

# STRATEGIE DES JAHRES

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



**Optimist** FTD-Chefredakteur **Steffen Klusmann** nahm die Jahre seit 2008 als gutes Omen. Die deutschen Unternehmen hätten auch nach der Lehman-Pleite die Rezession rasch überwunden. Die Euro-Krise werde sie nicht umwerfen



**Tempomacher** Moderator **Florian Fischer-Fabian** machte sich in kurzen Fragen auf die Suche nach den Erfolgsrezepten der Preisträger. Kurz sprachlos war der Münchner nur einmal, als Lothar Lanz, einst Finanzvorstand bei Pro Sieben Media und jetzt in gleicher Funktion bei Axel Springer in Berlin, ihm auf die Frage, ob er nicht München doch ein wenig vermisse, mit einem knappen „Nein“ antwortete

## Methodik

Die Strategien des Jahres werden allein auf Basis veröffentlichter Daten bestimmt. Untersucht wird die Leistung der Vorstandschaft aller börsennotierten deutschen Unternehmen mit einem Streubesitz von mindestens zwei Prozent in den zurückliegenden drei Geschäftsjahren. 2010 muss mindestens ein Umsatz von 1 Mrd. Euro angefallen sein. Für den Strategien des Jahres 2011 blieben 102 Kandidaten übrig.

**Quantitative Analyse** Vier Indikatoren für profitables Wachstum werden untersucht: jährliches Umsatz- und Mitarbeiterwachstum, Eigenkapitalrendite, Überrendite, definiert als Aktienkurssteigerungen zuzüglich Dividenden, abzüglich Eigenkapitalkosten. Die Kandidaten müssen gesamtwirtschaftliche und branchenspezifische Schwellenwerte überschreiten. 19 Manager schafften das – sieben mehr als 2010.

**Qualitative Analyse** In der 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. Am Ende dieses zweiten Filters blieben zehn Vorstandschaftsmitglieder übrig. Sie teilen sich auf in die Größenklassen zwischen 1 und 2,5 Mrd. Euro Umsatz, zwischen 2,5 und 7,5 Mrd. Euro Umsatz, zwischen 7,5 und 15 Mrd. Euro Umsatz, mehr als 15 Mrd. Euro Umsatz.

**Mehr Informationen:** [www.strategiedesjahres.de](http://www.strategiedesjahres.de)



## Ein Abend in Sprachbildern

Die Sieger und Platzierten beim Strategen des Jahres 2011 waren hörbar froh, mal einen Abend nur feiern zu können

Sven Clausen, Frankfurt am Main

Nach mindestens drei Jahren Finanzkrise samt konjunkturellem Dauerbeben und Hunderten Erklärungsversuchen voller finanztechnischer Verbalakrobatik wurde es wohl mal Zeit für ein paar lebensnahe Worte. Bei der Preisverleihung zum Strategen des Jahres 2011 am Donnerstag in Frankfurt gab es davon ungewöhnlich reichlich. Axel Heitmann etwa, Vorstandschef des Chemiekonzerns Lanxess und Preisträger in der Kategorie der Unternehmen zwischen 2,5 und 7,5 Mrd. Euro Umsatz, widmete seine Auszeichnung den rund 16 000 Beschäftigten, um ihnen auch gleich in drei Imperativen mitzuteilen, was er von ihnen erwartet: „Immer voller Einsatz, immer Mut zum Risiko und Freude an der Zukunft.“

Der 51-Jährige nutzte den Auftritt auch gleich für eine Klarstellung in ganz eigener Sache. Vor wenigen Wochen hatte er mitten hinein in die Börsenturbulenzen rund 254 000 Aktien an Lanxess im Wert von fast 10 Mio. Euro verkauft, fast sein gesamtes Paket. Das durfte man durchaus als Misstrauensvotum für die Entwicklung seines Konzerns interpretieren. Heitmann gab nun erstmals nach diesem Schritt ein Bekenntnis zu seinem Job ab: „Ich bleibe auf der Brücke. Es gilt, weiter Kurs zu halten, und das werden wir auch tun.“

Alexander Dibelius, Deutschland-Chef von Goldman Sachs, skizzierte in seiner Rede vor der Preisverleihung die neue Rolle der Finanzwirtschaft. Für den wichtigsten europäischen Vertreter der US-Investmentbank, deren Geschick an der Wall Street anhand der Quartalszahlen gemessen wird, gab er eine ungewöhnliche Leitlinie aus. Er bediente sich bei einem der Übersäuer der deutschen Industriemanager: Er zitierte Berthold Beitz, den langjährigen Chef des Krupp-Konzerns, der heute, 97-jährig, über die Krupp-Stiftung mit gut 25 Prozent den DAX-Konzern ThyssenKrupp kontrolliert: „Man kann nicht heute Apfelbäume pflanzen und schon im nächsten Jahr die Früchte ernten.“

Um als Strategie des Jahres ausgezeichnet zu werden, ist zumindest auch ein nachhaltigeres Konzept vonnöten. Nur wer als Vorstandschef drei Jahre hintereinander konkret messbare Erfolgsparameter nachweist (siehe nebenstehenden Kasten), hat eine Chance auf das Finale. Die jeweils Besten in drei Umsatzgrößenklassen (1 bis 2,5 Mrd. Euro Umsatz, zwischen 2,5 und 7,5 Mrd. Euro Umsatz, mehr als 7,5 Mrd. Euro Umsatz) gewinnen, die übrigen werden als Platzierte geehrt. Die Finanzbranche hat sich dabei bislang nicht hervorgetan, wie Dibelius selbstkritisch analysierte. In den acht Jahren, in denen der „Strategie“ nun verliehen wird, kamen bislang lediglich die Munich Re und die Deutsche Postbank unter

die Preisträger. In der Klasse der Unternehmen mit einem Umsatz zwischen 1 und 2,5 Mrd. Euro siegte erstmals Karl-Heinz Streibich von der Software AG. Bis zum Jahr 2020 will er seinen Umsatz auf 5 Mrd. Euro erhöhen – durch Innovationen ebenso wie durch Zukäufe. Er will, dass sein Unternehmen in größeren Märkten aktiv ist.

Um dafür die Sinnhaftigkeit zu erklären, bediente er sich ebenfalls eines Bildes: „In kleinen

**„In kleinen Aquarien wachsen kleine Fische, in großen Aquarien große Fische.“**

**KARL-HEINZ STREIBICH**

Aquarien wachsen kleine Fische, in großen Aquarien große Fische.“ Der Baumarkt-Anbieter Hornbach erschließt sich deswegen verstärkt den europäischen Markt. Finanzvorstand Roland Pelka, ein altkannter Gast unter den Preisträgern, berichtete von Neueröffnungen in Schweden, Rumänien und der Schweiz. Seine Halbjahreszahlen wird er Ende September veröffentlichen. „Ich verrate nicht zu viel, wenn ich sage, dass es weiterhin gut läuft.“



Initiatoren und Preisträger (v. l.): **Lutz Kaufmann** (WHU), **Gert Wendroth** (H&R), **Lothar Lanz** (Axel Springer), **Melanie Kamann** (Dräger), **Axel Heitmann** (Lanxess), **Egon Behle** (MTU), **Elisabeth Schick** (Kommunikationschefin BASF, in Vertretung von Jürgen Hambrecht), **Karl-Heinz Streibich** (Software AG), **Roland Pelka** (Hornbach), **Oliver Maier** (Fresenius Medical Care), **Rolf-Magnus Weddigen** (Bain)

## JÜRGEN HAMBRECHT

### „Hin und wieder spielt auch das Bauchgefühl eine Rolle“

**Jürgen Hambrecht** gewann den Preis in der Größenklasse über 7,5 Mrd. Euro Umsatz. Er war von 2003 bis Mai 2011 Vorstandschef von BASF

**FTD Was war für Sie das wichtigste Element Ihrer Strategie?**  
**JÜRGEN HAMBRECHT** Die BASF ist ein Unternehmen, bei dem langfristig gedacht wird, und dies insbesondere bei der Strategie. Das liegt einmal daran, dass Forschung und technologische Entwicklung in der chemischen Industrie sehr aufwendig und kapitalintensiv sind. Zum anderen führen langwierige Zulassungsverfahren dazu, dass bei Investitionen in Produktionsanlagen eher in Jahrzehnten als in Quartalen gedacht werden muss. Strategische Entscheidungen, die bei der BASF heute getroffen werden, müssen Bestand über Jahrzehnte haben.  
**Welche Rolle spielt der Bauch?**  
**HAMBRECHT** BASF hat für bestimmte Entscheidungen wie zum Beispiel Akquisitionen klare Kriterien entwickelt. Bei langfristigen und nachhaltigen Weichenstellungen darf man sich aber weder auf starre Kriterien noch auf sein Bauchgefühl verlassen. Hier hilft nur die genaue Analyse einer Vielzahl von Entwicklungen in Gesellschaft,

Wirtschaft und Wissenschaft. Ein Beispiel dafür ist das immense Wachstum der Weltbevölkerung und die damit einhergehende wachsende Nachfrage nach Produkten der Biotechnologie. Am Ende steht eine Strategie, die keine einseitige Vorstandsentscheidung darstellt, sondern im intensiven Dialog mit allen Führungskräften erarbeitet wurde. Hin und wieder spielt dabei auch das Bauchgefühl eine Rolle.  
**Was war Ihre wichtigste strategische Entscheidung?**  
**HAMBRECHT** Die wichtigste strategische Entscheidung meiner Vorgänger und von mir war es, die BASF als breit aufgestelltes und eigenständiges Chemieunternehmen zu erhalten. Die Forschung, Entwicklung und Produktion im Verbund sind eine der strategischen Stärken der BASF im weltweiten Wettbewerb. Deshalb sind wir „The Chemical Company“. Mit besonderem Stolz erfüllt mich auch, wie wir die Krise 2008/09 bewältigt haben. Wir hatten uns entschlossen, auf die dramatischen Auftragsrückgänge schnell und beherrzt zu reagieren und die Produktion zurückzuführen. Die Mitarbeiter haben diese Entscheidung mitgetragen. Dank ihrer Flexibilität und Solidarität konnten wir nahezu alle Mitarbeiter an Bord halten. Das hat uns geholfen, den Aufschwung mit voller Kraft zu nutzen. **KLAUS MAX SMOLKA**

## AXEL HEITMANN

### „Wir haben das beste Managementteam“

**Axel Heitmann** gewann in der Klasse von 2,5 bis 7,5 Mrd. Euro Jahresumsatz. Sein Konzern gilt inzwischen als Anwärter auf den DAX

**FTD Was macht Ihre Strategie nach den anfänglichen Jahren der Sanierung heute aus?**  
**AXEL HEITMANN** Im Wesentlichen fünf Punkte: exzellentes Kostenmanagement in Kombination mit einem hervorragenden Preismanagement. Wir fahren eine Preis-vor-Volumen-Strategie. Wenn wir keine ausreichenden Preise erzielen können, verzichten wir auch mal auf Geschäft. Das können wir uns leisten, weil unsere Anlagen auch bei mittlerer Auslastung rentabel fahren. Zweitens setzen wir auf Innovation und Technologie – wir konzentrieren uns auf Premiumprodukte, mit denen wir uns vom Wettbewerb differenzieren. Dann unsere globale Ausrichtung, gerade auch in den BRIC-Staaten, also Brasilien, Russland, Indien, China. Wir gehören als Gesamtkonzern nicht zu den größten der Welt – sind aber mit allen unseren Einzelprodukten die Nummer eins bis drei. Viertens betreiben wir effiziente Ressourcenallokation – beim Kapital wie beim Personal: Wir haben auf die richtigen Pferde gesetzt. Und schließlich: Wir haben das beste Managementteam der Branche.  
**Gab es Situationen, in denen es mehr auf Intuition ankam?**  
**HEITMANN** Zum Beispiel 2004 und 2005, als das Unternehmen aus dem Bayer-Konzern ausgegliedert wurde. In dieser Startphase war unklar, ob die Rechnung aufgehen wird. Wir mussten ja einen beträchtlichen Teil unseres Produktportfolios fallen lassen – das war nicht einfach.  
**Ihre wichtigste Entscheidung?**  
**HEITMANN** Auf die deutschen Standorte zu setzen. Stellen Sie sich vor, wir hätten die aufgegeben. Nein, uns ist es gelungen, diese Standorte wieder wettbewerbsfähig zu machen. Außerdem die Preis-vor-Volumen-Strategie. Und: Offen eingestanden zu haben, dass es Geschäfte gab, die wir nicht erfolgreich in die Zukunft bringen können.  
**Was kommt als Nächstes?**  
**HEITMANN** Unser Ziel, das wir vor einem Jahr verkündet haben: bis 2015 ein Ergebnis (Ebitda) vor Sondererträgen von 1,4 Mrd. Euro zu erzielen.  
**Ein Ziel, das Sie selbst noch erfüllen wollen?**  
**HEITMANN** Ja. Ich bin glücklich, dass ich Lanxess weitere fünf Jahre mit einem außergewöhnlichen Team gestalten kann. **KLAUS MAX SMOLKA**

## KARL-HEINZ STREIBICH

### „Bis 2020 soll die Software AG in den DAX gehören“

**Karl-Heinz Streibich**, Vorstandschef der Software AG, gewann in der Klasse der Unternehmen zwischen 1 und 2,5 Mrd. Euro Umsatz

**FTD Was würden Sie als Ihr größtes Talent bezeichnen?**  
**KARL-HEINZ STREIBICH** Man muss Talent ja immer relativ sehen. Vielleicht, dass ich über lange Zeit konsistent an einem Ziel dranbleibe und es umsetzungsorientiert nach vorne treibe. Es ist wie bei Ballspielen oder beim Golfen, wozu ich allerdings sehr wenig Zeit habe. Wenn sie putten und am Ende dem Ball nicht die Chance geben, am Loch vorbeizugehen, wird er auch nie reingehen. Man kann die Möglichkeiten nur voll ausschöpfen, wenn man auch ein gewisses Risiko eingeht.  
**Ihre bislang wichtigste strategische Entscheidung?**  
**STREIBICH** Man muss versuchen, der „absoluten Wahrheit“ so nahe wie möglich zu kommen. In unserem Falle sind die Bedürfnisse der Kunden die „absoluten Wahrheiten“. Ich bin im Hotel- und Gaststättenbetrieb meiner Eltern aufgewachsen. Dort genug für den DAX sind, haben wir, was Strahlkraft und globale Präsenz angeht, eine neue Stufe erreicht. **ANNIKA GRAF**

**Ihr größter Fehler?**  
**STREIBICH** Es kommt ja im Leben oft nicht darauf an, was einem zustoßt, sondern was man daraus macht. Aber wir können von den Amerikanern lernen, früh groß zu denken. Es würde uns in Europa helfen, wenn wir uns Größe früher zutrauen würden. Bei der Software AG hätten wir uns vielleicht gleich ein Umsatzziel von 5 Mrd. Euro zutrauen sollen.  
**Wie wollen sie die 5 Mrd. Euro erreichen?**  
**STREIBICH** Unser Ziel ist es, alle zwei bis vier Jahre eine größere Übernahme vorzunehmen und stark organisch zu wachsen.  
**Und darüber hinaus?**  
**STREIBICH** Wir haben uns für die nächsten fünf Jahre vorgenommen, dass wir unsere Profitabilität noch mal verdoppeln. Bis spätestens 2020 soll die Software AG so groß sein, dass sie in den DAX gehört. Größe bedeutet Sichtbarkeit. Wir haben globale Wettbewerber wie IBM und Oracle. Sichtbarkeit hilft, an Aufträge zu kommen, wo der Erstkontakt vom Kunden ausgeht. Eine IT-Firma aus Deutschland wird nie an die 100 Mrd. Umsatz von IBM herankommen. Aber wenn wir groß genug für den DAX sind, haben wir, was Strahlkraft und globale Präsenz angeht, eine neue Stufe erreicht. **ANNIKA GRAF**



**Guido Rettig**, Vorstandschef TÜV Nord, (Foto oben, r) mit **Nikolaus Förster**, Chefredakteur des Unternehmensmagazins impulse. Viel gefragt: Preisträger **Axel Heitmann** mit Bains Deutschland-Chef **Weddigen** (Foto oben rechts) und Goldman-Sachs-Deutschland-Chef **Alexander Dibelius** sowie FTD-Chef **Klusmann** (unten)



Stammgast: **Roland Pelka**, Finanzvorstand Hornbach (Foto links oben, 2. v.l.). Rund 150 Topmanager verfolgten als Gäste die Preisverleihung (Foto oben rechts). **Wolfgang Grupp**, Inhaber Trigema, mit seiner Frau **Elisabeth** und **Peter Heid**, Vorstand BW-Bank (Foto links, v.l.n.r.), **Alexander Sixt**, Leiter Konzernentwicklung des Autoversamlers, (Foto unten, l) und **Lothar Lanz**, Finanzvorstand Axel Springer



Stehvermögen: Aktuelle und ehemalige Preisträger sowie weitere Topmanager tauschten sich vor der Preisverleihung in den Räumen im Campus Westend der Frankfurter Universität aus (Foto links). **Sven Elverfeld** (Foto unten, r), Stehcock aus dem Restaurant Aqua in Wolfsburg, servierte ein Drei-Gänge-Menü

