

## **Barbara Kux**

### **Der Blick aus dem Hubschrauber: die Dinge ganzheitlich betrachten**

*Barbara Kux, von 2008 bis 2013 als erste Frau im Vorstand von Siemens, bringt ihre internationale Managementenerfahrung heute in Aufsichtsfunktionen von Unternehmen ein, unter anderem Henkel und Total. Die Schweizerin absolvierte einen MBA von Insead, und wurde vom World Economic Forum als Global Leader of Tomorrow und von Fortune mit einem Spitzenplatz unter den einflussreichsten Wirtschaftsführerinnen ausgezeichnet.*

Wer die Welt aus dem Hubschrauber betrachtet, dem eröffnen sich neue Zusammenhänge, der erkennt wichtige Strukturen auf einen Blick, ohne die Details aus den Augen zu verlieren. Die Dinge solchermaßen ganzheitlich zu betrachten, diesen Rat habe ich gleich zweimal im Leben erhalten.

Zum ersten Mal in der Schule: Die Lehrer am Freien Gymnasium in Zürich ermunterten uns stets, ein möglichst breites Spektrum von Fähigkeiten und Wissen zu erwerben, Kultur ebenso wie Sport, Geschichte wie Naturwissenschaften, und dabei das Große und Ganze nicht aus den Augen zu verlieren. So entstanden in unseren Köpfen von Anfang an fächerübergreifende Zusammenhänge.

Im Beruf hilft mir dieser ganzheitliche Ansatz immer wieder. So etwa, als ich nach dem Mauerfall 1989 für ABB die Geschäfte in Osteuropa aufbaute. In enger Zusammenarbeit mit Professor Jeffrey Sachs, der damals für die polnische Regierung das Wirtschaftsprogramm erarbeitete, gelang es uns, eine Gesamtperspektive für Volkswirtschaft und Unternehmen zu etablieren. Auf dieser Grundlage bildeten wir zwei Gemeinschaftsunternehmen im Kraftwerksbereich, die bis heute führend im Markt sind. Auch beim Aufbau des Osteuropageschäfts für Nestlé half mir die holistische Betrachtungsweise, unter 20 Produktlinien die vier und aus 32 Ländern die beiden zu bestimmen, die uns die größten Chancen boten.

Ein zweites Mal erhielt ich diesen Rat in meiner Zeit als Unternehmensberaterin. Marvin Bower, Gründer und Vordenker von McKinsey, empfahl mir, die Fragestellungen der Unternehmen stets mit ganzheitlichem Ansatz zu lösen. Der dafür entwickelte Problemlösungsprozess beginnt mit einer umfassenden Diagnose und führt über verschiedene Handlungsoptionen zu einem konkreten Maßnahmenplan. Der Lösungsweg der Wahl entsteht dabei oft aus einer Handlungsoption, die auf den ersten Blick unrealistisch erscheint und die bei herkömmlichem Vorgehen gar nicht berücksichtigt worden wäre.

Dieser ganzheitliche Ansatz hilft auch, Prioritäten zu setzen. Denn er legt das Augenmerk auf die Größe der Potenziale und darauf, ob sie sich in einem absehbaren Zeitraum umsetzen lassen. Zudem fördert diese Betrachtungsweise die Motivation der Teams. Ein Beispiel aus meiner Vorstandsverantwortung bei Siemens: Im Supply Chain Management konzentrierten wir uns zunächst auf die Einkaufsoptimierung von Materialien, die mehrere Unternehmensbereiche beziehen, und erhöhten so die durchschnittliche Materialproduktivität um mehr als 60 Prozent. Wir erzielten damit binnen weniger Jahre Einsparungen im hohen einstelligen Milliardenbereich.

Übrigens: Die ganzheitliche Perspektive führt auch ohne Hubschrauber zum Erfolg. Ich jedenfalls bin nur selten mit einem geflogen.