

WAHRHAFTIG NACHHALTIG

GESPRÄCH MIT DR. LUIGI PEDROCCHI

von Stephan Wirz, Leiter Fachstelle Wirtschaft und Arbeit der Paulus Akademie

Seit rund 20 Jahren führt **Luigi Pedrocchi** die Mibelle Group, eine Gruppe von Unternehmen mit Fokus auf Kosmetika, Hygiene und Gesundheit, die im Besitz von Migros sind. Die Mibelle Group beschäftigt gegenwärtig über 1200 Personen und erzielt mit Standorten in der Schweiz, Frankreich, England, Indien und Südkorea einen Umsatz von über 500 Millionen Franken.

Herr Pedrocchi, Ihr Lebenslauf zeigt eine überaus breite Palette an Aus- und Weiterbildungsstationen: Studium an der ETH und Promotion in mechanischer Verfahrenstechnik, betriebswirtschaftliche Studien an der INSEAD (Fontainebleau, F), am IMD (Lausanne) und an der Stanford University (USA) sowie in den Jahren 2007 bis 2010 ein Theologiestudium bei theologiekurse.ch. Welchen beruflichen Nutzen haben Ihnen diese Studiengänge gebracht und inwieweit haben Sie als Mensch davon profitiert?

Ich hatte in meinem Leben das Privileg, sehr gute Schulen zu besuchen. Ganz abgesehen davon ist Lernen bei mir mit viel Lust verbunden. Je älter ich werde, desto mehr. Insbesondere ist für mich spannend, wie Wissen aus verschiedenen Disziplinen miteinander vernetzt werden kann und zu neuen Erkenntnissen und Lösungen führen kann. Im Hirn werden also bestehende neuronale Netzwerke immer stärker miteinander verbunden.



*Dr. Luigi Pedrocchi,
CEO der Mibelle Group*

Das war am Anfang meiner Karriere als Schüler in der Primarschule noch ganz anders. Lernen erzeugte bei mir grossen Stress. Rückblickend kann ich sagen, dass ich ein typischer Minderleister war. Zwei „Schulen“ haben mich grundlegend geprägt: die Arbeit als Pfadfinder und das Altgriechisch am Gymnasium. Das Leben in der Natur unter einfachen Bedingungen der Pfadfinder hat meine Sozial- und Führungskompetenz nachhaltig geprägt. Die humanistische Grundhaltung, die Fähigkeit, Wissen zu vernetzen, und Sprache, Geschichte und Religion als Basis unseres Daseins zu verstehen, habe ich hauptsächlich in einer Sprache gelernt, die man heute gerne als tot bezeichnet. Letztlich wurde da aber die Sensibilität entwickelt für die Frage: „Wie kann unser Dasein gedacht und gelebt werden?“.

Später hat mich die ETH ein fundiertes Gefühl für Zahlen und Funktionen gelernt sowie ein systematisches Denken und Vorgehen, das einem das Selbstvertrauen gibt, Aufgaben lösen zu können, deren Lösungsweg und Lösung zu Beginn noch gar nicht bekannt sind. Die verschiedenen Business Schools zeigten mir weiter, wie die Unternehmenswelt heute tickt und haben Mut zu Innovation und Experiment gemacht. Der Studiengang Theologie schliesslich war für mich eine sehr wertvolle Zeit, in der ich vor dem Hintergrund der verschiedenen theologischen Disziplinen mein eigenes Leben, meine Beziehung zu Gott und zur Kirche reflektierte. Dabei konnten viele Fragen beantwortet werden, aber es entstanden mindestens so viele neue.

Es überrascht, dass Sie die Theologie bei Ihrer Weiterbildung ausgesucht haben. Kirche und Theologie scheinen heute in der Welt der Unternehmensführer, zumindest in Europa, einen geringen Stellenwert einzunehmen. Was sind Ihre Erfahrungen?

Wenn man über heutige Manager spricht, möchte ich zuerst einmal zur Vorsicht mahnen: Es gibt nicht den typischen Manager! Wie in der ganzen Bevölkerung gibt es auch bei dieser Gattung eine breite Verteilung der Eigenschaften. Oft hat die Öffentlichkeit eine verzerrte Wahrnehmung der Führungskräfte: Sie seien arrogant und hätten horrend hohe Saläre. Es gibt bestimmt Beispiele für Masslosigkeit. Man darf aber nicht vergessen: In der Schweiz wird der Grossteil unternehmerischer Wertschöpfung von KMU's erbracht, die häufig inhabergeführt sind. Es wird insgesamt sehr gute Führungsarbeit verrichtet, ohne dass der Fokus einseitig auf den Shareholder Value gelegt würde. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sich Mitarbeitende mit ihrem Vorgesetzten nicht nur fachlich austauschen wollen und dabei

«Ich fürchte, dass wir auch aus dieser Krise nicht wirklich langfristig die Konsequenzen ziehen werden. Die Schwierigkeiten in der Versorgung, die jetzt sichtbar werden, dürften nicht genügen, um ein grundsätzliches Umdenken bei uns als Wähler, als Konsumenten und folglich auch als Führungskräfte und als Shareholder einzuleiten.»

Kompetenz erwarten, sondern genauso an grundsätzlichen Diskussionen über Sinn und Unsinn Interesse haben. Besonders die Themen, die im weitesten Sinne der Philosophie oder der Theologie zugeordnet werden können, ergeben regelmässig interessante und beziehungsfördernde Gespräche. Meine breite Ausbildung und die Gewohnheit, Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln durchzudenken, unterstützen mich dabei. Auf der anderen Seite scheinen mir die Kirchen als wertesetzende (moralische) Institutionen ihren Einfluss auf die Öffentlichkeit längst verspielt und verloren zu haben. Während früher kirchliche Verlautbarungen wenigstens noch öffentlichen Widerspruch erzeugten, werden sie heute nicht einmal mehr wahrgenommen. So sehr hat sich die Bedeutung von Kirche verändert. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass auch in den Führungsetagen eine Wirkung von Kirche kaum noch auszumachen ist.

Die Mibelle Group entwickelt sich zu einem globalen Akteur. Wie stark unterscheiden sich Mitarbeitende, Lieferanten und Kunden in der Schweiz von denen in Indien und Südkorea? Oder anders gefragt: Wie verändert sich das Führungsverständnis in verschiedenen Kulturen?

Es gibt in verschiedenen Ländern tatsächlich unterschiedlich ausgeprägte Wertvorstellungen und Einstellungen zu Führung und Hierarchie. So haben zum Beispiel „Individualität“ oder „Kollektiv“ einen sehr unterschiedlichen Stellenwert in Asien, besonders in China, im Vergleich zur Schweiz. „Ja“ und Nicken mit dem Kopf bedeuten in Indien nicht das uns vertraute „ja, ich mache es!“, sondern im besten Falle „ja, ich habe dich gehört“. Dementsprechend sind Vorstellungen über Verbindlichkeit bei Abmachungen höchst

unterschiedlich. Aus Schweizer Sicht muss man sich häufiger mit Nachfragen absichern, wie etwa „Wie sicher bist du, dass du das auch wirklich machst?“ In Korea habe ich zudem interessante Vorbehalte gegenüber US-amerikanischen Grosskonzernen erleben können. Führungskräfte aus diesen Unternehmen neigen dazu, ihre eigene Führungskultur global auszurollen, was häufig mit lokalen Befindlichkeiten unvereinbar ist. Es zeigt sich immer wieder, dass zentralisierte Unternehmen den lokalen Ton nicht finden und so letztlich weder die eigenen Mitarbeitenden emotional erreichen noch den Kunden richtig bedienen können. Es gilt zu akzeptieren, dass die Welt vielfältig ist und dass diese Vielfalt eine Bereicherung sein kann. Letztlich gilt hier einmal mehr: Respekt und Toleranz helfen über unterschiedliche Wertvorstellungen hinweg.

Als Führungsperson Verantwortung zu übernehmen, ist in einem global aufgestellten Unternehmen schwierig. Zu unterschiedlich sind Mentalitäten, Vorstellungen von Gut und Böse, nationale Rahmenbedingungen. Unternehmen behelfen sich mit dem Aufstellen eigener Regeln und Überwachungsmaßnahmen (Compliance). Böse Zungen behaupten, Compliance-Abteilungen seien

«Ich habe die Erfahrung gemacht, dass sich Mitarbeitende mit ihrem Vorgesetzten nicht nur fachlich austauschen wollen und dabei Kompetenz erwarten, sondern genauso an grundsätzlichen Diskussionen über Sinn und Unsinn Interesse haben.»

die am stärksten wachsenden Organisationen im Unternehmen. Ist es nicht so, dass immer mehr regulatorische Checklisten zum Abhaken aufgestellt werden, aber die innere persönliche Haltung zu kurz kommt? Aus Unsicherheit? Braucht es mehr ethische Bildung?

Lassen Sie mich bei der letzten Frage beginnen. Ja, es braucht unbedingt mehr ethische Bildung! Ethik hat meines Erachtens in zweifacher Hinsicht eine wichtige Bedeutung. Zum einen muss sie unbedingt als Vorstufe unserer normgebenden Prozesse wirken (z.B. Legiferierung). Jede Verfassungsänderung und jedes Gesetz müssen letztlich auf eine ethische Grundfrage zurückgeführt werden können. Es dreht sich dabei immer um die Frage, was hilft uns als Individuen und als Gesellschaft gut zusammen zu leben. Wir können unseren Alltag aber unmöglich nur juristisch absichern. Überall dort, wo es keine klaren Regeln gibt, tritt die persönliche Ethik/ Wertvorstellung hervor. Unternehmerische Verhaltensregeln (Compliance) haben für mich weniger mit Ethik direkt zu tun, sondern mehr mit dem potenziellen Schaden für das Unternehmen bei Nichteinhaltung dieser Regeln. Insofern ist Compliance mehr ein Verteidigungsdispositiv als ein Ausdruck ethischen Willens eines Unternehmens. Auch die hehren Ziele mancher Mission/ Vision von Unternehmen tönen oft weltverbessernd, mögen aber nicht immer die Organisation entsprechend auszurichten. Darauf käme es aber letztlich wirklich an. Selbstverständlich gibt es aber auch Führungskräfte wie Gottlieb Duttweiler, die sich ihrer Verantwortung in einem sehr umfassenden Sinn bewusst sind und ihr Handeln und Wirtschaften konsequent auf ihre Vision ausrichten. Hier lasse ich den Begriff Ethik im Geschäftsumfeld ausgesprochen gelten.

„Nachhaltigkeit“, „Klimaschutz“ prägten vor Ausbruch der Coronavirus-Epidemie die gesellschaftliche Diskussion hierzulande. Welche Bedeutung haben diese beiden Begriffe im asiatischen Kulturkreis? Wie wirkt sich das auf Ihre Unternehmen in Südkorea und Indien (hier handelt es sich um ein Joint Venture mit einem indischen Konzern) aus?

Ich nehme Nachhaltigkeit in diesen Ländern differenziert wahr. Während lange Zeit v.a. der wirtschaftlichen Entwicklung gegenüber dem Schutz von Luft und Wasser klar der Vorzug gegeben wurde, sieht man besonders in China einen Wandel im staatlichen Handeln. Der Staat investiert gewaltige Summen, um umweltfreundliche Technologien zu entwickeln. Gleichzeitig können bei anhaltenden Überschreitungen von Luftgrenzwerten kurzerhand grosse Teile der Industrie stillgelegt werden. Die europäische Export-Industrie muss heute zudem sehr hohe Anforderungen im Umweltschutz erfüllen. Für mich ist aber nicht ganz klar, ob es um eine genuine Sorge um unsere Umwelt oder um die Festigung einer strategischen Machtposition geht.

Bei Kosmetika gibt es immer wieder Diskussionen um ein Thema: Tierversuche. Arbeitet Mibelle auch mit Tierversuchen?

Das ist ein gutes Beispiel für Ethik in der betrieblichen Praxis. Unsere Haltung bei Tierversuchen ist seit über 30 Jahren eindeutig: Wir machen keine Tierversuche und lassen auch keine zu. Für uns ist klar: Es braucht keine Tierversuche, wir sind in der Lage, gleich sichere Produkte herzustellen, ohne Tierversuche. Aus diesem Grunde sind wir nach wie vor sehr zurückhaltend, wenn es um den Export von Kosmetika nach China geht, weil die chinesischen Behörden jederzeit Tierversuche auf importierte Kosmetikprodukte verlangen können.

Wir werden in einigen Monaten über die Konzernverantwortungsinitiative abstimmen. Noch ringt das Parlament darum, einen Gegenvorschlag zu verabschieden. Wo sehen Sie wichtige Anliegen der Initiative? Ist die Initiative genug realitätsnah und für die Unternehmen praktikabel?

Grundsätzlich verstehe ich die Motivation dieser Initiative. Ich sehe dahinter den ethischen Grundsatz, wonach eine Verantwortung für das eigene Handeln nicht einfach an einer Landesgrenze aufhören darf. Ich sehe auch das Problem, dass Unternehmen versucht sein könnten, den Unterschied in Gesetzen und Werten zwischen einzelnen Staaten zu nutzen, um Gewinne zu erzielen. Ich glaube auch, dass Handlungsbedarf gegeben ist. Umgekehrt handeln wir uns mit dieser Art von Initiativen schwerwiegende ethische Probleme anderer Art ein. Denn letztlich unterwandern wir damit die Souveränität anderer Staaten in ihrer eigenen Gesetzgebung. Es stellt sich die Frage, woher wir uns das Recht nehmen dürfen, anderen Staaten vorzuschreiben, wie sie ihre eigenen Gesetze auszugestalten haben. Es mag Situationen geben, wo man sich relativ einfach und klar auf universelle Rechte (z.B. Menschenrechte) beziehen kann. Die Grenze ist aber in der Praxis fließend. Denken Sie an die Diskussionen um die Übernahme von europäischen Gesetzen in der Schweiz oder um die Nicht-Unterstellung amerikanischer Soldaten unter Gesetze jener Länder, in denen sie tätig sind. Da sind wir eben auch ganz schnell, vielleicht auch zu Recht, auf Abwehr eingestellt. Die Diskussionen im Parlament werden interessant sein und möglicherweise wird man wieder einmal einen der berühmten schweizerischen Kompromisse finden.

Die Coronavirus-Epidemie hat überdeutlich eine problematische Seite der Globalisierung aufgezeigt: die Fragilität der Wertschöpfungsketten. Die Verlagerung der Produktion in Tieflohnländer nach Asien hat uns in Europa in eine gefährliche Abhängigkeit geführt. Sehen Sie für die Zukunft eine gewisse Korrektur bei den Produktionsstandorten? Durch Industrie 4.0 spielen Arbeitskosten zunehmend eine geringere Rolle, was zu einer teilweisen Rückholung der Kapazitäten führen könnte.

Für uns ist das Thema „Sicherheit der Versorgung“ schon seit etwa zwei Jahren ein grosses Problem. Wir erleben in dieser Zeit immer wieder die Konsequenzen von künstlichen Kapazitätsverknappungen durch unsere Lieferanten mit dem Ziel, höhere Preise durchsetzen zu können. Das Problem war also gar nicht, möglichst billige Ware zu bekommen, sondern überhaupt beliefert zu werden. Auf der anderen Seite ist das Detailhandelsgeschäft heute ein Rappengeschäft. Der Wettbewerbsdruck ist oft so hoch, dass Sicherheitsaspekte gerne unter Eis geraten. Das alles wird wohl dazu führen, dass sich die Versorgung mit Rohstoffen aus internationalen Quellen in den nächsten Wochen und Monaten stark verknappen wird. Der Ruf nach staatlichen Interventionen zur Sicherstellung der strategischen Landesversorgung ist bereits wieder hörbar. Fakt ist aber, dass im Zuge der Globalisierung auch viele Staaten diesen Aspekt vorwiegend aus Kostengründen zurückgefahren haben. Ob wir nun aus der gegenwärtigen Situation wirklich etwas lernen und verändern werden, ist offen. Ich fürchte, dass wir auch aus

dieser Krise nicht wirklich langfristig die Konsequenzen ziehen werden. Die Schwierigkeiten in der Versorgung, die jetzt sichtbar werden, dürften nicht genügen, um ein grundsätzliches Umdenken bei uns als Wähler, als Konsumenten und folglich auch als Führungskräfte und als Shareholder einzuleiten. Die Vergesslichkeit in diesen Dingen ist mindestens so ansteckend, wie das Corona-Virus selbst. Das Problem ist, dass wir das Bilanzgebiet, in dem wir uns gedanklich (und finanziell) bewegen, immer so ziehen, dass die negativen Konsequenzen unseres Handelns immer ausserhalb unseres eigenen Bilanzgebietes entstehen. Somit meinen wir, trotz unseres Fehlverhaltens, unsere Vorteile maximieren zu können. Dazu ein Beispiel: Von den Ägyptern über die Babylonier bis hin zu den Griechen und Römern hielt man Sklaven. Diese erwirtschafteten volkswirtschaftlichen Nutzen, ohne selbst daran beteiligt zu sein. Sie waren also sozusagen ausserhalb des Bilanzgebietes. Im Mittelalter wurden ganze Länder unterworfen und zu Pflichtabgaben gezwungen. Analoges geschah später mit der Kolonialisierung. Auch hier wurde einerseits Nutzen erzeugt und andererseits Schaden aus dem Bilanzgebiet ferngehalten. Nach der Dekolonialisierung hat man begonnen, natürliche Ressourcen systematisch auszubeuten. Wiederum: Der Nutzen entstand in unserem Bilanzgebiet, der Schaden blieb draussen. Damit aber noch nicht fertig: Heute verschulden wir uns als Gesellschaft (und zum Teil auch als Privatpersonen) massiv und türmen Schuldenberge für die kommenden Generationen auf. Auch

hier: der Schaden entsteht für andere, die heute nicht in unserem Bilanzgebiet sind. Dieses Leben auf Pump ist nicht nachhaltig. Bisher war es allerdings lange möglich, immer wieder neue Quellen der Wertschöpfung anderen Nutznießern wegzunehmen. Das dürfte in Zukunft immer schwieriger werden. Immerhin bin ich aber überzeugt, dass diese Krise sowieso schon laufende Veränderungsprozesse, wie z.B. die Digitalisierung in der Schule, Online-Shopping, Telekommunikation, stark beschleunigen wird.

Herr Dr. Pedrocchi, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Dr. Luigi Pedrocchi studierte an der ETH Zürich und promovierte dort 1988 in mechanischer Verfahrenstechnik bei Professor Dr. Fritz Widmer. Seine Aus- und Weiterbildung vervollständigte er an der INSEAD (Fontainebleau, F), am IMD (Lausanne, CH) und an der Stanford University (USA). Herr Pedrocchi hat zudem von 2007 bis 2010 den Studiengang Theologie bei theologiekurse.ch absolviert. Seit rund zwanzig Jahren führt er als CEO die Mibelle Group, eine international aufgestellte, wachsende Unternehmensgruppe, die im Besitz von Migros ist, und deren Fokus im Bereich von Schönheit, Gesundheit und Wohlergehen liegt. Sie beschäftigt heute über 1'200 Mitarbeitende und erzielt mit Standorten in der Schweiz, Frankreich, England, Indien und Südkorea einen Umsatz von CHF 500 Millionen.