

SGMI-Club
Jahrestagung 2012

BUCHBESPRECHUNG

„Die Macht der Ehrlichkeit“

Mary Buffett & David Clark

INHALT

	Das richtige Unternehmen	25		Die Belegschaft motivieren	91
X	So finden sie das Unternehmen mit den besten Karrierechancen	27		Die Magie des ersten Eindrucks	93
X	Drei Schnelltests zur Ermittlung des Arbeitgebers	37		Die Macht des Lobes	97
	Verantwortung delegieren	47		Die Macht des guten Rufs	101
X	Regeln für das Delegieren von Verantwortung	49	X	Die Gefahr der Kritik	105
	Für jede Aufgabe den richtigen Manager finden	55		So meistern Sie Konflikte	113
	So beginnt man mit der Suche nach dem richtigen Manager	57	X	Sensibilität zeigen	117
	Sieger oder Opfer? Das Geheimrezept für die Auswahl von Führungskräften	63		Eigeninitiative fördern	121
	Den Traumjob annehmen	67		Fehler einräumen	127
	Ein erfolgreiches Vertriebsteam aufbauen	71		Fallgruben, Herausforderung und Lehrstücke für Manager	129
X	Obsession	73	X	Die unsichtbaren Gefahren des fremd-finanzierten Geschäfts	131
X	Die Macht der Ehrlichkeit	77	X	Halten gute Ideen immer ihr Versprechen?	137
X	Haushalten	79		Umgang mit kriminellen Handlungen von Mitarbeitern	141
X	Langfristig planen	83		Umgang mit eigenen Fehlern	145
	Angemessene Gehälter zahlen	87		Die Gefahr der Ja-Sager	147
				Aus verpassten Chancen lernen	151
				Auf Bewährtes und Seriöses setzen	155
				Aufsteigen im Leben	159
				Den Wert der eigenen Person steigern	161
			X	Persönliche Schulden begrenzen	163

Unternehmen mit den besten Karrierechancen finden (Seite 27 - 35)

Buffett:

„Es besteht ein himmelweiter Unterschied zwischen einem Geschäft, dessen Wachstum jede Menge Kapital erfordert, und einem Geschäft, dessen Wachstum kein Kapital erfordert.“

Diese Art von Unternehmen hat ihren jeweiligen Markt fest in der Hand und verfügt über das, was er einen „dauerhaften Wettbewerbsvorteil“ nennt. Das ist so zu verstehen, dass diese Spitzenunternehmen Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sich im Grunde nie verändern, sich problemlos absetzen lassen und fest im Bewusstsein der Verbraucher verankert sind. Daraus ergeben sich höhere Gewinnspannen und eine höhere Umschlagshäufigkeit. Oft genug schwimmen solche Unternehmen regelrecht im Geld.

Warren Buffett fiel im Lauf der Jahre auf, dass dieser Art Von Spitzenunternehmen eins von drei möglichen Geschäftsmodellen zugrunde liegt:

1. Entweder sie verkaufen ein einmaliges Produkt oder
2. sie verkaufen eine absolut einzigartige Dienstleistung oder
3. sie betreiben einen günstigen Ein- und Verkauf von Produkten beziehungsweise Dienstleistungen, für die am Markt ständig Bedarf herrscht.

Beispiele:

- Coca-Cola, Pepsi, Wrigley, Hershey, Kraft, Procter & Gamble
- Allianz, verschiedene Banken: Sparkasse, Commerzbank, Volksbanken
- Aldi, Kaufland, Lidl, OBI

Unternehmen mit den besten Karrierechancen finden (Seite 27 - 35)

Grundgedanken

Bei einem langfristig unveränderten Markenprodukt muss der Hersteller weder größere Summen in Forschung und Entwicklung stecken, noch muss er seine Produktionsstätten und Anlagen ständig umrüsten, um Designänderungen umzusetzen. Das ermöglicht ihm die fortlaufende Nutzung ein und desselben Werks und derselben Anlagen über viele Jahre, bis sie irgendwann verschlissen sind. Das so gesparte Geld kann vom Unternehmen zu Expansionszwecken verwendet werden, ohne es mit zusätzlichen Fremdmitteln oder Kapitalerhöhungen zu belasten. Denn das zum Wachstum erforderliche Kapital wird intern generiert. Das alles führt dazu, dass die Manager solcher Erfolgsunternehmen einfach glänzend dastehen.

Beispiel

Ein Unternehmen wie Coca-Cola muss keine Milliarden in die Weiterentwicklung seines Produkts oder die Umrüstung seiner Produktionsstätten stecken, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Somit befindet sich reichlich Geld in der Kasse für wirklich spannende Dinge wie etwa die Übernahme anderer Unternehmen und üppige Prämienzahlungen an die eigenen Führungskräfte.

Dagegen ist ein Konzern wie General Motors, dessen Kraftfahrzeuge quasi im Jahrestakt überarbeitet werden, gezwungen, Milliarden für die Weiterentwicklung und Umrüstung der Werksanlagen auszugeben, damit die eigenen Modelle mit denen von Ford und Toyota konkurrieren können.

Opel, VW, BMW, Mercedes
Nokia, IBM, Apple, Microsoft,
Intel, AMD, ARM, Yahoo, Google

3 Schnelltests zur Ermittlung des besten Arbeitgebers (Seite 37 - 45)

1. Ergebnis je Aktie

Positives Beispiel

2010	2,95 Dollar
2009	2,68 Dollar
2008	2,37 Dollar
2007	2,17 Dollar
2006	2,06 Dollar
2005	1,95 Dollar
2004	1,65 Dollar
2003	1,60 Dollar
2002	1,48 Dollar
2001	1,30 Dollar

Aus dieser Zahlenreihe ergibt sich eine stetige Kursentwicklung mit dauerhaft steigender Tendenz für das betreffende Unternehmen. Daher lässt sich mit einiger Beständigkeit und einer steigenden Tendenz über einen Zeitraum von zehn Jahren mit einiger Sicherheit auf einen langfristigen Wettbewerbsvorteil schließen.

Negatives Beispiel

2010	2,50 Dollar
2009	0,45 Dollar Verlust
2008	3,89 Dollar
2007	6,05 Dollar Verlust
2006	6,39 Dollar
2005	5,03 Dollar
2004	3,35 Dollar
2003	1,77 Dollar
2002	6,68 Dollar Verlust
2001	8,53 Dollar

Hier zeigt sich ein Abwärtstrend, der immer wieder von Verlusten geprägt ist. Die Vermutung liegt nahe, dass dieses Unternehmen auf einem wettbewerbsintensiven und von starken zyklischen Schwankungen geprägten Markt aktiv ist.

3 Schnelltests zur Ermittlung des besten Arbeitgebers (Seite 37 - 45)

2. Der Schuldentest

Firmen ohne oder zumindest doch ohne nennenswerte Schulden sind leicht daran zu erkennen, wie hoch ihre Verbindlichkeiten im Branchenvergleich sind.

Allgemein lässt sich sagen, dass eine Schuldenlast, welche die Nettoerträge um das Fünffache übersteigt, auf lange Sicht einen Wettbewerbsnachteil für das betreffende Unternehmen darstellt.

Ein hoher Verschuldungsgrad legt nahe, dass

1. das Unternehmen einer wettbewerbsintensiven Branche zuzurechnen ist, wo fortlaufende Veränderungen hohen Kapitaleinsatz erfordern, oder
2. das Unternehmen einen überhöhten Fremdkapitalanteil aufweist.

====> Es kann passieren, dass Top-Unternehmen im Lauf der Zeit in die Mittelmäßigkeit abgleiten, aber es kommt äußerst selten vor, dass ein mittelmäßiges Unternehmen ein Vorzeigeunternehmen wird.

3. Der Bruttoertrag

Ertrags- und Aufwandsrechnung

Einnahmen 10.000.000 Dollar

Herstellkosten -6.000.000 Dollar

Rohertrag 4.000.000 Dollar

Rohertrag: Einnahmen = Rohertragsmarkt

4 Mio.: 10 Mio. x 100 = 40 %

Beispiele:

- Coca-Cola 60 %
- Moody's 73 %
- Northern Railway 61 %
- Microsoft 79 %
- Apple 33 %

Obsession (Seite 73 - 76)

In Warren Buffetts Welt ist der perfekte Manager einer, der schon morgens beim Aufstehen an sein Geschäft denkt und auch nachts noch davon träumt. Wie er selbst sagt: „Obsession ist der Preis der Perfektion.“

Eines seiner Lieblingsbeispiele für einen erfolgreichen Investor war ein an sich eher ungebildeter Mensch, der so besessen von Wasserversorgern war, dass er genau beziffern konnte, wie viel ein solches Unternehmen pro Toilettenspülung verdiente. Raten Sie, mit welcher Art von Investitionen dieser Mann seine Millionen machte? Richtig, mit dem amerikanischen Äquivalent der Stadtwerke - den Wasserversorgern.

Und genau diese Art von Obsession wünscht sich Warren Buffett bei seinen Mitarbeitern. Er sagte einmal, wenn er den Bewerbern für Stellen bei Berkshire nur eine einzige Frage stellen dürfte, würde er wissen wollen, wie groß ihre Begeisterung für ihr Fachgebiet sei.

. . . ich mich frage, wenn ich es mit Menschen von seinem Rang zu tun habe, ist Folgendes: ‚Lieben sie das Geld oder lieben sie das Geschäft?‘ Im Falle von Al ist das Geld absolut nebensächlich. Er liebt das Geschäft - und das ist genau, was ich brauche. Denn Leute, die nur das . . .

In der Welt von Warren Buffett ist es nicht so wichtig, wie klug wir sind, sondern eher, wie obsessiv wir das betreiben, was uns wirklich wichtig ist. Hat man oben drein auch noch Grips im Gepäck, stellt das sozusagen das Sahnehäubchen auf dem Kuchen dar.

Die Macht der Ehrlichkeit (Seite 77)

„Außerdem finden wir, dass es sich für uns als Manager auszahlt, aufrichtig zu sein: Ein Vorstandssprecher, der andere in offiziellen Dingen täuscht, täuscht sich am Ende auch selbst, sogar in privaten Dingen.“

Warren Buffett

Haushalten (Seite 79 - 82)

„Ein wirklich guter Manager wacht ebenso wenig mit dem Entschluss auf: ‚Heute schraube ich die Kosten zurück‘, wie er nach dem Aufwachen beschließen muss zu atmen.“

Warren Buffett

Der Gewinn stellt das Herzblut jedes Unternehmens dar. Ohne Gewinn droht das Aus. Es kann nur dann Gewinne erzielen, wenn die Kosten der verkauften Produkte unter den angesetzten Produktpreisen liegen. Die Differenz zwischen beiden bezeichnet man als Marge.

Die Aufgabe, die Kosten niedrig zu halten, ist die wichtigste, denn sie bestimmt die Preisgestaltung. Niedrige Kosten bedeuten, dass wir die Produkte preiswerter anbieten können, so dass sie attraktiver und marktgängiger werden.

Steuern. Wie sagte doch Benjamin Franklin: „Wenn du weißt, wie man weniger ausgibt, als man bekommt, hast du den Stein der Weisen gefunden.“ Nach dem Stein der Weisen suchten bekanntlich die Alchemisten, um Blei zu Gold zu verwandeln. In jungen Jahren war Warren Buffett besessen von dem Gedanken, seine Lebenshaltungskosten niedrig zu halten. Deshalb fuhr er selbst dann noch einen VW Käfer, als er längst Multimillionär war. Das Geld, das er sparte, indem er einen Kleinwagen fuhr, blieb ihm für weitere Investitionen und machte ihn somit noch reicher.

Kostensenkungen sind sowohl geschäftlich als auch privat die schnellste und einfachste Methode, unterm Strich mehr herauszubekommen. Folglich ist es auch der einfachste Weg zum Reichtum (und „einfach“ ist immer gut, wenn es ums Geldverdienen geht).

Langfristig planen (Seite 83 - 86)

Warren Buffett ist ein Investor, der langfristig denkt.

Seine bevorzugte Beteiligungsdauer bei besonders wirtschaftlichen Unternehmen ist „auf immer und ewig“. Die langfristige Perspektive ist die Quelle seines enormen Reichtums. Dagegen haben die meisten Unternehmensmanager einen Zeithorizont von höchstens einem Jahr. Sie leben in einer Welt, die zwischen Jahres- und Vierteljahresergebnissen verortet ist. Wenn sie die Prognose für das jeweilige Jahr oder Quartal übertreffen, erhalten sie üppige Prämien und Beförderungen. Erreichen sie die gesteckten Ziele nicht, rollen Köpfe. Das erklärt, warum Geschäftsführungen üblicherweise in knappen Zeiträumen denken.

Bei einer solch kurzfristigen Schwerpunktsetzung der Unternehmensspitze kommt die Langzeitplanung meist zu kurz. Denn Manager stehen unter dem enormen Druck, kurzfristig für die richtigen Zahlen zu sorgen, selbst wenn es auf Kosten der Langzeitplanung geht. Ihre Planungen berücksichtigen oft weder künftige Chancen noch die Gefahr einer Rezession.

Seinen Managern rät Buffett schon beim Eintritt ins Unternehmen, damit aufzuhören, sich wegen der kurzfristigen Höhen und Tiefen des Geschäfts zu sorgen. Sie sollten sich lieber darauf konzentrieren, das Geschäft längerfristig stärker und auf lange Sicht tragfähig zu machen.

Letzten Endes lernte er also, dass die Suche nach dem richtigen Manager eigentlich auch bedeutet, nach einem guten Investor zu suchen, in dessen Verantwortung es liegt, das Geld der Firma in Menschen, Produkte und neue Geschäftsfelder zu investieren und dabei immer die langfristige Perspektive im Auge zu behalten.

So meistern Sie Konflikte (Seite 113 - 116)

„Manchmal muss man nachgeben, um recht zu behalten.“

Warren Buffett

Von Dale Carnegie lernte er, es sei besser, jemandem zuzustimmen, als sich über ihn aufzuregen. Denn so gewinnt man neben dem Vertrauen der Person auch die nötige Aufmerksamkeit, um die eigenen Gedanken zu kommunizieren. Buffett hat diesen Ansatz verinnerlicht und ist bekannt dafür, dass er Konflikte und Streits meidet.

Ebenso bekannt ist, dass er Menschen zuhört und ihre Ansichten respektiert, selbst wenn sie seinen eigenen widersprechen. Doch es ist seine besondere Gabe, sich für die Argumente anderer zu öffnen, was es seinen Gesprächspartnern mehr als alles andere erlaubt, sich zu entspannen und sich Buffetts Meinung anzuhören. Und wenn die andere Person erst einmal bereit ist, zuzuhören, hat man den Konflikt schon fast entschärft.

Franklin schrieb:

„Meine Devise wurde, jeden direkten Widerspruch in Bezug auf die Vorstellungen anderer Menschen und jeden ausdrücklichen Verweis auf meine eigenen zu vermeiden. Ich versagte mir sogar die Verwendung solcher Worte oder Ausdrücke, die eine starre Meinung ins Gespräch brachten, wie beispielsweise ‚bestimmt‘, ‚zweifellos‘ usw. Stattdessen griff ich auf Formulierungen zurück wie ‚ich glaube‘, ‚ich befürchte‘, ‚ich könnte mir vorstellen, es verhalte sich so oder so‘ oder ‚derzeit habe ich den Eindruck‘...“.

Franklin war davon überzeugt, dass die Überzeugungskraft, die seine Gedanken auf seine Landsleute ausübten, auf diesen Ansatz zurückzuführen wäre. Warren Buffett hat seinerseits gelernt, dass eines der Geheimrezepte, wie man Menschen zum Zuhören bringt, darin besteht, Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden und die Meinung anderer zu akzeptieren.

Sensibilität zeigen (Seite 117 - 119)

„Um jemanden zu motivieren, setzen Sie am besten nicht bei den eigenen Wünschen an, sondern bei den Wünschen Ihres Gegenübers.“

Warren Buffett

Henry Ford

„Wenn es ein wesentliches Geheimnis des Erfolgs gibt, dann ist es die Fähigkeit, den Standpunkt des anderen zu verstehen und die Dinge aus seiner ebenso wie auch der eigenen Sicht zu betrachten.“

Wenn es um die Übernahme von familiengeführten Unternehmen durch Berkshire Hathaway geht, spricht er den Stolz der Eigentümer an. Ihm ist klar, dass der Verkauf eines Familienunternehmens zu einem möglichst hohen Preis zwar ein wichtiges Kriterium für den Eigentümer ist. Aber daneben muss auch gewährleistet sein, dass die treuen Mitarbeiter in guten Händen sind und das Unternehmen nach der Übernahme nicht zerschlagen und häppchenweise verkauft wird.

Die unsichtbaren Gefahren des fremdfinanzierten Geschäfts (Seite 131 - 136)

„Die Wege, die man im Geschäftsleben geht, sind mit Schlaglöchern übersät. Allein schon die Vorgabe, allen auszuweichen, beschwört die Katastrophe herauf.“

Warren Buffett

Geschäftsführungen, die in hohem Maße auf Kredite angewiesen sind, setzen im Grunde voraus, dass es ihnen gelingen wird, sämtlichen konjunkturellen Schlaglöchern auszuweichen. Denn ihre Geschäftspläne lassen keinerlei Probleme zu. Dabei wird selbst das am besten geführte Unternehmen irgendwann mit Problemen konfrontiert, wenn es sich hoch verschuldet hat, und auch genau aus diesem Grund kommt es etwa alle 20 Jahre zu einer Finanzkrise.

Angenommen, das von Ihnen geführte Unternehmen wirft auch ohne jede Finanzierung 6 Millionen Dollar Gewinn ab. Nun bietet sich eine Geschäftsgelegenheit, die einen Investitionsaufwand von 100 Millionen Dollar erfordert, aber einen Jahresertrag von 15 Mio. verspricht.

Zusammen mit dem Gewinn aus dem bestehenden Geschäft in Höhe von 6 Millionen verdient Ihr Unternehmen nunmehr 11 Millionen Dollar insgesamt. Sie würden mit diesem Geschäft also den Reingewinn nahezu verdoppeln. Und wer hat sich am Jahresende eine saftige Prämie verdient? Richtig: Sie, da Sie so gut mit dem Unternehmenskapital gewirtschaftet haben.

Die Sache hat nur einen Haken, und zwar einen großen: Was passiert, wenn die Konjunktur einbricht und mit ihr die Erträge Ihres Unternehmens, so dass Sie mit den Zinszahlungen nicht mehr nachkommen? In diesem Fall bleibt zu hoffen, dass Sie auf das Eigenkapital des Unternehmens zurückgreifen können, bis die Konjunktur und Ihr Geschäft sich erholt haben. Ansonsten geht Ihr Unternehmen pleite. Ach, übrigens: Unternehmen, die vor der Insolvenz stehen, tauschen meist als Erstes die Geschäftsführung aus.

Fremdkapital ist ungemein verführerisch und bringt nur Ärger.

Halten gute Ideen immer ihr Versprechen? (Seite 137 - 140)

„Gute Ideen können für erheblich mehr Kopfzerbrechen sorgen als schlechte.“

Warren Buffett

Auf Projekte, deren Schwächen offensichtlich sind, lassen Manager sich gar nicht erst ein. Doch gute Ideen werden aufgegriffen und setzen sich, sofern sie von Erfolg gekrönt sind, dauerhaft durch. Bestes Beispiel: Subprime-Hypotheken schienen zunächst durchaus sinnvoll zu sein. Sie waren dazu gedacht, auch Menschen mit niedriger Kreditwürdigkeit den Erwerb von Wohneigentum zu ermöglichen, sofern sie anderweitig seriös waren. Nach und nach wurden solche Hypotheken aber auch Antragstellern ohne jede Kreditwürdigkeit gewährt. Die Wohneigentumsquote stieg kräftig an - und noch kräftiger stieg das Einkommen der Hypothekemakler. Bis es eines Tages zur Rezession kam, Menschen ihren Arbeitsplatz verloren und ihre Hypotheken nicht mehr bezahlen konnten. So wuchs sich eine im Grunde brauchbare Idee zur Katastrophe aus.

. . . Das änderte sich, als eines Tages die Banken vorsprachen und die AIG baten, mehrere Gruppen von Subprime-Darlehen zu versichern, die man gebündelt hatte - so wie die vertrauten Unternehmensanleihen. In Anbetracht der satten Gewinne, die ihr die Versicherung von Unternehmensanleihen bescherte, ging die AIG davon aus, dass ihr das Versicherungsgeschäft mit gebündelten Subprime-Hypotheken ebenfalls üppige Profite beschern würde. Man machte sich nicht die Mühe das tatsächliche Risiko zu analysieren, das mit dem Zahlungsausfall eines großen Hypothekepakets verbunden sein würde. Mit der einsetzenden Rezession gerieten jedoch Tausende von Subprime-Hypotheken in Zahlungsverzug und die Kurse der durch die AIG versicherten Subprime-Hypothekendarlehen begannen abzustürzen. Die AIG musste immer höhere Sicherheiten bereitstellen, um die Subprime-Versicherung . . .

Persönliche Schulden begrenzen (Seite 163 - 165)

„Man kann nicht Geld zu 18 oder 20 Prozent aufnehmen und am Ende trotzdem gut dastehen. Ich jedenfalls könnte das nicht, ich würde pleitegehen. Also vermeide ich Schulden, soweit ich kann. Wenn Sie ein Haus finden, das Ihnen gefällt, und Sie bei angemessener Anzahlung ein Darlehen bekommen, dann bitte schön - kaufen Sie es. Aber erst, wenn Sie die Zahlungen auch stemmen können. Schultern Sie auf keinen Fall mehr Verbindlichkeiten, als Sie bewältigen können.“

Warren Buffett

Nur als Beispiel: Warren Buffett bezahlte seinerzeit 34.000 Dollar für sein Haus und bewohnte es nach wie vor. Er fuhr auch dann noch einen Kleinwagen, als er längst Millionär war. Indem er also mit seinem Geld sparsam umging und nie über seine Verhältnisse lebte, konnte er überschüssiges Kapital erneut anlegen.

Denken Sie daran: Weniger zu leihen und mehr zu sparen beschert finanzielle Unabhängigkeit und sorgenfreie Nächte. Mehr zu leihen und wenig zu sparen bringt Ihnen Sorgen und Sie an den Bettelstab.