

Transskript der Laudatio von Dr. Jim Hagemann Snabe anlässlich der Verleihung des DSW-Preises für gute Unternehmensführung am 21.06.2021 an Dr. Werner Brandt

In Kulturen, in denen kein Tadel schon als Lob gilt, ist eine Preisverleihung ein ganz besonderer Anlass. Wir nehmen uns ausnahmsweise die Zeit, die Leistung unserer Mitmenschen anzuerkennen. Wir sagen Ihnen, dass wir sie bewundern und dass sie für uns Vorbilder sind.

Für die DSW ist diese Preisverleihung eine Gelegenheit, auf ihr Anliegen, und auf ihre hervorragende Arbeit aufmerksam zu machen. Und für mich ist es eine große Ehre, die Laudatio auf Werner Brandt halten zu dürfen. Für mich ist Werner nicht nur ein Vorbild, sondern auch ein geschätzter Ratgeber und vor allem ein guter Freund.

Meine Damen und Herren,

in der Politik geben wir mir unserer Stimme den Kandidaten einen Vertrauensvorschuss. Wir vertrauen darauf, dass sie in der Zukunft ihre Versprechen halten. Beim DSW-Preis für gute Unternehmensführung ist das anders. Der Preis wird an Kandidaten verliehen, die in der Vergangenheit Vertrauen verdient haben. Das Schöne daran, die Kandidaten brauchen keinen Wahlkampf und man braucht auch keine großen Versprechungen. Ihre Taten sprechen für sich. Es wäre doch interessant, wenn es auch einen DSW-Preis für gute Politik geben würde. Vertrauen ist in diesen Zeiten großer Veränderungen und Unsicherheit wichtiger denn je. Vertrauen verdient man, indem man das tut was man sagt und Transparenz vorlebt, auch wenn es manchmal unangenehm ist. Die Einhaltung der Gesetze und die Rechenschaftspflicht gegenüber den Aktionären, sind Mindestvoraussetzungen für Transparenz und Vertrauen und damit für gut Unternehmensführung. Dafür setzt sich die DSW schon seit bald einem Dreivierteljahrhundert in der Politik und in der Wirtschaft ein. Dafür hat sich auch Werner Brandt ein ganzes Berufsleben lang eingesetzt.

Meine Damen und Herren,

blickt man auf Werners Biografie, fällt einem eines auf, der hatte immer wieder den Mut, neue Herausforderungen anzugehen und sie zu lösen. Er hat das immer mit Integrität und Offenheit getan und er hat damit Vertrauen geschaffen. Im Februar 2001 wechselte Werner

von FMC zu SAP, also von der Medizintechnik zur Softwarebranche. Damals traf sich das Führungsteam von SAP auf der Insel Sylt im Sommerhaus von Hasso Plattner, um die Strategie des Unternehmens zu besprechen.

Als Werner zum ersten Mal dabei war, hinterließ er einen nachhaltigen Eindruck, jedenfalls bei Hasso Plattner. Werner setzte sich auf einen alten Stuhl, der Stuhl brach zusammen. Als Hasso die Zerstörung sah, rief er entsetzt: wie kann man sich nur auf so eine wertvolle Antiquität setzen? Werners nüchterne Antwort lautet: der Stuhl sollte doch in einem Museum stehen. Ich kenne Werner gut genug, um zu wissen, dass er gleichzeitig im Kopf ausrechnet, wie hoch der Schaden für diese Antiquität wohl sein könnte.

Für mich ist der zerstörte Stuhl ein Sinnbild. Gerade erfolgreiche Unternehmen neigen dazu, zu lange an alten Stühlen zu kleben. Bis sie plötzlich von neuen Technologien, Geschäftsmodellen oder Konkurrenten zerstört werden. Werner versucht nie an alten Stühlen zu kleben. Vielleicht liegt das an der leidvollen Erfahrung, die er auf Sylt gemacht hat.

Normalerweise hat ein Finanzvorstand die Verantwortung, für Stabilität zu sorgen – also Risiken zu minimieren. Gerade in Zeiten radikaler Veränderungen kann es das größte Risiko sein, kein Risiko einzugehen. Werner hat dieses Dilemma auf seine Art gelöst. Statt auf Stabilität zu bestehen, setzt er seine Überzeugungskraft ein, um Vertrauen aufzubauen – Vertrauen, das Veränderungen und Fortschritte möglich macht.

Als Werner bei SAP anfing, stand das Unternehmen vor einer Reihe sehr großer Herausforderungen. Noch im selben Jahr platzte die Dotcom-Blase, darauf folgten Phasen des extremen Wachstums, und 2008 war nebenbei auch noch die internationale Finanzkrise zu bewältigen, bei der niemand so richtig wusste, wie es weitergeht.

Im Jahr 2012 war das Lizenzgeschäft immer noch die Cash-Cow des Unternehmens, aber zunehmend wollten Kunden Software nur nach Bedarf über das Internet nutzen, statt Lizenzen zu kaufen. Nun versuchen Sie als Finanzvorstand, Investoren zu erklären, dass das Cloud-Geschäft nichts mit dem Wetter zu tun hat, und dass weniger Umsatz und dafür höhere Kosten langfristig für sie von Vorteil sind.

Werner Brandt hat das geschafft. Wie genau weiß ich nicht. Ich weiß nur, dass es mit Vertrauen zu tun hatte.

Vertrauen ist das Stichwort für eine weitere Tugend, für die Werner steht: Ehrlichkeit.

Einer von Werners größten Verdiensten hinsichtlich guter Unternehmensführung außerhalb der SAP ist der Aufbau der notwendigen Strukturen und Prozesse bei der DPR. 12 Jahre lang engagierte er sich dort für eine stringenteren Kontrolle der Rechnungslegung, für Ehrlichkeit und Transparenz. Darüber hinaus ist sein Engagement als langjähriger Trustee der IFRS Foundation und seine derzeitige Mitgliedschaft in der Deutschen Corporate Governance Kommission hervorzuheben.

Bei SAP verantwortete Werner vier Akquisitionen, mit einem Gesamtumfang von fast 25 Milliarden US-Dollar und unterstützte so den Wachstumskurs von SAP. Er globalisierte die Finanzfunktionen und den Verwaltungsbereich und als wäre das nicht genug, übernahm er im Juli 2013 zusätzlich die Verantwortung für das Personalwesen.

Das sind nicht nur Beispiele dafür, dass Werner den Mut hatte, alte Stühle loszulassen, sondern auch, dass er durch seine Ehrlichkeit und Offenheit das Vertrauen aller Stakeholder gewinnen und wegweisende Veränderungen herbeiführen konnte. Werner hat maßgeblich dazu beigetragen, dass SAP heute ein dynamisches, agiles und internationales Unternehmen ist. Und er war natürlich auch für einen starken Nachfolger gesorgt.

Auch bei Siemens sind diese Tugenden gefragt. Innerhalb von nur drei Jahren, haben wir die Siemens AG in drei führende selbstständige Unternehmen aufgeteilt. Solche weitgreifenden Veränderungen müssen mutig und schnell, vor allem aber offen und ehrlich durchgeführt werden – sonst geht das Vertrauen der Stakeholder in die Unternehmensführung verloren. Hier hat Werner wesentlich zu vertrauensvoller Zusammenarbeit und vielen Verbesserungen beigetragen. Dafür bin ich ihm sehr dankbar.

Warum ist das so wichtig?

Meine Damen und Herren, heute ist die Geschwindigkeit der Veränderungen höher als je zuvor. Fast jede Branche ist im Wandel. Der Kampf gegen den Klimawandel muss deutlich beschleunigt werden. mit den Technologien, die heute verfügbar sind und den Konjunkturprogrammen, die jetzt aufgesetzt wurden, haben wir die einzigartige Chance, in diesem Kampf große Fortschritte zu machen.

Pandemien, Protektionismus und Handelskonflikte erfordern eine neue Version der Globalisierung. Wir brauchen Wertschöpfungsketten, die nicht nur Just-in-time sondern auch just-in-case funktionieren. Also eine Flexibilisierung und eine

Diversifizierung von internationalen Lieferketten, an denen mehr Länder, nicht weniger beteiligt sind. Gleichzeitig hat die Pandemie die Digitalisierung weltweit gepusht.

Die Herausforderung ist hier, verantwortungsvoll mit diesen Technologien umzugehen. Sie sollen nicht Menschen ersetzen, sondern ihnen dienen.

Wie reagiert die Führung eines Unternehmens auf diese Herausforderung?

An alten Stühlen festzuhalten ist offenbar nicht der richtige Weg. Werner hat Recht. Alte Stühle gehören ins Museum. Seine Antwort auf diese Frage sind Sorgfalt und Ambition.

Ein Kollege in der Finanzabteilung von SAP sagte neulich: Werner Brandt kommt mit zwei großen Taschen voller Akten zu Besprechungen und er hat sie alle gelesen. Natürlich hat er sie alle gelesen.

In einem Interview mit der Börsen-Zeitung letztes Jahr, mahnte Werner, dass Aufsichtsratsmitglieder fähig sein müssen, einen kritisch-konstruktiven Dialog mit dem Vorstand zu führen. Das, meine Damen und Herren, bedeutet mehr als nur die Regeln zu kennen und sorgfältig einzuhalten – so wichtig das auch ist. Ob bei SAP oder bei Siemens, ob bei RWE oder bei ProSiebenSat1 Media, Werner ist immer ambitioniert. Es geht ihm um die Sache, um das beste Ergebnis, um die richtige Strategie und nie um den eigenen Vorteil. Nur so konnte die digitale Transformation dieser großen Unternehmen gelingen. Jetzt fehlt allerdings noch der krönende Abschluss, die digitale Transformation von Werners Aktenkoffer.

Im gleichen Interview in der Börsen-Zeitung sagte Werner, ich zitiere, „gute Unternehmensführung ist nicht garantiert. Sie hängt sehr stark von der Unternehmenskultur ab.“ Dem stimme ich zu. Hinzufügen würde ich, dass es unmöglich ist, eine Unternehmenskultur vorzuschreiben. Sie kann nur geprägt werden durch Menschen, die Ehrlichkeit, Sorgfalt und Ambition tagtäglich konsequent vorleben. Solch ein Mensch ist Werner Brandt. Bei ihm stimmen Wort und Tat immer überein.

Die Wirtschaft und auch die Politik braucht Menschen wie Werner in führenden Positionen.

Er hat den DSW-Preis für gute Unternehmensführung redlich verdient. Ich gratuliere sehr herzlich.