

► **Gipfeltreffen** FTD, 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. Untersucht wird die Leistung der Vorstandschefs aller börsennotierten deutschen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 1 Mrd. € und einem Streubesitz von mindestens zwei Prozent. Für das Jahr 2008 waren das 97 Vorstandsvorsitzende.

**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 Aktienrendite (Dividenden plus Kurssteigerungen) minus Eigenkapitalkosten. 23 Manager schafften die Hürde – zwei mehr als im Jahr zuvor.

**Qualitative Analyse** In der sogenannten Due Diligence rücken die Vorstandschefs 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. Verstoßen Vorstandschefs gegen diese sogenannten Sustainability-Prinzipien, werden sie ebenfalls ausgeschlossen. Für den Beobachtungszeitraum 2008 ist das allerdings nicht der Fall. Dafür scheiden 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 bleiben sechs Vorstandsvorsitzende übrig. Im Vorjahr schafften es noch acht Topmanager ins Finale.

**Kategorien** Alle Finalisten dürfen den Titel „Strategie des Jahres“ führen. Am 24. September wurden in Frankfurt die jeweils Besten in drei Umsatzkategorien zum Sieger gekürt: In der Kategorie 1 bis 2,5 Mrd. € schaffte lediglich der Bauspezialist **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 schlichter 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 realisiert, dass ihn die Veranstalter Bain & 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 Premiumrede werden.

Das begann schon damit, dass der Großgewachsene zu Beginn

eine gute Dosis Zwietracht säte. Nie verkehrt für Preisverleihungen, die immer Gefahr laufen, in allzu viel Verballistikosungen zu versumpfen. Zetsche also widersprach der jüngst in der FTD vertretenen These, das Auto würde ein reiner Gebrauchsgegenstand werden.

Sein Gegenargument: Das Auto sei eines der öffentlichsten Besitztümer überhaupt. Ständig fährt 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 Flügeltürer SLS AMG. Das Modell ist nicht nur sehr rentabel, sondern vor allem als Imageträger für Mercedes interessant. Es könnte die Marke wieder sportlicher werden lassen.

Das Lieblingsthema auch von Thomas Quaas, 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“ nennt Quaas das und stellte die Maxime in den Mittelpunkt seiner Dankesworte.

Der Strategenpokal dürfte bei Quaas einen anständigen Platz im Büro bekommen. Der 57-Jährige freute sich sichtlich und vernehmbar über die Auszeichnung. Das Glück der knappen Güter: „Ich habe noch nicht so viele Preise“, sagte Quaas.

Kann man von Thomas Bauer nicht sagen. Zumindest ist er viel dekoriert, Träger des Verdienstordens von Thüringen und Bayern etwa. Ihm merkte man die ange-

spannte Konjunktur am meisten an. Sein Unternehmen ist Spezialist für Tiefbohrungen und merkt Dämpfer in Infrastrukturinvestitionen sofort. Bauer, der das Unternehmen in der siebten Generation führt, muss behutsam austarieren. „Mich beschäftigt gerade sehr, wie wir ausreichend auf die Wirtschaftskrise reagieren, ohne aber überzogen zu reagieren“, sagte er der FTD 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 Verschnaufpause. 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 Quaas, 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 Quaas** (Vorstandschef Beiersdorf), **Ben Lipps** (Vorstandschef Fresenius Medical Care), **Rolf-Magnus Weddigen** (Bain), **Burkhard Bamberger** (Finanzvorstand Douglas Holding), **Steffen Klusmann** (FTD)

**BEN LIPPS**

## „Ganz gut ausbalanciert“



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

**FTD** 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.

**FTD** 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 Gerd 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.

**FTD** FMC hat einen besonderen kulturellen Hintergrund durch die starke Ausprägung des US-Geschäfts. Was bedeutet das?

**Lipps** Wir haben die besten Eigenschaften eines deutschen mit den besten Eigenschaften eines US-Unternehmens kombiniert. Ich habe gelernt, dass die Deutschen nicht sonderlich gern Risiken eingehen. Bei uns Amerikanern ist das umgekehrt. Ich glaube, wir haben das jetzt ganz gut balanciert.

**FTD** Wie steuern Sie FMC?

**Lipps** Wir setzen uns Fünfjahresziele, die wir auch mit finanziellen Zielen unterlegen. Ich persönlich schaue mir aber ganz genau auch auf Monatsbasis an, dass wir unsere Produkte in perfekter Qualität liefern und unseren Service ausbauen. Zudem achte ich darauf, möglichst häufig Patienten zu besuchen, die unsere Produkte nutzen.

**FTD** Sie sind jetzt 68 Jahre alt. Wie lange wollen Sie weitermachen?

**Lipps** 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.

**THOMAS QUAAS**

## „Viele hübsche Ideen“



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

**FTD** Können Sie Ihre Strategie in drei Sätzen erklären?

**Thomas Quaas** 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.

**FTD** Wie messen Sie den Erfolg Ihrer Strategie?

**Quaas** 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.

**FTD** Wie viel Bauchgefühl lassen Sie bei Ihren Entscheidungen zu?

**Quaas** Ich treffe meine Entscheidungen auf Basis einer Kombination aus Bauchgefühl, Erfahrung und der Auswertung aller verfügbaren Daten. Dazu kom-

men viele faktenbasierte Gespräche mit Mitarbeitern und Verbrauchern in den verschiedenen Ländern.

**FTD** Wie lassen Sie sich inspirieren?

**Quaas** Von Menschen und fremden Kulturen. Ich versuche zu vermeiden, zu lange im Büro zu sitzen. Wenn ich in unsere Märkte fahre, bitte ich unsere Leute vor Ort, Hausbesuche bei Konsumenten zu organisieren, damit ich eine Idee bekomme, wie die mit Hautpflege umgehen. Jüngst war ich etwa bei einer Familie in Japan zu Gast, so etwas mache ich ganz regelmäßig.

**FTD** Was ist die schwierigste strategische Frage, an der Sie derzeit arbeiten?

**Quaas** Es ist leicht gesagt, fokussiert zu arbeiten. Aber es erfordert eine Menge Disziplin, das dann auch tatsächlich zu tun. Es gibt so viele hübsche Ideen am Wegesrand, die für sich dann oft auch jeweils interessant sind. Aber wenn sie außerhalb unseres Fokus liegen, müssen wir sie liegen lassen. So schwer das mitunter fällt.

**THOMAS BAUER**

## „Zeit lassen“



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

**FTD** Können Sie Ihre Strategie in drei Sätzen erklären?

**Thomas Bauer** Erstens: Schuster, bleib bei deinen Leisten. 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.

**FTD** 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.

**FTD** 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.

**FTD** Wie wichtig ist Bauchgefühl?

**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.

**FTD** 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.

**FTD** 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.