

STRATEGEN DES JAHRES 2012

Zum neunten Mal zeichneten die Financial Times Deutschland, Bain & Company und die Hochschule WHU besonders weitsichtige Manager börsennotierter Unternehmen aus



Methodik des Preises

Die Strategen des Jahres werden auf Basis öffentlicher Daten bestimmt. Weil dabei keine Jury eingreift, ist die Preisvergabe frei von subjektiven Bewertungen. Untersucht wird die Leistung der Vorstandscheffe aller börsennotierten deutschen Unternehmen in den jüngsten drei Geschäftsjahren mit einem Umsatz von zuletzt über 1 Mrd. Euro und einem Streubesitz von zwei Prozent oder mehr. Für den Strategen des Jahres 2012 waren das 105 Kandidaten.

Quantitativer Filter Das Wachstum von Umsatz und Eigenkapitalrendite muss – vereinfacht – in den vergangenen Geschäftsjahren die Inflationsrate übersteigen. Die Beschäftigtenzahl muss zunehmen. 23 Manager schaffen die Hürde.

Qualitativer Filter In der sogenannten Due Diligence rücken die Vorstandscheffe 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 wegen bekannter Rechtsverstöße. Auch wird überprüft, ob das Unternehmen nicht nur nach kurzfristigen Zielen ausgerichtet wird (Sustainability). Am Ende dieses zweiten Filters blieben zwölf Vorstandscheffe übrig, die neun Besten davon sind für den Preis nominiert.

Kategorien Die Sieger werden unterteilt nach Umsatzgrößen ermittelt: mehr als 7,5 Mrd. Euro, zwischen 2,5 und 7,5 Mrd. Euro und zwischen 1 und 2,5 Mrd. Euro.

Bisherige Gewinner 2012 wurde der Preis zum neunten Mal verliehen. Die Gewinner der vergangenen drei Jahre waren: 2011 – Jürgen Hambrecht (BASF), Axel Heitmann (Lanxess), Karl-Heinz Streibich (Software AG). 2010 – Ben Lipp (Fresenius Medical Care), Albrecht Hornbach (Hornbach), Eckard Heidloff (Wincor Nixdorf). 2009 – Ben Lipp (FMC), Thomas Quaes (Beiersdorf), Thomas Bauer (Bauer Gruppe). Wer dreimal gewinnt, wird Mitglied im Circle of Strategic Excellence. Bisher gelang das nur dem früheren Puma-Chef Jochen Zeitz.

Mehr unter www.strategedesjahres.de



Vier Gewinner – und eine Prise Demut

Festredner Franz Fehrenbach empfiehlt den Preisträgern 2012 augenzwinkernd einen Blick auf ein historisches Vorbild

Guido Warlimont, Frankfurt

Auch ausgezeichnete Strategen sollten sich ihrer Sache nicht sicher sein. Diese Mahnung servierte Festredner Franz Fehrenbach, Aufsichtsratschef der Robert-Bosch-Gruppe, nach der Hauptpreise des frisch gekürten „Strategen des Jahres 2012“. Die hatten sich zum Festmahl am Tisch „Napoleon“ niedergelassen. Napoleon, „den seine Zeitgenossen für den größten Strategen aller Zeiten hielten“, sei schließlich auf Sankt Helena geendet, der „britischen Insel im Nirgendwo des Atlantik“, merkte Fehrenbach provokant an. Und verband das mit einem Aufruf zur Demut: Die „Versuchung strategischer Hybris“ sei nicht fern. „Aus vielen Erfahrungen wissen wir, wie sehr sich ganze Organisationen durch Selbstüberschätzung trügerisch stabilisieren.“

Bei den Preisträgern 2012, die ihre Auszeichnung am Donnerstagabend im Frankfurter Westhafen erhielten, ist die Gefahr der Hybris jedoch gering – denn ihre Unternehmen und auch sie selbst haben zum Teil schon schwierige Zeiten durchlaufen, aber daraus gelernt und die Kurve schließlich gekregt.



Preisträger Axel Heitmann, der in der Kategorie großer Unternehmen (über 7,5 Mrd. Euro Umsatz) gewann, hatte zum Amtsantritt als Lanxess-Chef 2004 einen Gemischtwarenladen mit vom Bayer-Konzern aussortierten Produktgruppen übernommen. Zu Anfang seien harte Schnitte nötig gewesen, um vor allem „die großen Standorte in Deutschland schnell wieder fit zu machen“, sagte Heitmann. Das sei die Basis gewesen, um dann die Position des Chemiekonzerns in Wachstumsmärkten wie Asien aufzubauen. Inzwischen ist Lanxess mit einem Umsatz von 8,8 Mrd. Euro im Jahr 2011 und einer Eigenkapitalrendite von über 16 Prozent zum DAX-Konzern aufgestiegen. Nun will Heitmann sich dagegen stemmen, dass erneut eine von den Finanzmärkten ausgehende Krise die Industrie mit sich reißt. „Das geht so nicht!“, rief er aus. Schließlich böte eine wachsende Bevölkerung mit zunehmendem Wohlstand der Industrie genug Wachstumschancen.

Auch Mathias Döpfner, Gewinner unter den mittelgroßen Unternehmen (2,5 bis 7,5 Mrd. Euro Umsatz), warnte vor Schlechtedemern: „Wir sind am Anfang verläßt worden, als wir auf unsere digitale Strategie setzten“, sagte der Springer-Vorstands-

chef. Inzwischen gilt das Wachstum des Konzerns mit digitalen Produkten als eine der Erfolgsgeschichten der Medienbranche.

Der Lackieranlagen spezialist Dürr durchlief noch Mitte des vergangenen Jahrzehnts eine tiefe Krise. Doch unter Vorstandschef Ralf Dieter, einem von zwei Siegern in der Kategorie kleinerer Unternehmen (unter 2,5 Mrd. Euro Umsatz), baute der schwäbische Konzern das Asien-Geschäft aus. Heute hat er trotz schwächelnder Autokonzunktur „alle Hände voll zu tun“. Dieter betonte, dass die entschlossene Asien-Strategie nur möglich gewesen sei, weil der Aufsichtsrat unter Senior Heinz Dürr hinter ihm stand.

Verzögerung half Hugo-Boss-Chef Claus-Dietrich Lahrs, die Modemarke nach einem Absatz einbruch 2009 wieder auf Wachstumskurs zu bringen. Er ließ die Kollektionen schneller überarbeiten und internationalisierte das Geschäft – auch das machte ihn nun zu einem „Strategen des Jahres“. Demütig zeigte er sich vor allem gegenüber den Käufern, auf die er in einer wachsenden Zahl eigener Shops trifft. „Es gibt keinen besseren und ehrlicheren Kontakt zum Kunden als im eigenen Geschäft.“



Die Strategen saßen am Tisch Napoleon, wurden aber nach der Preisverleihung nicht wie einst der Franzose verbannt. Bosch-Aufsichtsratschef Franz Fehrenbach hielt die Keynote



▲ Dürr-Chef Ralf Dieter (l.) hat den einst schwer angeschlagenen Anlagenbauer zu einem schlagkräftigen Wettbewerber auf den Weltmärkten gemacht, wie Laudator Armin Schmiedeburg ausführte. Patriarch Heinz Dürr (o.) ist ganz stolz auf seinen CEO

► Lanxess-CEO Axel Heitmann (l.) wurde zum zweiten Mal gekürt, diesmal in der Topkategorie. Bain-Chef Rolf-Magnus Weddigen fand lobende Worte

▼ Springer-Chef Mathias Döpfner (ml.) bedankt sich per Video. Schon Verlagsgründer Axel Springer habe digitale Medien im Blick gehabt, dieser Tradition fühle er sich verpflichtet



▲ Henkel-Vorstand Kathrin Menges im Gespräch mit zwei Wissenschaftlern von der Privathochschule WHU. Martin Fassnacht (l.) und Lutz Kaufmann



◀ Drei Michelin-Sterne zeichnen das Restaurant „La Vie“ von Thomas Bühner in Osmabrück aus. In Frankfurt servierte er Krabben, Reh und ein kugelförmiges Dessert

► Boss-Chef Claus-Dietrich Lahrs (l.) hat mit seiner Erfolgsgeschichte alle Bedenken widerlegt, wie FTD-Chefredakteur Steffen Klusmann hervorhob

LANXESS

„Die Aufnahme in den DAX war nie unser unternehmerisches Ziel“



FTD: Siebeneinhalb Jahre nach dem Start an der Börse ist Lanxess in den DAX aufgestiegen. Ziel erreicht, Mission erfüllt?
HEITMANN Ich würde die Aufnahme in den DAX als Würdigung des enormen Einsatzes aller Mitarbeiter. Der Eintritt war nie unser unternehmerisches Ziel. Unser Ziel war und ist es vielmehr, Lanxess als ein erfolgreiches Spezialchemieunternehmen zu positionieren. **Lanxess nennt sich Spezialchemieanbieter. Aber mal ehrlich, das meiste sind doch Massenprodukte?**
HEITMANN Unser Erfolg basiert zu einem Großteil auf der Transformation

unseres Portfolios hin zu innovativen Produkten. Nehmen Sie nur mal unsere intelligenten Kautschukmoleküle, ohne die grüne Reifen nicht möglich wären. **Wie generieren Sie in den kommenden Jahren Wachstum?**
HEITMANN Wir werden an unserer Strategie aus organischem und externem Wachstum festhalten. Rund zwei Drittel unseres Ebitda-Wachstums werden wir durch neue und erweiterte Anlagen erzielen. **Ihre strategischen Kernpunkte?**
HEITMANN Unsere fünf bewährten Erfolgsfaktoren sind Premiumprodukte mit dem Fokus auf Megatrends, flexible Anlagen- und Kostenmanagement, globale Präsenz mit Schwerpunkt auf Wachstumsmärkten; Innovation und Technologie sowie eine leistungsorientierte Firmenkultur. **Was können wir bei Zukäufen erwarten?**
HEITMANN Zukäufe spielen eine wich-

tige strategische Rolle, aber nicht um jeden Preis. Jedes Akquisitionprojekt muss strenge strategische und finanzielle Kriterien erfüllen. **Als Teil von Bayer waren die Lanxess-Geschäfte ertragschwach, manche defizitär. Wieso sind sie jetzt so aufgeblüht – was machte den Unterschied?**
HEITMANN Wir setzen klar auf die fünf Kernelemente unserer Strategie. Vergessen Sie nicht: Das heutige Gesicht von Lanxess ist mit damals nicht zu vergleichen. Wir haben den Konzern erfolgreich umgebaut und dabei rund 25 Prozent des Umsatzes abgegeben. **Ihr Vertrag bei Lanxess läuft bis 2017 – was kommt danach?**
HEITMANN Wir haben weltweit ein exzellentes Team, mit dem zu arbeiten für mich eine Freude ist. Auf uns warten viele Herausforderungen, die wir gemeinsam bewältigen werden. Das steht für mich im Vordergrund.

INTERVIEW: KLAUS MAX SMOLKA

AXEL SPRINGER

„Die schwierigsten Jahre der Transformation liegen noch vor uns“



FTD: Schon 1998 verkündeten Sie, die wichtigsten Themen seien für Sie „1. Internet, 2. Internet, 3. Internet“. Ab wann war diese Strategie auch ein Erfolg?
MATHIAS DÖPFNER Dafür bin ich damals belächelt worden. Das wurde als naiv und als unrealistisch bezeichnet. Viele dachten damals noch, das Internet sei eine vorübergehende Erscheinung. Schon vor meinem Antritt als Vorstandsvorsitzender habe ich die Strategie für die Neuordnung des Unternehmens zu Papier gebracht und die digitale Transformation als existenzielle Säule definiert. Die Strategie

gilt nach wie vor. Im Laufe der Zeit hat sich nur die Radikalität des Wandels dramatisch erhöht. **Warum gelingt Ihnen das und anderen Verlagen nicht?**
DÖPFNER Wir haben uns früh entschieden, dass wir keine Angst vor der Kanibalisierung haben. Wir wollten gemeinsame Verantwortung für digitale und analoge Geschäfte. Und wir bewegen uns eng am traditionellen Verlagsgeschäft. Wir hätten uns zum E-Commerce-Unternehmen wandeln können oder zur Social Community. Nur hat beides nichts mit dem echten Kompetenz eines Medienunternehmens zu tun. Wir haben uns gefragt, was Springer seit 70 Jahren gut kann. Und das sind journalistische Inhalte, Werbeerwartung und Kleinanzeigen. Und das haben wir ins Internet übertragen. Nach dem Prinzip: Schuster, bleib bei deinem Leisten. **Ihre größte Fehlentscheidung?**
DÖPFNER Die Investition in den Brief-

zusteller Pin. Wir sind damals nicht bei unserem Leisten geblieben und haben uns auf ein Feld begeben, in dem wir politische Dinge falsch eingeschätzt haben. Das wäre beim Inhaltsgeschäft eher nicht passiert. **Der digitale Wandel ist bewältigt. Welche Ziele bleiben nun noch?**
DÖPFNER Dem möchte ich widersprechen. Wir sind zwar im Hinblick auf die digitale Transformation besser positioniert als unsere Wettbewerber in Europa und vielleicht auf der Welt. Aber wir haben noch gar nichts geschafft. Wir haben gute Startvoraussetzungen. Aber ob wir auch in den nächsten zehn Jahren wirklich die echten Herausforderungen meistern oder ob wir untergepflegt werden von Google, Apple, Amazon oder anderen digitalen Unternehmen, ist eine offene Frage. Ich glaube, die vielleicht schwierigsten Jahre der digitalen Transformation liegen noch vor uns.

INTERVIEW: BERNHARD HUBNER

HUGO BOSS

„Wir kennen heute 1,5 Millionen unserer Stammkunden sehr genau“



FTD: Sie hatten kaum angefangen bei der Krise los. Hat das Ihre Strategie über den Haufen geworfen?
LAHRS Die Wirtschaftskrise hat uns in einer Erkenntnis sogar sehr geholfen: wie wichtig eigene Läden sind. Zum einen litt unsere eigenen Shops weniger unter der Krise als unter Großhandelsgebern. Und das haben wir genutzt, um unsere Läden schneller, als die Konsumenten schon im Frühjahr 2009 wieder mehr kaufen, und auch, was sie kaufen. Das hat wiederum unserem Großhandelsgeschäft geholfen. So sind wir darin bestärkt worden, unser Ladennetz auszubauen.

Mehr eigene Geschäfte und eine Konzentration auf Asien: So machten das zuletzt alle großen Luxusmarken. Was haben Sie anders gemacht?
LAHRS Hugo Boss konzentriert sich zuletzt ja nicht allein auf Asien. Wir haben dort einiges nachgeholt, was wir zuvor versäumt hatten. Aber über 60 Prozent unserer Umsätze machen wir noch immer in Europa. Entscheidender war, dass wir durch die Informationen aus den Läden und auch durch die Beschleunigung bei internen Abläufen heute viel schneller auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Konsumenten reagieren können. **Aus dem Strauß der verschiedenen Maßnahmen: Was war die wichtigste in den vergangenen Jahren?**
LAHRS Der Ausbau des eigenen Retailgeschäfts. Früher wussten wir ganz genau, was unsere 5500 Großhandelskunden wann bestellen und welche Kollektionen bei ihnen besonders gut

laufen. Aber über unseren tatsächlichen Kunden wussten wir nur sehr wenig. Heute kennen wir mehr als 1,5 Millionen, die regelmäßig bei uns einkaufen, sehr genau. Wir wachsen so schnell, weil wir das Geschäft – für uns und für unsere Großhandelspartner – mit diesen Kunden zusammen entwickeln. **Sie hatten erst Ende 2011 Ihre mittelfristigen Ziele deutlich angehoben. Was das aus heutiger Sicht zu voreilig?**
LAHRS Die Welt verläuft nicht linear. Es gibt immer unvorhersehbare Entwicklungen. Aber wenn wir das heutige Marktumfeld, das in Europa wie auch in Asien angespannt ist und auch in Amerika noch nicht völlig entspannt ist, mit einer leichten Verbesserung beibehalten, dann glauben wir, dass wir unseren Umsatz bis 2015 gut auf 3 Mrd. Euro steigern können und auch unsere Gewinnziele erreichen werden. **INTERVIEW: GREGOR KESSLER**

DÜRR

„Unsere Auftragsbücher sind gut gefüllt, der Umsatz für 2013 ist abgesichert“



FTD: Unternehmen der Autoindustrie fahren ihre Prognosen zurück. Sie aber erhöhen Ihr Umsatzziel von 2 auf 2,3 Mrd. Euro. Wie passt das zusammen?
DIETER Wir sind kein klassischer Autzulieferer, sondern Maschinen- und Anlagenbauer. Unser Markt ist intakt – nicht nur in den Emerging Markets, auch in Nordamerika und Westeuropa haben wir zuletzt mehrere Aufträge erhalten. Wir merken zwar, dass sich die Nachfrage auf hohem Niveau etwas abflacht. Sorgen mache ich mir deshalb nicht. Unsere Auftragsbücher sind gut gefüllt, damit ist der Umsatz für 2013 abgesichert.

Sie machen ein Drittel Ihres Umsatzes in China. Ist Ihre Strategie zu einseitig ausgerichtet?
DIETER Nein, im Gegenteil: Dürr ist in China mit rund 1500 Mitarbeitern und einem breiten Kompetenzspektrum gut aufgestellt. Davon werden wir auch langfristig profitieren. Unsere Strategie beruht auf einer einfachen mathematischen Betrachtung: China ist die größte Volkswirtschaft der Welt. Der Wohlstand wird dort weiter zunehmen und damit das Bedürfnis nach individueller Mobilität. In der Folge wird die Nachfrage nach Autos weiter steigen. Das wiederum wirkt sich positiv auf unser Geschäft aus. **Was ist Ihre Stärke als Manager?**
DIETER Ich glaube, ich erkenne schnell, was zu tun ist. Und aus diesem Grund kann ich Entscheidungen sehr zügig treffen. Alles Weitere sollen besser andere beurteilen.

Wie lautet Ihr nächstes strategisches Ziel?
DIETER Das Ziel ist, mit unseren Kompetenzen neue Geschäftsfelder zu erschließen. Unser größter Markt wird jedoch die Automobilindustrie bleiben. Durch neue Geschäftsfelder streuen wir das Risiko und kommen künftig noch besser durch Phasen schwankender Nachfrage. Zudem können wir von den Wachstumspotenzialen anderer Geschäftsfelder profitieren – etwa mit unseren Übernahmen in den Bereichen Reinigungs- oder Auswuchttechnik oder der Energieeffizienztechnik. **Wo sehen Sie regional Chancen?**
DIETER In Lateinamerika ist neben Brasilien auch Argentinien interessant. Da sehen wir Chancen, weiter zu wachsen. Dasselbe gilt für Südostasien, daher haben wir in Thailand kürzlich eine Gesellschaft gegründet. Langfristig bin ich auch von Afrika überzeugt. **INTERVIEW: HEIMO FISCHER**