzell II schützt erst einmal, das ist richtig. Aber Radolfzell II stößt angesichts der Dimension auch an Grenzen.

Deshalb sind ergänzende und neue Instrumente und Werkzeuge dringend notwendig. Das klassische Einmaleins der Personalwirtschaft reicht nicht aus.

Gefordert ist beispielsweise eine breit angelegte Qualifizierungsoffensive, auch um die personellen Megatrends wie die Demographie konkret anzupacken.

Ebenso muss über lukrative ATZ-Ausstiegsmodelle nachgedacht werden, damit die Älteren auch fair aussteigen können.

Damit die Geschäftsgrundlage hier nicht aus dem Blickfeld verschwindet: Im letzten Geschäftsjahr wurde ein Nettogewinn von immerhin über fünf Milliarden Euro eingefahren – eines der besten Ergebnisse in der gesamten Siemensgeschichte.

Herr Löscher stellt die Aktionärsinteressen in den Mittelpunkt und hat Höchstdividenden versprochen. Drei Euro pro/Stck. Aktie, eine Rekorddividende, plus Osram-Aktien oben drauf (sog. Spin-Off-Geschäft).

Man muss es sich auf der Zunge zergehen lassen. Das sind im Volumen gut 2,7 Mrd. Euro. Also in etwa die Summe, die in einem Jahr durch das Kosteneffizienzprogramm wieder rein geholt werden soll.

Jeder Schulbub und jedes Schulmädchen weiß, dass diese Höchstdividende nur fließen kann, weil die Beschäftigten an den Werkbänken und in den Büros tagtäglich ihren Job erledigen – und zwar mit Bravour.

Erich Kästner hat es gut auf den Punkt gebracht:

„Was auch immer geschieht: Nie dürft ihr so tief sinken, von dem Kakao, durch den man euch zieht, auch noch zu trinken!“

Kolleginnen und Kollegen,  
wir müssen und wir werden uns auf eine harte  
Auseinandersetzung einstellen.

### **III. Zukunft gestalten**

Seien wir doch mal ehrlich, warum und wie konnte es denn  
gelingen, dass sich die Unternehmen aus der schweren Krise  
2008/2009 gemeinsam mit den Belegschaften herausarbeiten  
konnten?

Jenseits der Parteipräferenzen und Interessenslagen  
(Partikularinteressen) gibt es in der Gesellschaft und Wirtschaft  
einen Konsens.

Zum einen eine funktionierende und eng vernetzte  
Realwirtschaft – die letztendlich erst die Werte schafft. erinnert  
sei an den bekannten Indianerspruch „Geld kann man nicht  
essen“.

Und zum anderen eine ausgeprägte Mitbestimmungspraxis, die die Voraussetzung schafft, die Menschen in diesen Prozessen mitzunehmen.

Diese Mitbestimmung ist die eigentliche Stärke des deutschen Industriemodells. Sie muss aber auch gelebt werden, gerade in Krisenzeiten.

Ich bin mir nicht sicher, ob das alle so auch im Management bei Siemens verstanden haben.

Für uns ist jedenfalls klar, wir wollen den Blick nach vorne richten und die Unternehmensführung konstruktiv begleiten, wenn es um die Gestaltung der Zukunft von Siemens geht. Auch wenn es nicht gleich der Friedensnobelpreis sein muss, so möchte ich doch auf meine Vision zurückgreifen.

Die Megatrends als Treiber habe ich bereits genannt: Klimawandel, Ressourcenknappheit, Urbanisierung, Globalisierung und demografischer Wandel.

Sie sind der Ausgangspunkt – da sind wir uns mit der Konzernführung einig.



Und auch wenn Siemens jetzt aus dem Solargeschäft aussteigt, wissen wir doch alle, dass Klimawandel und Ressourcenknappheit zwangsläufig Energie zu einem langfristigen Handlungsfeld machen.

Nach Solar jetzt ja nun auch der Ausstieg aus der Wasseraufbereitung. Alles voller Widersprüche.

Einerseits der grünen Strategie froh locken, andererseits dem Druck von Höchstrenditen zu weichen und einfach aufzugeben.

Wir die IG Metall werden den Ausverkauf grüner – vernünftiger und gesellschaftlich gebrauchter – Technologien nicht akzeptieren.

Natürlich, dass wissen wir auch, dass im Moment viel los ist, in der Berliner Politik. Die Energiewende darf nicht verschleppt werden.

Industriepolitisch sind Planungssicherheit für Investitionen und die Versorgungssicherheit mit Rohstoffen und Ressourcen notwendiger denn je.

Gerade die beiden großen Volksparteien sind dabei, sich entsprechend zu positionieren.

Demnach sind elementare Lösungen zur Zukunftssicherung der Lebensinteressen der Menschheit vonnöten, daran geht kein Weg vorbei.

Professor Hans-Jörg Bullinger, der Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, hat einmal gesagt:

„Durch ein entschlossenes gemeinsames Vorgehen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft könnte sich Deutschland als globaler Leitanbieter von Nachhaltigkeitstechnologien für die Metropolen der Zukunft positionieren.“

Nun, wir alle wissen, dass es mit der Politik nicht immer ganz so einfach ist. Aber das von Herrn Professor Bullinger formulierte Ziel, „globaler Leitanbieter für Nachhaltigkeitstechnologien“ zu werden, ist richtig.

Das wird aber nur funktionieren, wenn der deutsche Markt auch ein starker Leitmarkt ist, wo neue Lösungen nicht nur als

Referenz eingesetzt, sondern auch Pionierleistungen vollbracht werden.

Genau diese Zukunft darf nicht verschlafen oder kurzfristigen Renditezielen geopfert werden.

Ich bin mir sicher, Siemens sollte sich hier ins Führerhäuschen setzen sich auf die Stärken der deutschen Industrie besinnen:

- Innovationsstärke durch enge Koppelung von Entwicklung und Produktion
- hochqualifizierte Fachkräfte und anwendungsorientierte Ingenieurskultur
- Qualitätsbewusstsein – und
- regionale Innovationssysteme und Cluster

Auf dieser Basis kann – erstens – in Deutschland eine Hochqualitätsproduktion etabliert werden, deren Produktionsstätten – zweitens – eine Vorreiterrolle im internationalen Wertschöpfungsnetzwerk einnehmen.

Dabei dient Siemens der deutsche Markt als starker Markt mit Hauptkunden und Pionierkunden.

Zugleich entwickelt, produziert und vermarktet Siemens weltweit. In Deutschland kooperieren Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Service eng.

Innovationspotenziale können insbesondere durch die Verknüpfung von Entwicklungszentren mit Produktionswerken gehoben werden.

Die Produktionswerke in Deutschland sind Leitwerke in dem Sinne, dass Ingenieure aus Forschung und Entwicklung gemeinsam mit den Produktionsexperten innovative Verfahren und neue Fertigungen testen. Laufen diese stabil, können sie auf andere Standorte übertragen werden.

Die internationalen Produktionssysteme verlangen zudem nach Organisation, Integration und Steuerung. Headquarter-Funktionen wie weltweite Steuerung der globalen Produktion und zentrales Controlling profitieren auch von der nahen Produktion in Deutschland.

ich fasse meine Überlegungen in fünf Punkten zusammen:

1. Siemens setzt auf innovative Lösungen und  
Zukunftstechnologien
2. Siemens sorgt für die Qualifikation von Fachkräften in  
Zukunftsfeldern
3. Siemens wird wirklich zum integrierten Technologiekonzern,  
statt der oft üblichen Strategien zur Einzeloptimierung ist  
Gesamtoptimierung nötig
4. Siemens begreift Deutschland als Referenzmarkt und als  
Markt für Pionierleistungen
5. Siemens gestaltet in Deutschland Leitwerke mit relevanter  
Fertigungstiefe für die globale Qualitätsproduktion

#### **IV. Abschluss: Mensch vor Marge**

bei allem Nachdenken über die Zukunft von Siemens dürfen wir eines nie vergessen – und es ist ja auch eine Binsenweisheit:

Ohne den Menschen und ohne dessen Arbeit ist alles nichts. Der Mensch ist Quelle des gesellschaftlichen Fortschritts und Träger wirtschaftlichen Erfolgs. Ohne den Menschen kann auch kein Profit erwirtschaftet werden.

Die Globalisierung hat auch den Kampf um Märkte und daher den Wettbewerb verschärft. Die meisten Unternehmen – insbesondere die global agierenden – lassen sich dabei von ihren Gewinnmargen treiben.

Letztendlich geht es ihnen darum, die menschliche Arbeitskraft als Wertschöpfungsträger immer stärker auszunutzen.

Der Siemens-Konzern als einer der Top-Global-Player spielt auf dieser „Klaviatur“ mit. Das Management von Siemens verfolgt ehrgeizige Ziele, um die Gewinne zu steigern und die Dividenden für Aktionäre hochzutreiben.

Jeder Bereich der so genannten Cost Center ist dazu verdammt, auf dem Weltmarkt die Nummer 1 oder 2, wenigstens aber die 3 im jeweiligen Marktsegment zu sein.

Die Managementmethoden basieren davon abgeleitet auf Benchmarks und betriebswirtschaftlichen Kennziffern, eben der Marge.

Die Konsequenzen sind vielfältig: entgrenzte Arbeitszeiten, steigender Leistungsdruck, von Erfolgskomponenten abhängiges Gehalt.

Arbeiten ohne Ende gehört zum Alltag. Physische und psychische Belastungen – wie das Burnout-Syndrom – nehmen zu.

Kolleginnen und Kollegen,  
genau deshalb ist es für die Beschäftigten bei Siemens so wichtig und notwendig, die Unternehmensstrategien und die daraus folgenden Entscheidungen zu beeinflussen – im Kleinen wie im Großen.

Die Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nach guter Arbeit und fairem Entgelt dürfen nicht auf dem „Altar des Marktes“ geopfert werden.

Dafür kommt es auf das Engagement jedes einzelnen Menschen an. Genauso wichtig ist es, dass die Arbeitnehmervertretungen – auch über den Einzelbetrieb hinaus – gemeinsam handeln.

Dies wird deutlich in dem Leitmotto des Gesamtbetriebsrats:  
„Zusammen halten – zusammen handeln“.

Ich will hier vorsorglich einen falschen Interpretation vorbeugen:  
Es geht in keiner Weise darum, die wirtschaftliche Ertragskraft zu verteufeln. Sie ist notwendig, um die Arbeitsplätze und ein faires Einkommen zu sichern.

Aber im Mittelpunkt der Unternehmensstrategie muss eindeutig der Mensch stehen. Der Mensch und seine Arbeit als Quelle des wirtschaftlichen Erfolgs.

Deshalb lautet unser Leitbild: Mensch vor Marge!

Ich danke für die Aufmerksamkeit.