

Management in Europa

BEST OF EUROPEAN BUSINESS

SONDERBEILAGE

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

MITTWOCH, 3. MÄRZ 2010



Auf dem 40. Weltwirtschaftsforum im Januar in Davos sammeln die Teilnehmer bei einem Brainstorming Ideen für die Märkte der Zukunft. Einigkeit herrscht darüber, dass die Finanzstrukturen international eine Reform brauchen

Der Staat ist wieder da

VON HUBERT BEYERLE

Die Finanzkrise hat viel zerstört: an Vermögen, aber vor allem an Vertrauen. Das Ansehen der Banker ist auf Tiefststände gesunken und das Vertrauen in Markt und Wettbewerb ist lädiert. Dagegen haben Regierungen weltweit mit schnellen Reaktionen verhindert, dass aus der Krise eine Katastrophe wurde, so der allgemeine Konsens. Der Ruf nach mehr Staat ist heute allgegenwärtig.

Was für eine Kehrtwende. Jahrzehnte-lang hatte der Staat sich langsam, aber sicher aus der Wirtschaft zurückgezogen. Der Wettbewerb sollte es richten, wo immer er konnte. Der Staat sollte sich selbst wenn möglich an strikte Regeln binden. Das alles scheint vergessen, selbst auf dem Weltwirtschaftsforum in Davos klingen jetzt ganz andere Töne: „Ob wir es wollen oder nicht: Regierungen werden künftig eine größere Rolle in unserem Leben spielen“, sagte dort zum Beispiel Indra Nooyi, Chefin des Pepsico-Konzerns.

Und das ist mehr als nur ein Medienhype. „Unsere Analysen zeigen, dass für die informierte Bevölkerung in Deutschland die Wirtschaft an der Krise selbst schuld ist“, sagt Cornelia Kunze, Deutschland-Chefin der Beratungsagentur Edelman. „Das Vertrauensdefizit bei Unternehmen und insbesondere Banken ist dramatisch.“ Das Vertrauen in die Regierung erreicht dagegen mit 43 Prozent Zustimmung einen neuen Höchstwert.

Die Regierungen hätten in der Krise Handlungsfähigkeit gezeigt, sagt Kunze. Erstmals seit fast zehn Jahren sei das dem

Rettungsmaßnahmen haben vielen Regierungen Pluspunkte bei den Bürgern eingebracht. Der Ruf nach Regulierung wird immer lauter. Experten streiten über das richtige Maß

Staat entgegengebrachte Vertrauen größer als das in Unternehmen und Medien. Mehr noch: „69 Prozent der befragten gut informierten Personen sagen, der Staat müsse stärker durchgreifen. Dieser Ruf nach Regulierung ist außergewöhnlich.“

Der Staat ist wieder da. In den USA und Europa garantieren Regierungen mit vierstelligen Milliardenbeträgen für Banken und Versicherungen oder haben sich an ihnen gleich selbst beteiligt. Meistens wurde der Staat um Hilfe gerufen, aber nicht immer. So war die Verstaatlichung manchmal nicht ganz freiwillig, etwa bei der deutschen Hypo Real Estate.

Aber nicht nur Banken hat der Staat gerettet: Die US-Regierung wurde Eigentümer der Versicherung AIG und des Autokonzerns General Motors. In Deutschland wurden 10 000 Unternehmen aus dem sogenannten Deutschlandfonds mit Bürgschaften und

Kreditlen geholfen. Ohne den Staat wäre so manche dieser Firmen am Ende.

Die Rettung der Banken wird von Fachleuten begrüßt, sie hat Schlimmeres verhindert. Sofern es Zweifler gegeben hatte, wurden sie durch die Pleite der Bank Lehman Brothers im September 2008 eines Besseren belehrt. Wenige Wochen später haben sich die Staats- und Regierungschefs der acht wichtigsten Staaten denn auch geschworen, in Zukunft wichtige Banken zu retten. Auch wenn diese „Systemrelevanz“ für Industriebetriebe nicht gilt: Politisch hat diese Erfahrung viel verändert. Was den Banken gewährt wurde, konnte der Industrie auch nicht abgeschlagen werden, so die politische Logik.

Tatsächlich war während der Krise überall von „Marktversagen“ die Rede: Banken war ihre Refinanzierung weggebrochen, das Vertrauen der Sparer schien auf der Kippe. Märkte für strukturierte Wertpapiere waren zeitweise völlig tot, sodass die Papiere nicht mehr bewertet werden konnten. Die Marktliberalen gingen in Deckung. Hinter den staatlichen Hilfsprogrammen steckte ein fundamentaler Zweifel an der Zuverlässigkeit von Marktinformationen. Wie könne man dann noch dem Markt die Zukunft von Massenarbeitgebern wie Opel überlassen? Die Erfahrung, dass der Markt in großem Stile versagen kann, war ein Schock.

Das hatte unmittelbare Folgen – über die Errichtung eines über 115 Mrd. € schweren „Deutschlandsfonds“ hinaus. So hat die Bun-

desregierung die über zehn Jahre verfolgte Privatisierung der Bahn, die eigentlich zum Herbst 2008 abgeschlossen werden sollte, vorerst auf Eis gelegt. „Ich wehre mich gegen den Privatisierungswahn“, sagte Bundesverkehrsminister Peter Ramsauer vor wenigen Wochen.

Vieles deutet auf eine fundamentale Trendwende. Die Aufgaben des Staates jedenfalls steigen in ungeahntem Tempo. War dem Staat und seinen Zentralbanken die Rettung von Banken als „Lender of last resort“ immer schon anvertraut, geht es jetzt um die strengere Regulierung des Marktes. Die „Selbstregulierung der Banken hat versagt“, sagt Ökonom Hans-Werner Sinn. Darüber hinaus ist die Regulierungsagenda der Regierungen auch auf ganz neue Bereiche ausgedehnt, an die man vor der Krise nie gedacht hätte. Bestes Beispiel: die Vergütung der Banker. So haben sich die

Regierungen der G20 geeinigt, dass die Anreize für Bankmanager langfristig gestaltet werden müssen.

Noch streiten sich Ökonomen, welche Lehren aus der Krise zu ziehen sind: „Die neoliberale Agenda ist zu Ende, also der Versuch, soziale Risiken zu individualisieren“, sagt Gustav Horn, Direktor des gewerkschaftsnahen Instituts IMK. Nein, sagt Thomas Straubhaar, Direktor des Hamburger HHWI: „Die Krise war Folge eines Regulierungsversagens, damit Versagen des Staates, nicht des Marktes.“ Also mehr Staat oder weniger Staat?

Tatsächlich sind die Fehler der – staatlichen – Bankenregulierung unübersehbar, vor allem in den USA: So sind Immobilienkredite in den USA nicht regressfähig, jeder Schuldner haftete also nur mit seiner Immobilie, was einer Einladung zum leichtsinnigen Kredit gleichkam. Darüber hinaus wurden die Banken in den Vereinigten Staaten auch noch dazu verpflichtet, nicht wirklich kreditreifen Menschen Kredite zu geben. Ganz allein die Schuld des Marktes kann dies nicht gewesen sein.

Trotzdem zeigt die öffentliche Meinung einen deutlichen Trend. Der lautet: Mehr und bessere Regulierung ist nötig. Und selbst die Liberalen entdecken ihr Staatsvertrauen wieder, wie es die eigentlichen „Neoliberalen“ der Freiburger Ökonomen-Schule formuliert hatten. „Der neue Liberalismus fordert einen

starken Staat, einen Staat oberhalb der Wirtschaft“, schrieb der Ökonom Alexander Rüstow schon 1932.

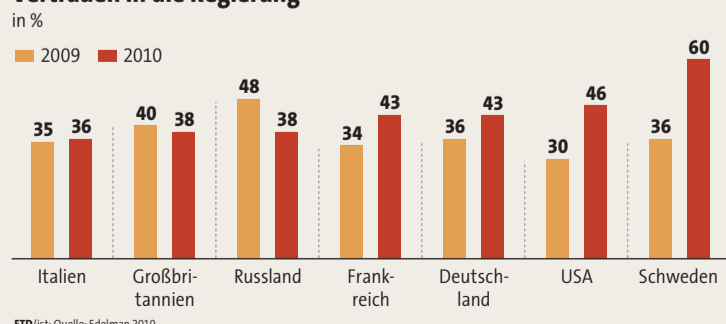
Tatsächlich zeigen Umfragen, dass der Glaube an eine starke Regulierung der Marktwirtschaft bereits seit etwa zehn Jahren steigt – in Europa und den USA. Außerdem steigt der Glaube an die Regulierung in den USA deutlich schneller an als in Deutschland: „Das Gefälle bei der Skepsis gegen Regulierung zwischen Amerika und Europa hat sich zuletzt fast nivelliert“, sagt Felix Roth vom Brüsseler Thinktank CEPS.

Die Krise hat zudem die traditionell liberalen angelsächsischen Länder stärker erschüttert als das eher gemischt organisierte Deutschland, wo der Staat immer schon wichtiger war. „Während in den angelsächsischen Ländern das Vertrauen der Bevölkerung in die Marktwirtschaft von November 2008 bis Juli 2009 gesunken ist, ist es in Deutschland während dieses Zeitraums gestiegen. Hält der Trend an, könnte Deutschland bald ein höheres Vertrauen in das System Marktwirtschaft haben als Amerika oder Großbritannien“, sagt Roth.

Staatsmacht gewinnt in der Krise an Zuspruch

Trustbarometer In einer jährlichen Studie untersucht die Beratungsagentur Edelman, wie hoch das Vertrauen von Meinungsführern in die Institutionen ihres Landes ist. In diesem Jahr ist das Misstrauen gegenüber den Banken weltweit dramatisch gestiegen. Nur in Indien und China genießen sie ein hohes Ansehen. Am größten ist das Misstrauen gegenüber den Banken in Deutschland und in Großbritannien.

Vertrauen in die Regierung in %



Deutschland Das Ansehen der Regierung ist dagegen in den meisten Ländern gewachsen, am stärksten in Schweden und den USA. In Deutschland ist das Vertrauen in die Regierung inzwischen größer als das in Wirtschaft und Medien. Die Skepsis gegenüber den Unternehmen ist hierzulande zwar etwas gesunken, aber im Ländervergleich ist sie nach wie vor sehr groß. Nur Franzosen und Iren vertrauen noch weniger in ihre Wirtschaft.

INHALT

Für besondere Leistungen zeichnet das Beratungsunternehmen Roland Berger einmal im Jahr Unternehmen und Manager aus. Verliehen wird der Preis „Best of European Business“ in Deutschland, Frankreich, Polen und Portugal. Wir stellen die deutschen Gewinner vor.

Hartmut Ostrowski Der Bertelsmann-Chef fällt mutige Entscheidungen. | Seite 2

Symrise Der Aromahersteller gewinnt den Wachstumspreis für kleine Firmen. | Seite 2

Jürgen Hambrecht Der BASF-Chef wird für sein Engagement als „Europäischer Manager“ ausgezeichnet. | Seite 3

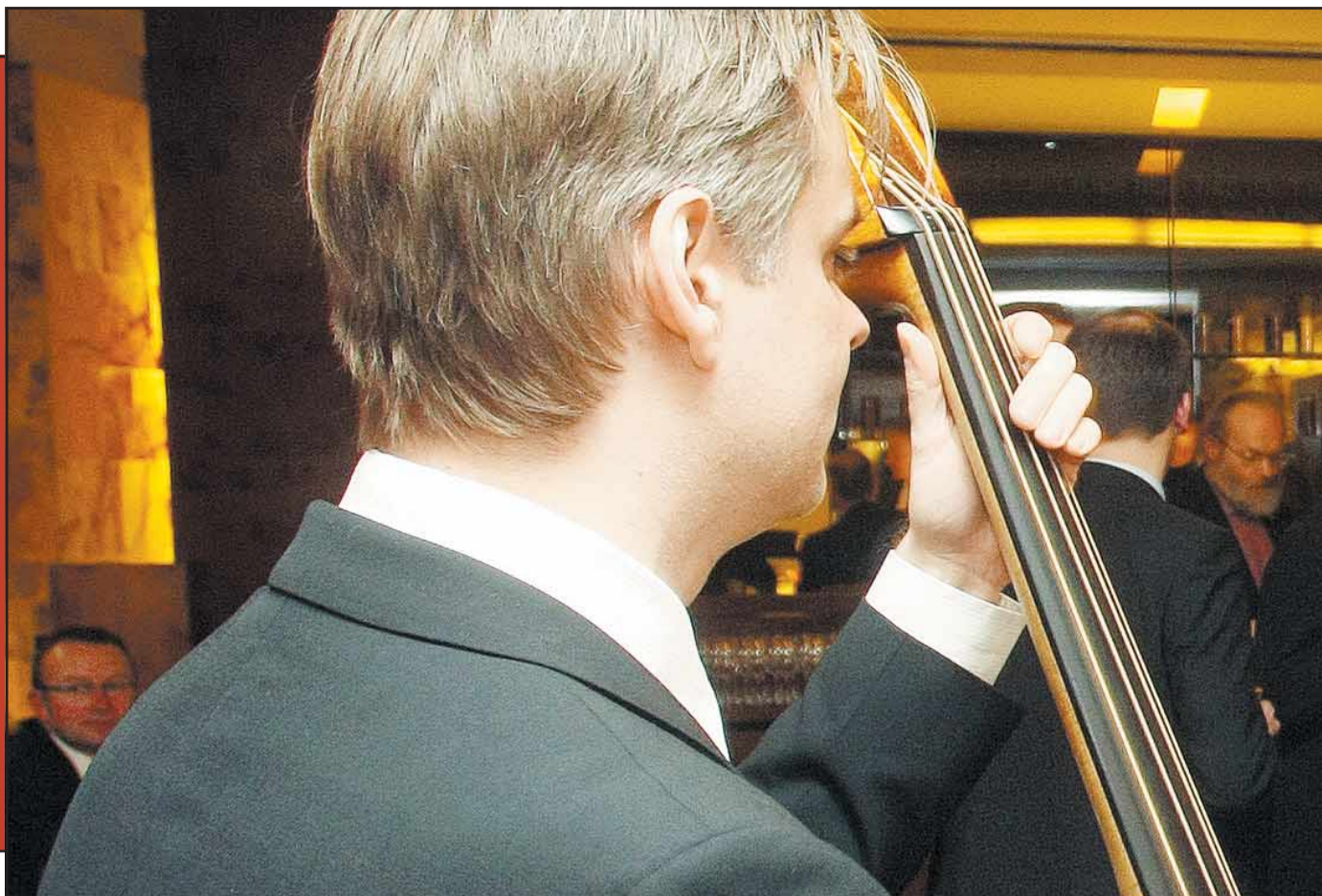
Hochtief Der Baukonzern übertrifft seine eigenen Wachstumsziele. | Seite 3

Managervergütung Bei der Umsetzung der neuen Bonusregeln hapert es in Deutschland. | Seite 4



Preise und Prominente

Starkes Wachstum und vorbildliche Managerleistungen in Krisenzeiten soll der Preis „Best of European Business“ honorieren. Das Beratungsunternehmen Roland Berger, das den Wettbewerb ausrichtet, lud vergangene Woche in Berlin zur Preisverleihung ein. Die Trophäen (l.) gingen an den Baukonzern Hochtief, den Aromahersteller Symrise, Bertelsmann-Vorstandschef Hartmut Ostrowski und BASF-Vorstandschef Jürgen Hambrecht. In der Jury saßen Klaus Spremann, Direktor der Universität St. Gallen, Roland Berger-CEO Burkhard Schwenker, Arno Balzer, Chefredakteur des „Manager Magazins“, und FTD-Chefredakteur Steffen Klusmann. Zum Feiern kamen knapp 270 Gäste, darunter viele Prominente aus Wirtschaft und Politik.



Mit Konsequenz und Rotstift

VON LUTZ KNAPPMANN

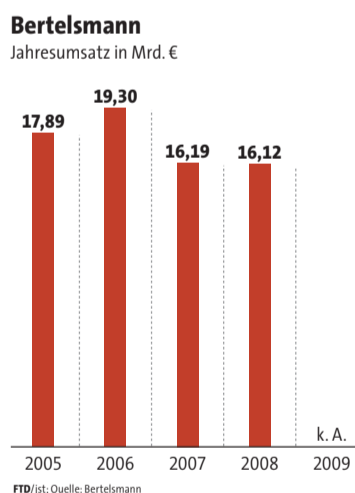
Am Ende ist es doch noch gut gegangen. Wenn Bertelsmann-Vorstandschef Hartmut Ostrowski Ende März die Jahresbilanz seines Konzerns vorlegt, wird er einen Gewinn vermelden können. Das war nicht unbedingt zu erwarten.

Mitte 2009 lag Europas größter Medienkonzern tief im Minus. Die Werbekrise hatte Bertelsmanns Verlags- und Fernsehgeschäften herbe Einbußen beschert. Und Ostrowski machte auch öffentlich keinen Hehl daraus, dass seinem Unternehmen der erste Jahresverlust in der Konzerngeschichte drohe. Dass es am Ende anders kam, verdankt Bertelsmann einem unerwartet guten Schlussquartal im Werbegeschäft und harten Sparmaßnahmen, die Ostrowski dem Konzern verordnete.

Gut 900 Mio. € hat Bertelsmann im abgelaufenen Jahr eingespart. Die wichtigste Sparte des Konzerns, die TV-Sendergruppe RTL, hat alleine gut 300 Mio. € beigesteuert. Auch in den übrigen Sparten wie dem Dienstleistungsgeschäft Arvato, dem Magazinverlag Gruner + Jahr, der auch die FTD herausgibt, oder dem Buchverlag Random House herrschte der Rotstift. Denn der Konzernumsatz dürfte 2009 deutlich unter den rund 16 Mrd. € des Vorjahres gelegen haben.

Es erfordere Mut, „den Leuten klar zu sagen, was man denkt, geradlinig zu sein“, sagt Ostrowski. Die Jury des Best of European Business Awards

Bertelsmann-Vorstandschef Hartmut Ostrowski hat seinem Unternehmen 2009 einen harten Sparkurs verordnet. Nur so konnte Bertelsmann wieder Gewinn einfahren



2010 zeichnet Ostrowski nun für mutige Unternehmensführung aus. Der Bertelsmann-Chef habe in den vergangenen Monaten „den Mut gezeigt, sich angreifbar zu machen“, auch unpopuläre Entscheidungen zu treffen, argumentieren die Juroren. Zudem habe er nicht gezögert, sich von alten Erfolgsbereichen des Konzerns zu trennen, um stattdessen neue Geschäftsfelder zu erschließen.

Seit seinem Amtsantritt im Januar 2008 hat Ostrowski, der vor wenigen Tagen 52 Jahre alt geworden ist, den Medienkonzern einem tief greifenden Umbauprozess unterzogen. „Es ist eine alte Unternehmerweisheit, dass man ein Lamm nur in den seltensten Fällen zu einem Löwen machen kann“, leitete Ostrowski seine Amtszeit vor zwei Jahren ein. Mit anderen Worten: Nichts ist heilig. Der Konzern, der dieses Jahr seinen 175. Geburtstag feiert, hat seither eine Reihe von Geschäftsbereichen abgestoßen, in denen er zwar seit Langem, aber eben nicht mehr wachstumsträchtig engagiert war.

So reichte Bertelsmann im Sommer 2008 das Nordamerikageschäft der Buchklubsparte Directgroup, dem Ursprung des Konzerns, an den US-Investor Najafi Companies weiter. Die chinesischen Buchklubs schloss er ganz. Wenig später stieg Bertelsmann aus dem Musik-Joint-Venture Sony BMG aus. Rund 1,2 Mrd. \$ brachte der Verkauf des 50-Prozent-Anteils an Sony ein. Der Zeitpunkt war günstig gewählt: Nur Monate später wäre ein solcher Preis angesichts der aufkeimenden Rezession nicht mehr zu erzielen gewesen.



Hartmut Ostrowski stand 2009 zu unpopulären Entscheidungen. Dafür bekam er jetzt den Preis für mutige Unternehmensführung

„Jetzt haben wir ein robustes Portfolio, mit dem wir in den nächsten Jahren gut leben können“, sagte Ostrowski kürzlich der „Welt am Sonntag“. Den hohen Erlös aus dem

Verkauf der Musikbeteiligung konnte Bertelsmann dabei dringend brauchen. Der Konzern ist seit dem 4,5 Mrd. € teuren Rückkauf von 25 Prozent der Konzernanteile im Jahr 2006 hoch verschuldet. Zuletzt

betrogen die Verbindlichkeiten rund 6,8 Mrd. €.

Der Spielraum für Investitionen ist eng – auch in Sparten, in denen der Konzern neue Wachstumschancen sieht. Um etwa zum Musikverlagsgeschäft zurückzukehren, holten sich die Gütersloher die finanzielle Hilfe des Investors KKR. Mit der Beteiligungsfirma, die auch Anteile an Pro Sieben Sat 1 hält, hat Bertelsmann das Gemeinschaftsunternehmen BMG für die Vermarktung von Musikrechten gegründet, ohne dabei viel Cash investieren zu müssen.

Vorrang vor solchen Expansionsplänen hat für Ostrowski derzeit aber, das bestehende Geschäft zu sichern. „Wir haben ja nicht nur eine Wirtschaftskrise, sondern eine Vertrauenskrise. Wenn wir derzeit etwas leisten müssen, dann Vertrauen zu gewinnen“, sagt er. „Wäre Reinhard Mohn 1946 voller Pessimismus gewesen, als er vor den Trümmern seines Unternehmens stand, wäre ihm auch nichts gelungen“. Mohn, der Nachkriegsgründer des Medienkonzerns, war stets der Meinung, es sei „für ein Unternehmen das größte Risiko, das es gibt“, kein Risiko einzugehen. Vergangenen Oktober ist Mohn im Alter von 88 Jahren gestorben. Eine tiefe Zäsur für den Konzern. Auch für Vorstandschef Ostrowski bedeutet das eine Veränderung seiner Rolle. Bisher hat er im Bertelsmann-Konzern vor allem strukturelle Veränderungen angestoßen. Nach Mohns Tod wird es für ihn noch mehr Aufgabe sein, den gut 100 000 Mitarbeitern Identifikation zu bieten.

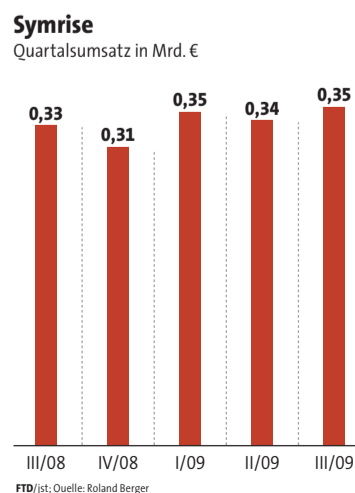
Gefragte Geschmackssachen

Der Aromen- und Dufthersteller Symrise trotz der Krise und wächst vor allem in Schwellenländern

VON TORBEN-GERD SCHULTZ

Wenn Symrise-Chef Heinz-Jürgen Bertram abschalten will, fährt er zu seinem Bauernhof in der Hildesheimer Börde. Dort lässt sich der 51-jährige Manager frische Landluft um die Nase wehen, während sein Blick über Raps- und Weizenfelder schweift. Bertram liebt es, Dinge wachsen zu sehen – entsprechend vernarrt ist er in Symrise.

„In Südamerika haben wir 2009 ausgesprochen erfolgreich agiert“, sagt Bertram. Rund 40 Prozent des Umsatzes macht der Holzmindeener Duft- und Aromenhersteller mittlerweile in Schwellenländern. Die Region Südamerika bescherte Symrise in den ersten neun Monaten 25 Prozent mehr Umsatz. Das sind gute Voraussetzungen für ein Wachstum über Marktniveau, das Symrise im laufenden Geschäftsjahr anpeilt. Duft- und Aromenhersteller trotz der Wirtschaftskrise wie kaum



eine andere Branche. Wenn Symrise heute seine Zahlen für 2009 vorlegt, rechnen Analysten mit einem Umsatzplus von 2,9 Prozent. Der Markt für Geschmacks- und Geruchsstoffe wächst jährlich um zwei bis drei Prozent. Mit einer durchschnittlichen Erlössteigerung von vier Prozent rangierte Symrise zwischen 2004 und 2008 deutlich über dieser Marke.

„Die Geschmacksstoffsparte von Symrise ist krisenresistent“, sagt Norbert Barth von der WestLB. „Leichte Rückgänge gab es in der Duftsparte.“ Entsprechend erwarten Experten fürs abgelaufene Geschäftsjahr einen Gewinnrückgang vor Steuern und Zinsen (Ebit) um 10,7 Prozent auf 167 Mio. €. „Darin sind allerdings Restrukturierungskosten von rund 20 Mio. € enthalten“, so Barth. Unterm Strich könnte ein moderates Minus von 2,2 Prozent stehen.

Symrise ist weltweit führend in der Herstellung von Lichtschutzfiltern, wie sie beispielsweise für Sonnen-

cremes verwendet werden. Der Konzern beliefert unter anderem den Nivea-Hersteller Beiersdorf. Zu den Großkunden für Duft- und Geschmacksstoffe zählen Henkel, L'Oréal oder der Joghurthersteller Danone. „Wir haben unseren Kundenstamm kräftig ausgebaut“, sagt Bertram.

Weltweit rangiert Symrise auf dem vierten Platz hinter dem US-Rivalen International Flavors & Fragrances. Der Marktanteil der Holzmindeener liegt bei rund zehn Prozent. „Die Konkurrenz kommt in Sichtweite“, sagt Symrise-Chef Bertram. Um aufzuholen, müsse der Konzern allerdings noch mehr Großkunden akquirieren, sagt WestLB-Analyst Barth.

Gewachsen ist Symrise vor allem durch Übernahmen. Die Holzmindeener erweiterten ihr Portfolio vor allem in Osteuropa, dem Nahen Osten und Asien. „Wenn es passt“, sagt Bertram, „kaufen wir weiter strategisch zu.“ Diese Strategie hatte der Symrise-



Der Konkurrenz auf den Fersen: Symrise-Chef Heinz-Jürgen Bertram empfing den Wachstumspreis für mittlere Firmen

Chef im November noch einmal forciert mit der Ernennung von Bernd Hirsch zum Finanzvorstand. Hirsch, zuvor in gleicher Position beim Medizintechniker Carl Zeiss Meditec tätig, gilt als Übernahme- und Refinanzierungsspezialist.

Trotz der Zukäufe hat Symrise die Verschuldung verringert. Lag die Eigenkapitalquote beim Börsengang im Dezember 2006 noch bei zwei Prozent, beträgt sie mittlerweile „deutlich mehr als 30 Prozent“, so Bertram. Das im MDax notierte Unternehmen will 2010 eine Dividende von 50 Cent ausschütten.

„Wir tätigen Akquisitionen, zahlen Dividende und sehen auch keine Probleme bei der Refinanzierung unserer Verbindlichkeiten“, sagt Bertram. „Ich nenne das nachhaltigen Wert schaffen“ – oder einfach wachsen. Apropos: Bald muss Bertram wieder einen Abstecher in die Hildesheimer Börde machen. Im Frühjahr kommt der Weizen aufs Feld.



Hassliebe zum Kontinent

VON KLAUS MAX SMOLKA

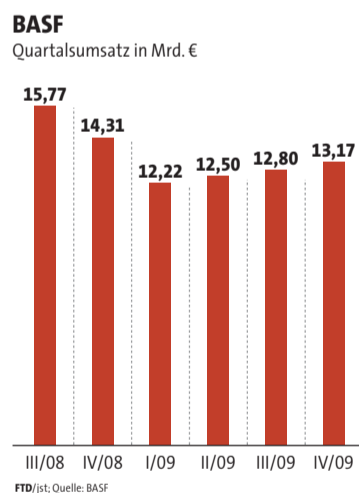
Europa gehört ganz offenkundig zu den emotionalen Themen von Jürgen Hambrecht. Der BASF-Vorstandschef kann sich dafür begeistern und sich an ihm reiben. Oder beides zugleich.

Als die Europäische Kommission Anfang Februar ihre Vorstellungen für die neue Langfriststrategie „EU 2020“ präsentierte, meldete sich auch Hambrecht zu Wort – als Mitglied des European Round Table of Industrialists (ERT), eines Zusammenschlusses 50 europäischer Spitzenmanager. Am BASF-Stammsitz in Ludwigshafen erläuterte Hambrecht die „Vision 2025“ des ERT.

Und auch bei dieser Gelegenheit schimmerte beides durch: Hambrechts Begeisterung für und seine gelegentliche Frustration wegen Europa. „Wir möchten, dass Europa auch im Jahr 2025 ein attraktiver Ort zum Leben ist, ein Europa, das seinen Bürgern ausreichend Arbeitsplätze und einen angemessenen Lebensstandard bietet“, sagte er. Aber dann las er auch kräftig den Institutionen des Vereinten Europa mit ihren Regelwerken und Gesetzen die Leviten.

Den anderen Regionen holten im Eiltempo auf. „Europa hingegen stagniert.“ Hambrecht widmete sich einem seiner politischen Lieblingsthemen: der Abwägung von Nutzen und Risiken des Fortschritts. Da vermisst er, wie er seit Jahren immer wieder betont, in Europa die

BASF-Chef Jürgen Hambrecht kritisiert das Regelwerk der EU als Fortschrittsbremse. Trotzdem fließt ein Großteil der Konzerninvestitionen in den Euro-Raum

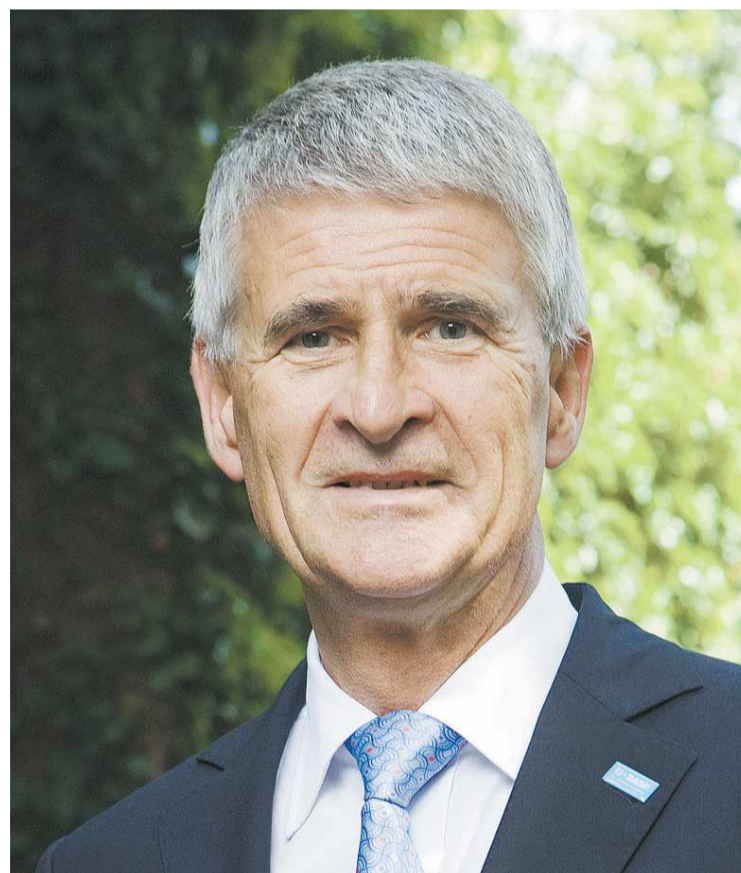


Balance. „Fortschritt und Innovation werden oft nur noch über ihre Risiken definiert“, kritisiert Vorstands-Chief Hambrecht.

Und richtig wütend wird er, wenn es um das Paradebeispiel in seinem eigenen Haus geht: „Amflora“, BASFs genveränderte Kartoffel, die nicht zum Essen gedacht ist, sondern Stärke als Rohstoff für Papier-, Textil- und Klebstofffirmen produziert. Seit 13 Jahren wartet der Chemiekonzern auf eine Genehmigung der EU. Und Hambrecht machte mehr als einmal deutlich, dass sich seine Geduld mit dem Gentechnik-Standort Europa zum Ende neigt.

Den Europäischen Managementpreis bekommt Hambrecht für sein europaweites Denken und Handeln. Das machte die Jury an einer Reihe von Kriterien fest. „Er hat BASF als führendes europäisches Chemieunternehmen positioniert“, sagt Jurymitglied und FTD-Chefredakteur Steffen Klusmann. Die Spitzenposition auf diesem Kontinent ist unumstritten – unter Hambrecht hat der Ludwigshafener Konzern auch die Rolle als Weltmarktführer gefestigt, die er früher mit dem Wettbewerber Dow Chemical teilte.

Seit Jahren ist der Umsatzanteil in Europa mit mehr als 60 Prozent stabil. Wie die Unternehmensberatung Roland Berger konstatiert, gehört BASF zu den führenden Firmen in puncto Innovationen und rangierte 2008 mit der Zahl der angemeldeten Patente auf Platz vier. Knapp vier Fünftel der Konzerninvestitionen flossen 2008 in die Europäische Union.



Seit 2003 ist Jürgen Hambrecht Vorstandschef von BASF. Die Jury des „Best of European Business“-Award zeichnete ihn als „Europäischen Manager“ aus

Vor eineinhalb Jahren hat der BASF-Chef die Bedeutung des Heimatkontinents mit einem Großzukauf noch unterstrichen: 4 Mrd. €

hatte. Die Integration ist dementsprechend ein Kraftakt.

Die Übernahme – immerhin die größte der Konzerngeschichte neben einem US-Deal zweieinhalb Jahre zuvor – hat Hambrecht einige Kritik eingebracht. Der Preis war im Nachhinein zu hoch, wie das Management selbst einräumt. Aber die Transaktion kam auch am Tag der Lehman-Pleite zustande – unmittelbar bevor Märkte und Unternehmensbewertungen einkrachten.

Hambrecht ist seit 2003 Vorstandschef von BASF. Der 63 Jahre alte promovierte Chemiker ist verheiratet und hat vier Kinder. Seine Karriere hat er lange Zeit in der Heimat gestaltet: zuerst als Mitarbeiter im Kunststofflabor, dann leitete er Forschung und Einkauf der Farbensparte und später den Unternehmensbereich Technische Kunststoffe.

Den entscheidenden beruflichen Sprung macht Hambrecht indes auf einem anderen Kontinent: ab 1995 als Ostasienchef in Hongkong und ab 1997 als erstes Vorstandsmitglied mit Sitz in Asien. Seine Leistungen bei der Expansion in der wichtigsten Wachstumsregion war bei seiner Nominierung für den Topjob mitentscheidend. Den Blick auf Europa aber hat Hambrecht in all den Jahren nicht verloren.

Nächstes Jahr vollendet er seine zweite Amtszeit – im Frühjahr soll er an seinen Nachfolger übergeben und zum letzten Mal als Vorstandschef von seinem Büro aus auf das Stammwerk schauen. Es ist das größte Chemiegelände Europas.

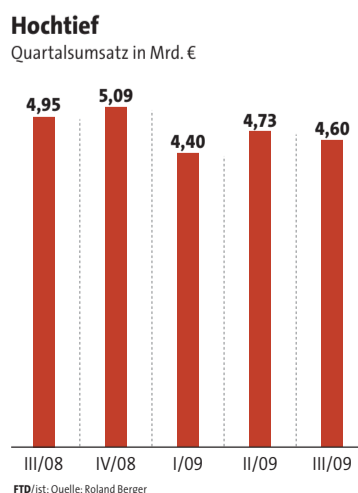
Das Ass von der Baustelle

Der Baukonzern Hochtief profitiert von den Konjunkturprogrammen in aller Welt

VON MICHAEL GASSMANN

Hochtief-Chef Herbert Lütkestratkötter hat den Konzern mit einer Doppelstrategie bisher erfolgreich durch die Krise geschleust: Internationalisierung und Sanierung. Mitten in der Krise ist der Konzern profitabel gewachsen. Im Durchschnitt der acht Quartale bis Ende September 2009 stieg das Ergebnis vor Steuern und Zinsen mit Jahresraten von sechs Prozent, während fast alle anderen Konzerne Gewinneinschränkungen oder gar Verluste buchten. Selbst der Autobauer Audi, Ertrags-Champion in der längerfristigen Betrachtung, konnte in der Krise nicht mithalten.

Das Wachstumtempo wird indes nachlassen. In den ersten neun Monaten 2009 sank der Auftragseingang gegenüber dem Vorjahreszeitraum um 11,2 Prozent. Größe sei für ihn kein Selbstzweck, sagt Lütkestratkötter: „Wir streben kein hohes Volumen an. Am Ende zählt die Rendite.“



Rund 90 Prozent seines Geschäfts macht Hochtief im Ausland, Schwerpunkt Australien und USA – kaum ein deutscher Großkonzern treibt die Auslandsorientierung so weit. „Wir wickeln mehr als 5000 Projekte gleichzeitig in aller Welt ab. Wir haben die Leute und die Organisation dafür“, sagt der 59-jährige Lütkestratkötter, bekennder Westfale und als solcher bodenständig. Für ihn steht fest: „Der Ausbau unseres Auslandsgeschäfts hat dazu beigetragen, dass wir in den vergangenen drei Jahren unsere Ziele übererfüllt haben.“ Der Konzern profitiert damit gerade in der Krise von den Konjunkturprogrammen, die in vielen Industrieländern die Wirtschaft ankurbeln sollen. Die Ertragskraft des Konzerns hängt indirekt zu großen Teilen davon ab, wie gut es der chinesischen Wirtschaft geht.

Dem von Chinas wachsendem Rohstoffbedarf profitiert die australische Beteiligung Leighton mit

ihrer Sparte Auftragsbergbau. Hochtief hält an Leighton einen Anteil von 55 Prozent. Das australische Unternehmen trägt einen Großteil zum Gewinn des deutschen Mutterkonzerns bei. So erhielt es zum Beispiel im Februar einen 520 Mio. € schweren Auftrag über den Abbau von Millionen Tonnen Kohle.

Sanierungsbedarf gab es dagegen bei Lütkestratkötters Amtsantritt vor drei Jahren in Deutschland. Der Stammmarkt leidet nach seinem Befund unter strukturellen Problemen: „Einige Marktsegmente sind von starkem Preiswettbewerb gekennzeichnet, etwa weite Bereiche des deutschen Hochbaus.“ Hochtief beschränkte sich auf ausgewählte Projekte und schrieb 2009 nach eigenen Angaben erstmals wieder schwarze Zahlen in Deutschland.

Das ausführliche Firmenporträt zu Hochtief finden Sie auf unserer Website: WWW.FTD.DE/HOCHTIEF



Herbert Lütkestratkötter führt den Baukonzern Hochtief. Er nahm den Preis für Wachstum in der Krise entgegen

IMPRESSUM

Financial Times Deutschland
Stubbenhuk 3 · 20459 Hamburg
Tel. 040/31990-0 · Fax: 040/31990-310
www.ftd.de; E-Mail: leserservice@ftd.de

Redaktion: Volker Bormann (verantwortl.), Tina Stadlmayer
Gestaltung: Andreas Voltmer (lfg.)
Bildredaktion: Florian Kraska, Ulla Deventer
Infografik: Jens Storkan
Bildbearbeitung: FTD-Bildbearbeitung
Chefin vom Dienst: Dr. Hiltrud Bontrup
Korrektur: Martin Knopp

Verlag: G+J Wirtschaftsmedien GmbH & Co. KG,
Geschäftsführer: Dr. Bernd Buchholz, Ingrid M. Haas
Postanschrift: Brieffach 02, D-20444 Hamburg
Verlagsleiter: Jan Honsel, Albrecht von Arnswaldt
Gesamtanzeigenleiterin: Helma Spieker
Anzeigenleiter: Jens Kauerauf (FTD, htsi, enable),
Martina Hoss (Capital, impulse, BORSE ONLINE),
E-Mail: sonderthemen@ftd.de
Syndication: Picture Press Bild- und Textagentur GmbH,
Koordination: Petra Martens, Anfragen: Nicole Wulff,
Tel. 040/3703 3401, E-Mail: wulff.nicole@picturepress.de

„Financial Times“, „Financial Times Deutschland“ und „FTD“ are registered trade marks of The Financial Times Limited and used under licence.

Druck: Presse-Druck- und Verlags-GmbH, 86167 Augsburg;
BZV Berliner Zeitungsdruck GmbH, 10365 Berlin; Druck- und
Verlagszentrum GmbH & Co. KG, 58099 Hagen; Mannheimer
Morgen Großdruckerei und Verlag GmbH, 68167 Mannheim



Der französische Präsident **Nicolas Sarkozy** berichtet nach einem Treffen mit den Chefs der heimischen Großbanken im August vergangenen Jahres über seine Einigung mit den Bankern. Sie stimmten seinen Vorschlägen zu, das Bonus-System zu verschärfen. In Frankreich gilt fortan ein Bonus-Malus-System

Neue Regeln, alte Risiken

VON JÖRN PETRING

Man mag Nicolas Sarkozy ja einen Hang zum Populismus vorwerfen. Manchmal entfalten aber eben auch sehr einfach gestrickte Taten eine positive Wirkung. Zum Beispiel vergangenen Sommer, als mit der Ankündigung der BNP Paribas Bank, 1 Mrd. € für Boni zurückstellen zu

Das Bonussystem der Banken wird verschärft, doch trifft dies oft nur Führungskräfte. Das sind nicht immer jene, die mit viel Geld hantieren

wollen, die Debatte um nimmersatte Gierbanker in Frankreich einen vorläufigen Höhepunkt erreichte. Da platzte Sarkozy der Kragen, und er bestellte die Chefs der heimischen Großbanken ein. Dann setzte er das Ultimatum: Entweder, die Banker akzeptieren umgehend verschärfte Boni-Regeln, oder der französische Staat arbeitet nicht länger mit ihnen zusammen.

Der Vorstoß des Präsidenten zeigte Wirkung, die französischen Banken lenkten ein. Einige Wochen später, auf dem G20-Gipfeltreffen in Pittsburgh, war Sarkozy der Vorreiter und die Weltgemeinschaft entschied, neue Bonus-Regeln einzuführen. Jetzt geht es an die Umsetzung, auch in Deutschland. Die Zwischenbilanz zeigt: Es gibt viel Licht, aber auch Schatten. Banken reduzieren

zwar flächendeckend ihre variablen Gehälter und führen langfristig ausgerichtete Vergütungsmodelle ein. Doch bei der angeschlagenen HSH-Nordbank, die 2009 mit 1,4 Mrd € Verlust kalkuliert, könnten sich die Boni schon wieder auf einen zweistelligen Millionenbetrag summieren. Sie zahlt allen rund 4300 Mitarbeitern unterhalb der Bereichsleiter-Ebene für 2009 eine Extravergütung. Auch die WestLB hat trotz ihrer Verluste für 2009 „leistungsorientierte Vergütungen“ angekündigt.

Erste Schwächen des neuen Systems tun sich also bereits auf: So ist es den Banken überlassen, für welche ihrer Mitarbeiter sie die neuen Regeln anwenden. Laut BaFin sollen die Neuerungen nur für „Risktaker“ gelten. Angestellte also, die mit ihren Geschäften ein besonders hohes Risiko eingehen könnten.

Wozu das führt, zeigt das Beispiel eines Bankangestellten, der nicht genannt werden möchte. In seiner Handelsabteilung unterliegen künftig zwar die Abteilungsleiter den strikten Vorschriften. Nicht jedoch die Trader, die täglich mit Millionenbeträgen hantieren.

Die BaFin stellte deutschen Banken und Versicherern im Dezember ein Rundschreiben zu. Darin mahnte sie, bis spätestens Mitte 2010 strengere Regeln für Bonuszahlungen einzuführen. Sie schreibt den Unternehmen nach internationalem Vorbild vor, die Bezahlung ihrer Angestellten künftig stärker am langfristigen Erfolg auszurichten.

Die neuen Regeln sehen vor, dass sich „beispielsweise auch geschäftliche Misserfolge in der Höhe der Vergütung niederschlagen“, erklärt ein Sprecher der BaFin. Auch seien Banken und Versicherer künftig angehalten, „die Öffentlichkeit detaillierter über ihre Vergütungspraktiken zu informieren.“ Bei der Umsetzung der Regeln werde die Finanzaufsicht zudem zwischen Großbanken und Versicherungsgruppen sowie kleineren Unternehmen unterscheiden.

Konkret knüpft sich die BaFin die variablen Teile der Vergütungen vor. Der wichtigste Schritt: Mindestens 40 Prozent der Bonuszahlungen sollen künftig erst nach drei Jahren ausbezahlt werden. Die Gelder werden auf einem Konto zwischengelagert.

Falls sich dann zeigt, dass ein Banker etwa mit einem Investment lediglich kurzfristig Erfolg hatte und sich das Geschäft später negativ entwickelt, soll das Geld auf dem Bonus-Konto, oder Teile davon, einbehalten werden – Bankern droht also ein Malus.

Schon vor dem Gipfel in Pittsburgh forderte Sarkozy ein ähnliches Modell: Fortan, sagt er, werde in Frankreich nicht mehr nur ein Bonus-System für Banker gelten, sondern ein „Bonus-Malus-System“. Demnach werden zwei Drittel der Boni nach drei Jahren ausgezahlt und ein Drittel direkt in Aktien des Arbeitgebers. Macht die Bank Verluste, ist ein Teil der Boni hinfällig. In Deutschland hatten sich bereits vor dem Rundschreiben der BaFin viele Banken dazu bereit erklärt, die nun für 2010 international vorgesehene Bonus-Regeln schon 2009 freiwillig umzusetzen. Hinter der Initiative

steht eine ganze Reihe großer deutscher Finanzinstitute, darunter unter anderem die Deutsche Bank, die Commerzbank, Sparkassen, Genossenschaftsbanken sowie der Versicherungskonzern Allianz.

Die Deutsche Bank etwa kündigte vor Kurzem an, von nun an die variablen Gehälter ihrer Manager drastisch zu reduzieren und dafür die Fixgehälter um den gleichen Betrag zu erhöhen. Auch auf die Forderungen der BaFin reagiert die Bank: Mindestens 40 Prozent des variablen Gehalts werden so künftig erst nach drei Jahren und neun Monaten ausgezahlt. „Dieser Anteil kann in einigen Fällen sogar noch deutlich höher liegen“, sagt ein Sprecher der Bank. Im Wesentlichen soll bei der Deutschen Bank folgendes Prinzip gelten: Je verantwortungsvoller die Position des Managers, desto höher auch der Anteil der variablen Vergütung, die erst nach einigen Jahren ausgezahlt wird. Auch die Commerzbank kündigte ein ähnliches Vergütungsmodell an.

„Viele Manager empfinden das neue System als dramatisch“, sagt Martin von Hören, der von der Managementberatung Kienbaum. Dennoch bezeichnet er die Schritte als richtig: „In der Vergangenheit gab es viele Banken, deren Bonusmodelle nicht atmen.“ Bei Erfolg wurde zwar ein Bonus gezahlt. Bei Verlusten gab es jedoch keine Abzüge für Manager.

„Viele Manager empfinden das neue System als dramatisch“

Martin von Hören, Kienbaum

Gibt es einen europäischen Weg zu erfolgreichem Management?

Wir glauben ja!

... und gratulieren den Preisträgern der deutschen Vorauswahl unseres diesjährigen Wettbewerbs "Best of European Business" dazu, dass sie diesen Weg erfolgreich beschritten haben:

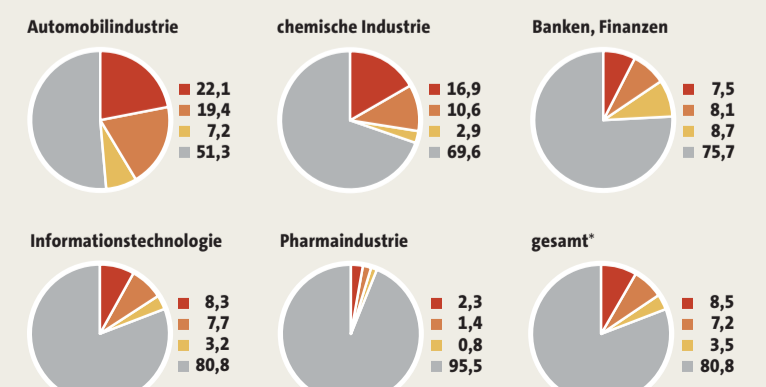
Dr. Jürgen Hambrecht, CEO der BASF SE, als "Europäischer Manager", **Hartmut Ostrowski, CEO der Bertelsmann AG**, durch seine "Mutige Führung" sowie die Unternehmen **HOCHTIEF Aktiengesellschaft** und **Symrise AG** mit ihrem herausragenden "Wachstum trotz Krise".

Sie alle haben gezeigt, dass jede Krise auch Chancen bietet. Wir glauben, dass Europas Unternehmen die Chance und das Potenzial haben, die kommenden Jahre zu einer europäischen Dekade zu machen.

Harte Schnitte

krisenbedingte Gehaltskürzungen bei leitenden Angestellten nach Branchen in %

■ mehr als 20% ■ 10 bis 19% ■ weniger als 10% ■ keine Kürzung



* mit Telekommunikation, Maschinenbau, Consulting und Einzelhandel

FTD/jst; Quelle: Manager Magazin, Onlineumfrage Juli/August 2009, 91.000 Teilnehmer