



Peter Löscher wurde 1957 in Villach, Österreich, geboren. Er studierte Wirtschaftswissenschaften in Wien (MBA) und Hong Kong, Harvard Business School (AMP). Beruflicher Werdegang: 1985 Kienbaum und Partner, Senior Management Consultant; 1988 Hoechst Gruppe (fus. mit Rhone Poulenc Rohrer), versch. Managementfunktionen in Spanien, USA, Deutschland, UK und Japan; 2000 Aventis Pharma Ltd. (Japan), Chairman, President und CEO; 2002 Amersham plc (übernommen von General Electric), President Amersham Health and Member, Board of Directors (UK), Chief Operating Officer and Member, Board of Directors (UK); 2004 General Electric Company (GE), President und CEO, GE Healthcare Bio-Sciences, GE Healthcare (UK), Mitglied des Executive Board; 2006 Merck & Co., Inc., President, Global Human Health; Juli 2007 Siemens AG, Vorsitzender des Vorstands.

## Peter Löscher

*Vorsitzender des Vorstands der Siemens Aktiengesellschaft*

### „Die Werte des Wandels – Unternehmerisches Handeln in der Ära der Nachhaltigkeit“

#### *Hamburg gestaltet den Wandel*

Heute Abend folgen wir gemeinsam der wunderbaren Tradition des Übersee-Clubs und feiern den Auftakt des Hamburger Hafengeburtstags. Seit 62 Jahren gibt es diese Zusammenkunft, den Übersee-Tag. Ich denke mir: Wie sehr haben sich Hamburg, Deutschland und Europa in dieser Zeit verändert! Und noch weiter zurückgedacht: Wie sehr hat sich Hamburg verändert, seit Max Warburg mit Hamburger Kaufleuten, Industriellen und Politikern 1922 den Übersee-Club gründete. Ich übertreibe mit Sicherheit nicht, wenn ich behaupte: Hamburg durchlebt die Wandel der Geschichte nicht nur, es gestaltet sie.

Davon zeugte zuletzt die Spitzenplatzierung im Green City Index für Deutschland, den Siemens zusammen mit dem Economist veröffentlicht hat. Und auch der von der EU-Kommission verliehene Titel „Grünste Stadt Europas“, den Hamburg im vergangenen Jahr tragen durfte. Man kann sagen: Hamburg ist ein Stück weit vorausgegangen auf dem Weg, für den sich die deutsche Gesellschaft entschieden hat: die Energiewende.

#### *Der Beginn eines Jahrhundertprojekts*

Die Ziele dieses Weges sind klar: Deutschland steigt aus der Kernenergie aus. Bis 2030 sollen 50 Prozent des Stroms aus erneuerbaren Quellen kommen, und bis 2050 soll dieser Anteil auf 80 Prozent steigen. Und die CO<sub>2</sub>-Emissionen sollen bis 2050 um 80 Prozent sinken. Kein Zweifel: Deutschland steht am Beginn eines Jahrhundertprojekts. Wir machen uns auf den Weg in ein neues Zeitalter. Wir beginnen den Wandel zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft. Ein Wandel von solcher Größenordnung bringt viele Ungewissheiten mit sich. Aber wie John F. Kennedy einmal sagte: „Wandel ist das Gesetz des Lebens. Wer nur auf die Vergangenheit oder die Gegenwart schaut, verpasst mit Sicherheit die Zukunft.“ Dem pflichte ich bei. Den Ungewissheiten der Energiewende sollten wir entschlossen begegnen. Mehr noch jedoch sollten wir uns auf die Chancen konzentrieren, die sie eröffnet – zum Beispiel die Chance, eine starke, hochlukrative Exportwirtschaft für energieeffiziente Technologien aufzubauen. Dann wird die Energiewende ein Erfolg! Wenn wir den Wandel vernünftig umsetzen, überwiegen die Chancen für Deutschland und die hiesigen Unternehmen deutlich. Rohstoff- und Energieeffizienz und technologischer Fortschritt sind für einen zukunftsfähigen Strukturwandel richtungsweisend.

#### *Konsequenz in der Umsetzung*

Drei Werte können uns auf diesem Weg leiten: Konsequenz in der Umsetzung, Offenheit in der Kommunikation und Mut in der Innovation.

Konsequente Umsetzung bedeutet zunächst einmal professionelles Projektmanagement. Bei der Energiewende sehe ich in der Hinsicht einigen Nachholbedarf. Es gibt bisher keine klaren Zuständigkeiten, keine klaren Vorstellungen zu Ablauf, Kosten und Risiken – keine „Roadmap“,

wie man auf Englisch sagen würde. Und kein proaktives Monitoring, das die Umsetzung der Energiewende aktiv begleitet – sondern nur ein retrospektives.

Es gibt mehrere Wege für den Umbau des Energiesystems. Bei der Energiewende können immer wieder unerwartete Probleme auftreten – Probleme, die eine rasche und koordinierte Reaktion erfordern. Das wissen wir bei Siemens aus eigener unmittelbarer Erfahrung. Sie kennen vielleicht die Medienberichte: Zuletzt haben uns einige unerwartete Verzögerungen bei der Stromnetzanbindung von Windparks in der Nordsee richtig Geld gekostet. Wir gehen diese Herausforderungen jetzt konsequent an. Im eigenen Hause, aber auch, indem wir unsere Erfahrungen in die politischen Entscheidungsprozesse einbringen – zum Beispiel in die Arbeitsgruppen, die das Wirtschafts- und das Umweltministerium eingerichtet haben. Ich habe außerdem die Ernennung eines Koordinators der Bundesregierung für die Energiewende vorgeschlagen. Der ehemalige Bundesumweltminister Klaus Töpfer, einer der führenden Experten zur Energiewende, hat sich übrigens ebenfalls dafür ausgesprochen.

Klare Zuständigkeiten bei Planung und Koordinierung sind gerade deshalb so wichtig, weil uns die Energiewende auf lange Zeit beschäftigen wird. Wenn wir über einen Zeitraum von 20, 30, 40 Jahren Investitionen und unternehmerische Energie mobilisieren möchten, dann brauchen wir ein verlässliches Umfeld. Und Mechanismen, die die Energiewende über politische und konjunkturelle Zyklen hinweg und von Generation zu Generation auf Kurs halten.

#### *Die europäischen Nachbarn einbeziehen*

Konsequente Umsetzung bedeutet übrigens auch, dass wir unsere europäischen Nachbarn in die Planung der Energiewende mit einbeziehen. Denn, so viel ist auch klar: Die Energiewende ist ein deutsches Projekt – aber sie ist nicht nur ein deutsches Projekt.

Unsere europäischen Nachbarn sind längst Teil unseres Vorhabens. Allerdings eher nolens volens denn als gut eingebundene Partner: Bereits jetzt leiten wir Strom aus Windkraftanlagen im Norden Deutschlands über Nachbarländer wie Polen, Tschechien, die Niederlande und Belgien in den deutschen Süden. Das liegt daran, dass Deutschland bisher nicht über genug eigene Stromleitungen in Nord-Süd-Richtung verfügt. Und wir importieren derzeit bei Engpässen Strom aus dem Ausland, zum Beispiel aus Österreich oder Frankreich – das hat Auswirkungen auf die dortigen Strommärkte. Man sieht schon an diesen zwei Beispielen: Der Markt für elektrische Energie ist heute so grenzüberschreitend vernetzt wie kaum ein anderer Markt. Nehmen wir unsere Nachbarn bei der Energiewende mit! Und mehr noch: Nutzen wir die Chancen, die Europa für die Energiewende bietet. Ich stimme Günther Oettinger da voll zu: Die Länder unseres Kontinents ergänzen sich in Sachen Energie hervorragend. Wenn wir Strom aus erneuerbaren Energien von dort beziehen, wo er am wirtschaftlichsten produziert wird, können wir die Energiewende kosteneffizient gestalten. Das sonnige Spanien zum Beispiel kann Solarkraft liefern, Großbritannien und andere Nordsee-Anrainer Überschüsse aus der Windkraft. Diese Synergien sollten wir nutzen!

#### *Offenheit in der Kommunikation*

Mit professionellem Projektmanagement werden wir die Energiewende technisch meistern. Von den Großprojekten der jüngsten Vergangenheit her wissen wir aber, dass das allein nicht ausreicht. Denken Sie an Stuttgart 21 und den Vorwurf der Bürger, unzureichend informiert und

zu wenig in die Planung integriert worden zu sein. Formalrechtlich ist alles richtig gelaufen – dennoch regte sich Protest. Nun will ich mir zu diesem Projekt im Detail kein Urteil erlauben. Dennoch möchte ich an Stuttgart 21 eines festmachen: Wir brauchen eine möglichst offene Kommunikation – und müssen gleichzeitig bereit sein, Veränderung zu akzeptieren! Das bedeutet, auch unangenehme Themen klar anzusprechen, hart in der Sache miteinander zu ringen, um am Ende die beste Lösung im Interesse der Mehrheit zu erreichen – nicht den kleinsten gemeinsamen Nenner.

Die Mehrheit in diesem Land unterstützt die Ziele der Energiewende – im Prinzip. Aber wenn es um die konkrete Umsetzung geht, dann bekommen wir kalte Füße. Auf diese paradoxe Situation hat Jürgen Großmann vor einem Jahr an dieser Stelle hingewiesen. Und er hat mehr Ehrlichkeit im Umgang miteinander verlangt. Die wenigsten von uns sind begeistert, vom Wohnzimmerfenster aus den nächsten Hochspannungsmast oder ein großes Windrad zu sehen. Aber man kann eben nicht alles gleichzeitig haben. Im Englischen sagt man: „Man kann kein Omelett kochen, ohne Eier aufzuschlagen.“

Auf die Energiewende übertragen heißt das: Wir kommen nicht weiter, wenn wir die Energiewende im Abstrakten befürworten, uns aber den konkreten Maßnahmen zu ihrer Umsetzung entgegenstellen. Als Verantwortungsträger dieses Landes sind wir alle hier in der Pflicht, ob wir aus der Wirtschaft kommen oder aus der Politik. Wir müssen den Nutzen der Energiewende klar herausstellen – aber eben auch darüber reden, dass es anstrengend wird, dass wir mitunter unangenehme Entscheidungen zu treffen haben, die Auswirkungen auf den Einzelnen mit sich bringen können. Auch das ist unternehmerische Verantwortung. Diese Offenheit macht gute Führung aus. Diese Offenheit schafft Vertrauen. Und diese Offenheit brauchen wir, um die Energiewende zum Erfolg zu führen.

#### *In Energieeffizienz investieren*

Wenn Sie nun selbst Entscheider in einem produzierenden Unternehmen sind, so wie ich, dann schlagen vielleicht zwei Herzen in Ihrer Brust: Als Bürger und Privatperson stehen Sie hinter der Entscheidung Deutschlands für eine nachhaltige Energieversorgung. Aber als Unternehmer sind Sie im Ungewissen: Kann sich mein Betrieb die Energiewende leisten? Laufen mir dann nicht die Stromkosten davon? Und: Kann ich mich auch in Zukunft auf die Stromversorgung verlassen? Solche Verunsicherung, da sind wir uns sicher einig, kann Investitionsbereitschaft und unternehmerisches Handeln hemmen. Auch hier brauchen wir Offenheit. Die deutsche Industrie muss über die Kosten und Risiken, aber auch die Chancen der Energiewende voll im Bilde sein. Der Deal muss klar sein. Aus meiner Sicht hat der Deal für die Industrie zwei Seiten: Auf der einen Seite muss die Energiewende so umgesetzt werden, dass die Stromkosten im Rahmen bleiben und die Versorgung sicher ist. Das können wir gemeinsam erreichen.

Die Politik hat in den jüngsten Entscheidungen zur Umsetzung der Energiewende bereits eine Reihe von Erleichterungen für die energieintensiven Branchen auf den Weg gebracht. Das ist richtig so: Es sollte uns ein Anliegen sein, alle Abschnitte der industriellen Wertschöpfungskette im Land zu behalten. Wenn wir in den nächsten Jahren die mehr als 20 Gigawatt Leistung ersetzen, die bisher aus Kernenergie kamen, werden wir verschiedene Optionen haben. Je nachdem, für welchen zukünftigen Energiemix wir uns entscheiden, wird der Strompreis stärker oder schwächer steigen. Die beste Variante ist meines Erachtens, die erneuerbaren Energien und Netze kontinuierlich auszubauen und

Schwankungen bei der Erzeugung der erneuerbaren Energien durch zusätzliche Gaskraftwerke und Speicher auszugleichen.

Beim Ausbau der erneuerbaren Energien muss die Devise dann lauten: Grünen Strom so wirtschaftlich wie möglich erzeugen. Subventionen können helfen, neue Technologien auf den Weg zu bringen. Aber die Energiewende darf nicht zur Subventionsmaschine verkommen. Auf Dauer müssen die erneuerbaren Stromquellen zu Marktpreisen konkurrenzfähig sein. Da sind sich die Industrie und die Energieerzeuger einig. Innerhalb Deutschlands ist die Windkraft derzeit die bei weitem kosteneffizienteste Methode. Die Stärken unserer Nachbarländer liegen teilweise in anderen Bereichen, wie ich schon erwähnte – zum Beispiel in der Solarenergie oder der Wasserkraft. Wenn wir diese Stärken richtig kombinieren, muss Strom aus erneuerbaren Energien nicht teuer sein.

Vertretbare Strompreise sind die eine Seite des Deals für die Industrie. Die andere Seite ist die Modernisierung der Produktionsanlagen in Richtung Energieeffizienz. Vor eineinhalb Wochen ging die Hannover Messe zu Ende, die größte Industrie-Ausstellung der Welt. Ich war selbst dort und kann Ihnen sagen: Energieeffizienz war das große Thema auf der Messe. Wenn wir die Produktionsanlagen in Deutschland energieeffizienter gestalten möchten, bedeutet das natürlich zunächst einmal Investitionen. Aber diesen Investitionen stehen zwei große Zugewinne gegenüber: Erstens werden sich die Investitionen durch Energieeinsparungen mittelfristig amortisieren. Mit Energiesparmotoren und intelligenten Regelungen von Siemens lässt sich beispielsweise der Stromverbrauch von industriellen Antrieben um bis zu 60 Prozent reduzieren. Eine solche Investition amortisiert sich in weniger als zwei Jahren. Und wenn man bedenkt, dass sich die Energiepreise ganz unabhängig von der Energiewende seit Jahren im Aufwärtstrend befinden, werden sich die Amortisierungszeiten in Zukunft wohl noch um einiges verkürzen.

Zweitens wird die deutsche Industrie durch die energieeffiziente Modernisierung Know-how und grüne Technologien aufbauen, die sich vermarkten lassen. Wer energieeffizient in Deutschland produziert, kann diese Vorteile auf Tochterfirmen und Werke im Ausland übertragen. Und er kann dieses Know-how und diese Technologien an andere Unternehmen weiterverkaufen. Zusammengenommen ist das ein guter Deal. Ein Deal, der sich für die deutsche Industrie lohnen wird, davon bin ich überzeugt. „Ohne etwas auszukommen, das man bislang als Notwendigkeit gesehen hat, öffnet den Geist für neue Möglichkeiten.“ So kommentierte der Economist kürzlich die vorübergehende Abschaltung fast aller Kernreaktoren in Japan. Die Idee dahinter gilt auch für die deutsche Energiewende. Der Ausstieg aus der Kernenergie, die Hinwendung zu den erneuerbaren Energien, die massive Reduktion der CO<sub>2</sub>-Emissionen sind nicht nur ein gesellschaftliches Projekt von enormen Ausmaßen – sie sind auch ein gigantisches Innovationsprogramm.

#### *In die Innovationskraft investieren*

Schon heute ist Deutschland Weltmarktführer in den Umwelttechnologien – mit circa 15 Prozent Anteil am globalen Markt. Rund zwei Millionen Menschen in Deutschland arbeiten in diesem Sektor. Die Energiewende bietet die große Chance, diesen Vorsprung zu einem langfristigen Wettbewerbsvorteil auszubauen. Wenn wir diese Chance nutzen wollen, müssen wir weiter in Forschung und Entwicklung investieren. Verglichen mit seinen europäischen Nachbarn steht Deutschland zwar recht gut da in dieser Hinsicht. Aber auch die Bundesrepublik bleibt bislang hinter dem Ziel zurück, das sich die EU-Länder vor über zehn Jahren gesetzt haben – nämlich drei Prozent des Bruttoinlandsprodukts in Forschung und Entwicklung zu investieren.

Bei Siemens liegen die Forschungsinvestitionen heute bei etwa 5,3 Prozent des Umsatzes. Das hat sich für uns bisher sehr gelohnt: 2011 war Siemens zum zweiten Mal in Folge Patent-Europameister – mit mehr europäischen Patentanmeldungen als jedes andere Unternehmen. Wäre Siemens ein Land, lägen wir bei den europäischen Patentanmeldungen auf Platz zwölf – einen Platz hinter Österreich, wohlgemerkt.

16.700 Patente schützen heute unser Umweltportfolio. Im vergangenen Geschäftsjahr haben wir über 40 Prozent unseres Umsatzes mit diesem Umweltportfolio erwirtschaftet. Unsere Forschungsausgaben halten wir deswegen weiter auf hohem Niveau. Damit andere Unternehmen diesen Weg ebenfalls gehen, kann die Politik Anreize schaffen. In der Mehrheit der OECD-Länder werden Forschung und Entwicklung steuerlich gefördert – aber in der Bundesrepublik nicht. Hier können wir uns noch verbessern. Denn um die Chancen der Energiewende zu ergreifen, braucht Deutschland eine starke Innovationsförderung.

Der Umbau des Energiesystems kann zum Modell für andere Länder werden. Deutschlands Ziel muss sein, zwei Dinge zu zeigen: Erstens, dass ein exportorientierter Industriestaat mit einem hohen Anteil erneuerbarer Energien international wettbewerbsfähig ist und zweitens, dass mit neuen hocheffizienten Technologien neue Märkte erschlossen werden können.

#### *Mut in der Innovation*

Denken wir zurück an die Zeit der industriellen Revolution im Deutschland des 19. Jahrhunderts, an die Zeit, in der Siemens gegründet wurde. Die Produktionsvorgänge veränderten sich damals grundlegend und so auch der Umgang mit Energie. Firmen wie Siemens, AEG und Telefunken fingen an, die Elektrizität für Industrie und Bürger nutzbar zu machen. Es waren die Anfänge der deutschen Ingenieurskunst, die bis heute überall auf der Welt anerkannt wird. Damals waren die Ungewissheiten weit größer als heute: Weit größer! In Europa herrschte öfter Krieg als Frieden. Deutschland war ein recht loser Staatenbund und von einem nationalen Rechtssystem oder einem einheitlichen Binnenmarkt noch weit entfernt. Das Forschungs- und Innovationssystem – wenn man es so nennen mag – war rudimentär und die Industriepolitik steckte noch in den Kinderschuhen.

Und doch hatten die Bürger, Unternehmer und Politiker damals Vertrauen in die Zukunft. Warum? Weil sie Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten hatten. Und so wurden aus Familienvätern und Erfindern Weltunternehmer: Mit der Erfindung des Zeigertelegrafen begründeten Werner von Siemens und Georg Halske den Technologiekonzern, den ich heute führe. Paul Beiersdorf legte mit seinem Labor hier in Hamburg den Grundstein für das große Unternehmen, das bis heute seinen Namen trägt. Die Marke „Nivea“ kennt man rund um den Globus. Und Albert Ballin machte die Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft – kurz „Hapag“ – zur größten Schifffahrtslinie der Welt. „Die Welt ist mein Feld“ – so lautete sein Wahlspruch. Er steht stellvertretend für den Geist einer ganzen Generation.

#### *Der Beginn einer grünen industriellen Revolution*

Die Welt hat sich seitdem gewandelt: Im Gegensatz zu unseren Vorgängern im 19. Jahrhundert sind wir uns heute der Grenzen des Wachstums bewusst. Ich meine damit natürlich die Grenzen des Wachstums herkömmlicher Art: Wachstum mit verschwenderischem Ressourcenverbrauch. Wachstum ohne Rücksicht auf Nebenfolgen. Wachstum auf Kosten kommender Generationen. Diese Art von Wachstum wollen wir heute entschlossen hinter uns lassen. Ähnlich wie die Gründergeneration

vor rund 150 Jahren stehen wir am Anfang eines neuen Zeitalters – einer grünen industriellen Revolution. Einer Revolution, in der es darum geht, unsere Gesellschaft vom Verbrauch unersetzlicher natürlicher Ressourcen zu entkoppeln.

Dieses große Ziel sollte uns nicht pessimistisch stimmen oder einschüchtern, sondern im Gegenteil: Es sollte uns in Aufbruchstimmung versetzen! Die Frage ist, ob wir Pioniergeist beweisen. Ob wir unseren eigenen Fähigkeiten vertrauen. Ob wir, kurz gesagt, die Werte des Wandels in diesem Geist annehmen und sagen: Wir wagen das Neue! Wir finden die richtigen Lösungen! Und: Wir schaffen die Energiewende! ■