

Wenn Führungsstärke getestet wird

Nach dem Tsunami in Japan fällt er ein paar unorthodoxe Entscheidungen – und setzte 100 Millionen Dollar in den Sand. Seine bewegende Geschichte erzählte der Unternehmer Takeshi Niinami gestern in **Stein am Rhein**.

von **marK lieBeNBerg**

«Ich wusste sofort, dass das kein normales Beben ist.» Takeshi Niinami sass in seinem Tokioter Büro, als das schwerste Erdbeben am 11. März die japanische Ostküste erschütterte. Ein 10-Meter-Tsunami verwüstete grosse Küstenabschnitte total. 16 000 Menschen wurden als tot gemeldet, mehrere Tausend gelten noch immer als vermisst. Eine halbe Million Menschen musste in den folgenden Tagen in Notunterkünften untergebracht werden.

Niinami berief als CEO der japanischen Food-Supermarktkette Lawson umgehend einen Krisenstab ein. 400 Supermärkte lagen in Schutt und Asche. Einige standen zwar noch, aber das ganze Belieferungssystem der Gruppe war innert Tagen zusammengebrochen. Lawson, das ist so etwa der Albtraum eines aufrechten Unia-Gewerkschafters: In Japan verkauft der Riese in gegen 10 000 Filialen an 365 Tagen im Jahr 24 Stunden lang Nahrungsmittel, Non-Food-Artikel und Medikamente. Ein Grossteil der Filialen betreiben Franchisenehmer. Die Nummer zwei im japanischen Geschäft setzt jährlich gegen 2,5 Milliarden Dollar um.

Führen gegen alle Widerstände

In den Tagen nach der Katastrophe fällt der CEO im Alleingang eine Reihe von unorthodoxen Entscheidungen: Neben der Direkthilfe an die Angestellten in den Krisengebieten – viele hatten Angehörige verloren, die meisten ihr Heim – setzte er alles daran, die noch intakten Läden umgehend wieder



Herr über 10 000 Supermärkte: Wie Takeshi Niinami nach dem grossen Beben für viele zum Helden wurde. Bild Michael Kessler/stars

zu eröffnen. «Ich merkte sofort, dass es entscheidend war, den Menschen in den betroffenen Gegenden wieder ein Gefühl von Normalität zu vermitteln», so Niinami. Die Regierung lieferte zwar Lebensmittel und stellte Notunterkünfte zur Verfügung – aber das öffentliche Leben lag komplett darnieder. Der CEO setzte sich gegen alle Widerstände durch und organisierte die Wiederaufrüstung der Lawson-Supermärkte so schnell es nur ging – und das sogar auf Kosten der Geschäfte in den anderen Landesteilen. «Wir haben gerade in Tokio dadurch sehr viele Kunden verloren», so Niinami. Er wollte aber an der Ostküste volle Regale. Und weil die Lastwagenfahrer sich weigerten, wegen der schwelenden Katastrophe im Kernkraftwerk Fukushima ins Krisengebiet zu fahren, ging er mit gutem Beispiel voran und fuhr eigenhändig hin. Die Franchisenehmer und die Mitarbeiter in den Läden merkten bald,

was der Boss wollte und halfen begeistert mit. «Mir kamen oft die Tränen, so stolz war ich auf meine Mitarbeiter.»

Nicht nur eine rührselige Story

Diese seine Geschichte erzählte Niinami gestern vor jungen Führungskräften aus aller Welt am diesjährigen **stars in Stein am Rhein**. Diese waren sichtlich bewegt. Aber Niinami war nicht gekommen, um eine rührselige Story zu erzählen, sondern um seine Kollegen zu einer kritischen Auseinandersetzung mit seinen Entscheidungen anzuregen: «Wie hätte ich mich nach allem, was ich als CEO weiss und vertere, verhalten sollen – was hätte ich im Interesse unserer Aktionäre tun müssen?»

Die Prioritäten, die Niinami im Jahr 2011 setzte, blieben nicht ohne Folgen: 100 Millionen Dollar habe das Unternehmen durch diese Strategie verloren, rechnet er vor. Es wäre billiger gekommen – und hätte nach allem, was ein

CEO in dieser Branche eigentlich tun und lassen muss, Sinn gemacht –, nichts zu tun. Und abzuwarten, bis der einst die Trümmer beseitigt sind und man wieder normal geschäften kann.

Gutes tun und darüber reden – viel Lob und Bewunderung wurde Niinami aus dem Plenum im Hotel Klosterhof zuteil. Wie viele der Votanten ist auch der Lawson-CEO der Überzeugung, dass die Mitarbeiter sich durch die Krise der Verantwortung ihres Unternehmens für die *communities*, also die kleinräumigen, lokalen Gemeinschaften, bewusst wurden. Das kann eine 180°-Abkehr von unternehmerischen Prinzipien bedeuten. Deshalb sei er überzeugt, dass sich dies langfristig auch für das Unternehmen bezahlt machen werde: Denn die Kunden werden sich an das Engagement von Lawson erinnern. Dieses Vertrauen kann man mit keiner millionenschweren Werbekampagne kaufen.

Kolumne

Nina Belz
stars-Teilnehmerin
und
NZZ-Redaktorin

Auf all die vielen Fragen gibt es nie nur eine Antwort

Die Nächte sind kurz in Stein am Rhein. Das liegt weniger am Angebot der Hotelbar als an Gedanken: Sie kreisen, sobald man die Tür des Hotelzimmers hinter sich schliesst. Nun ist man allein mit all den Anregungen, den Thesen, den Ideen und Theorien, die den ganzen Tag am stars debattiert wurden. «Stars versammelt Personen aus 30 Ländern und mehr als 100 verschiedene Lebenswürfe und Ideen dazu, was wohl die grössten Herausforderungen bis zum Jahr 2020 sind und wie wir damit umgehen sollten.» «Food for thought», so nennen es die Veranstalter, geistige Nahrung. Am stars symposium stellt sich heraus, dass es sich damit hält wie mit dem richtigen Essen: In Gemeinschaft macht es viel mehr Spass.

Die Aufnahme geistiger Nahrung beginnt bereits am Frühstückstisch, etwa mit einer Akademikerin aus der Mongolei und einem Botschafter des Stadtstaats Singapur. Ist China eine Gefahr für seine Nachbarn? Oder vielleicht eher eine Chance? Wir finden keine eindeutige Antwort, bis uns die Uhr zur ersten Vortragssession ruft. Es sind Experten, die ihre Sichtweise auf ein bestimmtes Problem darlegen und uns Teilnehmer ermuntern, darüber zu diskutieren. Sie wecken Gedankengänge, die vielen der Teilnehmer wohl in ihren Büroräumen und dem vertrauten Umfeld wohl nicht kommen: Müssen wir uns wirklich darüber Sorgen machen, dass wir in naher Zukunft unsere Energiequellen aufgebraucht haben? Gibt es genug Nahrungsmittel, um die Weltbevölkerung zu ernähren? Wird Asien Europa aus der Finanzkrise «freikaufen»? Und ist es im Interesse Chinas, sich an westlichen Werten zu orientieren?

Es gibt auf diese Fragen nie nur eine Antwort. Die Perspektiven, wie man Unsicherheiten betrachtet und ihnen begegnen kann, sind vielfältig. Das zeigt sich in den Workshops genauso wie in der Kaffeepause. Als wir uns mit den Herausforderungen einer alternierenden Gesellschaft auseinandersetzen, werden wir aufgefordert, über Produkte nachzudenken, die man einer gesunden und kaufkräftigen Altersgruppe 65+ anbieten könnte. Während der Kollege aus Japan die Ideen aus Europa wenig inspirierend findet, weil es in seinem Land bereits etwas viel Besseres gibt, wirft der Tischnachbar aus Kamerun ein, dass ihn das bisher kaum beschäftigt habe. Die Gesellschaft in seinem Land sei noch sehr jung. In der unkomplizierten Atmosphäre, in denen Hierarchien und Positionen nebensächlich werden, sind auch die Kaffeepausen verplaudert, ehe sie begonnen haben. Innerhalb kurzer Zeit taucht man so in unzählige andere Lebenswirklichkeiten ein: Was beschäftigt einen Bischof aus Kamerun, und wie findet ein japanischer Beamter die aggressive Wirtschaftspolitik seines Ministerpräsidenten? Aber nicht, dass man selbst unbeschadet davonkäme. «Warum nehmen sich in der Schweiz so viele Menschen das Leben?», fragt ein Teilnehmer aus Libyen, während er von Burg Hohenklingen auf Stein am Rhein herabblickt. «Es scheint so ruhig hier, was belastet sie?»

Es sind auch diese Fragen, die einem durch den Kopf gehen, wenn man abends die Zimmertür hinter sich schliesst. Die Geistesnahrung, auch sie will durchgekaut und verdaut sein – bevor überhaupt an Schlaf zu denken ist.

Nina Belz

«tolle Gespräche auf der Fahrt»

STein am Rhein Damit die Gäste wohlbehalten vom und zum Flughafen oder Bahnhof kommen, dafür sorgt dieses Jahr Ann-Kirsten May. Sie chauffiert die Gäste charmant durch die Gegend. Normalerweise ist May im «Dolder Grand Hotel Zürich» im Einkauf tätig, aber bei **stars** mit dabei zu sein, wollte sie sich nicht entgehen lassen. Über ihre Cousine Julia Hepfer, die im Staff von **stars** arbeitet, stiess sie zum Team dazu und findet die Erfahrung super, auch wenn sie «früh aufstehen muss». Ein unglaublicher Sonnenaufgang am Sonntag hat ihr den Morgen verschönert. «Allein deshalb hat sich das frühe Aufstehen gelohnt», sagt sie. Am meisten gefällt ihr an diesem temporären Einsatz, dass sie interessante Leute aus aller Welt herumkutschieren kann und sich während der Fahrt «tolle Gespräche ergeben». (efr.)



Chauffiert **stars**-Teilnehmer und -Referenten: Ann-Kirsten May. Bild Edith Fritsch

Mit den Alten ist zu rechnen – die silberne Revolution als Chance

Überalterung wird fast ausschliesslich als Problem gesehen. Für innovative Businessleute von morgen aber tun sich neue Geschäftsfelder auf.

von **marK lieBeNBerg**

Ein Gespenst geht um, und längst nicht nur in Europa: die *silver revolution*. «In 30 Jahren wird sich die Anzahl von über Sechzigjährigen global verdoppelt haben», sagt Sam Thorpe. Und seine Kollegin Claudia Olsson sagt es klipp und klar: «Das ist eine Tatsache – und sie hat Konsequenzen, wie wir in Zukunft Geschäfte machen werden.» Die alternde Gesellschaft war das Thema eines Workshops, der sich an junge Führungskräfte richtete. Thorpe und Olsson sind von der in Singapur beheimateten Beratungsfirma Catalyze Delta Group, welche sich auf Fragen rund um den wachsenden Anteil der Alten an den Gesellschaften des Westens, aber auch in asiatischen (Japan, China) und Schwellenländern spezialisiert und Firmen, Institutionen und Regierungen berät. Dass dieser «nie da gewesene, allgegenwärtige und andauernde» Trend, so Thorpe, einen Paradigmenwechsel herbeiführen wird, wollten die Referenten den jungen Führungskräften ins Bewusstsein rufen. «Es handelt sich nicht um Science-Fiction.» Und während auf poli-

tischer Ebene der Trend nur die wachsende Sorge über Gesundheits- und Betreuungskosten hervorruft, seien in Wahrheit in allen Bereichen innovative und effiziente Lösungen gesucht: Beim Transport, beim Wohnen, bei der Ausbildung, der Medizintechnologie, der Gesundheitsversorgung bis hin zur Freizeit und zum Lebensstil – eine kaufkräftige, anspruchsvolle und wachsende Marktgruppe formiere sich.

Anhand einer Vielzahl von Beispielen, wie mit auf den *senior customer* zugeschnittene Dienstleistungen und Produkten bereits heute gutes Geld verdient wird, wurden die Kursteilnehmer

auf ihre Aufgabe vorbereitet. In Arbeitsgruppen sollten sie zu einem vorgegebenen Thema eine neue Businessidee für die Senioren entwickeln.

Wie zu erwarten war, kommen in einem Saal voller junger Spitzenkräfte schnell spannende und auch lustige Ideen zusammen. Vom integrierten Fitness-Gesundheits-Freizeit-Zentrum über eine Senioren-Weiterbildungsuni bis zur Datingplattform und einem Reiseunternehmen für Betagte waren einige sogar vielversprechend. Andere weniger, wie etwa die skizzierte Altstadt *Golden City*, die mehr an ein Altersghetto gemahnte.



Innovative Businessideen für den Wachstumsmarkt der Senioren: Sam Thorpe und Claudia Olsson (stehend) leiteten den Workshop. Bild Michael Kessler/stars