



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES



SILKE FUßBAHN, ASSOCIATE PARTNER BEI DER ROCHUS MUMMERT EXECUTIVE CONSULTANTS GMBH, SPRICHT IN REGELMÄßIGEN ABSTÄNDEN MIT UNTERNEHMERINNEN ÜBER DIE THEMEN **Transformation | Weibliche Führung | Visionen | Werte | Perspektivwechsel | Familienunternehmen.**

IM GESPRÄCH MIT ...

MARION BOCK, GESCHÄFTSFÜHRERIN IBSA PHARMA DEUTSCHLAND GMBH.



»Ich erlebe Werte wie Menschlichkeit und Respekt, aber auch unternehmerisches Denken und Handeln und den Mut, einfach mal zu machen.«

LIEBE FRAU BOCK, NACH IHRER LANGEN KARRIERE IN INTERNATIONALEN UNTERNEHMEN UND KONZERNSTRUKTUREN HABEN SIE SICH BEWUSST FÜR EINE FÜHRUNGSPPOSITION BEI IBSA PHARMA ENTSCHEIDEN, DEM GRÖßTEN INHABERGEFÜHRTEN PHARMA-UNTERNEHMEN DER SCHWEIZ. WAS HAT SIE AN EINER FÜHRUNGSRÖLLE IN EINEM FAMILIENUNTERNEHMEN BESONDERS GEREIZT?

Marion Bock (MK): Inhabergeführte Unternehmen ticken einfach anders als Konzerne. Der große Vorteil aus meiner Sicht ist der Freiraum, die schnellen Entscheidungswege, die flachen Hierarchien und die großen Möglichkeiten, extrem schnell etwas zu bewegen. Außerdem reizte mich die Herausforderung, den Standort Deutschland aufzubauen. IBSA Pharma war lange nicht in Deutschland, weil es ein sehr anspruchsvoller Pharma-Markt ist.

DIE FAMILIENWURZELN VON IBSA PHARMA LIEGEN NICHT NUR IN DER SCHWEIZ, SONDERN AUCH IN ITALIEN. WELCHE WERTE NEHMEN SIE IM UNTERNEHMEN WAHR? SIND DIESE AUCH LÄNDERSPEZIFISCH GEPRÄGT?

MK: Die Werte, die ich erlebe, sind sehr aus der Sicht eines Familienunternehmens geprägt. Es geht um Menschlichkeit und Respekt, aber auch um unternehmerisches Denken und Handeln und um den Mut, einfach mal zu machen. Was ich außerdem erlebe, ist ein großer Stolz. Für uns ist IBSA ein Rohdiamant. Wir haben eigene Produktionen in Italien, in der Schweiz und in China. Wir haben eine Abteilung für Forschung und Entwicklung. Wir haben 90 Patente. Wir haben eines der größten Produktportfolios: Allein in Deutschland gibt es vier Geschäftsbereiche,

»Externe Führungskräfte sollten sich Zeit nehmen zuzuhören und sich immer wieder in die Unternehmenskultur einfühlen.«

weltweit zehn Geschäftsbereiche. Es gibt also einen großen Fundus im Unternehmen, der wie ein Diamant geschliffen werden kann. Und der Inhaber erwartet von all seinen Mitarbeitenden, dass alle das mitschleifen, was sie sehen.

IST ES VON VORTEIL, ALS FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEIT MIT BLICK VON AUßEN NEUE IMPULSE ZU SETZEN?

MK: Meine Konzernenerfahrung war natürlich geprägt von bestimmten Abläufen und Prozessen. Diese Erfahrungswerte aus anderen Unternehmen möchte ich jetzt mit entsprechenden Impulsen in das Unternehmen einfließen lassen. Gleichzeitig ist es mir wichtig, einen offenen Blick zu bewahren, denn natürlich hat jedes Unternehmen seine eigenen Herangehensweisen, mit denen sie gewachsen und erfolgreich geworden sind. Genau da liegt für mich das Reizvolle: Verschiedene Blickwinkel auf dasselbe Unternehmen sind wertvoll. Was ich immer wieder erlebe: Alle Beteiligten, ganz gleich ob Gesellschafter oder externer Manager, wollen das Beste für das Unternehmen. Die unterschiedlichen Herangehensweisen, Perspektiven und Ansätze führen zu wichtigen Diskussionen, die am Ende zum besten Ergebnis führen. Wir gestalten den Erfolg des Unternehmens gemeinsam.

STICHWORT GESELLSCHAFTER: WIE BESCHREIBEN SIE DIE ZUSAMMENARBEIT MIT DER INHABERFAMILIE?

MK: Nachdem es eine Headquarter- und eine Management-Struktur gibt, arbeite ich mit der Inhabersfamilie nur selten eng zusammen. Ich kenne den Inhaber Arturo Licenziati, den ich ein bis zwei Mal im Jahr sehe. Ich schätze seinen visionären Geist sehr. Sein Enkel und sein Neffe arbeiten in Schlüsselpositionen im Unternehmen, in der Finanzabteilung und in der Personalabteilung. Mit ihnen bin ich in unregelmäßigen Abständen in Kontakt. Das Management-Team für Europa, mit denen ich viel zusammenarbeite, besteht dagegen aus externen Managern, die ebenfalls von anderen Unternehmen kamen.

IBSA PHARMA WURDE 1945 GEGRÜNDET UND IST 1985 VON DEM HEUTIGEN INHABER ARTURO LICENZIATI ÜBERNOMMEN WORDEN. WIE PRÄGT DIESE LANGJÄHRIGE FIRMENGESCHICHTE BIS HEUTE DAS UNTERNEHMEN?

MK: Das Unternehmen fußt auf den Pfeilern Qualität, Innovation, Menschen, Verantwortung. Das steht nicht nur auf der Webseite oder in Broschüren, sondern wird auch so gelebt – auf eine moderne Art. Natürlich erlebe ich einen Unterschied zwischen denen, die schon sehr lange im Unternehmen arbeiten und denen, die »neu« sind. Für mich gibt es da kein besser oder schlechter, im Gegenteil: Die Mischung macht es aus.

WIE GELINGT ES IHNEN, DIESE WERTE UND DIE DNA VON IBSA AN IHRE MITARBEITENDEN WEITERZUGEBEN? INSBESONDERE, WEIL DER STANDORT DEUTSCHLAND DOCH EINIGEN ABSTAND ZUM HEADQUARTER IN DER SCHWEIZ UND DER INHABERFAMILIE HAT.

MK: Beim Onboarding nehme ich mir für neue Mitarbeitende Zeit und erkläre ihnen die Firma, Unternehmenswerte, die Organisationsstruktur, das Geschäftsmodell, die wichtigsten Stakeholder. Diese Zeit nehme ich mir, weil mir das wichtig ist. Zusätzlich lasse ich diese Botschaften bei jeder Tagung einfließen. Auch, wenn Mitarbeitende gewisse Botschaften schon 20-mal gehört haben, sie hören es immer wieder von mir.



Außerdem bestehe ich darauf, dass auf jedem Sales-Folder ein paar Zeilen zu IBSA Pharma und den Werten steht. Durch diese Art der Wiederholung erhoffe ich mir, dass sich die Werte von IBSA bei allen Mitarbeitenden und auch Externen verankern.

HABEN SIE NOCH EINEN RAT, DEN SIE ANDEREN EXTERNEN FÜHRUNGSKRÄFTEN IN FAMILIENUNTERNEHMEN MIT AUF DEN WEG GEBEN MÖCHTEN?

MK: Externe Führungskräfte sollten sich Zeit nehmen zuzuhören und sich immer wieder in die Unternehmenskultur einfühlen. Familienunternehmen haben ihren Erfolg oft über Generationen hinweg aufgebaut. Loyalität und Zusammengehörigkeitsgefühl sind oft überdurchschnittlich stark. Wer als externer Manager von Beginn an alle Prozesse und Strukturen neu denken möchte, erzeugt schnell Irritation. Gleichzeitig sollte man eine gute Balance finden und die eigenen Stärken und Sichtweisen aktiv einbringen. Dafür sind in meinen Augen besonderes Feingefühl und transparente Kommunikation wichtig.

WELCHEN RAT WÜRDEN SIE UMGEKEHRT GESELLSCHAFTERN IN FAMILIENUNTERNEHMEN GEBEN, DIE SICH FÜR EIN FAMILIEN-FREMDES MANAGEMENT ENTSCHEIDEN?

MK: Ich habe es sehr geschätzt, dass ich vor allem in der Anfangszeit viel mit Key-Playern des Unternehmens in Kontakt gekommen bin. Das heißt, ich war eine Woche in Lugano und konnte Mitglieder der Inhaberefamilie persönlich treffen und kennenlernen. Es ist wichtig, aufeinander zuzugehen, die unterschiedlichen Persönlichkeiten kennenzulernen und dadurch Vertrauen aufzubauen. Und genauso empfehle ich auch der Gesellschafterseite, offen zu sein und familienfremden Managern den Raum zu geben, ihre Ideen und Vorstellungen zu präsentieren. Denn genau für diese externen Sichtweisen und Erfahrungswerte werden sie im Grunde genommen eingestellt.

EIN BLICK IN DIE ZUKUNFT: WELCHE PERSÖNLICHE HANDSCHRIFT MÖCHTEN SIE IN IHRER ROLLE HINTERLASSEN?

MK: Für mich steht IBSA für genau das, wie ich auch Arturo Licenziati als Unternehmerpersönlichkeit kennengelernt habe: Visionär, bestimmt und sehr klar. Diese Haltung möchte ich in meiner Rolle weiter mitgestalten. Was ich hinterlassen möchte, ist der Mut, Dinge anzupacken, Dinge umzusetzen, schnell zu entscheiden. Und dass es darum geht, eine enge Verbindung zu Mitarbeitenden aufzubauen, sie zu fördern und zu fordern und am Ende ein gemeinsames Teamgefühl zu schaffen.

»Was ich hinterlassen möchte, ist der Mut, Dinge anzupacken, Dinge umzusetzen, schnell zu entscheiden.«



ROCHUS MUMMERT
EXCELLENT HUMAN RESOURCES