



**«Ein Leader muss über Brain, Heart & Soul verfügen.»
Christoph Brand**

Thomas Kubr sieht seine Aufgabe als «Chief Motivator» des Unternehmens. Er will Vertrauen schaffen, mit den Mitarbeitern diskutieren und seine «Core Message» immer wieder ins Bewusstsein aller rufen. Auch für Oswald Grübel ist das persönliche Gespräch ausschlaggebend, da dieses die Mitarbeiter stark motivieren könne und Glaubwürdigkeit vermittele. Die Mitarbeiter würden dabei fak-

tisch ihren Vorgesetzten testen und dieser erfahre, was sich intern abspiele, was für die Geschäftsleitung sehr wertvoll sei. Seine eigene Tätigkeit müsse ein Vorgesetzter allerdings verstehen. Er müsse ansprechbar sein, aber neutral bleiben. Egal, ob es sich um Mitarbeiter oder Aktionäre handle, für Chapero gelten stets die beiden gleichen Werte: Echtheit und Konsistenz. Es sei unerlässlich, immer gleiche Ziele, Botschaften und einen konsistenten Führungsstil zu vertreten. Damit ist auch für ihn das wichtigste Gut der erfolgreichen Leadership die Glaubwürdigkeit, genauso wie für Brand. Er meint: «Ein Leader benötigt Brain, Heart and Soul». Diese drei Ingredienzien seien die Voraussetzung, um Vertrauen zu schaffen. Er halte sich immer wieder den Spiegel vor und frage sich: «Tue ich wirklich das, woran ich glaube?»



**«Wenn es den Banken schlecht geht,
leidet auch die Wirtschaft.»
Oswald Grübel**

Für Thomas Kubr ist die Finanzkrise praktisch vorbei, die Zeit für die lange Heilung hat jedoch erst begonnen und auch Valentin Chapero zeigte sich grundsätzlich optimistisch. Es sei alles eine Frage der Zeit. Es gäbe keinen Grund, weshalb sich die Kurve in drei bis fünf Jahren nicht wieder nach oben bewegen soll. Es sei aber ent-

scheidend, dass sie in der Schwankungsbreite bleibe. «Wenn es den Banken schlecht geht, leidet auch die Wirtschaft» zitierte Grübel ein inzwischen geflügeltes Wort. Er glaubt nach wie vor, es könne eine sehr harte Zeit auf uns zukommen. Auch wenn die Konsumenten derzeit noch gutes Geld ausgeben, sieht er das Wirtschaftswachstum der nächsten zwei bis drei Jahre in Gefahr.



**«Der Rohstoff der Schweiz befindet sich
in unseren Köpfen.»
Peter Waser**

«Der Mitarbeiter ist das entscheidende Gut, denn der Rohstoff der Schweiz steckt in unseren Köpfen», behauptet Peter Waser im Schlussreferat. 50% aller berufstätigen Personen seien heute Wissensarbeiter wie zum Beispiel Berater oder Journalisten. Die Praxis zeige allerdings, dass nur 50% aller Berufstätigen die richtigen

Tools zur Verfügung stehen würden. Den übrigen 50% bliebe der Zugriff auf die notwendigen Informationen verwehrt. Aus diesem Grund habe Microsoft ein schweizweites Projekt lanciert mit dem Ziel, das optimale Arbeitsumfeld für den Wissensarbeiter zu schaffen. Dabei werde die Arbeitsplatzeinrichtung, -organisation und die Infrastruktur komplett restrukturiert. Wer bereits jetzt einen ersten Blick in die Arbeitswelt von Morgen werfen möchte, solle dies tun: Im Innovation Room des Solution & Innovation Centers von Microsoft in Wallisellen könne die neue, optimale Arbeitsumgebung für den Wissensarbeiter 1:1 erlebt werden.

Fazit

Der gemeinsame Nenner zu höherer Performance liegt bei der sorgfältigen Austarierung von Vertrauen, Kontrolle und Motivation. Die Herausforderung der Führungskräfte besteht darin, den Mitarbeitenden unternehmerische Freiheiten zu gewähren um Chancen zu nutzen, ein motivierendes Umfeld zu schaffen und die kalkulierten Risiken in all ihren Dimensionen laufend neu und kritisch zu hinterfragen.

Bild-Galerie zum Event

<http://www.swissperformanceacademy.ch/content-d/trendtalk/index.html>

Weitere Informationen

www.swissperformanceacademy.ch

Diese Veranstaltung wurde auch durch das weitsichtige Engagement der Microsoft Schweiz GmbH ermöglicht.

Executive Summary zur Veranstaltung vom 6. Juni 2008 an der Universität Zürich

«Performance Maximierung – Risiko – Nachhaltigkeit. Wissenschaft und Wirtschaft vor neuen Aufgaben?»

Das Neuste. Vom Wichtigem. Für die Performance von morgen.

swiss performance academy
Mühlebachstrasse 162
8008 Zürich
044 829 55 55
www.swissperformanceacademy.ch

Die von Charles Imbacher und Peter Cavigelli initiierte **swiss performance academy** hat zum Ziel, bewährte Erkenntnisse aus der Wissenschaft und der Wirtschaft in der Unternehmenspraxis zu verankern, um eine wertorientierte Unternehmensführung zu ermöglichen. Dazu werden verschiedene hochkarätige halb- und ganztägige Veranstaltungen in Form des **performance trendtalks** und der **performance days** durchgeführt.



Charles E. Imbacher



Peter A. Cavigelli

Zum Auftakt fand am 6. Juni 2008 der **performance trendtalk** statt zum Thema «Performance Maximierung – Risiko – Nachhaltigkeit. Wissenschaft und Wirtschaft vor neuen Aufgaben?». Das Einführungsreferat hielt Frau Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki vom Institut für Strategie und Unternehmensökonomik und Inhaberin des Lehrstuhls für Performance Management der Universität Zürich. Auf dem Podium diskutierten anschliessend Oswald Grübel, ehemaliger CEO Credit Suisse, Dr. Valentin Chapero, CEO Sonova Holding, Thomas Kubr, CEO Capital Dynamics und Christoph Brand, CEO Sunrise. Moderiert wurde die Veranstaltung von Urs Gredig, Tagesschauredaktor SF DRS. Zum Thema «High Performance in a New World of Work» referierte abschliessend Peter Waser, CEO von Microsoft Schweiz.



Oswald Grübel
CEO Credit Suisse bis 2007



Christoph Brand
CEO Sunrise



Dr. Valentin Chapero
CEO Sonova Holding



Moderation
Urs Gredig
Tagesschauredaktor bei SF DRS



Thomas Kubr
CEO Capital Dynamics



Schlussreferat «High Performance in a New World of Work»
Peter Waser
CEO Microsoft Schweiz



«Vertrauen zählt zu den nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.»

Prof. Dr. Andrea Schenker-Wicki

«Immer weiter, immer höher, immer schneller lautet die Devise» bemerkt Frau Schenker-Wicki. Doch dieses Motto führe nicht immer zum gewünschten Erfolg. Insbesondere die Finanzbranche habe dies in letzter Zeit bitter erfahren müssen. Wer trägt die Schuld am Debakel? In einem komplexen System gäbe es eine ganze Reihe von Gründen, welche für ein Ereignis ursächlich sein können, erläuterte Dr. Schenker-Wicki.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht könne festgehalten werden, dass Kooperationen und Vertrauen sich gegenseitig positiv beeinflussen und verstärken. Damit hätten sie einen direkten positiven Einfluss auf die Performance von Unternehmen. So wirke sich ein funktionierender Rechtsstaat mit einem unparteiischen und fairen Rechtssystem positiv auf das Vertrauen und damit auf die Unternehmensperformance aus. Im Unternehmenskontext stärkten Vorgesetzte, die kompetent, fair und wohlwollend gegenüber ihren Mitarbeitenden seien, das Vertrauen von Mitarbeitenden in die Unternehmung, wodurch sich diese auch stärker mit dem Unternehmen identifizieren. Dies wirke sich wiederum positiv auf die Performance aus. Der Charakter der Kontrolle werde, so Schenker-Wicki, aus wissenschaftlicher Sicht ambivalent beurteilt. Wann immer die Kontrolle als kleinlich empfunden und als misstrauische Überwachung interpretiert werde, führe sie direkt zu einer Verringerung der persönlichen Leistungsbereitschaft. Würden die Kontrollaktivitäten jedoch aufgrund gut kommunizierter Spielregeln fair und mit einer Feedback-Schleife durchgeführt, seien ihre Auswirkungen grösstenteils positiv. Weshalb aber sind Vertrauen und differenzierte Kontrollsysteme derart wichtig für ein Unternehmen? Schenker-Wicki's Antwort: Erstens schaffe Vertrauen einen kaum imitierbaren Wettbewerbsvorteil für ein Unternehmen und zweitens würden Vertrauen und Performance positiv miteinander korrelieren. Daher bestehe die betriebliche Herausforderung darin, Anreize und Kontrollsysteme zu entwickeln, die Kooperationen belohnten, Trittbrettfahrer verhinderten und Egoismus eindämmten.



«Die Banken trauen sich gegenseitig nicht mehr.»

Oswald Grübel

Oswald Grübel sieht das Problem darin, dass die Banken sich gegenseitig nicht mehr trauen und dadurch die traditionell offenen Kontrakte, die zwischen den Banken bestehen, in Gefahr sind. Wenn eine global tätige Bank in einer Krise stecke, müsse ihr geholfen werden, sonst führe dies in letzter Instanz zum Systemkollaps. Die Geldmenge sei seit 2002/2003 ständig ausgeweitet worden, was zu dem starken

globalen Wachstum geführt habe. Banken haben ihre Bilanz aufgebläht und dadurch weit grössere Verluste erlitten. Dies habe das Vertrauen unter den Banken erschüttert.

Gemäss Thomas Kubr besteht das Übel darin, dass allzu vieles nicht hinterfragt wurde. So seien Kredite gesprochen worden ohne die Risiken zu bedenken, die hinter den Engagements steckten. «Die Finanzkrise geht an niemandem vorbei», resümierte Chapero, auch wenn ‚seine‘ Sonova Holding nicht inhaltlich, sondern lediglich psychologisch davon betroffen sei, das heisst durch die negative Stimmung im Markt.



«Risiko ist gesund, wenn es kontrolliert und verstanden wird.»

Valentin Chapero

Für Christoph Brand war klar, dass jeder Erfolg stets auch ein Risiko in sich berge. Das sei indes keineswegs als Aufforderung zu verstehen, mit dem Investieren aufzuhören – im Gegenteil! Oswald Grübel stellte klar, dass aber auch der Umkehrschluss unzulässig sei: mehr Risiko bedeute nicht automatisch eine höhere Performance. Risiken

sollten nur eingegangen werden, wenn sie verstanden und die Verantwortung dafür auch getragen werden könne. Diese Verantwortung sei nicht übertragbar und könne nicht wegdelegiert werden. Seiner Einschätzung schloss sich auch Valentin Chapero an, indem er präzisierte, dass ein Risiko nur dann gesund und tragbar sei, wenn es kontrolliert und verstanden werde. Ein Unternehmen, das keine Risiken eingehe, sei eine Verwaltung und erziele keine Wertschöpfung mehr. Kubr stimmte dieser Ansicht bei, fügte jedoch an, dass auch ein versierter CEO nie alles in letzter Konsequenz wissen und verlässlich abschätzen könne. Er komme nicht ohne ein gewisses Grundvertrauen in seine Mitarbeiter aus. Die schwierige Frage bleibe dennoch stets, wie jene Risiken verantwortet werden könnten, die man (noch) nicht kenne. Für Chapero stecke das Immunsystem gegen nicht planbare Risiken in der Firmenkultur. Mitarbeiter müssten erkennen und artikulieren, sobald Erklärungsnotstand herrsche und Hilfsbedarf bestehe. Eine gute Einführung neuer Mitarbeiter könne die Eintretenswahrscheinlichkeit nicht planbarer Risiken nachhaltig reduzieren. Gemäss Brand drohten allzu umfassende Kontrollsysteme jeden Unternehmergeist im Keim zu ersticken und wären auch praktisch kaum zu bewältigen. Entscheidend sei eine Unternehmenskultur des schonungslosen Feedbacks. Es sei in einer zunehmend komplexeren Unternehmensrealität untragbar, wenn Mitarbeiter ihre Ziele nicht oder unzureichend kennen würden. Das Festlegen und Bewusstmachen von Zielen steigere jedoch zweifelsfrei die Performance.



«Erst wenn der Endinvestor das Geld erhält, soll ein Bonus ausbezahlt werden.»

Thomas Kubr

Wenn der Verwaltungsrat dem Management weniger bezahlen könnte, würde er es tun, sinnierte Oswald Grübel. Doch der Markt entscheide über die Managerlöhne und damit auch über die Boni. Ebenso wichtig wie die Höhe der Zahlung sei auch deren Zeitpunkt. In einem Punkt gebe er der öffentlichen Meinung allerdings recht: die

Bezahlung müsse mit der Performance übereinstimmen. Thomas Kubr meinte dazu radikal: «Erst wenn der Endinvestor das Geld erhält, soll ein Bonus ausbezahlt werden.» Entscheidend sei das Grundprinzip: Saläre werden nach der alltäglichen Arbeit und der üblichen Qualität bemessen. Boni indes werden erst für spezielle Leistungen bezahlt. Viel Geld winke schliesslich erst dann, wenn dies auch langfristig gewährleistet sei.

Bei Sonova erhalte jeder Mitarbeiter einen variablen Gehaltsanteil, der der Gesamtperformance entspreche, erklärte Chapero. Höhergestellte erhielten Aktien, denn es sei identitätsfördernd, wenn sie am Unternehmen partizipierten. Der Bonus werde nicht auf einmal, sondern nur über die Zeit gestaffelt ausbezahlt. Wer aus dem Unternehmen ausscheide, verliere damit viel Geld. Brand hat eigenes Geld in Sunrise investiert und ist sich bewusst, dass er im Extremfall alles verlieren könnte. Er sei davon überzeugt, dass sich jemand, der einen grossen Einfluss auf den Geschäftsgang habe und am Unternehmenserfolg gemessen werde, auch stärker für ‚sein‘ Unternehmen einsetze. Aus diesem Grund habe er bei Sunrise auch den Fixanteil der Entlohnungen verringert und die Saläre performanceorientiert nach oben weiter geöffnet. Er tat dies nicht nur für Manager, sondern für alle, die einen gewichtigen Einfluss auf den Geschäftsgang haben.