

Dr. Theodor Weimer: Dankesrede zur Verleihung des Preises der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz (DSW) für gute Unternehmensführung

Düsseldorf, den 25. November 2024

Sehr geehrter Herr Hocker,
lieber Martin,
meine sehr verehrten Damen und Herren,
liebe Freunde!

Es ist mir eine große Ehre, den renommierten Preis für gute Unternehmensführung zu bekommen. Ich danke sehr dafür. Von einer Vereinigung, die sich seit Jahrzehnten für die Interessen von Aktionärinnen und Aktionären starkmacht. Eine Vereinigung, die neudeutsch dem Ökosystem der Deutschen Börse zuzurechnen ist.

Ich sehe darin vor allem eine Auszeichnung für die Deutsche Börse als gut geführtes Unternehmen – und für die vielen Menschen, mit denen ich dort in den sieben Jahren meiner Amtszeit zusammenarbeiten durfte. Diesen möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich danken.

Besonders wichtig warst die letzten Jahre natürlich Du, lieber Martin. Wir teilen eine Passion für Leadership und für unternehmerische Verantwortung. Wir teilen die Passion für die Deutsche Börse. Und wir teilen eine Passion dafür, die Dinge einfach gut machen zu wollen. Ich war froh, Dich beim Aus- und Umbau der Deutschen Börse an meiner Seite zu wissen. Du bist selbst ein Topmanager gewesen und hast mir nie gesagt, dass die Reise einfach werden wird. Aber Du hast mir immer das Gefühl gegeben, dass Du bei dieser Reise an meiner Seite stehst. Auch wenn immer klar war, dass Du neben Deiner beratenden Rolle auch eine kontrollierende ausübst. Über den Vorstand – auch über mich. „Checks and balances“ sind Teil Deiner DNA. Und wie oft hast Du mir, wenn mal wieder ein „Bömbchen“ eingeschlagen hat, mit Lächeln im Gesicht gesagt: „Theodor – There is never a dull moment.“ In der Tat... Danke an dieser Stelle für Dein Vertrauen und Deine Wertschätzung – und Deine Laudatio.

Ich gebe es offen zu – ich habe Deinen Worten gerne zugehört. Und konnte es manchmal kaum glauben, dass Du von mir gesprochen hast... Ich bleibe aber auf dem Boden – in Bayern lernt man früh: „Zu viel Weihrauch schwärzt das Antlitz des Heiligen.“

Meine Damen und Herren, diese Dankesrede nehme ich zum Anlass, einige meiner Erkenntnisse zur Unternehmensführung mit Ihnen thesenartig zu teilen. Ich habe dabei in das Kistchen meines Leadership-Almanach der letzten Jahre gegriffen. Natürlich nehme ich die salvatorische Klausel in Anspruch: Nicht jede meiner Thesen muss Ihnen gefallen. Das heißt aber noch nicht, dass alle Thesen falsch sind. Ich habe beim Thema Leadership über die Jahre viel dazu gelernt. Manchmal auch schmerzlich. Mittlerweile habe ich den Verdacht, dass kaum jemand den schwarzen Gürtel in dieser Disziplin je erreicht hat. Leadership ist faszinierend. Eine hohe Kunst. Unglaublich erfüllend, wenn man sie spürt. Unglaublich frustrierend, wenn sie fehlt. Welten dazwischen.

Wenn ich im Vortrag die männliche Form benutze, so nur deshalb, weil das den Redefluss vereinfacht. Ich möchte aber betonen, dass alles von mir Vorgetragene selbstredend auch für die weibliche Form gilt. Die Trennlinie verläuft ohnehin schon längst nicht mehr zwischen Frau und Mann oder zwischen Ethnien. Die wahren Trennlinien im Wirtschaftsleben sind zu Recht: erfolgreich oder nicht, akzeptiert oder nicht, gut oder schlecht gemanagt. So einfach und richtig ist das. Am Ende zählt immer nur die Qualität eines Menschen – Geschlecht, Herkunft, Aussehen, Rasse: Das alles darf keine Rolle mehr spielen. Allein Persönlichkeit und Fähigkeiten zählen. Wir allen kennen die Weisheit: „Wer Menschen fischen will, muss sein Herz an die Angel hängen.“ Für mich ist klar: Wer Menschen nicht intrinsisch mag, wird sich als Leader immer schwertun.

These 1:

Ein Vorstandsvorsitzender oder eben eine Vorstandsvorsitzende muss führen wollen. Führen wollen heißt gestalten wollen. Unternehmer kommt von „unternehmen“ – nicht von „unterlassen“. Es braucht den Mut zur Entscheidung dann, wenn die Entscheidungen nicht offensichtlich sind. Manchmal muss man sogar sein eigenes

Geschäft kannibalisieren – wenn neue Geschäftsmodelle etwa entstehen. Das ist der Kern der Schumpeterschen schöpferischen Zerstörung.

Ein Vorstandsvorsitzender eines börsennotierten Unternehmens muss sich im Innersten als Unternehmer begreifen. Er muss sich für sein Unternehmen mit allem einsetzen, was er hat. Auch wenn er nur Unternehmer auf Zeit beim börsennotierten Unternehmen ist. Dafür braucht es die Farbkombination von blau und rot. Blau steht für Rationalität – für einen scharfen Verstand, Rot steht für Leidenschaft und Kampfesgeist. Ich habe Bertolt Brechts Spruch immer geliebt: „Die Schwachen kämpfen nicht. Die Stärkeren kämpfen vielleicht eine Stunde lang. Die noch stärker sind, kämpfen viele Jahre. Aber die Stärksten kämpfen ihr Leben lang. Diese sind unentbehrlich.“ Ich sage: Das sind die echten Unternehmer. Und die braucht es auch in den Aktiengesellschaften. Und wir müssen diese Unternehmer wieder mehr in den Vordergrund rücken. Auch in der Gesellschaft. Gerade in Europa – wo es eine viel zu starke Konsumentenorientierung gibt.

Wer sich im harten Wettbewerb durchsetzen will, muss kluge, rationale Entscheidungen in schwierigen, hoch komplexen Situationen treffen. Dazu braucht es heute nicht nur das notwendige strategische und managerielle Rüstzeug. Es braucht neben einer starken Analytik auch Financial Engineering-Fähigkeiten und ein sehr gutes Gespür, wie Investoren und Analysten ticken. Umsätze rauf und Kosten runter – das ist unternehmerisch infantil.

Mir war der Austausch mit Investoren und Analysten stets ein inneres Bedürfnis. Ein Quell der Erkenntnis. Etwas, das sich hundertmal für unser Unternehmen ausgezahlt hat. Nicht einfach nur ja zu den Investoren sagen, sondern sich klar positionieren. Auch mal nein sagen – sein eigenes Ding durchziehen. Das wird gewertschätzt. Und es braucht die Gewissheit, dass Nicht-Entscheiden wollen zwar immer geht, aber sehr teuer ist. Schnelligkeit und Entschiedenheit sind zum Wettbewerbsfaktor geworden.

Doch alle Rationalität genügt nicht: Ein CEO muss dafür auch Leidenschaft und Kampfesgeist mitbringen. Das rote Element. Vielleicht ist das ja das Geheimnis von Authentizität des wirklichen Leaders. Der kürzlich im Alter von 99 Jahren verstorbene

Charlie Munger, die rechte und linke Hand von Warren Buffet von Berkshire Hathaway, ging so weit zu sagen: „Leidenschaft ist wichtiger als Grips.“

Und mehr denn je – gerade heute – braucht es beim CEO die innere Überzeugung, dass Wachstum notwendig und machbar ist. Ein Unternehmen, das jahrelang nicht wächst, wird nicht überleben. Das müssen gerade wir Deutschen wieder verstehen. Die Amerikaner sagen so schön: „You cannot shrink to greatness.“ Gute Unternehmensführung muss Wachstum wollen. Das gilt übrigens für Staaten auch. Eine Erkenntnis, die wieder in unsere Köpfe rein muss. Ohne Wachstum kann kein Sozialstaat funktionieren. Auch nicht die soziale Marktwirtschaft.

These 2:

Ein Vorstandsvorsitzender muss – zusammen mit dem Aufsichtsratsvorsitzenden – ein starkes Team im Vorstand schaffen. Und fast wichtiger noch – in der Ebene darunter. Dort, wo die „next generation future leaders“ ihre Arbeit verrichten. Einer breiteren Öffentlichkeit noch nicht bekannt – aber im Unternehmen sehr prägend. Welche Botschaften sollte man diesem Team mitgeben?

Ein starkes Team weiß, dass es nicht alles richtig machen wird. Dennoch arbeitet ein starkes Team konsequent an den Chancen der Gegenwart und der Zukunft. Rückschläge sind wie Niederlagen im Fußball – eine Chance, noch besser zu werden. Sie gehören dazu. Ich habe aus Niederlagen mehr gelernt als aus Siegen. Denn sie regen zum Nachdenken an.

Ein starkes Team schreibt nicht die Vergangenheit in die Zukunft fort. Hütet sich sogar davor – das ist süßes Gift. Aber dennoch Gift. Erfolgsmuster der Vergangenheit sind strategische Achillesfersen der Zukunft. VUCA, heute allgegenwärtig und immer wieder gefürchtet – „volatility, uncertainty, complexity, ambiguity“ – dürfen uns nicht Angst machen. Sie sind eine Chance. Ich gestehe offen: Bei Vorträgen, die damit beginnen, dass alles immer schneller und komplexer wird, höre ich nicht mehr zu... das war doch in der Geschichte immer so.

Also konstatiere ich: Ein starkes Team strahlt aus, dass es für das Unternehmen eine gute Zukunft schaffen kann. Ich habe letzte Woche bei meinem Farewell unseren Top-150-Leuten in meiner Rede gesagt: „Lead, perform or get out of the way.“ Vorstände und Business Heads müssen selbst Unternehmer sein. Das heißt auch, dass sie ins Risiko gehen dürfen. Und es auch müssen. Risiko ist die Bugwelle von Erfolg. Aber bitte nicht Chips setzen im Kasino, sondern den „risk-reward“ genau verstehen und sich mit diesem auseinandersetzen. Wer Risiken eingeht, macht auch Fehler. Wer keine Fehler macht, macht zu wenig. Eine Alltagsweisheit.

Meine Erfahrung ist übrigens: Das größte Risiko liegt nicht so oft in der Corporate Strategy – aber oft im schlechten Recruiting und in mittelmäßigen Beförderungen. Mithin also in der Qualität des Leadership Teams. Falsche Personalentscheidungen – auch zu späte – sind sehr teuer.

Wir müssen uns klarmachen: Top-Personalentscheidungen sind strategische Entscheidungen. Entsprechend konsequent sind diese zu treffen. „No room for compromises“ ...

These 3:

Vorstandsvorsitzende und Aufsichtsratsvorsitzende müssen sich als oberstes Tandem begreifen. Sie müssen beide zusammen gewinnen wollen. Nicht verlieren wollen reicht nicht aus. Investoren wollen keine mitschwimmenden Schiffe in der Breite des Polypols. Sie wollen große Schiffe oder Schiffsverbünde, die weiterwachsen. Und die Wahrheit ist – nie wurden Monopole oder Oligopole mehr verehrt und höher bewertet als derzeit.

„The winner takes it all ... the loser standing small“, hat ABBA einst gesungen. Ich beurteile heute Unternehmen stärker denn je danach, ob sie ihre Preise durchsetzen können. Das ist ein ultimatives Qualitätsmerkmal. Das war mir bei McKinsey und Goldman Sachs mitgegeben worden. Es gibt keine höhere Eskalation in der Governance als die zum CEO oder ARV. Es gibt zwar eine formale Risikozuweisung im Vorstand oder auch im Aufsichtsrat, aber keine wirkliche.

Aufsichtsratsvorsitzende und Vorstandsvorsitzende können sich nicht hedgen. Dürfen es auch gar nicht wollen.

Und dürfen unter der sich daraus ergebenden Last nicht leiden. Müssen Mediendruck und Mainstream aushalten können. Mit Mainstream ist noch kein Unternehmen weit gekommen. Aufsichtsräte müssen sich in zweistufigen Systemen bei Managementthemen im Zaum halten. Der Vorstand führt die Geschäfte. Aber Aufsichtsräte müssen Risiken nach sorgfältigem „business judgement“ mitgehen. Müssen strategischen Input geben – und sollten nicht pikiert sein, wenn dieser auch mal vom Vorstand nicht angenommen wird. Das Verständnis sollte sein: Auf der strategischen Seite – Rat geben, nicht alles besser wissen wollen. Bei der Kontrollfunktion ist es anders – da dürfen keine Augen zugeedrückt werden. Auch wenn es manchmal den Vorstand schmerzt.

Vorstand und Aufsichtsrat müssen vertrauensvoll zusammenarbeiten. Das klingt banal – ist es aber nicht: Und auch im Aufsichtsrat muss Vertrauen die Basis sein. Klingt auch banal – ist es aber auch nicht. Fakt ist: In der Härte des globalen Wettbewerbs heute kann sich kein Unternehmen den Luxus von Ineffektivitäten in der Governance mehr leisten. Eine schlechte Governance schlägt sofort auf die Leadership und auf die Performance durch. Ein geeinter Aufsichtsrat, mit gleichem Bild von „point of departure“ und „point of arrival“ des Unternehmens – das ist ein starker Aufsichtsrat.

In den Sitzungen des Aufsichtsrats steht das Gemeinwohl des Unternehmens im Vordergrund. Und sonst nichts. Ich habe die Arbeitnehmerseite im Aufsichtsrat mit ihrer inneren Kenntnis des Unternehmens immer sehr geschätzt. Aber mich auch immer gegen interessengetriebene Forderungen verwehrt. So wie ich auch immer Kapitaleigner-Vertreter mit einer eigenen Perspektive – aus Erfahrung geprägt – im Gremium geschätzt habe. Keine Besserwisser und Cover-my-back-Aufsichtsräte. Und das Wissen, dass das gemeinsam Entschiedene auch von allen getragen wird. Auch innerlich.

Meine einfache Faustformel ist: Es gibt keine gute Governance ohne Vertrauen. Das Vertrauen muss aber immer wieder neu erarbeitet werden. Vertrauen darf aber nicht

blind werden. Das gilt im Übrigen unabhängig davon, ob das Governance-System eingliedrig ist (wie etwa in den USA, Italien oder der Schweiz) oder zweigliedrig wie bei uns.

These 4:

Nach meiner Auffassung sollte sich bei großen Unternehmen das Corporate Center eher als strategischer Architekt und maximal als Management Holding verstehen. Stammhauskonzerne sind nur noch für wenige Industrien die richtige Struktur. Eine Zentralisierung von Entscheidungen in der Zentrale machen Unternehmen langsam. Lässt Kreativität sich nicht entfalten. Geschäfte sollten dezentral geführt werden. Es braucht Unternehmertum und Freiheiten. Corporate Center sollten klein gehalten werden!

Darüber sollten auch Regulatoren mal nachdenken, für die eine zentrales Machtzentrum, ein „tone from the top“ und eine zentrale Kontrolle noch immer das Nonplusultra sind. Auch hier prallt ein modernes Unternehmensverständnis mit althergebrachten und überkommenen Beamten-Denkmuster aufeinander. Und wir sehen, was in regulierten Industrien rauskommt. Sie werden oft durchgereicht.

Welches Verständnis im Unternehmen sollte herrschen? Es braucht eine Kultur der Ownership: Unternehmergeist auf allen Ebenen. Auch ein Corporate Center muss seinen „value added“ nachweisen wollen und können. Es gibt keine geborene und überlegene Corporate Center-Autorität, die aus dem Center selbst kommt. Ein Verständnis, dass Prozesse nicht an der Team- oder Abteilungsgrenze enden. Sondern „end-to-end“ betrachtet werden müssen.

Die größte Revolution in der Führung von Unternehmen findet derzeit im mittleren Management statt. Dort, wo die *Technologie* jetzt und in Zukunft noch mehr den Unterschied machen wird. Durch Artificial Intelligence und durch neue, technologisch geprägte Geschäftsmodelle. Wir müssen erkennen: Früher kamen die Veränderungen der Managementansätze durch das Top-Management. Heute und in Zukunft treibt Technologie neue Management-Ansätze oder macht sie obsolet. Und das ist für uns Ältere eine interessante Entwicklung: Die Jungen erklären uns, wie

wir die Dinge machen sollten. Und da sollten wir genau hinhören, nicht eitel sein und sie machen lassen. Umso anspruchsvoller wird dann übrigens echte Führung – denn wir können nicht mehr mit Erfahrung argumentieren.

Meine These ist: Management wird immer unwichtiger. Wird durch Technologie ersetzt. Leadership wird immens an Bedeutung gewinnen. Weil die Bewertung der Informationsflut immer wichtiger wird. Weil „fake news“ billiger als Wahrheit zu produzieren sind und wir deshalb Gefahr laufen, dass die Lüge die Wahrheit dominiert. Da braucht es – überall in der Gesellschaft und auch in der Wirtschaft – ein Gegengewicht. Da braucht es „true leaders“. Also – die Ansprüche an Leadership werden weiter rapide steigen. Ich sage voraus – Leadership wird zur „scarce resource“.

These 5:

Execution – die Umsetzung – wird entweder völlig überschätzt oder völlig unterschätzt. Was meine ich damit? Wenn ein Unternehmen keine gute, vom Kapitalmarkt und den Stakeholdern akzeptierte Strategie hat, dann löst eine gute Execution – gutes tägliches Management – das Problem nicht. Im Gegenteil – der Leidensdruck wird sogar verringert durch noch tragfähige Profitabilitäten. Wir sehen das derzeit in der Automobilindustrie.

Wenn ein Unternehmen aber mal eine gute und breit getragene Strategie entwickelt hat, dann muss das Unternehmen diese sehr konsequent umsetzen. Die beste Strategin, die ich je in meinem Leben kennenlernen durfte, Orit Gadiesh, die ehemalige Chefin von Bain & Company, hat mich einst gelehrt: „If you have a strategy which you can't execute, then you don't have a strategy at all.“ Und Strategie sei immer ein “trade-off”. Man müsse eben auch sagen, was man nicht tun wolle. Da hapert es in vielen Strategien.

Führung besteht nicht allein darin, sich Strategien auszudenken. Was übrigens harte Arbeit ist. Gute Strategien fliegen einem nicht zu. Die Umsetzung muss bei der Strategieentwicklung immer gleich mitgedacht werden. Da sind immer viele Fragezeichen dabei. Und es muss Begeisterung für die Umsetzung im Unternehmen

geweckt werden. Es braucht die Erkenntnis, dass es bei jeder Strategie auch Verlierer im Unternehmen gibt. Und Verlierer im Unternehmen, die man nicht ernst nimmt, können vieles torpedieren und großen Schaden anrichten.

Jede Strategie führt zu einer veränderten Kapitalallokation. Letztere sehe ich heute als eine der zentralen Aufgaben des modernen CEO. Ich weiß aus vieler Jahre Arbeit und leidvoller Erfahrung: Keine Strategie wird so umgesetzt, wie diese mal angedacht war. Deshalb muss eine Strategie einen Weg aufzeigen. Muss Optionalitäten enthalten.

Meine Damen und Herren, ich will mit einem kleinen Gedicht von Wilhelm Busch schließen:

„Will das Glück nach seinem Sinn
Dir was Gutes schenken,
Sage Dank, und nimm es hin
Ohne viel Bedenken.
Jede Gabe sei begrüßt,
Doch vor allen Dingen:
Das, worum du dich bemühst,
Möge Dir gelingen!“

Was will ich damit sagen? Wir müssen als Leaders auch Spaß und Freude haben und diese zeigen. Es geht in Deutschland ja immer gleich um Leben und Tod – und manchmal sogar um mehr. Lassen Sie uns also lächeln und lachen – das steckt ja bekanntlich an. Verlieren wir den Mut nicht. Danke an die DSW für den Preis für gute Unternehmensführung. Danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.