

► **Gipfeltreffen** FTI, Bain & Company und WHU luden die erfolgreichsten Chefs der börsennotierten deutschen Unternehmen zur Preisverleihung in die Goethe-Universität nach Frankfurt am Main. In Krisenzeiten besinnen sich die „Strategen des Jahres“ auf Basisarbeit



METHODIK UND SIEGER

Basis Die „Strategen des Jahres“ werden allein auf Basis veröffentlichter Daten bestimmt. Unterzucht wird die Leistung der Vorstandschaft aller börsennotierten deutschen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. € und einem Stichtagswert von mindestens zwei Prozent. Für das Jahr 2008 waren das 97 Vorstandsmitglieder.

Quantitative Analyse Das Wachstum bei Umsatz und Eigenkapitalrendite muss – vereinfacht – in den vergangenen drei Geschäftsjahren die Inflationsrate übersteigen. Die Beschäftigtenzahl muss zunehmen, die Überrendite positiv sein. Sie ist definiert als Abkennrungsdividenden plus Kurstrend (minus Eigenkapitalkosten). 23 Manager schafften die Hürde – zwei mehr als im Jahr zuvor.

Qualitative Analyse In der sogenannten Due Dignity rücken die Vorstandschaften 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 staatsanwaltliche Ermittlungen. Auch wird überprüft, ob das Unternehmen nicht nur nach kurzfristigen Zielen ausgerichtet wird. Verstößen Vorstandschaften gegen diese sogenannten Sustainability-Prinzipien, werden sie ebenfalls ausgeschlossen. Für den Beobachtungszeitraum 2008 ist das allerdings nicht der Fall. Dafür scheidet vier Führungskräfte aus, weil deren Unternehmen auf Basis der Zahlen des ersten Quartals in ernste finanzielle Probleme zu geraten drohen. Am Ende dieses zweiten Filters blieben sechs Vorstandschaften übrig. Im Vorjahr schafften es noch acht. Topmanager ins Finale.

Kategorien Alle Finalisten dürfen den Titel „Strategie des Jahres“ führen. Am 28. September wurden in Frankfurt die jeweils Besten in drei Umsatzkategorien zum Sieger gekürt: In der Kategorie 1 bis 2,5 Mrd. € schaffte lediglich der Baugesetzler **Bauer** alle Hürden. In der Kategorie 2,5 bis 7,5 Mrd. € landete **Beiersdorf** vor **Douglas Holding** und **Hornbach Holding**. Bei den Konzernen mit einem Umsatz von mehr als 7,5 Mrd. € belegte **Fresenius Medical Care** den ersten Platz vor **BASF**.

Alles auf Premium

Daimler-Chef Dieter Zetsche gibt den ersten Verkäufer seiner Hauptmarke. Die Preisträger zeigen sich selbstkritisch

VON SVEN CLAUSEN, FRANKFURT

Das Büro von Dieter Zetsche ist von so schlechter Ausstattung, dass ein Innenarchitektonischer Impuls mit Sicherheit prägenden Eindruck hinterlassen würde. Auch deshalb nahm der Daimler-Chef die Einladung zum „Strategen des Jahres“ gern an. Er habe sich, so berichtete er am Donnerstagabend bei der Preisverleihung in Frankfurt, sofort nach Posteingang auf die Suche nach einem geeigneten Platz für die Trophäe gemacht. Erst später habe er meditiert, dass ihn die Veranstalter Bein & Company, WHU und Financial Times Deutschland zwar als Hauptredner eingeladen hatten, er aber nicht unter den Preisträgern ist. Er hielt die Rede natürlich trotzdem. Es sollte eine Premiüredede werden.

Das begann schon damit, dass der Großgewächsene zu Beginn

eine gute Dosis Zweittracht säte. Nie verkauft für Preisverleihungen, die immer Gefahr laufen, in allzu viel Verbaldebattierungen zu versumpfen. Zetsche also widersprach der jüngst in der FTI vertretenen These, das Auto würde ein reiner Gebrauchsgegenstand werden. Sein Gegenargument: Das Auto sei eines der wichtigsten Besitztümer überhaupt. Sändig führt es mit einem herum, man kann es nicht vor Nachbarn oder Kollegen verstecken. Wer wolle sich da nicht mit Premium schmücken? Zetsche stellte ein paar Angebote aus seinem Hause vor. Eines der interessantesten: der Flügelführer SLS AMG. Das Modell ist nicht nur sehr rentabel, sondern vor allem als Imageobjekt für Mercedes interessant. Es könnte die Marke wieder sportlicher lassen.

Das Lieblingsthema auch von Thomas Quasas, dem Strategen des Jahres in der Umsatzklasse von 2,5

bis 7,5 Mrd. €. Die Marke Gerade mit solch einem Schatz wie Nivea im Schrank muss man behutsam umgehen. Man muss die Marke hegen und pflegen, verstehen, muss sie aber auch expandieren lassen, damit sie nicht verstaubt. „Respekt vor der Marke“, rief Quasas gerade sehr, das und stellte die Maxime über die Wirtschaftskrise regieren, ohne aber überzogen zu reagieren“, sagte er der FTI vor wenigen Tagen.

Im vergangenen Jahr war er so erfolgreich, dass er Sieger in der Kategorie der Unternehmen bis 2,5 Mrd. € Umsatz wurde. Für die Preisverleihung gönnte er sich eine Verschonpausung. Denn so ein Preis, so Bauer, sei nur eine Momentaufnahme. Wenn ein Künstler einen Preis für ein gutes Album oder einen Film bekomme, dann sei das abschließend, für immer.

„Ich habe noch nicht so viele Preise“

Thomas Quasas, Beiersdorf



Lauter Gewinner (v.l.): Lutz Kaufmann (WHU), Roland Pelka (Finanzvorstand Hornbach Holding), Moderatorin Valerie Haller, Thomas Bauer (Vorstandschef Bauer Gruppe), Harald Schwager (Personalvorstand BASF), Thomas Quasas (Vorstandschef Beiersdorf), Ben Lipps (Vorstandschef Fresenius Medical Care), Rolf-Magnus Weddigen (Bain), Burkhard Bamberger (Finanzvorstand Douglas Holding), Steffen Klusmann (FTI)

„Ganz gut ausbalanciert“

BEN LIPPS Ben Lipps ist der einzige Amerikaner an der Spitze eines Dax-Konzerns. Sein Dialysespezialist FMC gewann bei den großen Firmen.

FTI Sie wollen Ihre Patienten bestmöglich versorgen und ein guter Partner der Krankenkassen und Behörden sein. Das wollen alle Medizinkonzerne.

Ben Lipps Ich gebe zu: Das ist keine besonders ausgefallene Strategie. Aber das ist eine verantwortungsvolle Aufgabe, die wir jetzt schon über Jahrzehnte erfüllen.

FTI Wie groß ist Ihr Anteil? Lipps Strategien werden niemals von Einzelpersonen entworfen. Ich habe sicherlich einen Einfluss, die entscheidende Person hinter dem Erfolg aber ist Gerald Krick (Inzwischen Aufsichtsratschef, die Redaktion). Er ist wahrscheinlich der beste Strategie, den ich in meinem Leben je getroffen habe.

Wenn Sie es unbedingt, auf uns beide zuschneiden wollen, kann man sagen, dass er vielleicht für 60 Prozent der Strategie steht, ich für 40 Prozent.

„Viele hübsche Ideen“

THOMAS QUASAS Seit 1979 ist Thomas Quasas bei Beiersdorf, seit 2005 als Vorstandschef. Der 57-Jährige gewann in der Kategorie mittlere Unternehmen.

FTI Können Sie Ihre Strategie in drei Sätzen erklären? **Thomas Quasas** Das geht in einem Satz: Fokus, Fokus, Fokus. Wir sind ein Hautpflegekonzern, der international mit seinen drei globalen Marken wachsen will, nämlich mit Nivea, Eucerin und La Prairie.

FTI Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Strategie? **Quasas** An der Steigerung des Weltmarktanteils. Wir standen 2006 bei vier Prozent und haben uns vorgenommen, ihn bis 2010 auf 5,5 Prozent zu steigern. Inzwischen stehen wir bei knapp fünf Prozent.

FTI Wie viel Bauchgefühl lassen Sie bei Ihren Entscheidungen zu? **Quasas** Ich habe noch einen Vertrag bis 2011. Ich glaube, ich habe hier noch eine Aufgabe zu erfüllen, und fühle mich sehr wohl in meinem Job.

FTI Wie oft überprüfen Sie sie? **Bauer** Wir haben unsere Strategie in unseren Unternehmensleitlinien festgehalten, die wir jedes Jahr überprüfen. Aber in aller Regel ändern wir nichts. Die Erfahrung zeigt: So ungefähr alle zehn

„Zeit lassen“

THOMAS BAUER Bereits in der siebten Generation führt Thomas Bauer den Bauer-Konzern. Der 54-Jährige gewann in der Gruppe der kleineren Firmen.

FTI Können Sie Ihre Strategie in drei Sätzen erklären? **Thomas Bauer** Erstens: Schuster, bleib bei deinen Leuten. In unserem Fall: Wir machen Spezialtiefbau, sonst nichts. Zweitens: Wir müssen uns intensiv international regional diversifizieren. Die Welt ist unser Markt. Drittens: Wir wollen bei allem, was wir tun, technologischer Weltmarktführer sein.

FTI Hätte jeder Mitarbeiter die Strategie parat, wenn wir ihn nachts wecken würden? **Bauer** Nein, aber das muss auch nicht sein. Die oberen 300 müssen das draufhaben, und das haben sie auch.

FTI Wie oft überprüfen Sie sie? **Bauer** Wir haben unsere Strategie in unseren Unternehmensleitlinien festgehalten, die wir jedes Jahr überprüfen. Aber in aller Regel ändern wir nichts. Die Erfahrung zeigt: So ungefähr alle zehn

Jahre gehen wir da ran. Ich bin generell der Meinung, dass man seine Strategie mit einer gewissen Sturheit verfolgen sollte.

FTI Wie wichtig ist Bauchgefühl bei Bauer? Das Bauchgefühl ist das Wichtigste überhaupt. Man muss sich viel Zeit lassen, mal mit den Mitarbeitern ein Bier trinken, zuhören, hinschauen. Dann wird einem auf einmal und plötzlich klar, was zu tun ist.

FTI Was inspiriert Sie? **Bauer** Ich bin sehr viel draußen bei meinen Mitarbeitern und höre zu, was die sagen. Dann habe ich ein recht großes Interesse an gesellschaftlichen Veränderungen. Ich lese Zeitung und informiere mich, damit ich mitbekomme, was in zehn Jahren wichtig sein wird.

FTI Wo hat der Strategie Bauer schon mal einen Fehler gemacht? **Bauer** Ich habe schon viele Fehler gemacht, einen großen strategischen aber glücklicherweise bislang nicht. Es ist überhaupt kein Problem, Fehler zu machen. Nur sollte der Saldo aus richtigen Entscheidungen und Fehlern deutlich positiv sein.

„Die Zukunft des Automobils liegt mehr denn je in Deutschland“
Daimler-Vorstandschef Dieter Zetsche

„Ob die Krise am Konsum vorbeigeht, kann ich Ihnen am 1. Januar sagen“
Burkhard Bamberger, Finanzvorstand der Douglas Holding, die ihr Hauptgeschäft in der Vorweihnachtszeit hat

„Warum soll ich dem Gast sagen, was ich alles in den Topf geworfen habe? Das kann sich niemand merken“
Sternekoch Christian Jürgens zu den eher schlichten Titeln seiner Gerichte

„Wenn Sie Rasenmähen dazuzählen, am letzten Samstag“
Hornbachs Finanzchef Roland Pelka auf die Frage, wann er das letzte Mal heimgewerkelt hat



Spezialisten auch für Kontaktpflege: Henkel-Vorsteherin Simone Bagel-Trah (oben, l.) mit Beiersdorf-Chef Thomas Quasas sowie die Dax-Aufsteiger von K+S, Aufsichtsratschef Ralf Bethke (Mitte, l.) mit Finanzchef Jan Peter Nonnenkamp in der Rotunde vor dem Festsaal (unten)



Klare Ansage: Daimler-Chef Dieter Zetsche argumentierte, warum Daimler exzessiv auf das Umweltzertifikat vorbereitet ist

Ideensammler unter sich



Tempomacher: MAN Finanzvorstand Karlheinz Hornung (rechts), Bankpräsident Andreas Schmitz (oben, l.) und Sternekoch Christian Jürgens (links). Rund 150 Gäste (unten rechts) verfolgten, was Valerie Haller (unten links) Roland Pelka (Hornbach), Harald Schwager (BASF) und Burkhard Bamberger (Douglas, v. l.) entlocken konnte

