

**Diplomfeier 2008  
Master of Advanced Studies in Facility Management  
Zürich/Sihlcity, 17. April 2008**

**Grusswort von Dr. Beat Schwab  
CEO Wincasa Immobilien-Dienstleistungen und  
Präsident der Fachkommission des Instituts für Facility Management**

Sehr geehrte Masters of Advanced Studies in Facility Management  
Sehr geehrter Herr Direktor Prof. Dr. Hilber  
Sehr geehrter Herr Institutsleiter Professor Wehrmüller  
Sehr geehrte Frau Keller Foletti  
Liebe Gäste

Ich weiss nicht, liebe Absolventinnen und Absolventen, ob Ihnen eigentlich bewusst ist, wie speziell, um nicht zu sagen einzigartig Sie mit Ihrem Abschluss in der Tasche sind. Und dies gilt in doppeltem Sinne: einerseits natürlich, weil Facility Management immer noch eine relativ junge Disziplin ist. Aber darüber ist schon viel geschrieben und gesagt worden, und wir müssen gar nicht soweit suchen: es gilt schon nur wegen dem Begriff „Management“ in Ihrem Titel. Und auf diesen zweiten Teil möchte ich mich in meinen Ausführungen konzentrieren, also nicht auf die Facilities, sondern auf Ihre Aufgabe als Manager.

Management ist der wichtigste Massenberuf einer modernen Gesellschaft. Um es mit Malik zu sagen: Der einzige Weg, Menschen erfolgreich, Organisationen funktionstüchtig und die Gesellschaft lebensdienlich zu machen, ist richtiges und gutes Management. Die brutale Wahrheit ist aber, dass es im wesentlichen ein Beruf ohne Ausbildung ist. Nehmen Sie doch zum Beispiel einmal das MBA, den Master of Business Administration: Jetzt mal ehrlich: wer will denn schon gerne ein Administrator sein? Suchen Sie aber einmal nach einer professionellen Ausbildung im Management. Sie werden kaum eine finden.

Daher sind Sie so einzigartig: weil Sie zu Managern ausgebildet worden sind. Niemand würde in ein Flugzeug steigen, wenn die Piloten eine den meisten Managern vergleichbare Ausbildung hätten, und genau so wenig würde sich jemand einer chirurgischen Operation unterziehen, wenn dasselbe für die Ärzte gälte. Oder kennen Sie Manager, die jahrelang auf Ihre anspruchsvolle Aufgabe vorbereitet worden sind? Gemessen an der Zahl von Führungskräften und der Bedeutung von Führungskräften ist das ein bemerkenswerter Zustand. Und wenn wir die jüngste Krise im Finanzsektor und bei der grössten Schweizer Bank betrachten und die Risiken von gutem oder schlechtem Management einbeziehen, dann ist dieser Zustand noch viel bemerkens- und bedenkenswerter.

Zum Glück kommen jetzt mit Ihnen endlich gut ausgebildete Manager auf den Markt. Aber was wird jetzt eigentlich von Ihnen erwartet?

In einer Untersuchung wurden die 600 grössten Unternehmen gefragt, welche Management-Qualitäten sie verlangen. Das Ergebnis ist beeindruckend: *unternehmerisch denkend, teambildend, kommunikativ, visionär, international ausgerichtet, ökologisch orientiert, sozial orientiert, integer, charismatisch, multikulturell und intuitiv entscheidend.*

Gemäss Malik ist ja auf eigentümliche Weise die Vorstellung in die Welt gekommen, Manager müssten eine Kreuzung aus einem antiken Feldherrn, einem Nobelpreisträger für Physik und einem Fernseh-Showmaster sein.

Vielleicht sähe der Idealmanager ja tatsächlich so aus: Nicht die Antworten sind falsch; die Frage ist es.

Universalgenies sind selten, und eine Führungskraft braucht weder Begeisterung noch Visionen, weder Leadership noch Charisma, um wirksam und erfolgreich zu sein. Nötig ist hingegen Professionalität, Sachverstand und Erfahrung. Management kann und muss erlernt werden. Es ist ein Beruf: der **Beruf** der Wirksamkeit und des Resultate-Erzielens. Wie ist es zu schaffen, dass **gewöhnliche** Menschen befähigt werden, aussergewöhnliche Leistungen zu erbringen? Die richtige Frage lautet also: was ist eine **wirksame** Führungskraft?

Ich möchte heute zwei persönliche Überzeugungen für wirksames Management mit Ihnen teilen, die sich mit meiner Erfahrung als Chef eines KMU vollumfänglich decken.

Sie decken sich aber auch damit, was es meines Erachtens braucht, um Sihlcity in den nächsten Jahren erfolgreich zu betreiben. Ich darf Sie ja nämlich heute und hier auch ein bisschen als Gastgeber begrüßen, weil die Wincasa für das Center und Facility Management verantwortlich ist in Sihlcity. Unsere grosse Kunst muss es sein, die Interessen von Konsumenten und Mietern (d.h. Nutzern) und Eigentümern unter einen Hut zu bringen. Damit ist nicht weniger als die zentrale Aufgabe des Facility Managers beschrieben.

#### Die erste Überzeugung heisst: Fokussiert sein und bleiben

Sie meinen vielleicht, das sei eine Binsenwahrheit, aber ich will Ihnen das an einem Management-Beispiel erläutern.

Lee Iacocca rettete Chrysler knapp vor einer Katastrophe und schaffte einen der – zu Recht – meist bejubelten Turnarounds in der Geschichte der amerikanischen Wirtschaft. Etwa zur Halbzeit von Iacoccas Amtsdauer überbot Chrysler die allgemeine Börsenentwicklung um das Dreifache. Dann aber verwandte Iacocca seine Energie nur noch darauf, zum meistgefeierten Unternehmenschef Amerikas zu werden. Er trat regelmässig in Talkshows und Werbesendungen auf. Und lancierte selbst das Gerücht, Präsident der USA werden zu wollen: „Chrysler zu managen ist eine grössere Herausforderung, als das Land zu regieren. Gebt mir sechs Monate und ich bringe die amerikanische Wirtschaft auf Vordermann“, liess er sich zitieren. Auf der Suche nach seinen italienischen Wurzeln kaufte er ein Landgut in der Toskana und ging eine Kooperation mit Maserati ein, die in einem Fiasko und mit einem Verlust von 200 Mio. USD endete. In der zweiten Hälfte seiner Amtszeit fiel der Kurs der Aktie um über 30% hinter die allgemeine Börsenentwicklung zurück.

Es gibt ferner eine interessante Studie aus Amerika, die zeigt, dass wenn Top-Manager den Bau eines neuen Hauses in Angriff nahmen, sich der Aktienkurs bald negativ entwickelte. Sie finden auch Beispiele in der Schweiz: Zufällig stamme ich aus Basel und habe die grosse Villa, die sich Marcel Ospel im noblen Gellert-Quartier bauen liess, von aussen gesehen. Das war bevor es ihn an den schönen Zürichsee zog. Und vielleicht haben Sie ja auch schon Daniel Vasella mit Harley Davidson und Lederjacke in der Schweizer Illustrierten gesehen...

Sie mögen diese Evidenz zu Recht ein bisschen anekdotisch finden, aber schauen Sie doch einmal die Aktienkursentwicklung dieser beiden Firmen an....

Es lohnt sich also, fokussiert zu bleiben.

#### Die zweite Überzeugung heisst: Das Wichtigste sind die richtigen Leute

Im Buch „Good to Great“ von Jim Rogers über grossartige Firmen, gibt es eine wichtige Erkenntnis, die ich vollumfänglich teile. Es ist am wichtigsten, dass Sie die richtigen Leute im Bus haben. Erfolgreiche Unternehmen haben nicht zuerst eine grossartige Vision und eine brillante Strategie entworfen – wie man vielleicht vermuten würde – sondern Sie haben die richtigen Leute eingestellt. Mit diesen gemeinsam hat man dann entschieden, wohin und wie schnell man mit dem Bus fahren möchte!

Sie können nur mit den besten Leuten Erfolg haben. Zu den besten Leuten kommt man aber nur, wenn man ein paar Regeln einhält:

Erstens: Im Zweifelsfall nicht einstellen, sondern weitersuchen.

Zweitens: Wenn man eine Entscheidung treffen muss, sich von jemandem zu trennen, sollte man sofort handeln.

Drittens: Man sollte die besten Leute auf die besten Chancen ansetzen, nicht auf die grössten Probleme.

In den 60er Jahren machten R.J. Reynolds und Philipp Morris die grössten Gewinne im Inlandsgeschäft. Das Ausland war bei R.J. Reynolds kein Thema. Man sagte z.B.: wenn jemand eine Camel will, dann soll er uns anrufen...

Ganz anders bei Philipp Morris. Hier sah man in den internationalen Märkten die einzige Chance für langfristiges Wachstum, obwohl das Unternehmen damals nur 1% der Umsätze im Ausland erwirtschaftete. Der CEO bastelte an seiner internationalen Strategie und hatte plötzlich eine Idee: Die Frage lautete nicht was, sondern wer. Er zog seinen besten Mitarbeiter vom Inlandsgeschäft ab und gab ihm den Bereich Weltmärkte. Als George Weissmann in die internationale Abteilung versetzt wurde, fragten sich viele, was er falsch gemacht hatte, erzählt ein ehemaliger Mitarbeiter. Ich wusste nicht mehr, wo mir der Kopf stand, erinnert sich Weissmann. „Da war ich gestern noch für 99% des Umsatzes verantwortlich, und heute war es gerade mal noch ein Prozent“. Das Wirtschaftsmagazin Forbes bezeichnete die Entscheidung als genial. Der weltgewandte und hochintelligente Weissmann war genau der richtige Mann, um Märkte wie den europäischen zu entwickeln. Er machte aus dem internationalen Geschäft den am schnellsten wachsenden und heute grössten Geschäftsbereich des ganzen Unternehmens. Unter Weissmann wurde Marlboro zur meistverkauften Zigarette der Welt – und das drei Jahre, bevor sie in den USA selbst zur Nummer eins wurde!

Nicht das Managen der Schwächen, sondern das Managen der Chancen mit den besten Leuten bietet also die grössten Möglichkeiten.

Ich wünsche Ihnen von Herzen viel Erfolg als Facility Manager. Wenn es Ihnen gelingt, den richtigen Fokus zu finden und zu behalten, und wenn Sie die richtigen Leute an Bord holen können, zweifle ich keine Sekunde an Ihrem Erfolg. Als Praktiker aus der Wirtschaft kann ich Ihnen jedenfalls mit Überzeugung sagen: wir haben auf Sie gewartet!

Herzlichen Dank und alles Gute.