

---

**LAUDATIO AUF JOE KAESER –  
DSW-PREIS FÜR GUTE  
UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

Werner Brandt

Vorsitzender des Aufsichtsrats der RWE AG und  
Stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats  
der Siemens AG

Düsseldorf, 26. September 2022

15 Minuten

Es gilt das gesprochene Wort.

**Sehr geehrter Herr Hocker** (DSW Präsident),

**Sehr geehrte Frau Bergdolt** (DSW Vizepräsidentin),

**Sehr geehrter Herr Tüngler** (DSW Geschäftsführer),

**Lieber Joe Kaeser!**

**Sehr geehrte Damen und Herren,**

Zunächst – herzlichen Glückwunsch an die DSW zum 75. Jubiläum!

In einer Leistungsgesellschaft sollten auch die Leistungsträger in der Wirtschaft angemessen gewürdigt werden – am besten noch während sie im Amt sind, zumindest aber noch zu Lebzeiten. Genau das tut die Deutsche Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz mit ihrem Preis für gute Unternehmensführung.

**Meine Damen und Herren,**

Die Wege des diesjährigen Preisträgers und meine Wege haben sich in den vergangenen Jahren immer wieder gekreuzt. Vierzig Jahre für ein Unternehmen tätig gewesen zu sein, ist in der heutigen Zeit sehr ungewöhnlich. Und in dieser Zeit ein Unternehmen so erfolgreich geführt zu haben, ist nur wenigen Persönlichkeiten in der deutschen Wirtschaft vergönnt.

Es ist für mich eine große Ehre, heute die Laudatio auf Herrn Joe Kaeser halten zu dürfen, denn er hat für sein Unternehmen und für unsere Gesellschaft großartiges geleistet.

Seine Geschichte und die jüngere Geschichte von Siemens sind eng miteinander verwoben.

Schon als er 1980 bei Siemens im Bereich Halbleiter anfängt, geht es in allen Geschäftsbereichen des Unternehmens um den Paradigmenwechsel von der Elektromechanik hin zur Elektronik – also zu digitaler Hardware.

Zurückblickend sagt Joe Kaeser: *Das waren die Vorboten dessen, was wir heute als vierte industrielle Revolution bezeichnen.*

Mitte der Neunzigerjahre führen ihn seine Aufgaben ins Silicon Valley. Bis heute sieht er diese Zeit als Schlüsselerfahrung an. Dort erkennt er, welche disruptive Kraft die Digitalisierung entfalten kann. Er beobachtet, dass exponentielle Wachstumseffekte nicht nur für die Rechenleistung, sondern für praktisch alle Bereiche der Digitalisierung charakteristisch sind: für die Speicherkapazität, die Übertragungsbandbreiten, die Zahl der vernetzten Geräte, die Nutzerzahl digitaler Plattformen.

Ausgerechnet Siemens muss erleben, dass erfolgreiche Unternehmen besonders anfällig für Paradigmenwechsel sind.

Noch Ende der 90er Jahren ist Siemens führend in der Vermittlungstechnik, dem Rückgrat der damaligen Telekommunikation. Doch innerhalb nur weniger Jahre wendet sich das Blatt. Im Netzwerkgeschäft verpasst man den Paradigmenwechsel zu IP-basierten Technologien. Und im Handy-Geschäft gelingt es nicht mehr, mit den immer kürzeren Produktzyklen mitzuhalten. So kommt es, dass im Jahr 2006 das Netzwerkgeschäft mit dem von Nokia zusammengelegt und die Handy-Sparte an BenQ verkauft wird. Es ist das tragische Ende eines großen traditionsreichen Kerngeschäfts. Und es ist eine bittere Erfahrung für Siemens und für Joe Kaeser.

Noch vor kurzem warnte Joe Kaeser im Harvard Business Manager eindringlich, ich zitiere:

*Hüte dich vor der Arroganz und Blindheit, die Erfolg mit sich bringen kann! Verpasse niemals einen Paradigmenwechsel!*

Das Jahr 2006 ist aber noch nicht zu Ende. Im November durchsuchen Polizisten und Staatsanwälte die Münchener Konzernzentrale. Es wird bekannt, dass Siemens schwarze Kassen geführt und die Vergabe von Aufträgen im Ausland auf unlautere Weise beeinflusst hat. Auch die US-Justiz nimmt Ermittlungen auf.

Für Siemens steht plötzlich alles auf dem Spiel: Es droht der Ausschluss von öffentlichen Aufträgen in den Vereinigten Staaten, dem wichtigsten Markt, oder gar die Zerschlagung des Unternehmens.

Zum Glück findet eine neu aufgestelltes Führungsteam um den Vorstandsvorsitzenden Peter Löscher den richtigen Weg aus der Krise: Der Vorstand kooperiert vollumfänglich mit den Behörden und arbeitet die Missstände schonungslos auf. Bei Siemens entsteht ein bis heute weltweit vorbildliches Compliance-System.

Das unrühmliche Ende des Telekommunikationsgeschäfts, der Korruptionsskandal und die durch Gier verursachte Finanzkrise von 2008 sind für Joe Kaeser prägende Erfahrungen. Er erkennt, dass Unternehmenslenker umdenken müssen, dass gute Unternehmensführung nicht allein auf die Maximierung des "shareholder value" ausgerichtet sein kann.

So resümiert er: *Unternehmen können nur dann wirklich nachhaltig und erfolgreich sein, wenn sie ihr Handeln in gesellschaftlichen Zielen und Werten verankern.*

Zwar übersteht Siemens die Krisen im Jahr 2006 und legt in den Jahren danach einige gute Ergebnisse vor, doch schon ab 2010 hinkt das Unternehmen immer mehr den Wettbewerbern hinterher.

Pleiten, Pech und Pannen in Siemens-Großprojekten in der Nordsee führen zu Milliardenverlusten und belasten das Konzernergebnis. Die strategische Ausrichtung ist unklar. Ergebnisziele werden verfehlt. Die Stimmung im Unternehmen ist am Boden.

Nach einer zweiten Gewinnwarnung übernimmt Joe Kaeser Ende Juli 2013 als Vorstandsvorsitzender die Führung des Unternehmens.

Jetzt kommen ihm die 32 Jahre bei Siemens zugute: Er hat internationale Erfahrung gesammelt. Er kennt wie kaum ein anderer das Unternehmen und die Menschen, die es führen. Und als früherer Strategiechef und Finanzchef beherrscht er das Handwerk der Unternehmensführung. Vor allem hat er aus den Fehlern der Vergangenheit gelernt.

Innerhalb weniger Monate entwickelt er gemeinsam mit seinem Führungsteam eine ganzheitliche Strategie für das Unternehmen. Sie heißt Vision 2020. Damit beschreibt er eine Vision für die Zukunft des Unternehmens und steckt klare Ziele für alle Siemens-Geschäfte.

Gefordert sind nun eine stringentere Allokation der Ressourcen (etwa um strategische Zukäufe zu finanzieren), die Einhaltung der Zielvorgaben des unternehmensweit geltenden finanziellen Rahmenwerks, eine Steigerung der Ausgaben für Forschung und Entwicklung und eine Eigentümerkultur, in der Mitarbeitende persönliche Verantwortung für das Unternehmen übernehmen. Seine griffige Maxime lautet: *Handle stets so als wäre es Dein eigenes Unternehmen.*

Unter seiner Führung wird die Vision 2020 konsequent und früher als geplant umgesetzt. Die Gewinnbeteiligung wird ausgebaut, sodass schon bald mehr als die Hälfte der Mitarbeitenden Anteilseigner sind. Umfragewerte für das Engagement der Mitarbeitenden und für die Kundenzufriedenheit verbessern sich kontinuierlich.

Im Jahr 2017 erreicht die Siemens-Aktie den höchsten Kurs in 17 Jahren. Und im Juni 2018 ist Siemens zum ersten Mal mehr wert als der Erzrivale General Electric. Siemens ist wieder auf Erfolgskurs. Joe Kaeser hat geliefert.

Andere hätten am Höhepunkt des Erfolges aufgehört. Auf die Frage hin, warum er weitergemacht hat, sagt Joe Kaeser in einem Interview mit der Philosophie-Zeitschrift Hohe Luft:

*Weil ich davon überzeugt war, dass es nicht reichte, was wir bisher erreicht hatten.*

Der Umbau des Unternehmens ist noch nicht vollzogen, die Vision noch nicht vollständig umgesetzt.

Als Finanzexperte weiß Joe Kaeser, dass im Kapitalmarkt ein Abschlag für Konglomerate wie Siemens gilt. Ein Konglomerat ist deswegen eben nicht unbedingt mehr wert ist als die Summe seiner Teile.

So vertritt er die These, dass einzelne Siemens-Geschäfte im Kapitalmarkt besser bewertet würden, wenn sie als eigenständige, fokussierte Einheiten -sogenannte "pure plays"-aufträten. Sie hätten mehr unternehmerische Freiheit, könnten sich schneller anpassen, wären innovativer und demzufolge wachstumsstärker.

Mit Vision 2020+, dem Nachfolgeprogramm von Vision 2020, wagt nun Joe Kaeser eine epochale Neuerfindung des Unternehmens. Das Ziel: Aus dem Mischkonzern Siemens sollen drei fokussierte und schlagkräftige Unternehmen hervorgehen.

Nur wenige Führungspersönlichkeiten hätten den Mut gehabt, eine solch ambitionierte Neuaufstellung so nah am Ende ihrer Amtszeit anzugehen: Zunächst ging im März 2018 Siemens Healthineers an die Börse mit einem Ausgabekurs von € 28, vor einiger Zeit haben wir noch Kurse von weit über € 60 gesehen.

Im Juli 2020 folgt dann der letzte große Schritt von Vision 2020+. Das Energie-Geschäft von Siemens wird abgespalten und im Oktober an die Börse gebracht.

Heute ist Siemens mit drei eigenständigen fokussierten Unternehmen im DAX vertreten: Die Siemens AG, Siemens Healthineers und Siemens Energy.

Lieber Herr Kaeser, was mich persönlich an Ihnen beeindruckt hat, war Ihre Fähigkeit nicht nur strategisch zu denken und handeln, sondern stets das operative Geschäft mit all seinen Facetten im Auge zu behalten. Dies habe ich mehrfach als Mitglied des Aufsichtsrats beobachten können.

\* \* \*

**Meine Damen und Herren,**

Joe Kaeser hat nicht nur sein Unternehmen, sondern auch unsere Gesellschaft vorangebracht. Kaum ein Unternehmenslenker in Deutschland hat sich so oft und mit so viel Elan zu aktuellen gesellschaftlichen und politischen Themen geäußert wie er.

Er war einer der ersten CEOs, die Soziale Medien nutzten. Seine Reaktion in Twitter auf den Ausbruch von Alice Weidel im Bundestag im Jahr 2018 ist legendär.

*[Zitat: Lieber „Kopftuch-Mädel“ als „Bund Deutscher Mädel“. Frau Weidel schadet mit ihrem Nationalismus dem Ansehen unseres Landes in der Welt. Da, wo die Haupt-Quelle des deutschen Wohlstands liegt.]*

Natürlich gab es dazu und zu anderen politischen Äußerungen von ihm Kritik. In der Regel ging es dabei weniger um die Inhalte der Äußerungen als um die Bewertung seiner Beweggründe und um die Rolle, die CEOs spielen sollen oder dürfen.

Erlauben Sie mir, eine rhetorische Frage zu stellen: Seit wann gelten in Unternehmerkreisen hierzulande Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Inklusion und Vielfalt, soziale Gerechtigkeit, Aus- und Weiterbildung, Compliance – also das ganze Spektrum an Environment, Social, Governance-Themen – als Kriterien für gute Unternehmensführung?

Joe Kaeser ist in dieser Hinsicht Visionär und Vordenker. Als "politischer CEO" treibt er in Deutschland wie auch auf internationaler Ebene die Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen voran. Er fordert ein Umdenken in der Wirtschaft.



Er definiert Sinn und Zweck – den Purpose – eines Unternehmens neu. Mit seinem Talent Dinge sprachlich auf den Punkt zu bringen, widerspricht er dem Milton Friedmann zugeschriebenen Mantra *The business of business is business*. Sein Mantra lautet: *The business of business is to serve society*. Das ist für ihn der tiefere Sinn eines jeden Unternehmens.

Und er setzt dieses Mantra bei Siemens in die Tat um.

Schon 2015 ist Siemens das erste große Industrieunternehmen, das sich verpflichtet bis 2030 klimaneutral zu sein. Unter Joe Kaesers Führung richtet sich Siemens auf die Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen aus und erhält im Dow Jones Sustainability Index stets höchste Bewertungen.

Von Technologie-Unternehmen wie Siemens erwartet er, dass sie Technologien bieten, die dem Menschen dienen und nicht umgekehrt. Technologie soll den Weg zu einer besseren Welt ebnen.

Er verurteilt nicht nur Rechtsextremismus, Kasinokapitalismus und Kurzfristendenken; er setzt sich für eine schnellere Umsetzung der Energiewende, für Compliance, für Innovation und für Inklusion ein.

Er hat den Mut, die Beweggründe für seine Entscheidungen öffentlich zu erklären – wie etwa 2018, als er nach dem offensichtlichen Mord an den Journalisten Jamal Khashoggi zuerst zögert, seine Teilnahme an der Future Investment Initiative Conference in Saudi-Arabien abzusagen. Auf LinkedIn schreibt er, dass er die Interessen aller Beteiligten berücksichtigen wolle – also den Ruf von Siemens, die Partnerschaft mit Kunden in der arabischen Welt und die mehr als zweitausend Siemens-Mitarbeitenden im saudischen Königreich. Als er absagt, gibt er zu, Zitat:

*Es ist die sauberste Entscheidung, aber nicht die mutigste.*

Für seine Ehrlichkeit bekommt er in den Sozialen Medien viel Zuspruch.

Als CEO von Siemens und Vorsitzender des Asien-Pazifik-Ausschusses der Deutschen Wirtschaft befasst er sich mit einer neuen Weltordnung, in der China einen weitaus größeren Einfluss hat. So kommt er 2020 zu der ernüchternden Erkenntnis:

*Jahrzehntelang galt im Westen das Mantra „Wandel durch Handel“. Man hoffte, dass allein der Ausbau von Wirtschaftsbeziehungen allmählich zu einer Angleichung der politischen Systeme führen würde. Diese Annahme hat sich bisher nur rudimentär eingestellt. China wird sein System nicht aufgrund Drucks von außen ändern.*

Der Krieg in der Ukraine und vor allem die aktuellen Spannungen zwischen den USA und China bestätigen diese Einschätzung der Geopolitik.

Ich persönlich hoffe sehr, dass dies auf politischer Ebene bei der Erarbeitung einer China Strategie – wie einer Pressemitteilung des Ausschusses für Menschenrechte des Deutschen Bundestages vom 2.Juni zu entnehmen ist – berücksichtigt wird. Hier muss unbedingt darauf geachtet werden, dass keine Hürden errichtet werden, die unseren Unternehmen die Geschäftsbeziehungen zu China unmöglich machen. Das wäre für eine Exportnation wie Deutschland fatal und würde in unserem Land zu erheblichen Wohlstandsverlusten führen.

### **Meine Damen und Herren,**

In seiner Rolle als Firmenchef wird Joe Kaeser in den Medien als erfolgreicher Manager, als engagierter Weltbürger, als politischer CEO, aber auch als harter Knochen und durchsetzungsfähiger Sanierer gesehen, der kein Blatt vor dem Mund nimmt – vor allem, wenn es um kontroverse Themen geht. Dafür wird er respektiert, aber auch kritisiert.

Nur wenige kennen den Privatmensch Joe Kaeser. Meine Frau und ich hatten mehrmals das Vergnügen mit ihm und seiner Frau die Salzburger Festspielen zu besuchen.

Ich erlebte ihn als einen bodenständigen und bescheidenen, engagierten und empathischen Menschen, der stark mit seiner Familie und seiner Heimat in Niederbayern verbunden ist.

Der Josef Käser, der von Arnbruck im Bayerwald in die große weite Welt zog, der als Joe Kaeser auf dem internationalen Parkett glänzt, spielt auch mal mit seinen Kumpels in der Dorfkneipe eine Runde Schafkopf zu einem Einsatz von 20 Cent pro Spiel.

Er selbst hat schon oft in Interviews betont, dass Familie und Heimat für ihn Rückhalt und Rückzug sind.

**Lieber Herr Kaeser,**

Als Sie sich am 3. Februar 2021 pünktlich zur Hauptversammlung der Siemens AG offiziell verabschiedet haben, war zu Recht vom Ende einer Ära die Rede.

Sie haben mehr als 40 Jahre Ihrem Unternehmen gedient. Sie haben acht Jahre lang mit großem Elan und großem Erfolg die Siemens AG als Vorstandsvorsitzender geführt. Sie waren das Gesicht und die Stimme des Unternehmens.

Gegen Ende Ihrer Amtszeit als Vorstandsvorsitzender haben Sie das Unternehmen neu erfunden, eine Jahrhundertkrise in Form der Corona-Pandemie erfolgreich gemanagt und den Aufsichtsrat bei der geordneten und sehr guten Nachfolge unterstützt.

Ihr Erbe sind drei führende, anpassungsfähige, und sozial verantwortliche Unternehmen mit einer inklusiven Kultur – Unternehmen, deren Sinn und Zweck es ist, der Gesellschaft zu dienen, indem sie Technologien liefern, die das Leben der Menschen verbessern und unsere Welt nachhaltiger machen.

Und heute, als Aufsichtsratsvorsitzender der Siemens Energy AG und der Daimler Truck Holding AG, als Mitglied des Board of Trustees des Weltwirtschaftsforums und Vorsitzender des Advisory Council der Münchner Sicherheitskonferenz setzen Sie sich weiterhin mit den Themen auseinander, die für die Zukunft unserer Gesellschaft entscheidend sind.

Denn Sie wollen für Ihre zwei Enkelkinder ein guter Großvater sein und ihnen eine bessere Welt übergeben.

Wir danken Ihnen für Ihre großartigen Leistungen und für Ihre wertvollen Impulse. Sie sind eine Inspiration für uns alle, gemeinsam unsere Gesellschaft nachhaltig, inklusiv und verantwortungsvoll zu gestalten.

Sie haben den DSW Preis für gute Unternehmensführung redlich verdient.

*[Pause. Applaus.]*

**Lieber Herr Kaeser,**

Noch einen Wunsch möchte ich Ihnen persönlich mitgeben.

Als meine Frau und ich im August bei den Salzburger Festspielen waren, fiel uns eine Arbeit der Künstlerin Marina Abramovic auf. Sie hatte Stühle an der Salzach in Höhe der Staatsbrücke platziert, mit der Absicht mitten im Herzen von Salzburg, wo Verkehr und hektisches Stadtleben pulsieren, einen Ort der Besinnung zu schaffen und ihn dem Geiste Mozarts zu widmen.

Die Anweisungen für den Betrachter sind:

*Setze Dich auf den Stuhl. Schließe die Augen. Kehre in Dich. Verliere die Zeit.*

**Lieber Herr Kaeser,**

Das ist mein Wunsch für Sie, *dass Sie die Zeit finden, die Zeit zu verlieren.*

Und meine Hoffnung ist, dass sich unsere Wege noch viele Male kreuzen.

*[Pause]*

**Meine Damen und Herren,**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.