

# «Ich bin viel unterwegs, um im Unternehmen den Puls zu fühlen»

Yves Serra, CEO von Georg Fischer über seine Faszination an der japanischen Kultur und die Teamfähigkeit von Japanern und Europäern. **INTERVIEW: CHARLOTTE PAUK, FOTOS: SALLY MONTANA**

**F**reundlich, zuvorkommend und zur gleichen Zeit zurückhaltend: Dies ist der erste Eindruck, den Yves Serra vermittelt. Das sind auch Eigenschaften, die er den Japanern zuschreibt, den Bewohnern jenes Landes, in dem er seine beruflichen Sporen abverdient hat. Eine Erinnerung daran ist der goldene Helm eines Samurai-Kämpfers, den er von seinem Bürostuhl aus im Blickfeld hat. Seine kosmopolitische Erfahrung kommt ihm auch heute zugute, nicht zuletzt bei Investitionen von Georg Fischer in Asien.

## **Herr Serra, Sie haben in Japan gelebt und gearbeitet. Wie kam es dazu?**

Damals war Japan das Land, in dem die Musik spielte. Rund 50 junge Manager konnten in den Achtzigerjahren mit einem EU-Programm in Japan ein Studium machen, um die Sprache zu lernen. Da ich Lust hatte, zwei, drei Jahre in Japan zu arbeiten, absolvierte ich das Studium und arbeitete danach für Sulzer. Schliesslich bin ich 13 Jahre in Japan geblieben.

## **Was fasziniert Sie an dem Land?**

Die Kultur, die Art und Weise wie die Leute denken, wie sie arbeiten. Die Mischung von Disziplin und Offenheit, die Flexibilität und Werte wie

Ehre oder Würde, die in Japan sehr wichtig sind. Diese Auslandserfahrung hat meine Sichtweise erweitert.

## **Welches sind die Unterschiede zwischen japanischen oder chinesischen Mitarbeitern und europäischen Mitarbeitenden?**

Asien ist so gross, dass man nicht vereinheitlichen kann. Die Chinesen sind in der Regel unternehmerisch, individualistisch und familienorientiert. Die Japaner sind normalerweise zurückhaltend, firmentreu und teamorientiert. In Europa sind wir vielleicht ein bisschen kreativer und innovativer. Mit Ausnahme von Japan, das wirtschaftlich weiter entwickelt ist, sind die Menschen in ganz Asien «hungrig» nach mehr Wohlstand. Das ist die grösste Differenz zu Europa. In Europa ist in fast allen Ländern die Bildung und Weiterbildung gut entwickelt. Aber wir sind eher weniger teamorientiert, wir sind individualistischer. In den Unternehmen müssen wir deswegen den Teamgeist fördern.

## **Georg Fischer hat in den vergangenen Jahren stark in Asien investiert. Wie hat Ihre Asien-Erfahrung diese Investments beeinflusst?**

Georg Fischer investiert schon seit längerem in Asien und hat dort Erfahrungen gesammelt. >



**HELM DES SAMURAI** Yves Serra: «Dass ich Erfahrung in Asien habe und die Risiken und Mentalitäten kenne, macht uns sicherer in den Investitionsentscheidungen.»

> Wir haben heute 17 Produktionsstandorte in Asien und mehr als 30 Firmen. Asien ist für uns in den drei industriellen Sektoren, in denen wir tätig sind, wirtschaftlich sehr interessant. China allein macht im Werkzeugmaschinenbereich 50 Prozent des Weltmarktes aus. Auch für die Rohrleitungssysteme ist China der Markt Nummer 1 weltweit. Dass ich Erfahrung in Asien habe und die Risiken und Mentalitäten kenne, macht uns vielleicht sicherer in den Entscheidungen.

***Sie haben die Forschung und Entwicklung (F&E) in Asien ausgebaut. Was bedeutet das für die F&E in der Schweiz?***

Wir sind dezentral organisiert, nicht nur in F&E, auch in der Produktion. Die Kunden an den verschiedenen Standorten haben unterschiedliche Bedürfnisse. Um diese abdecken zu können, muss man vor Ort den Kontakt mit den Kunden pflegen und die Produkte vor Ort entwickeln und produzieren. Unser Know-how behalten wir aber in der Schweiz. Als Forschungsstandort bleibt die Schweiz für uns von zentraler Bedeutung. Dasselbe gilt für die Produktion: Wir produzieren auch im Ausland, aber die Schlüsselkomponenten kommen aus der Schweiz. Zum Beispiel produzieren wir Werkzeugmaschinen in China. Aber die Schlüsselkomponenten für diese Maschinen stellen wir hier her. Dasselbe im Bereich Piping Systems: Komplexere Produkte wie Armaturen produzieren wir in der Schweiz. Diese verkaufen wir zusammen mit den lokal produzierten Rohren und Rohrverbindungsstücken, sogenannten Fittings, weltweit. Insgesamt gilt: Je mehr wir im Ausland investieren, desto grösser ist die Menge der in der Schweiz entwickelten und produzierten Produkte.

***Wie fördern Sie Innovationen?***

Wir arbeiten dazu mit gemischten Teams aus Verkauf, Produktion, Entwicklung und Beschaffung. Es ist wichtig, dass nicht nur Spezialisten aus der Forschung und Entwicklung Innovation betreiben. Wir arbeiten mit Schlüsselkunden zusammen, in Taiwan zum Beispiel mit LED-Licht-Produzenten, die sehr präzise Maschinen brauchen. Wir pflegen Beziehungen mit Hochschulen, nicht nur in der Schweiz, auch im Ausland. Mit einer Firma, die auf Innovationen spezialisiert ist, haben wir ein Seminar durchgeführt, damit wir lernen, wie man Innovationen schnell betreibt. Jähr-



**TEAMARBEIT** «Georg Fischer ist international nur dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter miteinander kooperieren.»

## Der Kosmopolit:

Yves Serra ist seit 2008 Konzernchef von Georg Fischer. Der 57-Jährige ist gebürtiger Franzose und Diplom- und Bauingenieur. Nach seinem Studium hat er als stellvertretender Handelsbeauftragter für die Französische Regierung auf den Philippinen gearbeitet. Zwischen 1985 und 1998 lebte Serra in Japan. Dort arbeitete er zuerst für Sulzer – unter anderem als CEO der Sulzer Konzerngesellschaft Hirayama Manufacturing. Ab 1992 war er als Geschäftsführer Charmilles Technologies Japan und Leiter der Region Asien bei Agie Charmilles für Georg Fischer tätig. Nach seinem Wechsel in die Schweiz führte er Charmilles Technologies in Genf, ab 2003 die Unternehmensgruppe GF Piping Systems von Georg Fischer als Mitglied der Konzernleitung. Serra ist verheiratet und hat eine Tochter.

lich organisieren wir dazu sogenannte Innovation-Days, an denen die Mitarbeitenden ihre Projekte und Ideen präsentieren.

### ***Gleichzeitig mit dem Ausbau in Asien bauten Sie in Europa und der in Schweiz Stellen ab.***

***Wie gehen Sie mit der Tatsache um, dass tausende Mitarbeiter ihre Arbeitsstelle verloren?*** Entlassungen sind nie einfach, aber sie waren nötig, um das Unternehmen erfolgreich weiterführen zu können. Sie waren auch nachvollziehbar, weil der Wirtschaftseinbruch so dramatisch war. Es war für alle klar, dass harte Schnitte notwendig waren. Letzten Endes will jeder in einer erfolgreichen Firma arbeiten. Wichtig ist, zusammen mit den Vertretern der Belegschaft Lösungen zu finden, sei dies in Form von Sozialplänen oder Hilfe für die Mitarbeitenden bei der Suche nach einem neuen Job.

### ***Wie haben Sie damals konkret gehandelt?***

Wir haben darauf geachtet, schnell zu agieren, damit die Verunsicherung in der Belegschaft möglichst gering bleibt. In der Schweiz ist die Flexibilität des Arbeitsmarktes ein Schlüsselvorteil. Dank dieser Flexibilität konnten wir die Kosten schnell reduzieren, und als es wieder besser ging, schnell neue Mitarbeitende einstellen.

### ***Haben Sie Personen, die Sie entlassen mussten, wieder eingestellt?***

Wir haben andere berufliche Anforderungen an die neuen Mitarbeitenden. In Genf mussten wir eine Fabrik schliessen, aber die Forschung und Entwicklung sowie das Ersatzteillager blieben bestehen. Deshalb sind unsere Bedürfnisse dort nun anders.

### ***Wie stellen Sie als CEO den Kontakt zur Basis her?***

Ich halte den Kontakt zu den Mitarbeitenden, aber auch zu den Kunden für sehr wichtig. Deswegen bin ich viel unterwegs, um den Puls des Unternehmens zu fühlen. Dabei versuche ich jedes Jahr eine Vielzahl unserer 130 Firmen zu besuchen. Normalerweise schaffe ich die Hälfte davon.

### ***Welche Eigenschaften muss ein idealer Chef haben?***

Das weiss ich nicht. Ich kann nur sagen, wofür ich mich einsetze. Ich bin offen für andere Leute und für andere Ideen. Ich versuche klar in den Strategieentscheidungen und den Zielen zu sein und setze alles daran, dass diese Ziele erreicht werden. Ich versuche, die bestmöglichen Mitarbeiter anzustellen und diese Leute zu fördern und weiterzubilden. Und ich versuche, ein Vorbild bezüglich unserer Werte zu sein.

### ***Welche Werte sind das?***

Wir haben fünf Kernwerte: Wir stellen die Kunden ins Zentrum. Wir agieren schnell. Wir tun, was wir sagen. Wir anerkennen Leistung und wir respektieren die Menschen.

### ***Sie wollen die bestmöglichen Mitarbeiter anstellen. Wie schaffen Sie das in einem ausgetrockneten Markt für Fachkräfte?***

Trotz ausgetrocknetem Markt existieren gute Kandidaten. Es gibt jedes Jahr Absolventen von Hochschulen. Wir pflegen mit den Professoren der Universitäten, der ETH Zürich und Lausanne oder auch der Universität in Aachen gute Kontakte. So erhalten wir Empfehlungen. Natürlich durch- >

## Georg Fischer:

Georg Fischer ist auf die Gebiete GF Piping Systems (Rohrleitungssysteme aus Kunststoff und Metall), GF Automotive (Automotoren aus Leichtmetall und Eisen) und GF Agie-Charmilles (Elektroerosions- und Hochgeschwindigkeitsfräsmaschinen) fokussiert. Das 1802 gegründete Unternehmen mit Sitz in Schaffhausen hat den Umsatz 2010 um 19 Prozent auf 3,45 Milliarden Franken gesteigert und ein Betriebsergebnis von 180 Millionen Franken mit einer EBIT-Marge von 5,2 Prozent erreicht. Georg Fischer hat weltweit 130 Gesellschaften und beschäftigt rund 13000 Mitarbeitende.

> laufen auch diese Kandidaten die normalen Bewerbungsverfahren mit Interviews, in denen wir unsere Werte mit jenen des Kandidaten vergleichen, damit wir möglichst sicher sind, dass die Person zu uns passt und wir zu ihr.

### **Wie stark hören Sie bei solchen Entscheidungen auf Ihr Bauchgefühl?**

Das Bauchgefühl spielt immer eine Rolle. Aber wenn mehrere Leute ein Bewerbungsgespräch führen, sinkt die Gefahr, falsch zu bewerten gegenüber der Situation, in der nur eine Person entscheidet.

### **Georg Fischer ist weltweit vertreten. Welche besonderen Ansprüche stellt dies an eine Führungsperson?**

Selbst in einem andern Land gelebt und gearbeitet zu haben hilft, andere Sichtweisen zu verstehen. Es braucht Offenheit und man muss oft unterwegs sein. Nötig ist auch ein gutes Gefühl für die Menschen. Zudem muss man fähig sein, im Team zu arbeiten. Ich mache ein Beispiel: Ist ein Kunde in Taiwan mit einem in der Schweiz entwickelten Produkt unzufrieden, müssen die Mitarbeiter dort reagieren, aber auch die Mitarbeiter in der F&E in der Schweiz müssen helfen, schnell eine Lösung zu finden. Dann haben wir eine gute Chance, weitere Aufträge zu erhalten.

### **Sie erwähnen wiederholt die Teamarbeit.**

#### **Wie stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiter Teamarbeit umsetzen?**

Teamarbeit ist ein Differenzierungsmerkmal, das die Konkurrenz nicht kopieren kann. Deswegen trainieren wir unsere Mitarbeiter gezielt. In den vergangenen Jahren haben wir mehr als 1000 Mitarbeitende diesbezüglich weitergebildet. Zuerst mit Hilfe einer amerikanischen Firma, jetzt haben wir unsere internen Trainer. Dieses Training ist eine Investition, die sich lohnt. Unsere Produkte kann man imitieren, unsere Zusammenarbeit nicht.

### **Sie begannen Ihre Karriere im diplomatischen Dienst. Welche Erfahrungen aus dieser Zeit kommen Ihnen heute zugute?**

Als Diplomat muss man Interessen vertreten. Als CEO oder Manager muss man Leistung bringen. Aber von der Diplomatie lernt man zum Beispiel, gut zuzuhören oder anderen Menschen Respekt entgegenzubringen.

### **Im asiatischen Raum ist Kritik von Untergebenen an Vorgesetzten ein Tabu.**

In China, Nordkorea oder Indien nicht unbedingt. In Japan, ja. Der Respekt für die Hierarchie ist dort grösser. Aber wenn man sich besser kennt, sagen auch die Japaner, was sie denken. Aber sie machen das höflich, vielleicht beim gemeinsamen Essen, wenn sie etwas getrunken haben.

### **Wie halten Sie es mit der Kritik bei Georg Fischer?**

Feedback ist Gold wert. Die Mitarbeitenden kommen ohne Hemmungen mit Anregungen und Ideen direkt auf mich zu.

### **Wie gehen Sie mit Kritik um?**

Wenn ich denke, dass ich etwas falsch gemacht habe, dann akzeptiere ich die Kritik und ändere den Missstand. Wenn ich die Kritik für unbegründet halte, dann nicht.

### **Welche Ansprüche stellen Sie an die Mitarbeiter?**

Die Leute müssen proaktiv sein, Leistung bringen und teamfähig sein. Offenheit und Flexibilität sind für eine internationale Firma nötig. Dazu müssen alle die Werte der Firma leben. Das braucht Training und Kommunikation.

### **Wie reagierten Sie auf das Erdbeben in Japan?**

Im April besuchte ich unsere Firmen, Kunden und Lieferanten in Japan. Ich war von der ruhigen, besonnenen Reaktion der Japaner, der grossen Hilfsbereitschaft und der Wahrung der Würde beeindruckt. Es gab keine Plünderungen und keine Panik. 1995, beim Erdbeben in Kobe, war ich in Osaka, ganz in der Nähe des Epizentrums, im 16. Stock eines Hotels. Als das Beben vorbei war hatte ich das Gefühl, ein zweites Leben zu beginnen. So habe ich nachempfunden, was die Japaner nun erlebt haben. Wir haben den Mitarbeitern, die Tokio verlassen wollten, angeboten, in unserem Büro in Osaka zu arbeiten und dort zu wohnen. Nur wenige machten davon Gebrauch. Nun fragen uns die Kunden an, ob wir ihre Maschinen reparieren können. Das machen wir gerne und für diejenigen in der Erdbebenzone tun wir dies kostenlos.

### **Was war Ihr bisher schwierigster Moment im Unternehmen?**

Als wir 2009 die Firma in Genf schliessen mussten. Ich war früher der Chef dieser Firma. Das war für mich ein ganz schwieriger Moment. <