

**Autor:** Sommer, Ulf  
**Seite:** 001  
**Rubrik:** Titelseite; Thema  
**Serientitel:** Konzerne auf Erfolgskurs (Handelsblatt-Beilage)

**Gattung:** Tageszeitung  
**Auflage:** 160.336 (gedruckt) 136.851 (verkauft)  
 142.513 (verbreitet)  
**Reichweite:** 0,49 (in Mio.)

## Gewinnmaschine Deutschland

Erstmals in der Nachkriegsgeschichte sind deutsche Konzerne wie Volkswagen, Lufthansa und BASF profitabler als ihre weltweiten Wettbewerber. Das Geheimnis des Erfolgs: aggressives Kostenmanagement und boomende Exportmärkte.

Ulf Sommer Düsseldorf Note "sehr gut" bei Aufträgen, Umsätzen und Exporten. Aber nur ein Mangelhaft in puncto Profitabilität. So bewerteten die internationalen Finanzmärkte jahrzehntelang deutsche Industrieunternehmen wie Volkswagen und BASF. Stets hängten ausländische Konkurrenten deutsche Konzerne ab, wenn es darum ging, wie viel Reingewinn vom Umsatz nach Abzug aller Sach- und Personalkosten bleibt.

Doch die traditionelle Renditeschwäche Deutschlands ist Vergangenheit. Angesichts boomender Exportmärkte im westlichen Europa und in großen Schwellenländern wie China und Indien wirtschafteten die großen deutschen Konzerne erstmals besser als ihre weltweiten Wettbewerber. Das belegt die Handelsblatt-Rangliste der umsatzstärksten Unternehmen. Die 50 größten Konzerne der Welt - exklusive der Ölbranche, da es diese in Deutschland nicht gibt - erreichten im vergangenen Geschäftsjahr im Schnitt eine Nettoumsatzrendite von 4,7 Prozent. Die 50 größten deutschen Firmen dagegen steigerten ihre Marge von 1,8 auf 4,8 Prozent - die Dax-Konzerne sogar auf 5,4 Prozent. Das ist so viel wie noch nie. "Die deutschen Unternehmen haben ihre Kostenstrukturen stark optimiert, was nun bei anziehender Nachfrage überproportional im Ergebnis und bei den Margen durchschlägt", sagt Marc Tüngler, Geschäftsführer der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz. 2010 summierten sich die Sparprogramme allein der 30 Dax-Konzerne auf mehr als 30 Milliarden Euro.

So ziehen die Deutschen ihren ausländischen Wettbewerbern davon. Volkswagen, BMW und Daimler etwa wirtschaften profitabler als Japans Vorzeigekonzerne Toyota. Auch der Chemieriese

BASF fährt höhere Umsatzrenditen ein als seine Wettbewerber. Die Lufthansa ist profitabler als Air France, Schwedens SAS und Spaniens International Airlines. Die Versorger Eon und RWE schlagen ihre französischen Konkurrenten.

Experten zufolge werden Deutschlands Konzerne noch lange von ihrem Sparkurs profitieren. "Kostensenkungen wirken zeitversetzt", sagt Karlheinz Küting, Direktor des Centrums für Bilanzierung und Prüfung in Saarbrücken. "Sie erhöhen auch nach Jahren noch die Margen." Erstaunlich nur: Die Börse honoriert diese Stärke nicht. Mit Siemens schafft nur ein deutscher Konzern den Sprung unter die 50 weltweit wertvollsten Unternehmen. Gemessen an ihren Konkurrenten sind die Aktien deutscher Konzerne unterbewertet.

Weniger Masse steigert die Klasse - so lautet Deutschlands Erfolgsrezept. In Zahlen heißt das: Die heimischen Unternehmen steigerten binnen eines Jahres ihre Umsätze um 13 Prozent, ihre Nettogewinne aber um 206 Prozent. Diese Konstellation bescherte den enormen Zuwachs an Profitabilität. Die Weltkonzerne steigerten ihre Umsätze mit 20 Prozent zwar stärker, doch die Gewinne legten mit 39 Prozent weit weniger zu als bei den deutschen Konkurrenten. Das heißt, die Weltkonzerne wurden durch Masse zwar größer, aber kaum profitabler.

Der Unterschied: Amerikanische Weltkonzerne wie der Handelsriese Walmart, der Mischkonzern General Electric und der Computerhersteller Hewlett-Packard steigern ihre Gewinne "nur" noch im Einklang mit den Umsätzen. Ziehen die Aufträge an, so wie seit dem Ende der Weltwirtschaftskrise, dann legen auch die Gewinne zu. Doch für außerordentliche Steigerungen reicht es

nicht, weil die Kostenstrukturen bereits ausgereizt sind. Die Deutschen dagegen konnten in der jüngsten Vergangenheit noch kräftig sparen.

Ein Blick in die wichtigen Branchen sowie ein Vergleich der deutschen Spitzenkonzerne mit ihren großen ausländischen Wettbewerbern belegen, dass in den industriellen Schlüsselbranchen die heimischen Firmen ihren Wettbewerbern davonziehen. Deutschlands größtem Autobauer Volkswagen blieben im abgelaufenen Geschäftsjahr mit jedem Euro Umsatz 5,4 Cent Reingewinn übrig. Das ist so viel wie noch nie. Toyota in Japan schaffte mit 2,1 Cent nicht einmal halb so viel. Auch der US-Konkurrent General Motors, der japanische Hersteller Nissan und der koreanische Senkrechtstarter Hyundai liegen abgeschlagen dahinter. Deutschlands Nummer zwei und drei, Daimler und BMW, zählen ebenfalls zu den profitabelsten Herstellern der Welt.

Nachfrage aus China hilft BMW und Daimler.

Der Grund liegt in den Sparprogrammen der Konzerne. Sie sparen überall - in der Verwaltung durch effizientere Vernetzungen, in der Produktion durch modernere Plattformen und das Verlagern in Niedriglohnländer sowie in den Lieferketten durch gebündelte Einkäufe mit höheren Rabatten. Darüber hinaus profitieren etwa die exportorientierten Autobauer von der rasanten Nachfrage aus China nach teuren Luxuslimousinen und prestigeträchtigen Mittelklassewagen aus Deutschland. Das kommt BMW und Daimler im Hochpreissegment zugute sowie VW bei der neuen Mittelschicht.

Ähnlich gut läuft es bei den renditestarken Versorgern Eon und RWE im Vergleich zu ihren margenschwachen Wettbewerbern GDF Suez und EDF in Frank-

reich sowie Enel in Italien. Auch der weltgrößte Chemiehersteller BASF ist profitabler als seine Herausforderer Dow Chemical in den USA, Akzo Nobel in den Niederlanden und Johnson Matthey in Großbritannien.

Selbst die Deutsche Post, die jahrelang unter ihrem verlustreichen US-Geschäft litt, wirtschaftete im abgelaufenen Geschäftsjahr profitabler als der große Logistiker Fedex in den USA und Kühne & Nagel in der Schweiz.

Es ist nicht nur die gute Konjunktur in Deutschland, die die Unternehmen beflügelt. Ursache für die neue Stärke ist eine Mischung aus drastischen Kostensenkungen und Gesundenschumpfen.

Konzerne stoßen Nebengeschäft ab.

Die Konzerne profitieren von Sparprogrammen in Rekordhöhe. Sie summieren sich im Jahr 2010 auf mehr als 30 Milliarden Euro allein bei den 30 Dax-Konzernen. Das entspricht der Hälfte der Konzerngewinne im vergangenen Jahr. Der Gasehersteller Linde sparte im Einkauf und bei der IT, der Elektronikriese Siemens im Vertrieb und in der Verwaltung. Die Deutsche Telekom, der

Handelskonzern Metro, der Softwarespezialist SAP und der Stahlhersteller Thyssen-Krupp verordneten sich einen Abbau von Stellen. SAP wollte weltweit bis zu 3700 Arbeitsplätze einsparen, die Telekom mehr als 10000, Metro sogar 15000.

Darüber hinaus stoßen die Konzerne ab, was nicht zum Kerngeschäft gehört. Der Chiphersteller Infineon etwa verkaufte nach Milliardenverlusten und der drohenden Pleite alles, was keine Zukunft versprach. Die verlustreiche Mobilfunksparte ging an den Weltmarktführer Intel, die drahtgebundene Kommunikation an einen Finanzinvestor und die Speicherchipsparte, ein Milliardengrab, überführte Infineon in eine eigenständige Aktiengesellschaft.

Der Lohn: Im abgelaufenen Geschäftsjahr setzte Infineon nur noch 3,3 Milliarden Euro um, das ist nicht einmal halb so viel wie im Jahr 2007. Aber: 2010 blieben mit jedem Euro Umsatz 9,5 Cent Reingewinn übrig - 2007 waren es fünf Cent Verlust.

In anderen Branchen sieht es ähnlich aus. Die Post verabschiedete sich nach jahrelangen Verlusten aus den USA und

vom unrentablen Expressgeschäft in Frankreich und Großbritannien. Das schmälerte die Umsätze, steigerte aber die Marge - binnen eines Jahres von 0,6 auf den Rekordwert von 4,9 Prozent.

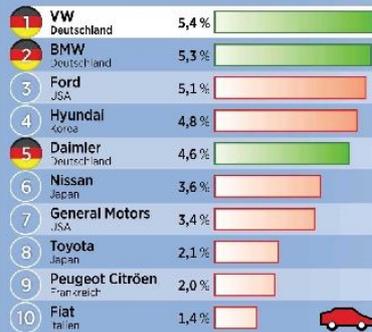
Den gleichen Weg schlägt jetzt der zweite Ex-Monopolist ein. Die Deutsche Telekom verkaufte ihre US-Mobilfunktochter und damit ein Viertel des Umsatzes. Der Konzern hofft, so profitabler zu arbeiten, weil künftig weniger Kreditzinsen das Geschäft belasten.

Gemein ist allen Konzernen, dass sie sich auch in diesem Jahr mit ihren Rekordrenditen nicht zufriedengeben. Nachdem der Gasespezialist Linde seine Umsatzrendite binnen eines Jahres von 5,8 auf 8,3 Prozent gesteigert hatte, setzte Konzernchef Wolfgang Reitzle die Ziele noch höher an. Bis 2014 will er ein operatives Ergebnis von vier Milliarden Euro erreichen. Das wäre gegenüber dem Wert des Rekordjahres 2010 ein Zuwachs von mehr als einem Drittel. Ein Umsatzziel nannte Reitzle nicht.

Der Fokus in deutschen Unternehmen liegt nicht mehr auf der Masse, sondern auf Gewinnen und Margen.

## AUTOBAUER

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr



Relative Wertentwicklung im Vergleich

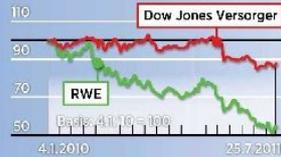


## VERSORGER

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr

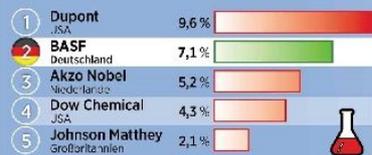


Relative Wertentwicklung im Vergleich

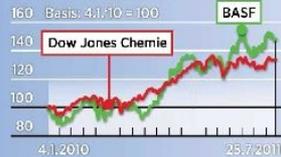


## CHEMIE

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr



Relative Wertentwicklung im Vergleich

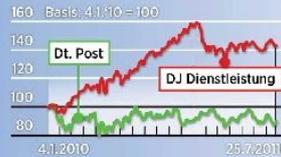


## LOGISTIK

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr



Relative Wertentwicklung im Vergleich



## LUFTFAHRT

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr

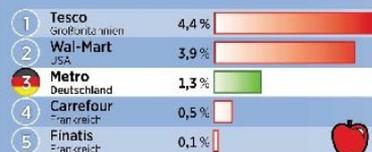


Relative Wertentwicklung im Vergleich

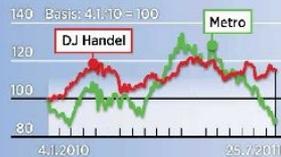


## HANDEL

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr



Relative Wertentwicklung im Vergleich



## TELEKOMMUNIKATION

Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr



Relative Wertentwicklung im Vergleich



Handelsblatt

Quellen: Bloomberg, Unternehmensangaben, IIG-Research, Zogis, Just/Mathee-Will

Handelsblatt Nr. 142 vom 26.07.2011  
 © Handelsblatt GmbH. Alle Rechte vorbehalten.  
 Zum Erwerb weitergehender Rechte wenden Sie sich bitte an nutzungsrechte@vhb.de.

Unternehmensrangfolge nach Nettoumsatzrendite im abgelaufenen Geschäftsjahr in ausgewählten Branchen (MAR / URANK / KEN / Grafik)

**Wörter:**

1153

© 2011 PMG Presse-Monitor GmbH