

Laudatio zur Verleihung des 5. DSW-Preises für gute Unternehmensführung an Herrn Werner Wenning

Dr. Jürgen Hambrecht am 12. November 2014 in Düsseldorf

Lieber Werner,
liebe Ulla,
lieber Präsident Hocker,
meine sehr verehrten Damen und Herren,

eine Laudatio auf Werner Wenning zu halten ist etwas ganz Besonderes für mich: Es ist eine Ehre und Freude zugleich. Als mich Herr Hocker angerufen hat, um mir mitzuteilen, dass Werner Wenning als 5. Preisträger der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e. V. mit dem Preis für gute Unternehmensführung ausgezeichnet werden soll, habe ich deshalb sofort zugesagt.

Den Unternehmer Werner Wenning zu ehren sollte aus der Sache heraus leicht fallen. Nur wie so manch großer Unternehmer macht er sich aus großen Auftritten und Lobesreden wenig. Ihm ist es viel lieber, Fakten sprechen zu lassen und daran will ich mich halten.

Preise sind „Anerkennung und Wertschätzung“, die dem Preisträger entgegengebracht werden. Bei Werner Wenning ist diese Anerkennung und Wertschätzung über viele, viele Jahre ständig gewachsen. Erinnern möchte ich nur

- an die Auszeichnung als Manager des Jahres 2007 des Manager Magazins für seine Riesenverdienste, den zuvor angeschlagenen Traditionskonzern Bayer zu einem furiosen Comeback geführt zu haben,
- an den McCloy-Award für seine Verdienste um die deutsch-amerikanischen Wirtschaftsbeziehungen und
- an den Innovationspreis des Landes Nordrhein-Westfalen in der Kategorie „Lebenswerk“ im Jahr 2009.

Die DSW möchte nun heute die Exzellenz der unternehmerischen Leistung von Werner Wenning bei Bayer insgesamt würdigen und auszeichnen. Das Timing dafür hätte nicht besser gewählt werden können. Dazu jetzt mehr:

Seit 48 Jahren ist Werner Wennig bei Bayer tätig, davon 15 Jahre im Ausland mit insgesamt 5 Umzügen für die Familie und gut 14 Jahre im Vorstand, davon gut 8 Jahre als Vorstandsvorsitzender und jetzt seit fast zwei Jahren als Aufsichtsratsvorsitzender.

Meine Damen und Herren, das ist in jeder Hinsicht etwas ganz Außergewöhnliches. Warum?

■ Schauen wir zunächst auf Bayer. Gut 150 Jahre sind seit der Gründung vergangen. Werner Wenning hat fast ein Drittel dieser Zeit im Unternehmen selbst hautnah erlebt, ja mitgestaltet. Das ist, glaube ich, einzigartig für CEOs.

■ Dann der Blick auf Werner Wenning. Er ist einer der ganz wenigen Unternehmensführer, die ihr Geschäft wirklich von der Pike auf gelernt haben. Er ist nicht nur mit und unter dem Bayer-Kreuz in Leverkusen-Opladen aufgewachsen, sondern nach der Schule 1966 bei Bayer zu seiner Ausbildung als Industrie-Kaufmann eingestiegen. Schnell hat er danach mehr und mehr Verantwortung übertragen bekommen. Einige wichtige Stationen seien genannt:

■ Insgesamt 10 Jahre Peru, zuletzt als Geschäftsführer und Verwaltungsleiter, sicher eine prägende Zeit.

■ Dann gut 8 Jahre in den Geschäftsbereichen Gesundheit und vor allem Kunststoffe, zuletzt als Leiter des weltweiten Vertriebs.

■ 1991-1992 Delegation zur Treuhandanstalt in Berlin als Beitrag zur deutschen Wiedervereinigung, die sich gerade zum 25. Mal jährt.

■ 1992-1996 Geschäftsführer und Landessprecher der Bayer Hispania in Barcelona. Ein Traumjob, wie Werner Wenning selbst sagt. Bis heute ist Katalonien die zweite Heimstadt für die Familie.

■ Dann zurück in Leverkusen als Leiter des Bereichs Konzernplanung und Controlling.

Alle diese Positionen in ihrer operativen, funktionalen und regionalen Breite und Tiefe haben einen Riesenschatz an Erfahrungen, Kenntnissen und Netzwerken wachsen lassen, wie man ihn selten findet.

Diesen Schatz hat Bayer dann 1997 durch die Berufung von Werner Wenning in den Vorstand als CFO gehoben.

Ab 2002 dann der Vorstandsvorsitz und damit die Führung des Weltkonzerns Bayer AG über mehr als 8 Jahre. Auch das ist außergewöhnlich, wie ein Blick auf eine Studie des Conference Board zeigt. Nahezu 80% der CEO-Karrieren weltweit scheitern vorzeitig.

Was ist also das Besondere an Werner Wenning, was zeichnet ihn als Unternehmerpersönlichkeit aus? Lassen Sie mich dies aus 2 Blickwinkeln kurz beleuchten:

■ zuerst der Blick auf die direkte operative Unternehmensführung und dann

■ der gesellschaftliche Blick auf das Mitgestalten unserer Bürgergesellschaft.

Zunächst also zur direkten operativen Unternehmensführung: In einer Welt, die sich immer schneller verändert, die immer variantenreicher wird, in der Technologiesprünge unser Verhalten verändern, in der Risiken zunehmen und in der Märkte immer volatil werden, ist

Unternehmensführung schwierig (geworden). Deshalb auch die vielen Fehlschläge bei den CEOs weltweit.

Um die hochkomplexen Themenfelder zu durchdringen, sind Analysefähigkeit, Erfahrung, Disziplin, Kreativität, Durchsetzungs- und Umsetzungsfähigkeiten gefordert, wahrlich eine Herkulesaufgabe.

Und gute Führung verlangt mehr, nämlich

- einen „klaren Kopf“, die enorme Komplexität zu meistern,
- ein „warmes Herz“, die Menschen – die Mitarbeiter – mitzunehmen und
- sie braucht „tatkräftige Hände“, die bereit sind, extrem hart zu arbeiten und Risiken zu tragen.

Werner Wenning verkörpert dies, ja, er lebt es als Vorbild vor. Hier sind die Fakten dazu:

- 2002, noch vor Übernahme des Vorstandsvorsitzes, beginnt die Lipobay-Krise; Bayer gerät in existenzielle Not. Das amerikanische Rechtssystem in seiner scheußlichsten Ausprägung der Sammelkläger überhäuft Bayer mit Haftungsklagen. Der Aktienkurs stürzt fast ins Bodenlose. Ein klarer Kopf und überlegtes konsequentes Handeln sind gefordert. Gott sei Dank spricht 2003 ein Geschworenengericht Bayer von jeder Haftung frei.
- Zur Sicherung von Bayer ist aber der größte Umbruch in der Unternehmensgeschichte bereits angestoßen: Die Sparten Pharma, Pflanzenschutz, Chemie und Kunststoffe werden in eigenständige Teilkonzerne ausgegliedert und konsequente Restrukturierungs- und Effizienzprogramme durchgezogen.
- Der Teilkonzern Bayer Healthcare wird mit dem Zukauf des OTC-Geschäfts von Roche 2004 gestärkt. Das Chemiegeschäft samt Kunststoffteilen wird 2005 durch ein IPO an die Börse gebracht. Das heutige DAX-Unternehmen Lanxess wird geboren. Die Anleger sind erfreut, die Aktienkurse steigen.
- 2006 dann die größte und für uns Außenstehende wirklich spannende, ja aufregende Akquisition: Bayer schnappt dem Mitwettbewerber Merck im letzten Moment das Pharmaunternehmen Schering für fast 17 Mrd. € vor der Nase weg. Die strategische Neuausrichtung „The New Bayer“ bekommt klare Konturen. Den Mitarbeitern von Bayer wird in dieser Zeit viel, sehr viel abverlangt. Das „warme Herz“ von Werner Wenning, seine Offenheit und Verlässlichkeit, seine Ruhe und Souveränität, seine Fairness und Bodenständigkeit und seine besondere Fähigkeit, die Menschen innen und außen für den neuen Bayer-Weg zu überzeugen und mitzunehmen sind der Schlüssel zum Erfolg. Die Sozialpartnerschaft ist ihm ein Anliegen, langfristige Betriebsvereinbarungen sorgen für Sicherheit.

Und so wird auch die Jahrhundertkrise 2008 / 2009 gut gemeistert. Man reagiert schnell auf das riesige Nachfrageloch. Die strategische Fokussierung auf die Teilkonzerne Bayer Healthcare und Bayer Crop Science wirkt sich bereits stabilisierend aus. Das stärkt das Selbstbewusstsein. Bayer ist auf dem richtigen Weg.

Und dieser Weg der strategischen Neuausrichtung wird bis heute konsequent fortgesetzt. Die letzte Entscheidung, Bayer Material Science ganz abzutrennen, zeigt die im Strategieansatz klare Vision des Versprechens „Bayer – Science for a better life“.

Seriöse Unternehmensgestaltung ist auf langfristigen Erfolg ausgelegt, nicht auf kurzfristige Ertragsoptimierung. Ein Ansatz, der – das will ich mir nicht verkneifen – der Politik immer mehr verloren geht, eine wirklich gefährliche Entwicklung gerade jetzt in unserem Land.

Strategien zu entwickeln, zu beschließen, sie umzusetzen und dabei ständig zu überprüfen dauert oft Jahrzehnte und wird deshalb nicht von einem alleine bestimmt. Es ist deshalb wichtig, stets das richtige Team zu haben und bei der Staffelstabübergabe nicht zu patzen.

Dies ist bei Bayer vorbildlich geglückt. Dass Manfred Schneider und Marijn Dekkers und viele andere mehr heute hier sind, ist Bayer-Kultur pur, das ist großartig.

Was mich ganz persönlich über die gesamte gemeinsame Wegstrecke aber am meisten beeindruckt hat, war der unerschütterliche Glaube an die eigene Innovationskraft, die Werner Wenning auch in den schwierigsten Zeiten immer überzeugend vorgelebt hat. Ich glaube, das ist der harte Kern des unternehmerischen Erfolgs von Werner Wenning. Dass Bayer Healthcare und Crop Science heute eine gut gefüllte Pipeline neuer innovativer Medikamente und Wirkstoffe haben, ist der Beharrlichkeit von Werner Wenning zu verdanken, auch in schlechten Zeiten das Forschungsbudget nicht zu kappen. Die Forschungsausgaben lagen stets über 8,5% vom Umsatz, ein Spitzenwert in unserer Industrie. Das ist Risikointelligenz at its best, denn wer gut sät, erntet gut.

Ein herausragendes Beispiel ist Xarelto, ein Mittel gegen thrombotische Erkrankungen und zur Schlaganfall-Prophylaxe, für das ein Bayer-Team 2008 den Deutschen Zukunftspreis des Bundespräsidenten erhalten hat und das Blockbuster-Potential hat.

Werner Wennings Bekenntnis dazu lautet, ich zitiere: „Nur durch Innovation kann Wachstum generiert werden, das unerlässlich ist, um den nachhaltigen Erfolg unseres Unternehmens zu sichern.“ (Zitatende)

Lassen Sie mich die herausragende operative Performance von Bayer unter der Ägide von Werner Wenning zum Schluss mit Zahlen belegen:

- Seit seinem Eintritt bei Bayer 1966 hat sich der Umsatz bis 2010 verzehnfacht. Aufgrund der fundamentalen Portfolioveränderung in seiner Amtszeit als Vorstandsvorsitzender ist der Umsatz keine Richtgröße. Er ist um 5% auf 35 Mrd. € gewachsen.
- Wichtig dagegen ist: Das EBIT ist in seiner Amtszeit um 75% gesteigert worden.

■ Und als Resultat hat sich die Marktkapitalisierung von knapp 15 Mrd. € auf 85 Mrd. € fast versechsfacht. Heute ist Bayer mit 94 Mrd. € das wertvollste Unternehmen in Deutschland. Das, meine Damen und Herren, nennt man Wert schaffen zum Wohle der Aktionäre, der Mitarbeiter und der Gesellschaft. Herr Hocker, das Timing für die Auszeichnung ist also goldrichtig.

Damit komme ich abschließend zum Unternehmer Werner Wenning als mitgestaltender, verpflichteter Staatsbürger. Vor allem Vorstandsvorsitzende stehen sehr in der Öffentlichkeit. Ihre Erfahrung, ihr Rat und ihre Unterstützung werden gesucht. Werner Wenning ist als mitgestaltender Staatsbürger weit über die direkten Interessen seines Unternehmens erfolgreich tätig gewesen und dies bis heute.

Vielleicht war der Exkurs zur Treuhandanstalt nach der Wiedervereinigung eine besondere Erfahrung, ja ein Anstoß. In seiner Tätigkeit in der Führung des VCI, des Verbands der Chemischen Industrie, im Europäischen Chemieverband und im Weltverband der Chemischen Industrie hat Werner Wenning immer die Notwendigkeiten der Industrie mit dem Blick auf volkswirtschaftliche und nationale Konsequenzen vertreten.

Wichtige Themen seiner VCI-Präsidentschaft waren REACH, die Klimaschutz- und Energiepolitik, die Biotechnologie und die Forschungsförderung. Beeindruckt haben mich in der gemeinsamen Arbeit im Präsidium des VCI sein enormer Gestaltungswille, seine Hartnäckigkeit und sein Augenmaß, immer die richtige Distanz zu bewahren und trotzdem mit Herzblut involviert zu sein. Ich habe persönlich viel gelernt.

Beim BDI als Vizepräsident und in internationalen Foren wie dem WEF oder dem World Business Council of Sustainable Development habe ich dies wieder erlebt. Die Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Standorts Deutschland und der Kampf gegen die Nullrisikomentalität gerade bei neuen Techniken waren seine Themen.

Vor allem aber war die Verpflichtung der Unternehmen zur Nachhaltigkeit Werner Wenning ein Herzensanliegen. Er war Vorreiter im Unternehmen und in der Gesellschaft insgesamt und – was besonders wichtig ist – er war dabei auch erfolgreich. Hier sind die Fakten:

- Unter seiner Ägide wird 2006 die europäische Chemikalienverordnung REACH endlich verabschiedet, und zwar in einer praktikablen Form.
- Der Weltchemieverband geht einen Schritt weiter und vereinbart mit UNEP den United Nations Strategic Approach to International Chemicals Management (SAICM), das Chemieunternehmen weltweit zur verantwortlichen Handhabung von Chemikalien von der Wiege bis zur Bahre verpflichtet.
- Ich verlasse jetzt die Chemie und komme zum „Leitbild für Verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“, das Werner Wenning mit vorangetrieben und als einer der ersten unterschrieben hat. Eine der Prinzipien lautet: „Die Wirtschaft muss das Wohl der Menschen fördern.“

All das hat Werner Wenning große Akzeptanz eingebracht und war und ist Grundlage seiner Akzeptanz als politischer Ratgeber und als Aufsichtsrat in vielen Unternehmen. Die Bundesregierung einschließlich unserer Bundeskanzlerin hat ebenso davon profitiert, wie die Landesregierung hier in Düsseldorf, aber und ganz besonders auch die Deutsche Bank.

E.ON, Siemens und Bayer nutzen seinen Unternehmergeist weiterhin, genauso wie die Thyssen-Stiftung.

Meine Damen und Herren, Manfred Schneider hat zur Verabschiedung von Werner Wenning als Vorstandsvorsitzender von Bayer gesagt – ich zitiere:

„Drei Eckpunkte haben die Ära Wenning geprägt:

1. die strategische Ausrichtung
2. die Fokussierung auf die eigene Innovationskraft
3. die Verpflichtung zur Nachhaltigkeit.“

Und am Ende seiner Rede: „Die Bayer-Welt ist wieder heil!“ Das ist eine gute Beschreibung des großen unternehmerischen Erfolgs von Werner Wenning, der bestimmt noch nicht zu Ende ist.

Ich stelle fest, die Jury hat die richtige Wahl getroffen, Werner Wenning hat den Preis verdient. Möge dieser Preis Ansporn für andere sein und möge er Verhalten über den heutigen Abend hinaus beeinflussen.

Liebe Ulla, zunächst Applaus für Dich, Du hast Werner auf allen Wegen unterstützt, Spielräume frei gemacht und frei gelassen und hast still diese Riesenverantwortung mitgetragen. Von Herzen Dank dafür.

Und nun großer Applaus für Werner Wenning zu der Auszeichnung für gute Unternehmensführung.

Herzlichen Glückwunsch von uns allen!