

## **Laudatio zur Verleihung des 3. DSW-Preises für gute Unternehmensführung an Herrn Dr. Jürgen Hambrecht**

*Prof. Ulrich Lehner am 15. November 2012 in Düsseldorf*

Lieber Jürgen,  
liebe Ingeborg,  
lieber Präsident Hocker,  
sehr geehrte Damen und Herren,

gerne habe ich die Aufgabe übernommen die Laudatio auf Jürgen Hambrecht zu übernehmen anlässlich dieser Preisverleihung der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz e.V. Der Preis wird vergeben unter dem Titel: DSW-Preis für gute Unternehmensführung und wird in diesem Jahr zum 3. Mal verliehen. Gerne habe ich diese Aufgabe übernommen, weil ich Jürgen Hambrecht seit vielen Jahren verbunden bin und weil das Lob hier aus der Sache heraus leicht fallen sollte.

Allerdings handelt es sich bei Jürgen Hambrecht um einen Schwaben, der dies auch nicht versteckt und der „Schaffe, net Schwätze“ sein Motto nennt. Also ich weiß, der Schwabe verträgt zu viel Lob nur schwer. Du sollst heute Abend auch nicht zu sehr leiden: Ich werde bei den Fakten bleiben.

Zunächst aber: Herzlichen Glückwunsch, lieber Jürgen, zu diesem Preis (dem 3., Jürgen Weber und Wolfgang Reitzle waren 1. und 2.) und herzlichen Glückwunsch und Dank an die Juroren für diese gute Entscheidung.

Preise sind Ausdruck der Anerkennung und Wertschätzung, die gegenüber dem Preisträger empfunden werden.

Und diese Anerkennung und Wertschätzung erfolgt bei Jürgen Hambrecht zu Recht. Resultierend haben wir über viele Jahre sein Ranking in der internationalen Presse verfolgen können, wie z.B. die Wahl zum Manager des Jahres 2005 durch das Manager Magazin. Inhalte der Anerkennung waren:

„Der 59jährige habe den weltgrößten Chemiekonzern in ein global anerkanntes Vorzeigeunternehmen verwandelt. Die Juroren überzeugte vor allem Hambrechts konsequenter Führungsstil. „Hambrecht motiviert und fordert, duldet weder unsachliche Kompromisse noch unbegründete Zeitverluste“, so Jury-Mitglied und Unternehmensberater Roland Berger. Hambrecht und seinem Team sei es in diesem Jahr gelungen, im chinesischen Nanjing ein 2,9 Milliarden Dollar teures Verbundwerk ohne Probleme in Betrieb zu nehmen, im heftig umworbene russischen Gas- und Ölmarkt ein spektakuläres Milliardenprojekt zu vereinbaren und auch die Börse durch ein rasches Gewinnwachstum für sich einzunehmen.“

Resultierend erkennbar auch aus den vielen Auszeichnungen, die die BASF über die vielen Jahren in den verschiedensten Dimensionen, so z.B. im Bereich der Nachhaltigkeit, erhalten hat.

Wobei der wichtigste Preis wohl die Entscheidung des Kunden für die Produkte des Unternehmens ist.

Die DSW möchte mit diesem Preis die herausragende Leistung von Herrn Dr. Hambrecht in der BASF SE auf dem Wege zum größten Chemieunternehmen der Welt ehren.

35 Jahre hat Dr. Hambrecht für die BASF gearbeitet, davon 8 Jahre als Vorstandsvorsitzender von 2003 bis 2011.

**Einige wichtige Stationen seien hier genannt:**

- 1976-1985 Chemist, BASF
- 1985-1990 Head of Research and Purchasing, BASF Coatings
- 1990-1995 President, Engineering Plastics Division
- 1995-1998 President, East Asia Division
- 1997-2002 Member of the Board of Executive Directors
- 2003-2011 Chairman of the Board of Executive Directors

Diese Positionen in ihrer funktionalen, operativen und regionalen Breite sind sicher eine Komponente des großen unternehmerischen Erfolgs.

Und es kennzeichnet die BASF, dass sie diese hervorragende Personalentwicklung betreibt, die immer auch den so notwendigen Nachwuchs aus den eigenen Reihen erlaubt.

Ich möchte mich der Leistung des Preisträgers Jürgen Hambrecht jedoch fundamental nähern:

Unternehmensführung ist schwierig und deshalb scheitern 80% der CEO-Karrieren, wie es eine jüngste Untersuchung des Conference Board darstellt.

Unternehmensführung ist schwierig, weil wir es hier mit komplexen Themenkreisen zu tun haben, die neben Analysefähigkeit und Erfahrung Durchsetzungs- und Umsetzungsfähigkeiten erfordern.

Es gilt: Ein Unternehmen ist nur dann langfristig erfolgreich, wenn es mit allen seinen Umfeldsegmenten in einem ausbalancierten Zustand ist. D.h. ein Unternehmen muss nicht nur in seinen Absatzmärkten, sondern auch in den Beschaffungsmärkten, Personalmärkten, Finanzmärkten und auch in – was ich hier mal nenne – dem allgemeinen Meinungsmarkt, die die Reputation des Unternehmens mitbestimmt und damit die Reputation in den einzelnen - lokalen, regionalen, globalen -- Märkten, in einem ausbalancierten Zustand sein.

Und es gilt hier auch: Wenn man das Richtige tut, kann man Erfolg nicht vermeiden. Man muss Erfolg nicht bloß wollen, sondern man muss wissen, wie man sein Ziel erreicht. Ich bin hier beim Lob des Zielsetzers und Umsetzers Hambrecht: Nach Zieldefinition folgte der Hambrecht'sche Imperativ: Tun!

Dies nenne ich die erste Ebene der Unternehmensführung: Die Leitung des Unternehmens zum Wohl desselben, d.h. die strategische und operative Gestaltung des Geschäfts mit dem Ziel der nachhaltigen Steigerung des Eigenkapital/ des Nettovermögen im Sinne der langfristigen Schaffung von relevanten Wettbewerbspositionen. Und hier ist für mich klar: Shareholder Value entsteht erst nach sonstigem Stakeholder Value. Und hier erleben wir unter der Überschrift CSR (Corporate Social Responsibility) auch unterstützt durch den Corporate Governance Codex ganz neue, intensive Stakeholder Value Ansätze.

Ausbalancierter Zustand meint, dass die Erwartungen der einzelnen Marktteilnehmer in den jeweiligen Teil-/Einzelmärkten erfüllt sein müssen. D.h. hier muss ein Erwartungslückenmanagement geführt werden, denn mit Erwartungslücken kann man langfristig nicht leben. Methodisch kann man hier Erwartungen managen oder sein eigenes Verhalten oder beides. Die Lücken müssen weg. Und für erfolgreiches Erwartungslückenmanagement kommt es nicht bloß darauf an, Trends zu erkennen. Wichtiger ist das Voraussehen von disruptiven Veränderungen und die Definition von geeigneten Reaktionen.

### **Ich komme dann zur 2. Ebene der Unternehmensführung: Die Ebene der Bürgergesellschaft:**

Wie will die Bürgergesellschaft ihre Unternehmen geführt haben. Wir sind da beim Thema Primat der Politik: Gestaltung des Wirtschaftssystems und hier: Wenn es nun Marktwirtschaft ist, welchen Rahmen gebe ich den Unternehmen in diesem System.

Die Frage ist auch vor dem Hintergrund des Wettbewerbs von Standorten von Nationen zu stellen, ist zu stellen vor dem Hintergrund der globalen Tätigkeit von Unternehmen und fragt nach einer Antwort, die das Ziel der Politik ist: Schaffung der Lebensgrundlagen für die der Politik anvertrauten Bürger und das nachhaltig oder klarer formuliert zukunftsfähig und auf Dauer.

Lassen Sie mich also noch einmal betonen, wie wichtig es ist, dass eine Gesellschaft sich klar wird, wie sie ihre Unternehmen geführt haben will. Unternehmer müssen sich in diese Diskussion einbringen, in dem sie ihre bessere Fähigkeit in der Beurteilung der Wettbewerbsfähigkeit nationaler Unternehmen in die politische Situation einbringen.

Ich möchte den Preisträger Jürgen Hambrecht in diesen beiden Ebenen loben, indem ich Fakten nenne:

Die BASF, deren Vorstandsvorsitzender Jürgen Hambrecht von 2003 bis 2011 war, ist heute hervorragend aufgestellt und hat in diesen Jahren eine herausragende strategische, operative und finanzielle Performance gezeigt:

	2003	2011	Δ%
Umsätze	33,361	73,497	220,3
Ebit	2,993	8,447	282,2
- Marge	9,0%	11,5%	
Net income	---	11,5	
Op. cash flow	4,878	7,105	
Free cash flow	2,807	3,695	
EPS	0,81	6,74	
Div./share	0,70	2,50	
Marktkapitalisierung	24,82 Mrd.	49,5 Mrd.	zum 31.12.
Aktienkurs	18,04	53,89 (59,70 Ende 2010) Heute: 64,28	298,7

Diese hervorragende Geschäftsentwicklung ist begleitet und bedingt von hervorragender finanzieller Solidität.

Sie ist das Ergebnis einer großartigen Unternehmensstrategie, die sich beschreibt durch:

- We create chemistry for a sustainable future
- We are the #1 chemical company
- With superior growth opportunities (based on innovation, sustainability and emerging markets)
- Competitive advantages based on ...-concept and operational excellence

Mit sechs strategischen Segmenten hat das Unternehmen ein sehr wohl ausgewogenes Portfolio, das das Ergebnis eines intensiven Portfoliomanagements ist, mit ca. 15 Mrd € Sales Akquisitionen und mit ca. 10 Mrd € Sales Divestments. Die Akquisitionen – und hier möchte ich insbesondere Ciba und Cognis nennen – verstärken das organische Wachstum und stellen eine hervorragende Integrationsleistung dar. Und das betrifft auch den Henkel- Standard in Düsseldorf, ein weiteres gutes Beispiel für integrierte Chemiepartner.

Die Nähe zu den Kunden, die Durchdringung der Abnehmerindustrien auf Basis der globalen Trends, der intensive und systematische R&D-Prozess (Phasegale) treiben das organische Wachstum über die Jahre.

„Die Stärke der BASF basiert auf der zentralen strategischen Entscheidung, die BASF als breit aufgestelltes und eigenständiges Chemieunternehmen zu erhalten. Die Forschung, Entwicklung und Produktion im Verbund sind eine der strategischen Stärken der BASF im weltweiten Wettbewerb. Deshalb sind wir „The Chemical Company“.“ (so Jürgen Hambrecht)

Besonders beeindruckend die schnelle Reaktion in der Krise 2008/9 bei Auftragseingang-/Umsatzeinbrüchen bis über 40% durch schnellstes Rückfahren der Produktion auch durch Anlagenstilllegungen und extreme Kurzarbeit. Die Fähigkeit zur Sozialpartnerschaft zeigte hier ihre Früchte.

Jürgen Hambrecht hat die Entwicklung des Unternehmens in hervorragender Weise fortgeführt und vorangetrieben und es ist eine auszeichnende Fähigkeit der BASF die Vorsitzendennachfolge in einer ruhigen, gelassenen Dynamik stattfinden zu lassen, die erkennen lässt, dass die Unternehmensgestaltung langfristig angelegt ist und daher evolutionär erfolgen kann. *(Aber siehe hier meinen Hinweis auf Extrapolation und Disruption.)*

Und so spiegelt die Presse die Situation 2011 auch anerkennend wider:

- Hambrecht übergibt eine BASF in TOP-Form (Börsenzeitung, 7.5.2011)
- Hambrecht verlässt BASF mit Rekorden (Mannheimer Morgen, 7.5.2011)
- Ein Überzeugungstäter geht von Bord (Börsenzeitung, 7.5.2011)

Und es ist auch die Aufbauarbeit in Asien und hier insbesondere in China, die hervorgehoben wird. Der Anteil der Umsätze in Asien hat sich in diesen Jahren von 5,313 Mio. € auf 14,410 Mio. € erhöht.

Apropos: übergeben/verlassen/von Bord gehen Ich möchte eine Bemerkung nicht unterlassen. Sie betrifft den Wechsel eines ausscheidenden Vorstands in den Aufsichtsrat.

Ein generelles Verbot, direkt vom Vorstand in den Aufsichtsrat zu wechseln, nutzt das Potential nicht optimal aus. Die Politik mischt sich hier populistisch ein; und ich fand es sehr gut, Herr Hocker, dass Sie dies anlässlich des Abschieds in der HV 2011, wo Sie Herrn Dr. Hambrecht als „großem Wirtschaftsführer“ dankten, so deutlich aussprachen: eine „falsche“ Entscheidung des Gesetzgebers. Und ich möchte hinzufügen: gleiches gilt für eine gesetzlich geregelte Frauenquote.

### **Was ist das Geheimnis des Erfolgs eines großen CEO?**

Gute CEO wissen, dass sie auf bestimmte Zeit ihrem Unternehmen dienen, dass sie in einer historischen Kette stehen. Sie wissen, dass es nicht ihr Unternehmen ist und dass es ihr Unternehmen ist. Insbesondere das wissen sie. Viele Untersuchungen haben gezeigt, dass das Gesicht des Menschen an der Spitze des Unternehmens das Ansehen des Unternehmens maßgeblich prägt und dass das Vorleben von Werten die Wertekultur des Unternehmens nachhaltig beeinflusst, ja gestaltet.

Die größte Bewunderung habe ich für die Leistung, ein so großes, komplexes, hoch differenziertes, globales Sozialsystem auf Zielkurs zu halten – und das bei so anspruchsvollen Zielen.

100.000 Mitarbeitern Tag für Tag das Wissen um ihre Wichtigkeit und Freude an ihrer Arbeit zu vermitteln.

100te Organisationseinheiten zu definieren, anzupassen und funktionsfähig zu erhalten.

Und das setzt voraus, dass offen, aufrichtig und kritisch diskutiert werden kann. Und dass dann Entscheidungen gemeinsam umgesetzt werden.

Wenn ich dies so sage, dann fällt mir das Vorstandsfoto aus dem Geschäftsbericht 2010 ein: Der Vorstand der BASF SE nach einer Strategietagung (sagt die Bildüberschrift): Konsens mit Freude, dass alles klar ist. Noch Fragen? Nein!! (Es wäre interessant gewesen, wie ein Foto mit weniger Jürgen-Hambrecht-Dominanz aufgenommen worden wäre; aber dies ist endlich mal ein Foto ohne „Portraitcharakter“ im niederländischen Zünfte-Stil.)

Kopf, Herz, Bauch und Hand und die Füße immer fort auf dem Boden: Es wirken viele Körperteile mit, um erfolgreich zu sein.

Hambrecht lässt sie alle dabei sein:

Er macht klar, dass langfristige, strategische Entscheidungen bei der gegebenen Aufwendigkeit und Kapitalintensität der Forschung und technologischen Entwicklung in der chemischen Industrie rational begründet sein müssen, dass man sich weder auf starre Kriterien noch bloß auf das Bauchgefühl verlassen dürfe.

Hin und wieder dürfe aber auch – so sagt er und da freue ich mich – das Bauchgefühl eine Rolle spielen. Ich denke, der Bauch ist der Platz der unbewussten Erfolgserinnerung. „Wenn Dein Bauch Dich nicht schlafen lässt, denke noch einmal nach!“

Er möchte authentisch sein:

„Ich sage, was ich denke, und tue, was ich sage. Das ist sehr anspruchsvoll und lässt sich nicht immer so umsetzen, wie ich mir das wünsche. Denn ich habe eine sehr direkt Sprache und das verträgt nicht jeder.“ (Unternehmen Gehirn/ Geist trifft Geld: Jürgen Hambrecht mit Gerald Hüther über Dummheit und Erfolg im Manager Magazin 1.4.2012)

Genau so äußert er sich in einem Interview in „The future of leadership, The Boston Consulting Group: Straight Talk“

“Say what you think, and do what you say“ als Basis von Leadership und Communication.

Der Satz wäre allerdings falsch verstanden, wenn ihm nicht zunächst der Hambrechtsche Imperativ zugrunde gelegt würde.

It starts with: think!

Und am Ende des Interviews heißt es dann, wie zitiert, mit dem Zusatz: and keep both feet on the ground!

## **Soweit zu den Fakten der 1. Ebene der Unternehmensführung: Führe Dein Unternehmen zum Erfolg!**

Was unseren Preisträger auszeichnet ist, dass er neben der ausgezeichneten Wahrnehmung seiner Aufgaben in der Ebene 1 auch die Aufgaben in Ebene 2: „Der Unternehmer als Staatsbürger verpflichtet“ erfolgreich war. In einem Umfang, der weit über die Interessen seines Unternehmens hinausging. Es ist allerdings festzustellen, dass die Präsenz auf Ebene 2 auch auf die Ebene 1 abstrahlt – im positiven wie im negativen – und damit den Erfolg auf Ebene 1 beeinflusst. Aber hier war es sehr viel mehr!

Ich nenne hier die Tätigkeit in der Führung des VCI, des Verbands der Chemischen Industrie, im Europäischen Chemieverband und im Weltverband der Chemischen Industrie. Natürlich war Jürgen Hambrecht hier verpflichtet aus der Bedeutung seines Unternehmens heraus, aber er hat es verstanden, die Notwendigkeiten der Industrie mit dem Blick auf volkswirtschaftliche und nationale Bedeutung zu vertreten.

Wichtige Themen in seiner VCI-Präsidentschaft waren REACH, die Energiepolitik, dabei besonders der Emissionszertifikate-Handel, und die Biotechnologie als weiße und insbesondere grüne Gentechnik.

In seiner Rede zur Verabschiedung von Herrn Hambrecht als VCI-Präsident stellt Dr. Johann insbesondere die Dialogfähigkeit von Herrn Hambrecht heraus, in dem er sagt:

„Der Kreis Ihrer Gesprächspartner ging deutlich über die üblichen Personen – Bundeskanzler, Wirtschaftsminister, Fraktionsvorsitzende und Fraktionsvorstände – hinaus. Sie suchten das Gespräch mit Bischöfen und Kardinälen, Umweltorganisationen, Behördenchefs, EU-Politikern und Wissenschaftlern. Sie sprachen als erster Industrievertreter auf dem Wirtschaftskongress der Grünen in Erfurt, Sie holten den Grünen-Parteichef Bütikofer als Redner vor den VCI-Hauptausschuss, Sie diskutierten öffentlich mit Verbraucherministerin Künast über grüne Gentechnik.

Aber die Gespräche, die Sie führten, waren von der eher abfälligen Bedeutung des Begriffs „Schwätzen“ weit entfernt. Sie haben stets mit außergewöhnlichem persönlichem Engagement die Sache und die Argumente der chemischen Industrie vertreten. Sie haben erkannt, dass man in unserer heutigen Gesellschaft nur etwas „schaffen“, also erreichen kann, wenn man seine Argumente in einen offenen Dialog einbringt, wenn man zeigt, dass man bereit ist zuzuhören und sich bemüht, gemeinsame Ziele zu identifizieren und tragfähige Kompromisse zu finden. Und Ihre geradezu körperlich spürbare Begeisterungsfähigkeit hat Ihnen die Kraft gegeben, auch bei besonders hartnäckigen Gesprächspartnern stets freundlich und wertschätzend zu bleiben.“

Es gibt vieles, das Jürgen Hambrecht auszeichnet: Besonders klar ist sein Gestaltungswille. Die gemeinsame Zeit im Präsidium des Verbands der Chemischen Industrie mit Werner Wenning und Jürgen Hambrecht waren für mich inhaltsreiche und lehrreiche Jahre, in denen

deutlich wurde, dass man gestalten kann, wenn man will und die besseren Argumente und Fähigkeiten dafür hat. Hambrechts: Tun!

Die Stellung als Präsident des VCI bringt die Aufgabe im Vorstand des BDI mit sich. Jürgen Hambrecht wurde nach Auslaufen seiner Präsidentschaft im VCI wegen seiner anerkannten Leidenschaft und seiner leidenschaftlichen Anerkennung für politische Gestaltung in den Vorstand des BDI kooptiert. Davor war er schon durch seine Übernahme des Vorsitzes des Asia-Pacific-Ausschusses Mitglied des BDI-Vorstands.

Als APA-Vorsitzender hat er Asien und insbesondere China hier stets präsent gehalten. In Erinnerung bleibt sein Kommentar in der Dalai-Lama- Besuchsaffäre.

In unserer gemeinsamen Zeit im BDI und VCI war ich stets beeindruckt durch Jürgen Hambrechts Bereitschaft für die Sache zu streiten, zu argumentieren, wobei er durch seine Detailkenntnisse, seine strategischen Strukturüberlegungen und seine verbindliche Hartnäckigkeit bestach. Dies hat ihm eine große Akzeptanz beigebracht und war die Grundlage seiner Akzeptanz als politischer Berater.

Sein Engagement in der Sache, der Wille zur Analyse und Gestaltung und seine Reputation als verantwortungsvoller Bürger machten ihn auch zum Mitglied der Ethikkommission in der Frage: Ausstieg aus der Kernkraft. Seine Tätigkeit hier war gekennzeichnet durch ein leidenschaftliches Ringen für den Standort Deutschland.

Und er macht seine Position in einem Gastkommentar im Handelsblatt am 1.4.2011 deutlich: „Den Industriestandort Deutschland im globalen Wettbewerb leistungsfähig zu erhalten ist ein Muss. Die Deindustrialisierung Deutschlands gefährdet Arbeitsplätze, soziale Ungleichgewichte nehmen zu.

Wir brauchen eine verlässliche und wettbewerbsfähige Energieversorgung: Angst ist ein guter Ratgeber. Wir müssen langfristig die Wende hin zur alternativen Energiekonzeption gehen; diesen Übergang müssen wir verantwortungsvoll gestalten.“

Hambrecht hat klar gemacht, dass  
BASF als nachhaltiges Unternehmen  
ökonomischen Erfolg  
ökologischen Respekt  
soziale Verantwortung zu  
verbinden versteht.

Hambrecht hat klar gemacht, dass die Chemie maßgeblich zur Problemlösung „Klima“ beiträgt, indem Produkte entwickelt werden, deren Produktion nur einen Bruchteil der Energie verursacht, die sie beim Gebrauch einsparen können. Z.B. Dämmstoffe. Und daher haben wir auf den life cycle der Produkte abzustellen und nicht nur auf die Produktionsphase.



Hambrecht hat an verschiedensten Stellen die Bedeutung der Naturwissenschaften für unsere Lebensgrundlage herausgestellt.

Hambrecht hat immer wieder für die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands im globalen Rahmen die Voraussetzungen genannt.

Ich stelle fest, die Jury hat gut gearbeitet: Jürgen Hambrecht ist ein würdiger Preisträger. Wir könnten mehr Hambrechts gebrauchen.

Lieber Jürgen, Du bist ein richtiger Feuerhund!

Kleiner Applaus für Frau Hambrecht, die ihrem Mann den Spielraum erlaubte und allen nötigen Support gab.

Großer Applaus für Jürgen Hambrecht! Und ich wünsche mir, dass Preise Verhalten beeinflussen, als Incentive wirken.