

## *Interview*

# „Entscheidend ist eine klare Fokussierung.“

**Ton Büchner**, CEO der Sulzer AG, muss mit seinem Unternehmen gegensätzliche Kräfte bändigen. Je nach Geschäft und Kundenart muss sich der Schweizer Industriekonzern mal auf konvergente, mal auf divergente Bedingungen einstellen. Im FOCUS-Interview erläutert Büchner, wie es ihm trotz dieses widersprüchlichen Umfelds gelungen ist, die interne Energie in eine klare Richtung zu lenken und das Unternehmen selbst in Krisenzeiten auf hohe Profitabilität auszurichten.

FOTOS: MICHAEL HERDLEIN



## ZUR PERSON Ton Büchner



**Ton Büchner, Jahrgang 1965, ist gebürtiger Niederländer. Er studierte Ingenieurwesen (Civil Engineering) an der Technischen Universität Delft. Seine Karriere startete er 1987 als Bauingenieur in der Öl- und Gasbranche bei Allseas Engineering in Delft. Nach einigen Jahren zog es ihn nach Asien: Er wechselte zu R. J. Brown and Associates nach Indonesien, Malaysia und Singapur. Er arbeitete als Projektmanager im Bereich Offshore Pipelines. Eine kürzere Tätigkeit bei John Brown Engineers and Constructors, einer Firma von AkerKvaerner, schloss sich an. In Lausanne, wo er sich am IMD zum Master of Business Administration (MBA) weiterbildete, wurde er auf Sulzer aufmerksam. 1994 stieg er als Strategic Development Manager bei der Sulzer Management AG, Winterthur, ein. Zwei Jahre später wechselte er für die Schweizer nach Asien: Er wurde Chief Representative im Büro in Peking, zudem General Manager Compressors in Schanghai. Zurück in Europa arbeitete er ab 1998 als General Manager Customer Support Services für die Sulzer Turbo AG in Zürich und ab 2000 als Divisionsleiter für Sulzer Turbo Services in der Zentrale, bevor er 2003 Divisionsleiter der wichtigen Pumpensparte wurde, der Sulzer Pumps AG. Seit 2007 ist Ton Büchner CEO des Sulzer-Konzerns. Er nahm am Stanford Executive Program in den USA teil.**

**Focus:** Herr Büchner, die Welt rückt enger zusammen, für viele Unternehmen wird das Thema Konvergenz heute immer wichtiger. Es verändert Geschäftsmodelle grundlegend, weil bisher getrennte Industrien miteinander verschmelzen und Unternehmen enger zusammenarbeiten. Welche Bedeutung hat Konvergenz für Sulzer?

**Ton Büchner:** Bevor wir über die konkreten Wirkungen von Konvergenz für unser Unternehmen sprechen, würde ich zunächst gern einen Schritt zurückgehen und darüber diskutieren, warum Konvergenz heute überhaupt zu einem so aktuellen Thema geworden ist. Ich denke, eine ganz entscheidende Voraussetzung dafür sind nämlich neben den technologischen Entwicklungen die heute noch extrem niedrigen Preise für Öl, Gas, Wasser, Elektrizität und auch Umweltbelastungen – niedrig im Vergleich zu dem, was wir dafür in zehn, 20 Jahren zu zahlen haben werden. Denn deshalb können wir uns billigen Transport und billiges Reisen leisten, und damit – zusammen mit den neuen Kommunikationsmöglichkeiten – sind sich Kulturen und Standorte sehr viel näher gekommen. Die Welt ist enger zusammengerückt, weil Produkte, Dienstleistungen und Informationen heute zwischen Kontinenten, Ländern, Firmen und auch Privatpersonen sehr leicht ausgetauscht werden können zu Kosten, die bezahlbar sind für Individuen und Firmen. Das könnte sich in den kommenden Jahren ändern, aber im Moment hat das zu neuen Interdependenzen, neuen Abhängigkeiten geführt.

**Focus:** Was meinen Sie damit?

**Büchner:** Nehmen Sie zum Beispiel das inzwischen doch recht hohe Maß an wechselseitiger Abhängigkeit zwischen den USA und China. Es ist ja nicht nur so, dass China Waren in die USA exportiert, sondern die Amerikaner haben umgekehrt massiv Schatzbriefe an China verkauft. Das Wohlergehen beider Volkswirtschaften liegt also im gegenseitigen Interesse. Als Resultat ist die Gefahr geringer geworden, dass politische Konflikte eskalieren oder sich die Zielsetzungen völlig auseinanderentwickeln. Also verhalten sich beide jetzt konvergenter, als das vor wenigen Jahren überhaupt denkbar war. Dasselbe China beschränkt aber die Exporte von Edelmetallen an Nachbarländer, wenn es irgendwelche, manchmal auch nur kleinere Probleme gibt. Dieses lokale Konfliktpotential ist eher gewachsen. Das sehen wir ja auch in anderen Teilen der Welt. Interdependenz kann Konvergenz zur Folge haben, aber eben auch Divergenz.

Und genau diese Entwicklungen erleben wir auch in unserem Geschäft. In unserer Industrie ist Konvergenz kein

Trend in eine Richtung. Nach meinem Gefühl haben wir im Moment genauso viel Divergenz wie Konvergenz.

**Focus:** Könnten Sie diese scheinbar widersprüchlichen Entwicklungen an praktischen Beispielen erläutern?

**Büchner:** Nehmen wir etwa die Ölindustrie, für Sulzer einer unserer wichtigsten Kunden. Bis vor wenigen Jahren haben einige große Ölfirmen diesen Bereich stark dominiert. Sie bestimmten die Spezifikationen für Förderanlagen und Raffinerien, die Art und Weise, wie gearbeitet wurde. Es war ziemlich egal, ob es dabei um ein Projekt in Angola, in Brasilien, im Golf von Mexiko oder vor der Küste Norwegens ging – es gab eine gewisse, stabile Philosophie, wie diese Projekte realisiert wurden. Heute sind dagegen die nationalen Ölfirmen sehr viel stärker geworden. Und die haben ihre eigenen Zielsetzungen, ihre eigene Meinung dazu, was sie an Anlagen und Equipment kaufen, ihre eigenen Mitarbeiter- und Schulungsphilosophien, ihre eigene Art und Weise, ein Ölprojekt durchzuführen. Damit ist auch unser Geschäft in diesem Bereich viel lokaler geworden. Statt Konvergenz erleben wir an dieser Stelle also Divergenz.

**Focus:** Und diese lokale Fixierung, was bedeutet das ganz konkret für Sie, für Ihre Prozesse und Strukturen?

**Büchner:** Unsere Geschäfts- und Gesprächspartner sind sehr viel unterschiedlicher als bisher. Wenn zum Beispiel eine US-Ölfirma in Angola ein Vorhaben plant, ist es für uns heute extrem wichtig, auch mit der nationalen angolischen Ölfirma zu reden, anstatt – wie früher – nur mit der internationalen Ölfirma. Wir müssen in Angola ein völlig anderes Verkaufsnetz aufbauen als in Australien, in Saudi-Arabien ein anderes als in Russland oder in Norwegen. Die Kräfteverhältnisse haben sich massiv geändert, die Welt hat sich in diesem Bereich eher auseinanderentwickelt, weil die rohstoffreichen Länder das Geschäft nicht mehr multinationalen Konzernen überlassen, sondern ihre Ressourcen lokal nutzen oder zumindest die Kontrolle darüber übernehmen wollen.

**Focus:** Auf derartig divergente Märkte reagieren Sie mit dezentralen Strukturen, auf konvergente mit zentralen?

**Büchner:** Ja. In einer interdependenten Welt gibt es bei bestimmten Themen mehr Konvergenz, bei anderen mehr Divergenz, und wir als Firma müssen darauf reagieren und uns entsprechend anpassen. Das ist nicht so einfach, denn dazu muss man seine Märkte geografisch und je nach Segment wirklich detailliert analysieren und in der Tiefe verstehen. Dann muss man eine Strategie

**„Am meisten Konvergenz wird es in den nächsten fünf bis zehn Jahren bei uns dort geben, wo der Endkunde direkt mit uns arbeitet – im Servicebereich.“**

festlegen, mit der man klar postuliert, welche Möglichkeiten genutzt werden sollen. Das geht nur mit einer klaren Vision und klaren Fokusthemen. Und dieses Paket aus Vision, Strategie und Einzelthemen muss die Unternehmensspitze extrem konsistent kommunizieren.

**Focus:** Das klingt nach einem echten Kraftakt ...

**Büchner:** Ja, die Unternehmensführung muss unbedingt sicherstellen, dass die Energie im Unternehmen in die richtige Richtung gelenkt wird. Und das funktioniert nur, wenn die gesamte Organisation die Ziele, die Fokusthemen, die Kultur versteht.

Entscheidend ist eine klare Fokussierung. Die Konzentration auf eine geringe Anzahl von Themen sowohl auf der Kulturseite als auch bei der Strategie ist absolut überlebenswichtig. Und man muss diese Themen in einer Industriefirma mindestens zweieinhalb, drei Jahre lang konstant bearbeiten und nicht jedes halbe Jahr die Richtung wechseln. Ein Industrieunternehmen braucht eine gewisse Konsistenz, um in der Breite zu verstehen, wohin die Reise gehen soll. Wir haben bei Sulzer fünf Fokusthemen festgelegt und präsentieren sie seit drei Jahren sehr konstant. Die meisten unserer Mitarbeitenden können vielleicht nicht alle fünf Themen spontan nennen, aber vier davon bestimmt. Allerdings hat es auch etwa zweieinhalb Jahre gedauert, bis diese in den Köpfen wirklich verankert waren, auch weil unsere Mitarbeitenden sehen wollen, dass das Managementteam den Worten auch Taten folgen lässt.

**Focus:** Welche Themen sind das, und wie hat sich diese Fokussierung in der Unternehmenspraxis ausgewirkt?

**Büchner:** Die fünf Themen sind Operational Excellence, Health & Safety, Increased and Faster Innovation, Transformation into Emerging Markets und Increased Focus on Service. Die Folgen: Sechs von neun Akquisitionen der jüngeren Vergangenheit fanden im Bereich Service statt. 80 Prozent unserer Investitionen in neue Anlagen gingen in Emerging Markets. Wir haben zudem noch nie so viel

Geld für Innovationen ausgegeben wie in den vergangenen zwei, drei Jahren. Das gestiegene Bewusstsein im Unternehmen für Health & Safety zeigt Resultate wie eine Halbierung der Unfälle in wenigen Jahren. Und es hat die Nachhaltigkeit des Konzerns massiv verbessert. Unsere operativen Prozesse sind zudem viel flexibler geworden, so dass Sulzer auch in der Krise, die uns zwar erst ziemlich spät, aber dann doch sehr heftig erreicht hat, mindestens zehn Prozent Umsatzrendite geschrieben hat. Wenn die Mitarbeitenden diese Aktionen sehen und die Erfolge erleben, dann beginnen sie schließlich auch, sich in die Richtung zu bewegen, die wir anstreben.

**Focus:** Was für ein Verhalten fördert denn Kohärenz? Wie sieht eine entsprechende Unternehmenskultur aus?

**Büchner:** Es geht darum, Inhalte in der Organisation aktiv zu kommunizieren und zu diskutieren, damit sie verstanden werden. Ohne gemeinsame Kultur ist es kaum möglich, in einem Unternehmen einen inneren Zusammenhalt zu schaffen. Wir haben deshalb mitten in der Krise angefangen, mit unseren Mitarbeitern über Werte wie die Partnerschaft mit den Kunden und das wechselseitige Commitment der Mitarbeitenden zum Unternehmen und des Unternehmens zu den Mitarbeitenden zu diskutieren. Wir haben über Prozesse für operative Exzellenz in einer Zeit geredet, in der wir 1400 Stellen abbauen mussten. Die Mitarbeiter haben sich daran gerieben und die Diskussion forciert, eben weil es Krisenzeiten waren. Sie fragten etwa: „Was heißt Kundenpartnerschaft, wenn der Kunde unter Druck ist und seine Probleme auf uns abwälzt? Wie sollen wir uns als Partner verhalten, wenn der Kunde uns nicht als Partner behandelt?“ Das Ergebnis war, dass wir genau in dieser Situation das Gespräch mit den Kunden intensiv gesucht haben.

Für mich habe ich daraus die Erfahrung gezogen: Wenn ich in Zukunft hier oder irgendwo anders einem Werteprogramm Nachdruck verleihen möchte, werde ich das immer in Krisenzeiten tun, denn dann ist die Belegschaft bereit, alles in Frage zu stellen und zu diskutieren. Das festigt Kohärenz in der Organisation. Wenn es große Veränderungen gibt, ist die Kombination Werte, Ziele, Transparenz und Kommunikation extrem wichtig.

**Focus:** Lassen Sie uns noch einmal konkret auf das Thema Konvergenz zurückkommen. Sie sagten, dass Sie unterschiedliche Bewegungen ausmachen.

**Büchner:** Wir erleben Konvergenz vor allem in unserer Supply Chain, weniger auf Kundenseite. Bei unseren Motortierlieferanten, Dichtungslieferanten, bei den Gießereien,

den großen Materiallieferanten für Sulzer Metco, den Stahllieferanten, gab und gibt es enorme Konsolidierungen; allerdings in erster Linie innerhalb der jeweiligen Branchen und weniger branchenübergreifend. Die Supply Chain konvergiert hauptsächlich durch Mergers und Zukäufe. Vielleicht haben wir diese Entwicklungen im Maschinen- und Anlagenbau einfach schon vor einigen Jahren vorweggenommen. Wir haben aber auch Bewegungen gefolgt von Gegenbewegungen gesehen, das Geschäft mit Pumpen und Ventilen rückte enger zusammen und dann wieder auseinander, dasselbe war bei Pumpen und Kompressoren zu beobachten. Ein konkretes Beispiel für klare Konvergenz erlebten wir dagegen in unserem Wasserkraftgeschäft. Wir sahen, wie die Geschäfte mit Turbinen und Generatoren zusammenwuchsen. Damals mussten wir entscheiden: Akquirieren wir, bilden wir ein Joint Venture mit einem Generatorenhersteller oder steigen wir aus dem Wasserkraftturbinengeschäft aus? Wir sind damals ausgestiegen, und unsere Analyse hat sich bestätigt: Heute bieten alle Hauptlieferanten Turbinen und Generatoren aus einer Hand an. Diese Art von branchenübergreifenden Konvergenzen sehen wir heute bei uns allerdings kaum noch. Auf der Kundenseite haben wir, wie gesagt, Bewegungen in beide Richtungen.

**Focus:** Gibt es Überlegungen Ihrerseits, in Zukunft innerhalb Ihres Konzerns funktionale Konvergenz zu forcieren, das heißt unterschiedliche Technologien zu einem ganzheitlichen Angebot von Produkten, Systemen und vielleicht auch Services zu integrieren?

**Büchner:** Eine spannende Frage, die nicht so einfach zu beantworten ist. Weil wir Produkte herstellen, die auf Spezifikationen des jeweiligen Kunden ausgerichtet werden, haben wir weder die Volumina noch die Standardisierung, die etwa in der IT-Branche Konvergenz fördern. Zudem stehen zwischen uns und den eigentlichen Endkunden unserer Produkte die Anlagenbauer. Der Anlagenbauer baut ein Kraftwerk, eine Raffinerie oder eine Ölplattform. Wir liefern einen Teil der Komponenten, etwa Pumpen oder Trennkolonnen dazu. Der Anlagenbauer versucht, sich die einzelnen Komponenten so billig wie möglich und bei möglichst vielen verschiedenen Herstellern zu bestellen. Ein Anlagenbauer verkauft seine Projektmanagement-Kompetenz, seine Einkaufskompetenz und seine Bereitschaft, eine Garantie zu geben für eine Anlage, die eine Kombination von einzelnen Teilen ist, die er selbst nicht hergestellt hat. Die Leistungsevaluation durch diesen Intermediär zwischen uns

und dem Endkunden beruht gerade nicht auf Konvergenz. Und ich kann mir nicht vorstellen, dass sich an dieser Konstellation in absehbarer Zukunft etwas ändert. Wir haben aber auch mit Kunden, die unsere Produkte einsetzen, über ganze Servicepakete gesprochen, die sich nicht auf diese Sulzer-Produkte beschränken, sondern produkt- und markenübergreifenden Service beinhalten.

**„Wir setzen heute ganz bewusst und gezielt auf kulturelle und fachliche Diversität bei unseren Top-Managern.“**

Darauf bekommen wir eine positive Resonanz. Mein Fazit: Am meisten Konvergenz wird es in den nächsten fünf bis zehn Jahren bei uns dort geben, wo der Endkunde direkt mit uns arbeitet – im Servicebereich. Bei Neumaschinen sehe ich eine derartige Entwicklung weniger.

**Focus:** Gerade Konvergenz hat sich in vielen Branchen als ein starker Treiber für Innovationen entpuppt. Worauf setzt Sulzer, wenn diese Entwicklungen aufeinander zu in Ihrer Branche nur begrenzt stattfinden?

**Büchner:** Dazu muss ich zunächst ein wenig aus der Sulzer-Historie berichten. Wir haben früher mehr als 20 Divisionen gehabt, heute haben wir vier. Die aktuelle Fokussierung auf Pumpen, Metco, Chemtech und Turbo Services war nicht primär auf Synergien ausgerichtet. Unsere Wahl haben wir vielmehr danach getroffen, wo wir die stärksten strategischen Positionen in den Märkten hatten. So sind wir im Jahr 2000 zu vier strategisch





## Sulzer AG

### Renditestarker Technologiekonzern

Die Anfänge des Unternehmens gehen auf das Jahr 1834 zurück, als Johann Sulzer-Neuffert mit seinen Söhnen vor den Toren der Stadt Winterthur eine Eisengießerei gründete und damit den Grundstein der Firma Gebrüder Sulzer, Winterthur legte. Innerhalb weniger Jahrzehnte feierte das Unternehmen bereits internationale Erfolge. Aus der Zusammenarbeit mit Rudolf Diesel entstand Ende des 19. Jahrhunderts der erste Sulzer-Dieselmotor. 1968 etablierte Sulzer eine Konzernstruktur, und eine Konzernleitung übernahm nach dem Kollegialitätsprinzip die unternehmerische Gesamtverantwortung. Durch die Ölkrise der siebziger Jahre erfuhr Sulzer einen deutlichen Einbruch. Zum 150. Jubiläum schrieb das Unternehmen rote Zahlen. Als Konsequenz wurde die Produktpalette gestrafft; die Reorganisation dauerte bis ins 21. Jahrhundert an. Von den über 20 Divisionen sind vier Einheiten übriggeblieben: Pumps (Pumpen), Metco (Oberflächentechnologien und Dienstleistungen), Chemtech (Komponenten und Services für Trennkolonnen und statisches Mischen) sowie Turbo Services (für thermische Turbomaschinen).

Heute arbeiten 13 000 Mitarbeiter für den Konzern. Wegen des spätzyklischen Geschäfts sank der Umsatz 2009 krisenbedingt von 3,7 auf 3,35 Milliarden Franken, das Ebit ging von 475 auf 368 Millionen Franken zurück. Die aktuelle Umsatzrendite von 10,5 Prozent hält Büchner im gegenwärtigen Krisenumfeld für „gesund“.

starken Positionen gekommen. Auf diese haben wir dann kompromisslos unsere operativen Verbesserungsprinzipien angewandt. Zudem ging und geht es in jedem dieser Bereiche um die Verbesserung der Rendite. Das ist eindeutig ein vorrangiges Ziel vor der Nutzung möglicher interner Synergien. Das bedeutet aber auch, dass die Divisionen ihre eigene Produktentwicklung haben; zumindest mit einem Horizont von drei bis fünf Jahren.

**Focus:** Und wie gehen Sie bei Entwicklungen und Neuerungen mit einem weiteren Zeithorizont vor?

**Büchner:** Dafür haben wir auf der Konzernebene Sulzer Innotech. Dort beschäftigen wir uns mit Innovationen mit einem Zeithorizont zwischen fünf und zehn Jahren, die mit einem höherem Risiko behaftet sind, dafür aber größere Möglichkeiten versprechen. Und zweitens sind hier alle divisionsübergreifenden Projekte angesiedelt. Da geht es zum Beispiel um Biotreibstoffe oder die klimunschädliche Lagerung von CO<sub>2</sub> oder um neue Formen von Kraftwerken zur Nutzung der Sonnenenergie. Daran sind meist mehrere Divisionen beteiligt, und wenn wir bei uns im Hause nach Konvergenz suchen – hier finden wir sie. Es gibt also sehr klare Verantwortlichkeiten im Konzern: Innovationsprojekte im Zeitrahmen von ein bis fünf Jahren liegen bei den Divisionen, divisionsübergreifende Projekte und solche im Zeitraum zwischen fünf bis zehn Jahren liegen bei Sulzer Innotech.

**Focus:** Wer legt fest, wofür Sie sich interessieren?

**Büchner:** Wir haben einen klaren Stage-Gate-Prozess bei Innovationen: Sie werden zunächst auf ihre technische und betriebswirtschaftliche Güte hin analysiert, ehe sie an die Entwicklung übergeben, zur Serienreife und letztlich zur Markteinführung gebracht werden. Das ist der Trichter, durch den hindurch aus Ideen Projekte werden, in die wir wirklich Geld investieren. Das ist ganz konkret meine Aufgabe: Monatlich sitze ich mit den Verantwortlichen von Sulzer Innotech zusammen. Ohne eine konsequente Auswahl kann nämlich die beste Innovationspipeline ganz schnell verstopfen. Ich bin nicht der „Ober-Innovator“, aber derjenige, der die finanziellen Ressourcen steuert.

**Focus:** Nach welchen Kriterien erfolgt die Auswahl der Projekte?

**Büchner:** Wir haben in der Konzernleitung gemeinsam die aktuellen Mega-Trends diskutiert, etwa erneuerbare Energien oder den Umgang mit Wasser. Auf dieser Basis haben wir dann unsere Stärken und Schwächen analysiert

und danach die Kriterien der für uns interessanten Themen definiert. Dann machen wir natürlich Marktanalysen und identifizieren attraktive Marktpotentiale. Es folgt eine Technologieanalyse: Sind wir in der Lage, mit einem gewissen Investitionsvolumen tatsächlich signifikante Fortschritte zu machen? Und wenn wir erfolgreich sind: Wie wird das Geschäftssystem für dieses Produkt aufgebaut? Hat es Ähnlichkeit mit den heutigen Kompetenzen und Fähigkeiten von Sulzer? So haben wir bei der Brennstoffzelle vor einigen Jahren klar herausgefunden: Auch wenn wir technologisch 100 Prozent erfolgreich sind, gleicht das Geschäftssystem, das für eine erfolgreiche Etablierung auf dem Markt nötig ist, in nichts dem, was wir bisher im Unternehmen praktizieren. Wir haben realisiert: Wir können diese Brennstoffzelle entwickeln, sind aber absolut die falsche Firma, um die notwendige Supply Chain dafür zu managen. Also haben wir das Projekt verkauft.

**Focus:** Wie wichtig sind für den Innovationsprozess bei Sulzer Ideen und Impulse von außen?

**Büchner:** In einigen Technologien, etwa der Materialtechnologie und der Strömungstechnik, sind wir Weltmeister. Und in diese Technologien investieren wir auch viel. Dort sind wir als absoluter Know-how-Träger in der Industrie anerkannt. Deshalb kommen externe Kunden zu uns und kaufen sich den Service auf Innovations-ebene. Das macht uns zudem für talentierte Ingenieure attraktiv. Wir können bei der renommierten ETH in Zürich die besten Leute anwerben und bei uns einstellen, die dann für Sulzer diese Technologie weitertreiben.

**Focus:** Das ist ein interessanter Punkt. Welche Rolle spielt Konvergenz in Bezug auf Talent, wenn Konvergenz im weiteren Sinn bedeutet, dass die Welt näher zusammenrückt?

**Büchner:** Eine sehr wichtige! Als ich meine jetzige Position übernahm, hatte Sulzer zwar gute Voraussetzungen, sich von einem bereits sehr internationalen Unternehmen in ein globales Unternehmen zu verwandeln. Unser Umsatz ist fantastisch verteilt: ein Drittel Europa, ein Drittel USA, ein Drittel Emerging Markets. Aber wenn man unsere Sachanlagen und das Personal anschaut, dann fällt die Bilanz weniger glänzend aus. Das ist einer der Gründe, warum eines unserer Fokusthemen „Transition into Emerging Markets“ heißt. Wir wollen nicht aus Europa oder Amerika weg, aber wir müssen die Verteilung unserer Anlagen und unseres Personals der Umsatzverteilung anpassen; nicht von heute auf morgen, aber über die Zeit.

Und damit war es für mich wichtig, auch in anderen Märkten als der Schweiz noch mehr Talente anzuziehen und diesen Talenten klare Zeichen zu geben, dass ich sie entwickeln möchte, dass sie Karriere machen können und dass sie es bei Sulzer bis zur Konzernleitung schaffen können. In der Konzernleitung haben wir jetzt je einen Venezolaner, Engländer, Amerikaner, Deutschen, Holländer und nur noch zwei Schweizer.

**Focus:** Wie identifizieren Sie diese Talente?

**Büchner:** Auf Konzernebene veranstalten wir divisionsübergreifende Leadership Trainings. Diese stellen eine Kombination aus Schulungen und Projekten dar. Am Ende eines mehrstufigen Trainingsprogramms werden diese Projekte von den Teilnehmern der Konzernleitung vorgetragen. Diese Leadership Trainings sind inzwischen bei unserem talentierten Führungsnachwuchs im gesamten Unternehmen sehr begehrt, weil sie wissen, dass sie damit extrem sichtbar werden und die Chance haben, länder- und divisionsübergreifend Karriere zu machen. Wir haben damit einen geografischen und interdivisionalen Austausch generiert, der bis 2005 nicht im gleichen Umfang existierte. Wir setzen heute ganz bewusst und gezielt auf kulturelle und fachliche Diversität bei unseren Top-Managern und kreieren damit eine Art interner Verständniskonvergenz.

Im Übrigen bin ich der Ansicht, dass unsere Welt viel zu dynamisch und vielfältig ist, um sich nur in eine Richtung zu entwickeln. Wir erleben in der Welt mal Konvergenz, mal Divergenz. Was wir sehen, sind die Bewegungen eines großen Pendels.



Das Interview mit Ton Büchner führten Philippe Hertig, Egon Zehnder International, Zürich (r.), und Hartmuth von Maltzahn, Egon Zehnder International, Düsseldorf.