

# STRATEGE DES JAHRES

Zum siebten Mal verliehen die Financial Times Deutschland, Bain & Company und die Hochschule WHU in Frankfurt den Preis für nachhaltig erfolgreiche Unternehmensführung. Es wurde ein Abend mit hohem Erkenntniswert



**Florian Fischer-Fabian** Der TV-Moderator wusste, dass er sich an diesem Abend durchweg auf sicherem Parkett bewegen würde: Für die Sendung „Telebörse“ war er insgesamt elf Jahre an der Frankfurter Börse unterwegs. Auch das Gespräch mit Wessler war eines unter Experten: Fischer-Fabian startete jüngst das Internetportal „Gourmet Globe“.



**Joachim Wessler** Für den „Strategen des Jahres“ war der Sterekoch mit einem Teil seiner Truppe aus seinem Restaurant Vendôme in Bergisch-Gladbach nach Frankfurt angereist, um den Gästen ein Drei-Gänge-Menü zu servieren. Im November verteilt der Michelin wieder seine Sterne. Wessler, der aus einer Gastronomiefamilie kommt, ist die Ruhe selbst: „Wenn man seine Sache gut macht, kann man so etwas gelassen entgegen sehen.“



## Methodik

Die „Strategen des Jahres“ werden auf Basis veröffentlichter Daten bestimmt. Untersucht wird die Leistung der Vorstandschaft aller börsennotierten deutschen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. Euro in den zurückliegenden drei Geschäftsjahren und einem Streubesitz von mindestens zwei Prozent. Für den Strategen des Jahres 2010 blieben 95 Kandidaten übrig, die für einen kumulierten Umsatz von 1318 Mrd. Euro verantwortlich sind.

**Quantitative Analyse** Das Wachstum bei Umsatz und Eigenkapitalrendite muss – vereinfacht – in den vergangenen drei Geschäftsjahren die Inflationsrate übersteigen. Die Beschäftigtenzahl muss zunehmen. Zwölf Manager schafften die Hürde – elf weniger als im Vorjahr.

**Qualitative Analyse** In der sogenannten Due Diligence rücken die Vorstandschaftsmitglieder in den Mittelpunkt. Sind sie auch tatsächlich für den Erfolg verantwortlich? Dazu müssen sie mindestens drei Jahre ihren Posten innehaben. Zudem darf es keine Zweifel



an ihrer sauberen Amtsführung geben – etwa durch fortgeschrittene staatsanwaltschaftliche Ermittlungen. Auch wird überprüft, ob das Unternehmen nicht nur nach kurzfristigen Zielen ausgerichtet wird. Verstößen Vorstandschaftsmitglieder gegen diese sogenannten Sustainability-Prinzipien, werden sie ebenfalls ausgeschlossen. Für den Beobachtungszeitraum 2009 gab es bei diesem Kriterium allerdings keinen einzigen Fall. Am Ende dieses zweiten Filters blieben fünf Vorstandschaftsmitglieder übrig. Im Vorjahr schaffte es noch einer mehr, bevor waren es noch acht Topmanager.

**Kategorien und Sieger** Es gibt auch 2010 drei Sieger, unterteilt nach den Umsatzgrößen mehr als 7,5 Mrd. Euro (Fresenius Medical Care vor Munich Re), zwischen 2,5 und 7,5 Mrd. Euro (Hornbach Holding vor Douglas Holding) und zwischen 1 und 2,5 Mrd. Euro (Wincor Nixdorf, hier qualifiziert sich kein weiteres Unternehmen für das Finale).

www.strategedesjahres.de

# Talent zur Selbstkritik

Von wegen Lobgesänge: Die Konzernlenker nutzen den Abend der Preisverleihung für das eine oder andere Geständnis

Sven Clausen, Frankfurt

So eine vergleichsweise komfortable konjunkturelle Umgebung eröffnet Platz für verschüttete Talente. Auf der Preisverleihung zum Strategen des Jahres 2010 blieben 95 Kandidaten übrig, die für einen kumulierten Umsatz von 1318 Mrd. Euro verantwortlich sind. Der Anfang macht Deutsche Telekom-Chef René Obermann. Der 47-Jährige, seit vier Jahren im Amt, war in das Campus Westend in Frankfurt am Main angereist, um in der Keynote von seinen großen strategischen Weichenstellungen bei dem Telekom-Koloss zu berichten. Er begann mit einem Hohelied auf die Bedeutung seiner Branche und die neue Beweglichkeit seines Konzerns, um sich dann nach einigen Minuten und einer Selbsterkenntnis („der Vertriebler in mir“) doch mal einen Realitätscheck abzuholen. Jetzt sei er gespannt, frage er in die Runde, wer für den verbesserten Service der Telekom bereit ist zu klatschen. Das Ergebnis fiel freundlich, aber unter dem Strich doch mittelmäßig aus. Vermutlich, schmunzelte Obermann, seien für den Beifall vor allem die „uns verbundenen Berater verantwortlich“. Den Preis vergibt die Financial Times Deutschland zusammen mit der Hochschule WHU und der Strategieberatung Bain & Company.

## Frauenquote mit der Brechstange

Obermann schwenkte um und berichtete von den täglichen Kraftakten. Rund 300.000 Servicefälle landeten pro Tag bei seinen Mitarbeitern, auch wenn sein Konzern oft genug gar nicht für die Fehler verantwortlich sei. Inzwischen bedürten seine Kollegen 60 Prozent der Anrufer in den ersten 20 Sekunden, vor einigen Jahren sei da mitunter in dieser Zeitspanne niemand durchgedrungen. „Wir wissen, dass wir uns als Unternehmen noch weiter verändern müssen. Aber wir verändern uns so schnell wir können. Wir kommen ganz gut vorwärts“, warb er mit einem anständigen Schuss Bescheidenheit.

Mitunter geht es bei dem immer-noch-Ex-Staatskonzern nur mit der Brechstange. Wie bei der Frauenquote. Die Deutsche Telekom hatte Mitte März als erstes deutsches Großunternehmen ein festes Ziel angekündigt: weltweit 30 Prozent Frauen in Führungspositionen bis Ende 2015. Kein Vorstandschef hat grundsätzlich etwas gegen die Idee, nur scheinen die meisten die strikte Vorgabe realitätsfern. Obermann hatte laut Obermann keine andere Wahl: „Unsere Strukturen sind immer noch so festgefahren, dass es ohne feste Vorgaben nicht ging.“ Die schwache Aktienkursentwicklung allerdings zog er sich nicht an. Da sei der Staat schuld, der mit seiner Regulierung „nur auf sinkende Preise setzt“. Wenn er sich aber nicht sicher sein könne, die Gewinne aus Investitionen in neue Netze über Jahre auch allein einfahren zu können, wundere es ihn nicht, dass die Investoren fernblieben.

Dafür gab es von Munich-Re-Chef Nikolaus von Bomhard Selbsterkenntnis und Lehrreiches zur Aktienkurspflege. Das Niveau, auf dem sich die gesamte Rückversicherungsbranche bewege, sei, eine einzige Katastrophe“. Der 54-Jährige sah immerhin die Hauptschuld bei sich und seinesgleichen: „Das

Hauptproblem ist, unser Geschäftsmodell zu erklären.“ Von Bomhard immerhin ist auf einem guten Weg: Erstmals in der siebenjährigen Geschichte der Preisverleihung kam mit dem Münchner DAX-Konzern ein Finanzdienstleister unter die Finalisten. Von Bomhard wurde in der Größenklasse der Unternehmen mit mehr als 7,5 Mrd. Euro Umsatz nur geschlagen durch Ben Lipps, den Vorstandschef des Dialysespezialisten Fresenius Medical Care. Der einzige Amerikaner an der Spitze eines DAX-Konzerns hatte auch schon im Vorjahr gewonnen. Er verkleidete seine Selbstkritik in einen lässigen Charme, der sich wohl erst dann einstellt, wenn man mit 70 Jahren immer noch unangefochten einen Großkonzern führt. „Wir verbinden die sehr, sehr langfristig ausgerichtete Denke der Deutschen mit der Unge dul

„Unsere Strukturen sind so festgefahren, dass es ohne feste Vorgaben nicht ging“

RENÉ OBERMANN zur Frauentage in seinem Konzern

der Amerikaner, die immer alles sofort erledigt haben wollen. Wenn man das zusammenpackt, kann man eigentlich nicht verlieren.“

Henning Kreke, Großaktionär und Vorstandschef der Douglas Holding, ist nach seiner akademischen Ausbildung in den USA und Deutschland und dem Berufsweg in New York ein wenig beides in einer Person. Er hat eine Art Dauerabo auf den Finalring bei den Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 2,5 und 7,5 Mrd. Euro. In diesem Jahr musste er sich nur einem Unternehmen geschlagen geben: dem Baumarktkonzern Hornbach, ebenfalls familien-dominant. Kreke outete sich als „Bauchstrategie“. Das habe dazu geführt, dass er „große Fehler gemacht“ habe. „Aber halt auch richtig viele gute Sachen.“ Letzteres muss eindeutig in der Mehrzahl sein.



Strategen unter sich (v.l.): Lutz Kaufmann (WHU), Rolf-Magnus Weddigen (Bain), Henning Kreke (Douglas), Roland Pelka, Susanne Jäger (beide Hornbach), Ben Lipps (FMC), Eckard Heidloff (Wincor Nixdorf), Nikolaus von Bomhard (Munich Re), Steffen Klusmann (FTD)

## BEN LIPPS

„Mein größtes Verdienst: die Identifikation des Teams“



Der Amerikaner **Ben Lipps**, 70, gewann mit dem Dialysespezialisten Fresenius Medical Care den Preis in der Größenklasse über 7,5 Mrd. Euro Umsatz.

**FTD Ihr größtes Talent?**  
**BEN LIPPS** Die Antwort auf diese Frage würde ich lieber anderen überlassen. Die Erfahrung der vergangenen Jahrzehnte hat mich aber gelehrt, dass ein CEO gut mit seinen Vorgesetzten, seinem Managementteam und Aufsichtsrats zusammenarbeiten können muss, um erfolgreich zu sein. Bei Fresenius Medical Care war es unser größtes gemeinsames Verdienst, unser Geschäft auf den Dienstleistungsbereich auszuweiten, gleichzeitig ständig an der Entwicklung neuer Technologien für unsere Dialyseprodukte zu arbeiten und unsere Behandlungskonzepte auf die regionalen Erfordernisse



Hornbach-Chef **Albrecht Hornbach**, Gewinner in der Klasse 2,5 bis 7,5 Mrd. Euro Umsatz, spricht bei offiziellen Anlässen oft seinen Finanzchef **Roland Pelka** vor.

**FTD Ihr größtes Talent?**  
**ROLAND PELKA** Meine nichtfachlichen Talente können andere besser beurteilen. Ich denke aber, dass meine Neugier an betriebswirtschaftlichen Fragen, verbunden mit meiner guten Ausprägung zum Diplom-Kaufmann und Weiterqualifizierung zum Wirtschaftsprüfer als Steuerberater, eine wichtige Grundlage für meinen Berufsweg war und ist.  
**FTD Was halten Sie für Ihre wichtigste Karriereentscheidung?**  
**PELKA** Meine wichtigste Karriereentscheidung war sicherlich der Eintritt in den Vorstand der Hornbach Baumarkt AG zum 1. Oktober 1996 mit der Ver-

## ROLAND PELKA

„Es gibt nichts, was ich tiefergehend bereue“



**Eckard Heidloff**, Vorstandschef von Wincor Nixdorf, gewann in der Klasse der Unternehmen zwischen 1 und 2,5 Mrd. Euro Umsatz.

**FTD Was würden Sie als Ihr größtes Talent oder Ihre größte Gabe bezeichnen?**  
**HEIDLOFF** Ich kann schnell Fakten erfassen, analysieren und interpretieren, um daraus neue Lösungen zu entwickeln.  
**FTD Was war Ihre wichtigste Karriereentscheidung?**  
**HEIDLOFF** Gemeinsam mit meinen Kollegen aus dem damaligen Managementteam den Weg in die Eigenständigkeit von Wincor Nixdorf zu gehen. **FTD Sie wollen den Serviceanteil ausbauen. Wie soll das gehen?**

## ECKARD HEIDLOFF

„Mein größter Fehler ist, nicht Chinesisch gelernt zu haben“



Die grüne Krawatte der Sympathie: **Klaus Rosenfeld**, einst Finanzchef der Dresdner Bank, inzwischen in selbiger Funktion bei Schaeffler (links). Bevor das Essen serviert wurde und die Verleihung begann (rechts), erläuterten die Gastgeber die Geschichte des Preises (unten): **Steffen Klusmann** (FTD), **Lutz Kaufmann** (WHU), **Rolf-Magnus Weddigen** (Bain) (v.l.n.r.).

**FTD Was ist Ihr größter Fehler?**  
**HEIDLOFF** Nicht Chinesisch gelernt zu haben. Weil der chinesische Markt immer wichtiger für uns wird und ich mich einfach nicht daran gewöhnen kann, mit meinem Gegenüber über einen Dolmetscher zu kommunizieren.

