

# Siemens – vom reuigen Sünder zum Nachhaltigkeits-Vorreiter?



**Eine Konzernstudie des Dachverbands  
der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

Januar 2010

**Entscheidungen, die ein Konzern trifft, sind nicht nur relevant für die Eigentümer und Aktionäre, sondern haben auch weitreichende Konsequenzen für den Ort, wo das Unternehmen investiert, für Mensch und Umwelt.**

Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre

In der vorliegenden Konzernstudie wird untersucht, wie die Siemens AG ihre Aktivitäten bezüglich Nachhaltigkeit darstellt und inwieweit Anspruch und Wirklichkeit sich dabei decken.

**Das Geschäftsjahr 2008/2009 markiert – zusammen mit dem vorigen – einen Wendepunkt für Siemens.** Die Konzernlenker haben wegen Korruptions- und Kartellverstößen eine massive Konfrontation mit Staatsanwälten und Aufsichtsbehörden erlebt, wurden für schuldig befunden und haben eine saftige Abstrafung erlebt. Der Vorstand wurde 2008 fast komplett ausgewechselt – nur der Finanzvorstand durfte seinen Bereich weiter führen. Einzelne (Ex-)Vorstandsmitglieder wurden in Untersuchungshaft genommen, einige wurden rechtskräftig verurteilt, der Konzern musste Strafen von über einer Milliarde Euro an deutsche und amerikanische Behörden zahlen. Für die oberen Konzernetagen mussten rund 200 neue Mitarbeiter gefunden werden. Erstaunlich ist, dass diese grundlegende personelle Erneuerung ohne Einbrüche im laufenden Geschäft möglich war. Offensichtlich ist die Einhaltung von Recht und Gesetz im globalen Wettbewerb machbar und sogar ein Wettbewerbsvorteil.

**Siemens hat das Geschäftsgebaren 2008 auf neue Grundlagen gestellt.** Ein Code of Conduct wurde verpflichtend für alle Konzernvertreter; Korruption und Kartell-Bildung werden darin geächtet. Ähnliche Grundlagenpapiere gab es bei Siemens schon unter den Vorständen von Pierer und Kleinfeld, nur waren sie offensichtlich nicht Handlungsgrundlage. Die Korruptionsverstöße bei Siemens waren vom Vorstand gedeckt bzw. der Vorstand wollte nicht wissen, wie bestimmte Geschäfte zustande kamen. Jetzt hat die Befolgung gesetzlicher Regeln (Compliance) überzeugend Eingang gefunden. Eine erste Konsequenz ist, dass Siemens nun auch die Lieferanten auf ähnliche ‚saubere‘ Geschäftspraktiken verpflichtet. Diese Innovation findet gegenwärtig auch bei anderen global tätigen Unternehmen statt, die sich allesamt auf den UN Global Compact beziehen. Der Global Compact ist eine Selbstverpflichtung für Firmen, bei ihren Geschäften Menschenrechte, Umweltrechte und das Wettbewerbsrecht zu gewährleisten.

Bei Siemens hat diese Neuausrichtung auf ethische Werte in der Geschäftsführung mit einem Erdbeben begonnen. Die Ausläufer dieses Bebens wurden in allen deutschen und vielen globalen Konzernen aufmerksam registriert. Mittlerweile haben alle international tätigen Großkonzerne ein Compliance-System eingeführt und verpflichten sich und ihre Lieferanten auf saubere Geschäftsgebaren.

**Das Erdbeben hat Siemens zum Durchstarten in anderen gesellschaftlich wichtigen Themen genutzt.** Seit 2008 wird das Umweltportfolio herausgestellt. 23 Milliarden Euro, etwa 30 % des Umsatzes, werden mit Produkten erzielt, die Energie effizienter nutzen, erneuerbare Energie produzieren oder in anderer Weise die Umwelt schützen. Rund eine Milliarde der Forschungsgelder,

**Siemens – vom reuigen Sünder zum Nachhaltigkeits-Vorreiter?  
Eine Konzernstudie des Dachverbands der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

was auch 25-30 % ausmacht, werden in ‚grüne‘ Technologien investiert.

Siemens blockt gesellschaftliche wichtige Themen nicht weiter ab – wie das heute noch viele Konzernvorständen tun, die der fossilen Energie verschrieben sind – sondern gibt Antworten darauf, wie zukünftige gesellschaftliche Herausforderungen bewältigt werden. Das streicht die Werbekampagne ‚Siemens antwortet‘ auch heraus.



Proteste Kritischer Aktionäre bei der Siemens-Hauptversammlung 2000

**Siemens macht sich zum Vorreiter bei Gesetzestreue, Transparenz und Umweltbeiträgen.** Das ist für einen Konzern dieser Größenordnung eine echte Innovation, denn von großen, marktbeherrschenden Unternehmen ist man eher gewohnt, dass sie Gesetze und Gesellschaft für ihre Ziele benutzen und manipulieren. Das Paradigma vom Primat der Ökonomie stellte Umsatzwachstum über die Grundwerte der demokratischen Gesellschaft. Für Siemens galten die Gesetze nicht wirklich, an der Oberfläche gab man sich staatstragend, der Vorstands- und spätere Aufsichtsratsvorsitzende Heinrich von Pierer war renommiertes CSU-Mitglied und in der Wirtschaftsführerelite bestens vernetzt. Faktisch handelte man nach dem Muster ‚der Zweck heiligt die Mittel‘, und dem ökonomischen Erfolg wurde alles untergeordnet.

Das **neue Paradigma** betont die Beachtung der Grundwerte der demokratischen Verfassung, verspricht Gesetzestreue und Transparenz und stellt die Firmenleistung in den Dienst gesellschaftlicher Werte und Prioritäten (Umweltportfolio). Das geht einher – Ironie der Geschichte – mit noch besserem Geschäftserfolg. Korruptionsfreie Geschäfte sind der neue Trend.

**Wenn sich dieser Trend durchsetzt und stabilisiert, ist das ein bedeutender zivilisatorischer Fortschritt.** Noch leben wir in einer Welt, in der üblicherweise die wirtschaftlichen Interessen,

**Siemens – vom reuigen Sünder zum Nachhaltigkeits-Vorreiter?**  
**Eine Konzernstudie des Dachverbands der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

genauer gesagt, die Profitinteressen der Eigentümer, alle Werte unterordnen. Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltrechte, Wettbewerbsrechte werden nur beachtet, wenn sie den Profitzielen nicht schaden. Das ist deutlich zu besichtigen in der Bankenwelt: eine dünne Schicht von Managern an der Spitze benutzt Geschäftsmodelle, mit denen sie sich zu Lasten der anderen Wirtschaftsteilnehmer in krassem Umfang bereichern. Die gesellschaftlichen Kräfte, die diese Auswüchse der Egomanie einfangen wollen, tun sich schwer. Das zeigen die Versuche der Regierungen der westlichen Industriestaaten, angemessene Besteuerungsstrukturen zu schaffen.

Umso wichtiger ist es, dieses **neue Paradigma der Gesetzestreue und der Öffnung für gesellschaftlich wichtige Themen in den globalen Konzernen von innen heraus einzuführen**. Inwieweit ist Siemens jetzt ein Vorzeige-Konzern für die zukunftsfähige Gestaltung der Firmen und ihrer Geschäftsmodelle?

Auf der positiven Seite stehen

- die Selbstverpflichtung auf freien Wettbewerb (keine Kartelle), faire Praktiken (korruptionsfrei), Einhaltung der Menschenrechte und Arbeitsnormen, Umweltschutz, Beeinflussung der Lieferanten-Kette in diesem Sinne
- die Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen in Produktpalette und Produktionsverfahren (CO<sub>2</sub>-Reduzierung, Ressourcen-Schonung und effiziente Ressourcen-Nutzung)
- diesen Rahmen als Vorgabe zu akzeptieren, innerhalb dessen der Erfolg im Wettbewerb gesucht wird: innovieren, kosteneffizient und gewinnorientiert wirtschaften.

Aber hat das neue Topmanagement die Ein- und Unterordnung des ökonomischen Kalküls in die Werte und Prioritäten der demokratischen Gesellschaft verinnerlicht und integriert sie das in die künftigen Entscheidungen oder ist das nur die Anpassung aus Schwäche, der reuige Sünder, der die Augen aller auf sich gerichtet sieht und das Vertrauen wieder gewinnen möchte?

Peter Löscher nimmt dankbar die Hilfe der Staaten für den Umsatz von Siemens zur Kenntnis: „*Wir sind aber zuversichtlich, dass die staatlichen Konjunkturprogramme helfen, einen Rückgang im Geschäft mit den Kunden der Privatwirtschaft abzufedern.*“<sup>1</sup> Wie verhält sich Siemens umgekehrt zu den Anliegen der Staaten und den Bedürfnissen der demokratischen Gesellschaft?

**Beispiel beabsichtigte Atom-Allianz mit Rosatom**, einem russischen Staatskonzern: Wir müssen fragen, ob die Due-Diligence-Überprüfung von Siemens ergeben hat, dass Rosatoms Geschäftspraktiken frei von Korruption sind? Kann Siemens mit einer Minderheitsbeteiligung in dieser Konstellation die Risiken der friedlichen Nutzung beherrschen und die Nicht-Weitergabe für militärische Zwecke sichern? Hier bewegt sich Siemens in einem Geschäftsfeld, das durch die deutsche Politik nicht legitimiert ist. Sollte sich Siemens nicht stärker den erneuerbaren Energien widmen statt an Technologien festzuhalten, deren Umweltrisiken offensichtlich sind?

**Beispiel Lieferung von Abhörtechnologie an das diktatorische Regime in Iran** durch Nokia-Siemens: Sollten nicht-demokratische Regierungen mit Technologie unterstützt werden, die zur Unterdrückung der Bevölkerung eingesetzt werden kann?

**Beispiel Finanzierung einer 'gelben Gewerkschaft'**: Dieses Kapital gehört zwar zu den Verfehlungen früherer Vorstände. Es verwundert jedoch, dass diese Aktion, mit der die Betriebsräte-Organisation AUB über fast zwei Jahrzehnte hinweg verdeckt finanziert wurde, um ein arbeitgeberfreundliches Gegengewicht zur IG Metall zu schaffen, im Nachhaltigkeitsbericht unter den Tisch gekehrt wird. Immerhin flossen ca. 50 Millionen Euro in Beraterverträge mit dem (Ex-)AUB-Chef Schelsky, der die Organisation mit der Hilfe von Siemens auf- und ausbaute. Während Korruptions- und Kartellvergehen im Nachhaltigkeitsbericht aufgeführt und kommentiert werden, findet sich zu dieser Aktion keine Zeile. Das ist bedeutsam, denn der Aufbau gelber Gewerkschaften ist ein Verstoß gegen die demokratische Verfassung Deutschlands. Im Sinne des neuen Rechtsverständnis-

---

<sup>1</sup> Siemens Geschäftsbericht 2009 II, S. 14.

**Siemens – vom reuigen Sünder zum Nachhaltigkeits-Vorreiter?**  
**Eine Konzernstudie des Dachverbands der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre**

ses des Vorstandes hätten diese Ereignisse ebenfalls im Nachhaltigkeitsbericht erwähnt werden müssen.

**Beispiel CO<sub>2</sub>-Reduzierung:** Die CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der eigenen Geschäftstätigkeit betragen vier Mio. Tonnen.<sup>2</sup> Siemens will diese Emissionen verringern, erreicht dies auch, aber das Ziel der Klimaneutralität taucht nicht auf. Klimaneutralität ist ein Eckpfeiler der nachhaltigen Wirtschaftsweise. Eine Kompensation der CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Ausgleichszahlungen in Projekte, die CO<sub>2</sub> aus der Atmosphäre nehmen, wäre für ca. 80-100 Millionen Euro machbar. Das sind bei einem Jahresgewinn von 3-4 Mrd. Euro ca. 3 %. Der britische Umweltökonom Nicolas Stern hat nachgewiesen, dass der Anteil an Klimaschutz-Investitionen größer wird, je länger nicht gehandelt wird. Wann handelt der Siemens-Vorstand? Oder gilt die Devise: *„In Zukunft wollen wir die Geschäftschancen nachhaltigen Wirtschaftens noch stärker nutzen“*<sup>3</sup> – mit anderen Worten: ‚wir machen nur soweit mit, wie es unsere Profite steigert?‘

**Beispiel: Carbon Capture and Storage (CCS)** ist eine unbewiesene Technologie, die von Energie-Erzeugern favorisiert wird, um fossile Energieträger umweltverträglich weiter nutzen zu können. Siemens beteiligt sich an diesen Forschungsanstrengungen, ohne die Vorbehalte dieser Technologie im Nachhaltigkeitsbericht zu reflektieren: *„E.ON und Siemens nehmen... eine Pilotanlage zur CO<sub>2</sub>-Abscheidung in Betrieb. Damit treiben die beiden Unternehmen die Entwicklung eines Verfahrens zur klimaverträglichen Stromerzeugung aus Kohle weiter voran.“*<sup>4</sup> Fraglich ist, ob Siemens an dieser Alibi-Technologie der fossilen Stromerzeugung mitarbeiten sollte.

**Beispiel: Engagement für Milleniumsziele.** *„Unser Bekenntnis zum Global Compact der Vereinten Nationen: Mit ihren acht Millennium-Entwicklungszielen haben die Vereinten Nationen im Jahr 2000 einen Rahmen vorgegeben. Auf der Vision einer nachhaltigen und gerechteren Weltwirtschaft aufbauend soll bis zum Jahr 2015 die Lebenssituation der Menschen deutlich verbessert werden.“*<sup>5</sup> Diesem Bekenntnis folgen spärliche Taten. Es wird auf ein Projekt von Osram verwiesen, *„... das Projekt zur Off-Grid-Versorgung von OSRAM..., das Licht und Energie auch dort ermöglichen soll, wo keine öffentliche Stromversorgung besteht. Zentrale Bestandteile sind effiziente Leuchten mit energiesparenden Kompaktleuchtstofflampen und LED, die durch wiederaufladbare Akkus hinreichend lange zu betreiben sind... Im Geschäftsjahr 2008 gewann das Projekt den unternehmensweit ausgeschriebenen Corporate Responsibility Award. Es wurde ausgezeichnet, weil es unter allen eingereichten Projekten am besten dazu beiträgt, die Entwicklungsländer wirtschaftlich und gesellschaftlich zu fördern und gleichzeitig den Geschäftserfolg von Siemens nachhaltig zu steigern.“*<sup>6</sup> Die Überwindung von Armut im Weltmaßstab erfordert in der Tat Geschäftsmodelle und Produkte wie dieses. Nimmt Siemens sein Bekenntnis zu den Milleniumszielen angemessen zu den Leistungsmöglichkeiten im Konzern wahr oder ist das hier ein Alibi-Beispiel?

**Beispiel Mitarbeiter-Entwicklung:** *„Siemens beschäftigt an weltweit 1.500 Standorten 427.000 Mitarbeiter aus 190 Nationen. Sie zu fördern und weiterzuentwickeln ist uns nicht nur ein Anliegen. Es ist vielmehr eine Verpflichtung, bilden doch gut ausgebildete Mitarbeiter die Grundlage unserer Innovationskraft und damit unserer Wettbewerbsfähigkeit.“*<sup>7</sup> Umso erstaunlicher ist, dass das mit einem Investment von 655 Euro pro Mitarbeiter und Jahr zu schaffen sein soll.<sup>8</sup> Die lebenslange Beschäftigungsgarantie gehört auch bei Siemens längst der Vergangenheit an. Doch sie sollte durch die Gewährleistung der ‚Employability‘, der Attraktivität der Qualifikation, ersetzt werden, was eben auch der vielzitierten Innovationskraft der Mitarbeiter zugutekommen würde. Mit diesem mageren

---

<sup>2</sup> Vgl. Siemens Nachhaltigkeitsbericht 2008 (im Folgenden: NB 2008), S. 121.

<sup>3</sup> NB 2008, S. 85.

<sup>4</sup>

[http://w1.siemens.com/press/de/pressemitteilungen/?press=/de/pressemitteilungen/2009/fossil\\_power\\_generation/efp200909089.htm](http://w1.siemens.com/press/de/pressemitteilungen/?press=/de/pressemitteilungen/2009/fossil_power_generation/efp200909089.htm)

<sup>5</sup> NB 2008, S. 4.

<sup>6</sup> NB 2008, S. 22.

<sup>7</sup> NB 2008, S. 95.

<sup>8</sup> Vgl. NB, S. 101.



Einsatz ist das nicht zu schaffen.

**Die Industriegesellschaften befinden sich in einer Epoche grundlegenden Wandels:** von der Ära der fossilen Energie-Nutzung zur Nutzung erneuerbarer Energie, von der Globalisierung unter dem Primat der Profite zu einer Wirtschaftstätigkeit, die Werten wie Umwelterhaltung und demokratischen Rechten verpflichtet ist. Siemens ist einer der maßgeblichen Spieler in diesem System. Der Umsatz von Siemens (ca. 80 Mrd. Euro) macht 3 % der Bruttosozialprodukts Deutschlands aus (ca. 2.400 Mrd. in 2008). ‚Wenn Siemens Schnupfen hat, hustet die deutsche Wirtschaft‘ wird immer wieder gerne zitiert. Die neue Leitungsgruppe mit Peter Löscher im Vorstand und Gerhard Cromme im Aufsichtsrat scheint den Konzern auf die Mitarbeit am neuen Paradigma auszurichten.

**Um die Korruption in der Wirtschaft zu bekämpfen, sucht Siemens in der Initiative ‚Collective Action‘ die Kooperation mit anderen Firmen.** Das ist beachtlich; wird das Engagement mit der Kraft und Bedeutung, die Siemens möglich ist, betrieben? **Um den Klimaschutz zu forcieren, hat Peter Löscher die Leitung der Klimainitiative des BDI** (Bundesverband der Deutschen Industrie; die wichtigste Organisation der Industrieliker) übernommen. Was hat die Klimainitiative des BDI bisher bewirkt? **Um die Nutzung erneuerbarer Energie auszubauen, macht Siemens beim Desertec-Projekt mit.** Ist dieser Impuls stark genug? Könnte sich Siemens mit finanziellen Initiativen für Klimaschutz-Investitionen oder mit Lobby-Aktivitäten im politisch-gesellschaftlichen Raum für erneuerbare Energien stark machen?

**Wer die Macht hat, hat das Recht.** Dass dieses Prinzip sich immer noch durchsetzt, machte einmal mehr der Klimagipfel von Kopenhagen deutlich. Der Ablauf des Gipfels zeigte, dass die Regierungen immer noch dominiert sind von den Interessen der Nutzer und Eigentümer fossiler Energie, dem Industriemodell des verschwenderischen Ressourcenverbrauchs, der Untätigkeit gegenüber dem Unterschied reicher und armer Länder – letztlich dem Prinzip des Rechts des Stärkeren. Dieses Festhalten am Status Quo und am ‚business as usual‘ läuft auf die Selbstsabotage der Industriegesellschaften hinaus.

**Es ist wesentlich für die zukünftige Entwicklung der demokratischen Gesellschaften, wie ein Konzern von der Größe Siemens‘ sich positioniert.** Schwimmt er lediglich mit und nimmt die Bälle auf, wo gesellschaftliche Trends profitabel bedient werden können oder gestaltet er die Wirtschaft im neuen Paradigma mit. **Siemens könnte ein Konzern werden, der sich dem gesellschaftlichen Fortschritt ähnlich verpflichtet fühlt wie dem technischen Fortschritt** und der progressiv und kraftvoll den Übergang in ein neues Industriezeitalter mitgestaltet.

**Das würde sich auch ausdrücken in den Zielsetzungen der Konzernlenker.** Die Compliance-Ziele sind im variablen Vergütungsmodell der Top-Manager schon mit einem Bonus verknüpft. Das müsste auch angewendet werden auf Ziele in den Geschäftsbereichen des Umweltportfolios, in der Ressourcen-Effizienz, in der Verwendung erneuerbarer Rohstoffe und anderen Zielmarken des Umweltschutzes, z.B. den CO<sub>2</sub>-Emissionen des Siemens-Konzerns. Die Manager müssten auf Zielmarken orientiert werden, die im gesellschaftlichen Kontext bedeutend sind; dafür könnten sie auch variable Bonusvergütungen erhalten.

**Das würde weiterhin einen Ausdruck finden in einer Einbettung der Profite des Konzerns in ein Zielsystem mit gesellschaftlichem Bezug.** Der Konzern misst seinen Erfolg noch immer völlig unreflektiert in Profitgrößen. 2008 wurde die Maßlatte angehoben: *„[Wir haben] unsere Zielbänder im Vergleich zu den bisherigen Bereichszielen noch einmal angehoben. Hierbei ließen wir uns von der Maxime leiten: Wirtschaftliches Wachstum ist nur dann von Dauer, wenn es profitabel ist.“*<sup>9</sup> Das wird 2009 beibehalten: 14-16 % ROCE (Return on Capital Employed) wird als Zielmarke postuliert und zur Begründung dieses Zielniveaus wird auf die Profitabilität des Wettbewerbs verwiesen.<sup>10</sup> Mit der gleichen Logik fordern die Topmanager ihre Millionengehälter: Der Wettbewerb zahle besser.

---

<sup>9</sup> Siemens Geschäftsbericht 2008, S. 76.

<sup>10</sup> Siemens Geschäftsbericht 2009, S. 56.

**Das ist die Logik des Zugs der Lemminge: gemeinsam in den Abgrund.**

Die Veränderung eines Industriekonzerns nach altem Muster in ein Unternehmen, das gesellschaftliche Verantwortung trägt und mitgestaltet, erfordert neue Prioritäten und eine gründliche Veränderung. Diese Veränderung erfordert Investitionen. Die Automobilkonzerne z.B. müssen zur Existenzsicherung in neue Antriebe, neue Fahrzeugmodelle und neue Geschäftsmodelle investieren. **Bei Siemens sind es Investitionen in das Umweltportfolio, in umweltfreundliche Produktionsprozesse und in gesellschaftliche Themen wie die Milleniumsziele.**

Es ist für eine Publikumsgesellschaft immer schwieriger als für eine Firma im Mehrheitsbesitz, die Aktionäre für eine balancierte Zielsetzung zu gewinnen. Bei vielen Aktionären steht das kurzfristige ökonomische Interesse im Vordergrund und wenn Dividendenzahlungen wegen langfristiger Prioritäten eingeschränkt werden, findet das nicht bei allen Zustimmung. Diese Zustimmung zu gewinnen, darin besteht die Herausforderung für verantwortlich Handelnde heute. Das Postulat: *„Wirtschaftliches Wachstum (kann) nur von Dauer sein kann, wenn es profitabel ist“* entspricht dem alten Paradigma. Die Herausforderung heute ist: Wenn es dauerhaft wirtschaftliches Wachstum geben soll, wie müssen dann heute Profite verwendet werden um Ökosysteme zu erhalten und die armen Länder in einer zivilisatorischen Entwicklung zu unterstützen?

**Das ist die Frage, die Vorstand und Aufsichtsrat von Siemens beantworten müssen. Die Verwendung von Profiten muss im Kontext gesellschaftlicher Verantwortung entschieden werden.**

**Impressum**

**Herausgeber:** Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre e.V.  
Postfach 130335, 50497 Köln, Ebertplatz 12, 50668 Köln, Tel. 0221 / 599 56 47, Fax: 0221 / 599 10 24  
dachverband@kritischeaktionaere.de, www.kritischeaktionaere.de  
Fotos: Dachverband der Kritischen Aktionärinnen und Aktionäre