
DANKESREDE 13. DSW-PREIS FÜR GUTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Joe Kaeser

Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Siemens Energy AG

Vorsitzender des Aufsichtsrats der
Daimler Truck AG

Düsseldorf, 26. September 2022

Es gilt das gesprochene Wort.

Lieber **Herr Dr. Brandt**,

Herzlichen Dank für Ihre lobenden Worte. Es bedeutet mir viel, dass eine Persönlichkeit wie Sie die Leistung meines Berufslebens so darstellt.

Sehr geehrte Damen und Herren, liebe Weggefährten und Freunde! Vielen Dank, dass Sie gekommen sind! Schön, Sie alle hier in Düsseldorf zu sehen.

Lieber Herr Hocker, verehrte Mitglieder der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz! Es ist mir eine große Ehre und Freude, den 13. DSW-Preis für gute Unternehmensführung heute in Empfang zu nehmen.

Als Sie mich, **Herr Hocker**, im Januar anriefen und fragten, ob ich den Preis annehmen wollte, habe ich nicht lange gezögert. Nicht, weil es immer schön ist, wenn man einen Preis bekommt...das auch. Sondern weil ich die DSW seit vielen Jahren als kritischen, aber insbesondere konstruktiven Sparringpartner schätze. Sie haben bei der Förderung der Aktionärskultur viel erreicht und viel zum Positiven verändert. An dieser Stelle: **Happy Birthday, liebe DSW, zu Ihrem 75. Geburtstag!**

Meine Damen und Herren,

Was macht ein gutes Unternehmen aus? Und was macht gute Unternehmensführung aus? Ich denke, auf drei Punkte kommt es bei einem guten Unternehmen an.

1. Ein gutes Unternehmen ist relevant.

Es hat einen Wert für die Gesellschaft und dient ihr mit all seinem Tun. Es schafft und erhält zukunftsfähige Arbeitsplätze; es bildet junge Menschen aus und bildet Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter – ein Berufsleben lang. Es ist innovativ und begeistert mit Produkten, die nachhaltig hergestellt werden und einen Nutzen für die Gesellschaft haben. Es arbeitet mit respektierten Partnern und Kunden eng zusammen. Aus seinem Tun zieht es zurecht Anerkennung. Denn ein solches Unternehmen fördert das Gemeinwohl!

2. Ein gutes Unternehmen ist wirtschaftlich und nachhaltig stark.

Nur wer eine solide wirtschaftliche Grundlage besitzt, nur wer nachhaltig Wert schafft und profitabel ist, der kann geben. Wirtschaftliche Stärke ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck.

Sie setzt Mittel frei, die in die besten Köpfe, in Innovationen und Zukunftstechnologien investiert werden und dadurch letztlich der Gesellschaft dienen. Und damit komme ich zum dritten Punkt:

3. Ein gutes Unternehmen ist anpassungsfähig.

Es ist in der Lage, sich den stetig ändernden Rahmenbedingungen bestmöglich anzupassen. Es sind nicht die Großen, die das Rennen machen – auch nicht immer die Schnellen. Es sind diejenigen, die veränderungswillig und veränderungsfähig sind. Das gilt mehr denn je in der heutigen Zeit.

Wir erleben nie gesehene technologische, gesellschaftliche, geopolitische und geoökonomische Veränderungen: die Geburt einer neuen Weltordnung. *„Jede Zeit hat ihre Aufgabe, und durch die Lösung derselben rückt die Menschheit weiter.“* Dieses kluge Zitat stammt von einem großen Sohn dieser Stadt, **Heinrich Heine**. Die Aufgabe unserer Zeit besteht darin, die Dimensionen dieser neuen Weltordnung zu verstehen und diese mitzugestalten. Unternehmen können dazu beitragen, damit „die Menschheit, wie Heine es formuliert, „ein Stück weiter rückt“. Weg vom Abgrund und hin zu einer Welt, die wir guten Gewissens an die nachfolgenden Generationen übergeben können.

Herr Dr. Brandt hat gerade über die Bedeutung von Paradigmenwechseln gesprochen. Ich bin davon überzeugt, dass man als Unternehmenslenker auch den Mut benötigt, ein *„schöpferischer Zerstörer“* zu sein. Auch bei Siemens gab es eine Unternehmens-Struktur, die ihre Zeit hatte: ein Konglomerat mit vielen Geschäften und unterschiedlichen Arten. Alle irgendwie „OK“. Aber wenige in der Lage, ihre Wert-Potenziale optimal auszuschöpfen.

Wir kamen bei der Analyse der Zukunftsfähigkeit von Siemens zu der Erkenntnis: Fokus siegt über Synergie! Anpassungsfähigkeit schlägt Größe! Wir haben deshalb aus einem großen drei fokussierte Unternehmen gebildet: die neue industrielle Siemens AG; die Siemens Energy AG und die Siemens Healthineers AG.

Diese Unternehmen sind relevant, weil sie sich mit Menschheitsaufgaben beschäftigen, weil durch sie *„die Menschheit weiter rückt“*:

- durch Ressourcen schonende Produktion von Waren und den Aufbau einer Kreislaufwirtschaft;
- durch die Bereitstellung von verlässlicher, bezahlbarer und nachhaltiger Energie (wir erleben gerade, wie wichtig das ist);
- durch medizinische Versorgung für alle und Innovationen, die Krankheiten wie den Krebs oder Pandemien bekämpfen helfen.

Sie sind börsennotiert und können als selbständige Unternehmen viel besser ihre Ressourcen allokalieren und ihre Fähigkeiten entfalten. Damit das gelingt, hat auch die DSW sie unter Beobachtung.

Und der Kapitalmarkt honoriert es: Im Zeitraum meiner CEO-Zeit bei Siemens vom Juli 2013 bis zum Februar 2021 betrug die Wertsteigerung (TSR oder Total Shareholder Return) der Siemens-Aktie plus 136 Prozent – gegenüber einer DAX-Rendite von plus 64 Prozent. Hätte es noch besser sein können? Ja, ganz gewiss! Aber eben auch viel schlechter, wenn man es mit einem jahrzehntelangen Wettbewerber vergleicht, der die Zeichen der Zeit nicht rechtzeitig erkannte. Er verlor im gleichen Zeitraum mit minus 43 Prozent fast die Hälfte seines Wertes.

„Schöpferische Zerstörung“, wie sie Joseph Schumpeter beschrieb, bereitet vielen erst einmal Sorgen und Ängste. Etwas wird eingerissen, und man weiß nicht so genau, wie sich das Neue bewähren wird, das da entsteht.

Deshalb sollte man in dieser Zeit des Um- und Aufbruchs an der Spitze eines Unternehmens klar kommunizieren, auch zuhören. Man darf vor allem nicht auf halber Strecke stehenbleiben. Und man muss auf eine intakte und integre Unternehmenskultur achten, auf der eine überzeugende Strategie aufgebaut ist: „*Culture eats strategy for lunch.*“ Darin steckt viel Wahrheit.

Die Widerstände waren groß, die Skepsis nicht kleiner, als wir bei Siemens diesen Weg einschlugen. Eine geheime Abstimmung über die epochale Veränderung bei Siemens hätte ich vermutlich nicht gewonnen – weder im Management noch in der Belegschaft. Es ist uns aber gelungen, das Richtige zu tun und die größte Transformation in der 175 Jahre langen Firmengeschichte erfolgreich umzusetzen.

Bin ich darauf ein wenig stolz? Ja, natürlich. Aus zwei Gründen: Dieser Wandel kam aus eigenem Antrieb: Er war nicht fremdgesteuert und von aktivistischen Investoren erzwungen. Und er hat Wert geschaffen für alle Stakeholder. Was mir wichtig ist: Er ist nicht auf Kosten der Belegschaft erfolgt.

Und ich bin dankbar! Dankbar, weil ich es ohne Menschen wie zum Beispiel Jim Snabe, Werner Wenning, Werner Brandt, Gerhard Cromme und Michael Gaul wohl nicht geschafft hätte. Sie haben mir geholfen, Widerstände zu überwinden. Und gerade die beiden Letzteren haben den Wandel 2013 überhaupt erst möglich gemacht.

Meine Damen und Herren,

Was macht dann gute Unternehmensführung aus? Sie gibt die Richtung vor. Sie übernimmt Verantwortung. Sie setzt Standards für Integrität und tadelloses Verhalten. Gute Unternehmensführung heute bedeutet auch die Ausrichtung auf ambitionierte ESG-Ziele. ESG – also Environmental, Social, Governance – ist keine Modeerscheinung. Sie sind neben der Sicherung der nachhaltigen Ertragskraft des Unternehmens ein wichtiger Faktor der Nachhaltigkeit.

ESG ist gekommen, um zu bleiben. Künftig werden alle unternehmerischen Entscheidungen auch daran gemessen werden, ob sie zum Erreichen dieser Ziele beitragen. Die Zeit des „*the business of business is business*“ ist vorüber. Wir müssen uns daran messen lassen, ob es uns gelingt, dass „*die Menschheit weiter rückt*“, also am nachhaltigen Fortschritt.

ESG gedeiht noch immer in unterschiedlichster Ausprägung auf vielen Inseln. Aber ESG benötigt ein einheitliches, global gültiges Regelwerk, damit Unternehmen glaubwürdig und korrekt miteinander verglichen und unabhängig geprüft werden können. Die Accounting-Standards-Boards im amerikanischen und europäischen Umfeld bestimmen die Regeln der Rechnungslegung international. Sie sollten auch die Kriterien für ESG international aufsetzen, nach denen Unternehmen dann ihre Ziele formulieren können. Diese Ziele sollten wissenschafts- und regelbasiert sein und von global tätigen Buchprüfern geprüft werden. Dabei gilt aus meiner Sicht „*substance over form*“: Die inhaltliche Qualität entscheidet. Ich hoffe, wir kommen hier in naher Zukunft entscheidend voran.

Meine Damen und Herren, liebe DSW!

Die Auszeichnung ist für mich Anerkennung für Geleistetes und eine Würdigung, über die ich mich sehr freue.

Sie ist zugleich Aufgabe und Verpflichtung, mich weiterhin für gute Unternehmensführung einzusetzen: manchmal unkonventionell, aber immer mit Herz und hoffentlich auch Verstand.

Vielen Dank! Ich wünsche uns allen einen schönen Abend!