

► **Die Finalisten** Die Financial Times Deutschland kürt in knapp zwei Wochen gemeinsam mit Bain & Company und der Hochschule WHU in Frankfurt am Main die „Strategen des Jahres 2009“. Von allen börsennotierten Unternehmen haben nur sechs die letzte Runde erreicht



# Sixpack

JÜRGEN HAMBRECHT/BASF

## Weg von der Massenware

Jürgen Hambrecht ist vielleicht nicht extravagant, aber er ist konsequent. Sehr konsequent. Das beginnt mit der Wahl seines Arbeitgebers: Für den Schwaben aus Reutlingen ist das nach Studium und Promotion in Chemie der Traditionskonzern BASF Hauptsitz Ludwigshafen, gut 120 Kilometer von seinem Geburtsort entfernt. Er bleibt dem Konzern treu und profitiert von einer in Deutschland immer noch üblichen Praxis: der Rekrutierung des Führungspersonals aus den eigenen Reihen. Bei Hambrecht ist es 1997 so weit. Mit gut 50 Jahren

wird er Konzernvorstand. Sechs Jahre später steigt er zum Vorstandschef auf. Auch am Karrierezielpunkt bleibt der Mann mit dem zackigen Kurzhaarschnitt konsequent. Er versucht, das riesige Konglomerat mit knapp 100 000 Beschäftigten der Preiskonkurrenz entziehen: durch Konzentration auf margenstarke Spezialprodukte – weg von der Massenware. Beide strategischen Stoßrichtungen sind zwar Standardware von Konzernstrategen und deren Beratern. Um dabei erfolgreich zu sein, muss man die Ziele aber eben hartnäckig und langfristig verfolgen.

Zwar macht der vor einem Jahr für 3,7 Mrd. € gekaufte Konkurrent Ciba zunehmend Sorgen. Die Integration ruckelt, deren Kosten samt Wertberichtigungen summieren sich inzwischen auf gut 1 Mrd. €. Hambrecht schert das nicht. BASF denke langfristig, wiegelt er ab.



**VITA**

**Schwabe** Hambrecht wird 1946 in Reutlingen geboren und studiert im nahe gelegenen Tübingen. 1975 promoviert er in organischer Chemie.

**Zukunft** Seinen 2011 auslaufenden Vertrag will der 63-jährige Vater von vier Kindern nicht verlängern.

THOMAS BAUER/BAUER GRUPPE

## Harte Bewährungsprobe

Kein Wunder, dass Thomas Bauer als einer der Favoriten für die Nachfolger von Michael Glos gehandelt wird, als der CSU-Politiker Anfang Februar vom Posten des Wirtschaftsministers zurücktritt. Bauer hat großes Talent zum Klartext, und er ist geradezu ein Phänotyp eines deutschen Mittelständlers: in der Region verwurzelt, in der Welt zu Hause und zu beträchtlicher Größe gekommen.

Der Chef der Bauer Gruppe mit einem Jahresumsatz von zuletzt 1,5 Mrd. € verkauft weltweit Tiefbauleistungen und baut zugleich Spezialtiefbohrer. Zu

Beginn des Jahres war er noch sehr optimistisch für sein Geschäft, inzwischen musste er sich heftig korrigieren. Der Jahresgewinn werde nur noch bei 36 Mio. € landen – ein Drittel des Werts aus 2008.

Obwohl im ruhigen bayerischen Schrobenhausen beheimatet, spürt Bauer den eiskalten Wind, der über die Weltmärkte fegt. Etwa 85 Prozent des Umsatzes im Maschinenbau stammen aus dem Ausland. Gerade brütet er darüber, wie er mit seinen 8600 Beschäftigten auf die Wirtschaftskrise antwortet. „Mich beschäftigt gerade sehr, wie wir ausreichend darauf reagieren, ohne aber nicht überzogen darauf zu reagieren.“

Es ist die erste härtere Bewährungsprobe, seitdem Bayer Anfang Juli 2006 an die Börse ging. Er und seine Familie halten noch 48,19 Prozent der Anteile des 1790 gegründeten Unternehmens.



**VITA**

**Tradition** Der 1955 geborene Spross der Unternehmerfamilie studierte in München Betriebswirtschaftslehre und arbeitete vor seinem Start im Konzern 1982 einige Jahre in den USA.

**Ämter** Bauer ist unter anderem auch Präsident des Bayerischen Bauindustrieverbands.

THOMAS QUAAS/BEIERSDORF

## Erst Europa, jetzt die Welt

Der Mann ist Verkäufer durch und durch. Nach seinem Einstieg bei dem Hamburger Kosmetikkonzern mit Mitte 20 tummelte er sich nur kurze Zeit in der Personalentwicklung, bevor er dann im Marketing und Vertrieb durchstartete.

1999, mit Ende 40, spülten ihn seine Erfolge im Kosmetikgeschäft in den Vorstand. Dort kümmerte er sich anfangs vor allem um effektivere Lieferketten (Supply Chains). Es sind diese beiden Themen, die ihn auch nach seiner Beförderung zum Vorstandschef 2005 vor allem umtreiben: effektivere Lieferketten, Absatz-

steigerungen im Markengeschäft weltweit, nachdem das Hauptprodukt Nivea über Jahrzehnte nur in Deutschland und einigen europäischen Ländern wirklich stark war.

Dabei hat er die Markenpalette des Konzerns mit seinen Kollegen ausgemistet und konzentriert sich inzwischen auf drei Labels: neben Nivea auch Eucerin und La Prairie. Bis Ende 2010 soll deren Weltmarktanteil bei 5,5 Prozent am Kosmetik- und Körperpflegemarkt liegen – Ende 2008 waren es 4,9 Prozent.

Obwohl der operative Gewinn 2008 um ein Viertel auf 291 Mio. € sank, will Quaas bei Marketing, Forschung und Entwicklung nicht sparen. Dabei kann er sich auf eine stabile Eigentümerstruktur verlassen: Maxingvest, die Holding der Unternehmerfamilie Herz, zu der etwa auch Tchibo gehört, hält gut 50 Prozent der Aktien.



**VITA**

**Fußstapfen** Der Vater des heute 57-jährigen Quaas arbeitete nach der Flucht der Familie aus Sachsen für den US-Konsumgüterriesen Procter & Gamble, unter anderem in den USA.

**Ausbildung** Der Vater zweier Söhne studierte Betriebswirtschaftslehre in Frankfurt.

HENNING KREKE/DOUGLAS HOLDING

## Beweis des Gegenteils

Henning Kreke ist ständig auf Recherche. In schöner Regelmäßigkeit schafft der Vorstandschef und Großaktionär der Douglas Holding es unter die Finalisten der „Strategen des Jahres“. Und immer, wenn er zur Preisverleihung Ende September nach Frankfurt anreist, versucht er, auf ein paar Minuten in seinen Vorzeigefilialen auf der Einkaufsmeile Zeil vorbeizuschauen.

Sein Konzern ist ein Lichtblick im deutschen Einzelhandel. Nach der Pleite zahlreicher Traditionskonzerne wie der Karstadt-Mutter Arcandor oder Woolworth wird noch deutlicher, worin das

Erfolgsgeheimnis des Konzerns liegt: Spezialisierung auf vergleichsweise hochwertige Waren, maßvolle Expansion. Neben den Flaggschiffen, der Parfümeriekette Douglas und dem Buchhändler Thalia, gehören auch der Schmuckspezialist Christ, die Modekette Appelrath-Cüpper oder der Süßwarenverkäufer Hussel zum Portfolio. In Deutschland soll vor allem Thalia kräftig wachsen, für das Parfümeriegeschäft ist das Wachstum dagegen ausgereizt. Ob dessen Expansion ins Ausland ein Erfolg wird, ist noch nicht ausgemacht. In Spanien etwa will Kreke etwa das Filialnetz jetzt wieder zusammenstreichen.

Interessant wird, welche Rolle der neue Großinvestor Oetker in der Zukunft spielen wird: Die Familie hat sich inzwischen mehr als 25 Prozent der Aktien gesichert – mehr als doppelt so viel wie Kreke und sein Vater Jörn.



**VITA**

**Ausbildung** Der 44-Jährige studierte in den USA und arbeitete dort für eine Investmentbank. Seine Promotion in Betriebswirtschaftslehre legte er in Kiel ab.

**Einstieg** Danach stieg er bei Douglas ein und wurde mit 36 Jahren Nachfolger seines Vaters als Vorstandschef.

ALBRECHT HORNBACH/HORNBACH HOLDING

## Vom alten Schlag

Welch große Rolle Immobilien für den Einzelhandel spielen, hat Albrecht Hornbach in den vergangenen Monaten vorgeführt: Durch den Verkauf nicht mehr benötigter Gebäude war der Betriebsgewinn im Geschäftsjahr 2008/09, das im Februar endete, in der Holding um 70 Prozent in die Höhe geschossen. Für die laufende Periode muss der Vorstandschef und Großaktionär seine Anteilseigner nun wieder auf mauere Zeiten einstellen. Aber immerhin: Über dem Niveau des Geschäftsjahrs 2007/08 mit 105 Mio. € soll es schon liegen.

Hornbach ist ein Unternehmer von eher altem Schlag: etwas knorrig und mit Wonne unbeirrbar. Zukäufe für Wachstum lehnt er ab, die Rabattschlachten der Branche lässt er seine Konkurrenten austragen, Banken hält er sich möglichst vom Leibe. Sein Finanzchef Roland Pelka leiht sich zur Begründung ein Zitat bei Mark Twain: „Die haben die Eigenschaft, Regenschirme zu verschenken, wenn die Sonne scheint. Wenn es dann mal regnet, fordern sie diese aber ganz schnell wieder zurück.“

Beim Wachstum fährt der Konzern auf Sicht: Im laufenden Geschäftsjahr sollen zwei neue Baumärkte eröffnen. Internationale Expertise hat sich der Familienunternehmer in der fünften Generation durch den britischen Baumarktspezialisten Kingfisher ins Haus geholt. Die halten die Sperrminorität der Stimmrechte, seine Familie mit 75 Prozent minus eine Aktie den Rest.



**VITA**

**Ausbildung** Der 54-Jährige studierte Bauingenieurwesen in Karlsruhe, seit Ende 2001 ist er Chef der Holding.

**Lenker** Neben den Baumärkten gehören Immobilien und Baustoffhandel zu der Holding. Nur nicht-stimmberichtigte Aktien sind frei handelbar.

BEN LIPPS/FRESENIUS MEDICAL CARE

## Der Mann in Amerika

Ben Lipps will alles – nur bitte kein größeres Aufsehen erregen. Warum Fresenius Medical Care (FMC) so erfolgreich ist? Man tue halt alles, damit es den Patienten gut gehe und die Krankenkassen und Regierungen einen verlässlichen Partner hätten. Eine besonders ausgeklügelte Strategie sei das wirklich nicht.

Und wie hoch würde er seinen Anteil am Erfolg einschätzen? Also ein klassischer Strategie sei er eigentlich nicht, das sei eher Gerd Krick, sein Aufsichtsratschef. Das ist natürlich grob untertrieben, hat aber dennoch einen wahren Kern. Krick

fädelt 1996 den Kauf von National Medical Care ein, dem US-Spezialisten für Dialyse (Blutwäsche).

Damals sein Mann vor Ort für die komplizierten Verhandlungen: Ben Lipps. So ist es bis heute geblieben. Der US-Amerikaner, Sohn eines Farmers aus dem Mittleren Westen mit deutschen Vorfahren, führt FMC vornehmlich aus den USA.

In Deutschland ist er unregelmäßig, je nach Bedarf. Das funktioniert deswegen, weil sich die Beteiligten so gut und lange kennen. Denn die Kapitalverflechtung birgt durchaus Konfliktpotential. 36 Prozent der Stammaktien des Dax-Unternehmens sind im Besitz des Mutterkonzerns Fresenius, der mit den anderen Sparten, etwa den Helios-Kliniken, auf deutlich weniger Umsatz kommt. Dafür hat der Mutterkonzern eine stabile Aktionärsstruktur: 58 Prozent hält die Else-Kröner-Stiftung.



**VITA**

**US-Boy** Der heute 68-Jährige studierte chemische Verfahrenstechnik und promovierte am MIT.

**Treue** Der Vertrag des US-Amerikaners läuft noch bis 2011. Ans Aufhören denkt er nicht. „Meine Mutter“, sagt er, „ist schließlich 95 Jahre alt geworden.“

**METHODIK**

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 Zahl der Beschäftigten muss zunehmen, die Überrendite positiv sein. Sie ist definiert als Aktienrendite (Dividenden plus Kurssteigerungen) minus Eigenkapitalkosten. 23 Manager schafften die Hürde.

**Qualitative Analyse** Sind die Vorstandschefs 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. Sechs Vorstandschefs bleiben übrig.

**Kategorien** Alle Finalisten dürfen den Titel „Strategie des Jahres“ führen. Am 24. September werden in Frankfurt die jeweils Besten in drei Umsatzkategorien zum Sieger gekürt: 1 bis 2,5 Mrd. €, 2,5 bis 7,5 Mrd. € und größer als 7,5 Mrd. €.

**TITELTRÄGER**



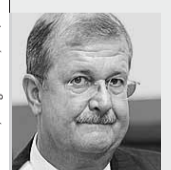
**Wulf Bernotat** Der 61-jährige Eon-Chef wurde 2008 Strategie des Jahres bei den großen Unternehmen. Sein Ziel: eine gute Mischung aus kurzfristig renditestarken und langfristig gewinnträchtigen Geschäften.



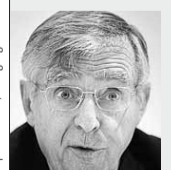
**Manfred Wenne** gewann 2007 als Continental-Chef in der Kategorie der großen Unternehmen. Der 61-Jährige unterzog seine Spartenleiter und deren Strategieumsetzung einem rigorosen Leistungstest.



**Wolfgang Leese** wurde 2008 Gewinner in der Kategorie der mittleren Unternehmen. Der 63-Jährige führt den Salzgitter-Konzern nach einem fünfgliedrigen Leitbild: Profit, Partner, Prozess, Produkte, Personal.



**Wendelin Wiedeking** gewann bei den mittelgroßen Unternehmen 2007. Das Credo des inzwischen 57-Jährigen: Wer als Unternehmer seine Gewinne nur ausschüttet und nicht investiert, hat keine Fantasie mehr.



**Erich Sixt**, Gewinner 2008 bei den kleineren Unternehmen, ignoriert moderne Lehrbücher und folgt dem alten Militärstrategen Clausewitz: Am Anfang stehe immer eine Analyse der Stärken und Schwäche des Gegners.



**Ralph Dommermuth**, Vorstandschef und Großaktionär von United Internet, gewann 2007 bei den kleineren Unternehmen. Der 45-Jährige folgt weiterhin stark seinem Bauchgefühl, wenn es um Strategisches geht.

Frank Dörchinger; Jens Schicker; Beiersdorf AG; AP/Martin Weisener; action press/Stephan Gölich; Wolfgang von Brauchholz; Larif/Andreas Teichmann; Jörg Sarbach; FTD/Stephan Kröger; AP/Thomas Krenke; AP/Thomas Krenke; AP/Thomas Krenke