

Hans-Peter Keitel

**Laudatio anlässlich der Verleihung des DSW-Preises für gute Unternehmensführung an
Herrn Rolf Martin Schmitz
DSW-Festveranstaltung am 16. Mai 2022 im Industrie-Club Düsseldorf**

Sehr geehrter Herr Schmitz, lieber Rolf,

liebe Frau Schmitz,

lieber Herr Hocker,

meine sehr geehrten Damen und Herren,

Rolf Martin Schmitz - der Name ist Programm! Wenn ich diese Aussage unkommentiert so stehen ließe, würden Sie sich wahrscheinlich verwundert fragen, wie man eine Laudatio mit so wenig Tiefgang beginnen kann. Also muss ich meinen programmatischen Auftakt erklären.

Der Name ist Programm! „Rolf Martin“ haben einst die Eltern entschieden, das ist so zeittypisch wie Jahre davor Peter und Klaus, wie heute Sven oder Jonas, jedenfalls begründen diese beiden Vornamen kein Programm. Aber Schmitz! Wenn man sich bei der Taufe auch den Nachnamen aussuchen könnte, dann hätte für unseren Laureaten - so behaupte ich - nichts besser gepasst als eben „Schmitz“.

Hier in Düsseldorf, ebenso Karnevalshochburg wie Mönchengladbach, die Heimat von Rolf Martin Schmitz, verbindet man den Nachnamen ja leicht mit dem Lied von der netten Frau Schmitz - Sie merken, meine Damen und Herren, der intellektuelle Anspruch hat sich noch nicht wesentlich erhöht - ja, nett, der nette Herr Schmitz, das passt ganz bestimmt. Natürlich ist „nett“ ein oberflächliches Kompliment für jemand, der freundschaftlich, kameradschaftlich, ehrlich, in hohem Maße zuverlässig, humorvoll und herzlich ist, aber eben auch richtig nett - und schon hat man ihn mit dieser Charakterisierung das erste Mal unterschätzt. Man verwechselt dann leicht Umgänglichkeit mit Unbestimmtheit, Freundlichkeit mit fehlender Durchsetzungskraft. So ist er eben nicht, der nette Herr Schmitz.

Und anders als Träger ähnlich häufiger Namen, die sich als Müller-Lüdenscheid oder Maier-Schwickerath besser kenntlich machen, bleibt Schmitz einfach Schmitz, ganz unauffällig, scheinbar einer von vielen, perfekt getarnt, um genau dann aus der Deckung zu kommen, wenn es wirklich wichtig wird und keiner damit rechnet. Und schon wieder hat man ihn unterschätzt.

Als ich vor neun Jahren zurück zu RWE kam, dieses Mal als Aufsichtsrat, war gerade ein neuer CEO bestimmt worden, nicht Rolf Martin Schmitz, den ein erheblicher Teil des Gremiums für den besseren Kandidaten gehalten hatte. Es gab im Vorstand der RWE nämlich niemanden weit und breit, der eine so profunde Ausbildung im Energiesektor aufweisen konnte wie er: Studium der Ingenieurwissenschaften an der RWTH Aachen, mit 24 Jahren Abschluss als Diplom-Ingenieur mit ausgezeichneten Noten, Mitarbeit am Lehrstuhl für Wärmeübertragung und Klimatechnik und schließlich Promotion zum Doktor-Ingenieur.

Und es gab zu der Zeit im Vorstand von RWE schon gar niemanden, der an so vielen Stellen der Energiewirtschaft leitende Positionen erfolgreich ausgefüllt hatte, mit allen möglichen Eigentümern und Interessengruppen. Schon vor dem 30. Geburtstag hatte Rolf Martin Schmitz als Planungs- und Projektingenieur bei der Steag begonnen und in Hans Krämer gleich einen Vorstandsvorsitzenden kennengelernt, dem leise Töne völlig fremd waren.

Hans-Dieter Harig, der noch nie leicht zu beeindrucken war, hatte den jungen Ingenieur bei der Steag offensichtlich schätzen gelernt und nahm ihn zwei Jahre später mit zur VEBA, wo er einem Kontrastprogramm ausgesetzt wurde: als stellvertretender Leiter der Abteilung Wirtschaftspolitik wurde er einer der engsten Mitarbeiter des späteren Wirtschaftsministers Werner Müller, der nicht nur die lauten und leisen Töne beherrschte, sondern auch alle Zwischentöne. In seinen 10 Jahren bei der VEBA konnte Rolf Martin Schmitz so unterschiedliche Vorstandsvorsitzende kennenlernen wie Rudolf von Bennigsen-Foerder, Klaus Piltz und schließlich Ulrich Hartmann, den er besonders schätzte, vielleicht weil der zumindest in seiner Anfangszeit auch eher unterschätzt wurde und sich erst mit der Zeit ganz unaufgeregt und sachlich hohen Respekt verschaffte.

Die Berufung zum Vorstandsmitglied der Rhenag in Köln im noch relativ jugendlichen Alter von 41 Jahren war sicherlich ein außerordentlicher Vertrauensbeweis der VEBA, die über die Thüga an der Rhenag beteiligt war. Gleichzeitig bedeutete es aber auch den ersten direkten Kontakt mit dem Mehrheitsaktionär der Rhenag und dem großen Gegenspieler im Energiesektor, der RWE. Im Zuge der Neuordnung des Energiemarktes zwischen VEBA / Bayernwerk auf der einen und RWE / VWE auf der anderen Seite und der daraus folgenden Realteilung der Rhenag wechselte Schmitz in den Vorstand der Thüga in München, bekleidete im Konzern parallel noch weitere Führungspositionen und wurde schließlich Vorsitzender der Geschäftsführung der E.ON Kraftwerke in Hannover, eine prestigeträchtige Position im E.ON-Konzern in der Tradition der Preussenelektra.

2006 meldete sich wieder das Schmitz bestens vertraute Köln, dieses Mal die mehrheitlich kommunale GEW. Hier gab es gleich einen ganzen Strauß von großen Aufgaben zu übernehmen: Vorsitzender des Vorstands der GEW und der Rhein Energie, Mitglied und

später Sprecher der Geschäftsführung der Stadtwerke Köln und als wichtigstes Mandat den Vorsitz im Verwaltungsrat des 1. FC Köln als Aufseher von Wolfgang Overrath. In der weltlichen Sphäre der Domstadt konnte man, meine Damen und Herren, nicht höher aufsteigen, in der Diplomatie keine größeren Herausforderungen meistern.

So ausgezeichnet und gestählt blieb nur noch ein Schritt, nämlich 2009 in den Vorstand der RWE AG. Mit einem sehr großen Vorsitzenden an der Spitze des Vorstands, einer selbstbewussten Arbeitnehmerbank und den auf ihren Erbhöfen beharrenden kommunalen Vertretern im Aufsichtsrat war dieses Gremium das richtige Parkett für einen hervorragenden Energiefachmann, der zwischen Düsseldorf, München und Köln, zwischen elitären Konzernlenkern und kommunalen Interessenvertretern das ganze relevante Spektrum aus nächster Nähe kennengelernt hatte. Als Gründungspräsident des Bundesverbands der Deutschen Energie- und Wasserwirtschaft wusste er sich zudem auch auf dem Berliner Parkett zu bewegen.

Und nun war ich - um auf den Aufsichtsrat der RWE und die Situation 2013 zurückzukommen - nicht der einzige, der sich verwundert fragte, warum um Himmelswillen dieser Mann nicht Vorstandsvorsitzender geworden war. Warum man einen Controller mit dieser Aufgabe betraut und unseren Laureaten als Kompromiss zwischen Vernunft und politischen Interessen zum Stellvertreter gemacht hatte. Ich war mir vor meiner ersten Aufsichtsratssitzung sicher, dort einen frustrierten Rolf Martin Schmitz anzutreffen. Weit gefehlt! Konstruktiv, gekonnt und verbindlich seinen Bereich vertretend, wusste er ja nur zu genau, dass man ihn wieder einmal unterschätzt hatte. Er, der für seine souveräne Unternehmensführung keine Lehrbücher braucht, hob allenfalls belustigt die Brauen, wenn der neue Vorstandsvorsitzende den Aufsichtsrat wie eine Herde an großen Stellwänden vorbeitrieb, um die dort aufgemalte Unternehmensstrategie zu erklären, oder wenn er wie ein Handelsvertreter auf der Bühne der Hauptversammlung virtuelle Verbindungen zu seinem heimischen Kühlschrank als gewinnssprungverdächtige Innovation verkaufte.

Im Vorstand mit so unterschiedlichen Charakteren und Temperamenten wie Jürgen Großmann und Peter Terium auszukommen, ist nicht nur eine Sache des Fingerspitzengefühls und schon gar nicht des „Nett-Seins“. Das gelingt nur mit einer großen Portion Sachverstand und Gestaltungskraft, um den eigenen Bereich so souverän zu führen und sich verlässlich Respekt zu verschaffen, um auf die Ausrichtung des Unternehmens als Ganzes einzuwirken und dabei die Loyalität zu praktizieren, die niemand mit Schwäche verwechselt. Mehr als einmal wurde mir bewundernd berichtet, wie Rolf Martin Schmitz sich in kürzester Zeit mit Akribie und hellwacher Auffassungsgabe das Trading, die Energiebörse des RWE, erschlossen hat, um auch in einem ihm bis dahin völlig neuen Sachgebiet die ganze Verantwortung tragen zu können. Und Sie erinnern sich, meine Damen und Herren, an den unauffälligen Herrn Schmitz, der genau weiß, wann seine Stunde schlägt.

„Aufteilung“ war die neue Modeerscheinung am Kapitalmarkt, die moderne Innogy sollte ausgegründet, die „alte“ RWE als Resterampe weitergeführt werden. Im Aufsichtsratssaal konnte man zu diesem Vorschlag ein seltsames Geräusch vernehmen: es war das Scharren

der Füße, jeder - gleich ob Aufsichtsrat oder Vorstand - wollte schnell genug auf die Seite der Modernisierer wechseln. Ich dachte an die 32 Jahre, die mich zu diesem Zeitpunkt beruflich mit RWE verbanden - hatte ich Grund für eine andere Einschätzung oder war die lange Zeit eine Altlast, die mich an diesem Wettlauf zweifeln ließ? Aber das dauerte nur einen kleinen Moment, bis ich aus dem Augenwinkel sah, wie Rolf Martin Schmitz das hektische Treiben völlig entspannt beobachtete - seine Stunde! Sehr mit uns zufrieden nahmen wir beide mit der vermeintlichen Resterampe vorlieb - die restliche Geschichte von RWE und Innogy muss ich nicht detailliert erzählen, die ist bestens bekannt.

Dass in der „Resterampe“ schnell eine zukunftsfähige Substanz erkennbar war, dass das fossile Erbe aus dem öffentlichen Streit im Konsens auf die Zielgerade manövriert wurde, war keineswegs selbstverständlich. Massive und weit unter die Gürtellinie zielende Angriffe von außen hat Rolf Martin Schmitz dabei mannhaft weggesteckt; dass auch auf der eigenen Seite nicht immer geradlinig gespielt wurde, hat ihn, der gerne Vertrauen schenkt, sicher mehr belastet.

Und natürlich hatte er längst einen Plan, als die Mehrheit von Vorstand und Aufsichtsrat mit der so modernen Innogy von dannen zogen, einen Plan, nicht nur minutiös durchdacht in der Sache, sondern auch durchgesetzt mit seinen politischen und persönlichen Erfahrungen aus vielen Neuordnungen im Energiesektor, die er selbst hautnah erlebt und gestaltet hat. Er kannte sein Gegenüber VEBA von innen und seinen Gesprächspartner Johannes Teysen als Vorstandskollegen aus Hannover. Im Ergebnis seinem Nachfolger Markus Krebber nicht nur ein gut geordnetes und erfolgreiches Haus, sondern ein völlig neu aufgestelltes und wirklich modernes Unternehmen übergeben zu haben, darauf kann Rolf Martin Schmitz wahrlich stolz sein!

Nun macht Unauffälligkeit noch keine gute Unternehmensführung, auch dann nicht, wenn sie mit entschlossenem Handeln im entscheidenden Moment gepaart ist. Rolf Martin Schmitz hat etwas anderes zur Kunstform perfektioniert, einen Zustand labilen Gleichgewichts, den nur wenige wie er ganz unangestrengt ausbalancieren können - die Normalität. Dies gelingt nur, wenn die Haltung dem tiefsten Inneren entspringt, nicht angelernt ist, sondern Teil der Persönlichkeit. Normalität ist nicht anspruchslose Bescheidenheit, nicht farblose Beliebigkeit - sie ist Ausdruck eines von Kind auf verinnerlichten Wertesystems, an dem sich das Handeln in jeder Situation und in jedem Umfeld gleichermaßen orientiert. Rolf Martin Schmitz ist er selbst, in der Familie und im Unternehmen, bei Freunden und Politikern, im Karneval und in entscheidenden Verhandlungen.

Zu dieser Normalität gehört, mit der Frau verheiratet zu sein, die er schon in frühen Schulzeiten lieben gelernt hat, mit der er seit der gemeinsamen Zeit im Orchester die Freude an der Musik teilt, mit der ihn nicht zuletzt ihre naturwissenschaftliche Ausbildung verbindet. Dazu gehört die Freude an und mit seinen Töchtern und mittlerweile drei Enkeln, der Spaß an den Berchtesgadener Bergen, aber auch - denn Normalität ist keine pietistische Selbsterfahrung, schon gar nicht für einen katholischen Rheinländer - die Ausfahrt in einem seiner mit Hingabe gepflegten Oldtimer.

Normalität als Unternehmensführer aber verlangt noch mehr, wenn man in entscheidenden Situationen nicht nur aus der Deckung kommen, sondern auch punkten will. Ich möchte, meine sehr verehrten Damen und Herren, die Wertung der Neugruppierung von RWE und E.ON mit der Aufteilung von Innogy gerne Ihnen überlassen - aber eines ist sicher: das gute Ergebnis für RWE spiegelt die akribische Vorbereitung und den hohen Sachverstand wider, mit der Rolf Martin Schmitz in diese Verhandlungen gegangen ist. Und wenn es um den Kompromiss zum Kohleausstieg geht: nicht nur Minister haben sich am Ende der Auseinandersetzungen zwischen den Interessenvertretern jeder Couleur verwundert die Augen gerieben, dass ausgerechnet die über die ganzen Verhandlungen hinweg politisch konstruktive und konziliante RWE mit unauffälliger und unaufdringlicher Konsequenz in der Sache am Ende bestens punkten konnte.

Normalität ist aber auch im Unternehmensalltag kein Selbstläufer. Mitarbeiter und Kollegen von Rolf Martin Schmitz, von der Sekretärin bis zum Vorstand, loben seine Offenheit, seine Zuwendung, die hundertprozentige Konzentration auf die Sache, aber auch auf sein Gegenüber, sein Gespür für die Interessen und Nöte auf allen Etagen, seine Spontaneität, aber auch die klare Abgrenzung des allzu Privaten. Er kann richtig feiern, wenn die Zeit dafür ist, aber auch das einmal als notwendig Erkannte knallhart umsetzen. Seine schnelle Auffassungsgabe ist sprichwörtlich, seine Bereitschaft, auch in kritischen Situationen auf Vertrauen zu setzen, wird bewundert.

Ein Punkt aber - und damit sind wir beim heutigen Anlass, der guten Unternehmensführung - zeichnet den „normalen“ Rolf Martin Schmitz ganz besonders aus, etwas, was man eigentlich nicht lernen kann: wer Menschen so nahe an sich heranlässt wie er, gerade im Unternehmen und als derjenige, der die letzte Verantwortung trägt, muss über eine Stärke der Persönlichkeit verfügen, die automatisch Grenzen aufzeigt. Diese Grenzen nicht in Dienstanweisungen festzuhalten, sie nicht durch hierarchische Abgrenzung zu verteidigen, sondern sie so fließend zu interpretieren, wie es die Situation und das Gegenüber erlauben und gebieten, ohne es auszusprechen, einfach nur durch natürliche Autorität, durch die Ausstrahlung der gelebten Normalität, das ist die hohe Kunst, das ist gute Unternehmensführung.

Lieber Rolf, ich gratuliere Dir von Herzen zu dieser Auszeichnung, die Du mehr als verdient hast; ich danke Dir und Ihnen, lieber Herr Hocker, dass ich heute dabei sein kann und die Laudatio halten durfte. Wenn es meine Kompetenzen nicht übersteigt, meine sehr geehrten Damen und Herren, würde ich gerne vorschlagen, dass wir gemeinsam unser Glas erheben auf Rolf Martin Schmitz!