

In Search of Excellence

Nachlese zum SGM Management- und Alumni-Symposium 2006

Der Dynamik und Entwicklung und vor allem dem Erfolg verschrieben, präsentierte sich das Management- und Alumni-Symposium vom 2. bis 4. November 2006 in Luzern als willkommene Werkstatt und Fundgrube in Sachen Unternehmensführung. Der Titel der Veranstaltung «**In Search of Excellence – auf der Suche nach Spitzenleistungen**» schuf bereits im Voraus hohe Erwartungen. Herausragende Referenten, die Diskussionen und die Workshops beflügelten am Ende zu eigenem Nach- und Weiterdenken. Etwas Besseres kann man sich für die eigene Arbeit im beruflichen Alltag eigentlich gar nicht wünschen.



Energie zuerst und vor allem. So könnte man die Ausführungen von Frau **Prof. Dr. Heike Bruch, Professorin für Leadership an der Universität St. Gallen** auf einen Nenner bringen. Für Frau Bruch ist Energie die Kraft, mit der die Unternehmen arbeiten, um die Dinge in die anvisierte Richtung zu bewegen. Mittels welcher Strategien machen sich die Unternehmen aber die Energie zunutze? Die einen indem sie äussere Bedrohungen beschwören, so dass bewusst wird, was an Verlusten auf dem Spiele stehen könnte. Die andern indem sie plastisch greifbar zu machen verstehen, welche Gewinne winken. Als Hauptaufgabe aber bleibt in jedem Fall der nachhaltige Erfolg, denn Energie lässt sich immer nur kurz- bis mittelfristig sicherstellen.

Wie entgeht man dem Paradox des Erfolges und den lauernden Energiefallen? Durch permanente Marktbeobachtung, jährlich ablaufende Strategiekontrollprozesse, vor allem aber durch starke Führung, die es versteht, einen Doppel-Fokus zu setzen; das heisst zugleich problemorientiert und transformational Zeichen zu setzen und Spuren zu legen. Unter den Führungskräften wünschte man sich mehr von denen, die auch beim Personal als führungsstark wahrgenommen werden.



Einen Punkt der ganz besonderen Art setzte **Dr. Bertrand Piccard, Psychiater und Ballonfahrer, berühmt geworden durch seine Weltumrundung**. In eindrücklichen Worten schilderte er das Unternehmen. Mehr noch, es gelang ihm, gleichsam philosophisch die Gründe des Gelingens und die unvermeidlichen Misserfolge in einzelnen Streckenabschnitten freizulegen. Daraus entstand eine Reise durchs Leben – konkreter eine Schilderung der das Leben begleitenden Winde. Was lehrt sie? Dass wir allzu oft meinen, soweit wie nur möglich kontrollieren zu müssen und in diesem Bemühen Unbekanntes meiden, statt sich darauf einzulassen. Zweifel und Angst sind für Piccard nicht gefährlich – keine Angst haben schon eher – sie können sich im Gegenteil stimulierend auswirken.

Wie bei einer Ballonfahrt gilt es auch im Leben, dann und wann Ballast in Form von vermeintlichen Sicherheiten über Bord zu werfen. Erfolgreich bewältigte Abenteuer zeigen es vor: Jedes Mal geht es um Krisen, die es zu akzeptieren gilt und in deren Gefolge man sich völlig neuen Herausforderungen zu stellen hat. Eine der zahlreichen Erkenntnisse aus der abenteuerlichen Fahrt um den Globus ergibt sich für Piccard, dass sich vieles, was wir erreichen, zur Hauptsache aus Zufälligem nährt und nur ein Bruchteil eigener Steuerung und Kontrolle entspringt. Dementsprechend braucht es auch in Unternehmen Teams unterschiedlichster Zusammensetzung, die sich durch gegenseitigen Respekt und das gemeinsame Ziel stark machen.



Wie der Logistikkonzern Kühne + Nagel International sich die Winde, sprich die Globalisierung zunutze machte, das konnte niemand besser schildern als **Klaus-Michael Kühne, Präsident des Verwaltungsrates und Hauptaktionär** selber. Aus der Seehafen-Spedition seines Grossvaters und dessen Partner Nagel entstand eine Unternehmung mit 45 000 Mitarbeitenden in 750 Standorten in 103 Ländern sowie einem Umsatz von CHF 14 Milliarden. Dieser eindrucksvolle Dienstleister mit zahlreichen Logistikzentren und modernster IT, aber ohne eigene Fahrzeuge dokumentiert, wie man den Weg von der Einzelfunktion hin zur Systemlogistik erfolgreich bewältigt. Denn er nutzte und nutzt nicht nur die Gunst der Globalisierung, sondern auch jene mitunter anspruchsvollen Winde, die das Outsourcing in

sehr vielen Firmen bestimmen. Dabei setzte er geschickt auch auf die gewaltige Entwicklung der Container-Schifffahrt. Kühne + Nagel hat diese Entwicklungen als Herausforderungen angenommen und sich nicht treiben lassen. Wie? Unter anderem indem das Unternehmen erkannte, dass die Qualität des Personals entscheidend zum wirksamen Zusammenspiel mit der Kundschaft beiträgt. Heute kann Klaus-Michael Kühne auch die regionale Organisationsstruktur hervorheben; sie liefert den Beweis für eine erfolgreiche weltweite Tätigkeit an der Spitze einer ganzen Branche.



Wie Energie erfolgreich darauf verwendet wurde, um aus einer Apotheke ein mehrfach ausgezeichnetes Unternehmen mittelständischer Dimension zu entwickeln, das zeigte **Dr. Silvio Inderbitzin** am Beispiel der **Spirig Pharma AG** praktisch und konkret auf. Dr. Inderbitzin ist einer der Mitinhaber der Firma, die sich die Geschäftsleitung teilen. Als Mitglied der Geschäftsleitung und als COO verantwortet er den technischen Bereich. Was sind die Erfolgsfaktoren, die den ursprünglichen Einmannbetrieb derart nach vorne katapultierten? Inderbitzin machte drei treibende Elemente aus. Erstens die Führungsstruktur mit der Geschäftsleitung als einem Kollegium von Unternehmern auf Zeit. Das erlaubte einen langfristigen Fokus, motiviert aber auch ganz gehörig. Zweitens die gewählten Aufgaben- und Produktefelder mit der Dermatologie und dem Sonnenschutz sowie den Generika. Und drittens schliesslich die mittlerweile sehr starken Brands. Um Herausforderungen kommt aber die stark gewachsene Firma auch nicht herum. Weiteres Wachstum ist angesagt, Produkte-Innovationen sind gefordert, der Vertrieb will gut überlegt sein, was inhouse und was andere beisteuern sollen ebenso. Und dazu ist fortlaufend Komplexität zu reduzieren – was nicht wenige nicht oder zu spät als ihre Führungsaufgabe erkennen.



Im Panel unter der Leitung von **Prof. Dr. Hans Peter Fagagnini** standen Piccards Ausführungen im Zentrum und gaben Anlass zur Vertiefung. Da Erfolge sehr oft Krisen vorausgehen, führte Nietzsches Wort «Was mich nicht umbringt, stärkt mich» zum offenen Bekenntnis, dass in der Tat Durchhaltewillen und Krisenbewältigung dem Erfolg vorausleiten. Piccard zeichnete nach, wie seine ersten beiden Versuche misslangen. Wie er ausführte, gab es für ihn nichts zu verlieren, wenn er auch noch ein weiteres Mal hätte starten müssen.

Wie oft aber kann oder darf man im Unternehmen wieder an den Start? Die Kapitaldecke und die Geduld der Investoren sind bekanntlich nicht unbegrenzt. Wenn wir oft genug von den Zufällen des Lebens bestimmt sind, dann sollten wir Meteorologen unterschiedlicher Herkunft in Teams zusammenführen, wenn es um Geschäftsentwicklung geht. Darin war sich das Panel einig, aber nicht ohne darauf hinzuweisen, dass ausreichend Gemeinsamkeit am Ausgangspunkt unerlässlich sei. Der Seitenblick auf homogene Strukturen in Japan gepaart mit breit gestreuten Mitwirkungskanälen für die Mitarbeitenden dokumentiert dies auch heute noch auf sinnfällige Weise. Aus alledem leitete sich die ganz einfache Frage ab, was denn eine gute Unternehmung kennzeichne. Ganz offensichtlich nicht nur überzeugende finanzielle Ergebnisse, sondern ebenso nachhaltige Strukturen und ein hoher Kundennutzen.

Der zweite Tag stand im Zeichen von Workshops: Strategie, Marketing und für einmal auch der Business-Knigge sollte den Search of Excellence abrunden.



Die Tagung setzte aber auch gesellschaftliche Highlights: So mit der «Get-together – Jazz Networking Party», dem Galadiner und der **Award-Verleihung**. Für ihre herausragenden Studienleistungen mit einem Management Award 2006 ausgezeichnet werden konnten dabei die Herren: Christian Wyler, Thorsten Rühle, Andreas Oliver Mebs.

Als **Fazit** darf festgehalten werden, dass sich Excellence in bunter Vielfalt äussern kann; sei dies in Form des gebündelten Einsatzes der im Unternehmen vorhandenen Energien, kontinuierlicher Geschäftsentwicklung, bewusstem Einlassen auf Unbekanntes oder gar Wagemut; sei dies aber auch im Umgang mit dem raschen Wandel oder im überlegenen Marketingauftritt. Und das alles natürlich in persönlich überzeugender Weise. Die Kunst zu Beginn und am Ende des Tages besteht «lediglich» darin zu erkennen, ob mehr vom einen oder mehr vom andern zum entscheidenden Unterschied im Markt beiträgt.

Prof. Dr. Hans Peter Fagagnini