

## «Kollegialität kann als Ansporn dienen»

Weleda-Präsident Paul Mackay zur Trennung vom bisherigen Chef und zur neuen Führung

Von Patrick Griesser

**BaZ:** Herr Mackay, Sie haben sich von Ihrem Unternehmens-Chef Ralph Heinisch getrennt. Was gab den Ausschlag?



**Paul Mackay:** Ralph Heinisch ist vor rund fünf Jahren zu Weleda gestossen, als sich das Unternehmen in einer ziemlichen Schiefelage befunden hatte. Ihm wurde als CEO die Aufgabe anvertraut, das Unternehmen wieder in die richtige Richtung zu lenken. Diese Aufgabe hat er ausgezeichnet erledigt. Das Unternehmen ist netto vollkommen schuldenfrei und die Eigenkapitalquote ist auf über 40 Prozent gestiegen. Wir sind als Verwaltungsrat zum Schluss gekommen, dass wir die Sanierungsphase nun hinter uns haben und gleichzeitig riesige Herausforderungen auf uns zukommen sehen. Zu diesen zählen die Internationalisierung des Unternehmens, die Entwicklung einer Arzneimittelstrategie und der Ausbau unserer Forschung. Diesen Weg wollen wir in einer neuen Konstellation gehen.

**Ralph Heinisch kam mit dem Leistungs- ausweis des Sanierers. Die Wende hat er bereits vor zwei Jahren geschafft.**

Ja, das stimmt. Diese Entwicklung fand auch ihre Bestätigung in den vergangenen Jahren. Als unser früherer COO Samir Kedwani im Jahr 2015 gestorben ist, hatte Ralph Heinisch diese Aufgabe mit übernommen und den Weg in Richtung mehr Forschung und Entwicklung eingeschlagen. Bereits 2015 wurden wir ebenfalls von ihm gewarnt, dass wir das Defizit im Bereich Arzneimittel nicht wie geplant bis 2016 abbauen können. Ralph Heinisch hat Ideen für eine Strategie diesbezüglich entwickelt.

**Allerdings wird er diese Ideen nicht mehr umsetzen können.**

In der letzten Klausur haben wir als Verwaltungsrat mit der gesamten Geschäftsleitung offen darüber diskutiert, wie die Führung der Weleda zukünftig aussehen soll. Unsere Fragen lauteten: Was ist für die Weleda wichtig und was für die heutigen Führungskräfte? Dabei kam sehr stark die Kollegialität zum Ausdruck. Aufgrund dieser Diskussion haben wir uns im Verwaltungsrat entschlossen, diesen Schritt zu vollziehen. Das kam einerseits für Aussenstehende überraschend, andererseits war dies aber nicht so sehr überraschend, wenn man mit dem Unternehmen mitgelebt hat. Natürlich kann man über den Moment diskutieren, aber ich glaube nicht, dass wir voll danebenliegen.

**Wie hat Ralph Heinisch reagiert?**

Ralph Heinisch hat grossartig reagiert. Obwohl er sicher nicht glücklich über die Entscheidung war, hat er sie hoch professionell und würdevoll aufgenommen. Er ist bis 31. August im Unternehmen und mit vollem Engagement dabei, die Geschäfte zu übergeben.

**Hätte der weitere Weg nicht mit Ralph Heinisch begangen werden können?**

Vielleicht schon. Doch gerade in dem Lebensalter, in dem unser neues Führungsteam ist, ist es richtig, Verantwortung zu übernehmen.

**Wie meinen Sie das?**

Die Vertreter der nächsten Generation in der Geschäftsleitung mit dem Herstellungsverantwortlichen und Forschungschef ad interim, Aldo Ammendola, Finanzchef Michael Brenner und dem Marktverantwortlichen Andreas Sommer sind alle etwa 15 Jahre jünger als Ralph Heinisch. Sie sind in der Lage, die Leitung des Unternehmens selbstständig zu übernehmen. Auch wenn Ralph Heinisch das CEO-Modell nie so gelebt hat, macht es doch einen Unterschied, ob schlussendlich ein CEO vorhanden ist oder nicht. Wir wollen zudem gerne die Menschen in



**Vom Umbau betroffen.** Der Weleda-Heilgarten auf dem Bruderholz wird von Frankreich aus bewirtschaftet. Foto Lucian Hunziker

der Verantwortung haben, die in den kommenden Jahren auch die Konsequenzen der aktuellen Weichenstellungen tragen müssen. Das spricht nicht gegen Ralph Heinisch. Wir sind ihm sehr, sehr dankbar.

**War Herr Heinisch in der anthroposophischen Gemeinschaft nicht genug verankert?**

Im Gegenteil. Ralph Heinisch war ja in einer früheren Funktion Geschäftsführer des anthroposophisch orientierten Paracelsus-Krankenhauses in Bad Liebenzell. Von dort ist er mir aus den Reihen der Ärzteschaft vorgeschlagen worden. Nach zwei Gesprächen mit ihm war ich überzeugt. Weleda war bei seinem Antritt 2012 in einer schwierigen Lage mit der Ärzteschaft. Er hat dann die Vertretung der Ärzteschaft eingeladen, um die Herstellungsweise eines Arzneimittels nachvollziehbar zu machen. Das war auch für die Ärzte beeindruckend.

**«Wir wollen diejenigen in der Verantwortung haben, die auch die Konsequenzen tragen.»**

**Wie wollen Sie diesen Bereich wirtschaftlich gesunden?**

Wir unterscheiden zwischen drei Gruppen von Arzneimitteln. Wir identifizieren derzeit die Medikamente, die wir weltweit vermarkten können. Die zweite Kategorie sind die Arzneimittel, die wir auch industriell herstellen, die aber nicht weltweit vermarktet werden und eine gewisse Wirtschaftlichkeit mit sich bringen. Die dritte Kategorie sind die magistral hergestellten Arzneimittel, mit denen wir auch gute Erfahrungen gemacht haben. Auch dort könnte eine Wirtschaftlichkeit möglich sein. Wenn wir die Gliederung vornehmen, sollten wir über diese drei Bereiche hinweg die Wirtschaftlichkeit erreichen.

**Wie rot sind Sie mit den Arzneimitteln?**

Immer noch im achtstelligen Bereich. Der Prozess wird nicht im Hauruckverfahren durchgeführt, ist aber wichtig für unsere Weiterentwicklung.

**Haben Sie einen Zeitplan?**

Wir sprechen von zehn Jahren. Ich hoffe, dass wir in fünf Jahren schon ganz anders dastehen und das Konzept international umsetzen können. Es wird ein Dauerbrenner bleiben.

**Ist in diesem Moment Kollegialität im Führungsgremium die richtige Antwort?**

Der Weleda geht es sehr gut. Wir haben uns deshalb die Frage gestellt, benötigt man solch einen Vorsitz, wie es der CEO in einer Geschäftsleitung

ist. In meiner Rolle als Präsident des Verwaltungsrates werde ich zudem Ansprechpartner für die drei Mitglieder der Geschäftsleitung sein, aber kein Ersatz-CEO, wie ich betonen möchte. Wir wollen die Situation als Verwaltungsrat eng begleiten und sehen, ob es beispielsweise das Bedürfnis nach einem Sprecher der Geschäftsleitung gibt oder ob ein alternierendes System angebracht ist. Offen ist auch, ob wir einen eigenen Herstellungschef benötigen. Dieser Frage werden wir in den nächsten Monaten nachgehen.

**Ist es denn nicht ein ungewöhnliches Führungsprinzip?**

Das ist sicher auch an die Menschen gebunden und nicht nur an die Funktionen. Jeder Leiter eines Bereiches hat auch Mitverantwortung für die anderen Aufgabenfelder. Das kann als Ansporn dienen.

**Ich sehe auch Risiken...**

Risiken liegen darin, dass Dinge liegen bleiben können, aber entscheidend ist die richtige Vorbereitung und dass kritische Punkte immer wieder auf die Tagesordnung kommen.

**Haben Sie denn die strategischen Ziele verändert?**

Nein, das haben wir nicht. Die Richtung stimmt.

**Sie wollen in die Forschung investieren. Betrifft das auch die Kosmetik?**

Ja, das ist auch in diesem Geschäftsbereich ein zentrales Thema. In Deutschland und der Schweiz müssen wir unseren Namen verteidigen. Unser Ziel ist eine funktionale Kosmetik. Wir haben Arzneimittel und Kosmetikprodukte, die stark auf die Weisheit der Natur aufgebaut sind. Wenn wir Produkte auf den Markt bringen, müssen wir immer wieder hinterfragen, welchen Nutzen diese haben. Diese Forschung haben wir während Jahrzehnten vernachlässigt. Inzwischen haben wir das Geld dafür und können diese Forschung aus unserem Cash Flow finanzieren.

**Wo soll diese Forschung stattfinden?**

Sowohl in Arlesheim als auch in Schwäbisch Gmünd.

**Sie sprachen die Internationalisierung des Unternehmens an.**

Die Weleda soll nicht zu stark nur von einigen Märkten abhängen. Das wollen wir mit der verstärkten Internationalisierung erreichen. Aktuell sind wir in 19 Ländern aktiv. In den USA haben wir einen neuen Ansatz gewagt. In den osteuropäischen Ländern sind wir gut unterwegs, aber in den asiatischen Ländern haben wir Nachholbedarf, wo sich derzeit ein grosser Markt entwickelt. Die entsprechenden Vorbereitungen laufen.

**Planen Sie weitere Umstrukturierungen, also Sparmassnahmen?**

Das ist ein laufender Prozess. Wir stellen uns immer wieder neu die Frage, wo wird was gemacht? In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass auch in der Schweiz gesehen wird, dass wir ein weltweit operierendes Unternehmen sind. Wir können uns keine nationalen Gefühle erlauben und einen Standort bevorzugen, weder in Deutschland, Frankreich oder in Schweiz. Um es allerdings klar zu sagen: In Arlesheim bauen wir derzeit ein neues Gebäude für Büros und Forschung und investieren fünf Millionen Franken. Das ist sicher ein Statement.

**Allerdings planen Sie, Ihren Heilgarten auf dem Bruderholz nicht mehr selbst zu bewirtschaften, sondern grossteils von ihrer Tochter in Frankreich unterhalten zu lassen. Dabei kommt es auch zu Verschiebungen in Ihrer Produktion und dem Abbau von Stellen.**

Ja, das ist korrekt. Die industriell gefertigten Tinkturen werden künftig alle in Schwäbisch Gmünd hergestellt. Das ist ein betriebswirtschaftlicher Ansatz, um Synergien zu heben. Gleichzeitig sind die Gärten eine sehr emotionale Angelegenheit bei Weleda. Unser grösster Heilpflanzengarten befindet sich in Schwäbisch Gmünd.

### Industrielle Tinkturenherstellung wird verschoben

**Arlesheim.** Weleda konzentriert ihre industrielle Tinkturenherstellung an den Standorten in Huningue (Frankreich) und Schwäbisch Gmünd (Deutschland). In Arlesheim sind davon drei Stellen betroffen, wie Weleda auf Anfrage sagt. Mit den betroffenen Personen ist das Unternehmen im Gespräch. Bislang wurden Tinkturen auch industriell aus Heilpflanzen aus dem Garten auf dem Bruderholz hergestellt. Der Garten soll in Zukunft teils durch Weleda Frankreich genutzt und

teils weiterhin durch Arlesheim betrieben werden. Es würden viele verschiedene Pflanzensorten in kleineren Mengen angebaut, beispielsweise Calendula, Melisse, Eselsdistel und die Walderdbeere. Einzelne Tinkturen sollen demnach am Standort Arlesheim weiterhin magistral also individuell hergestellt werden. Welchen finanziellen Effekt die Verschiebung habe, lasse sich nicht beziffern, so Weleda. Das Unternehmen beschäftigt am Standort Arlesheim 380 Mitarbeiter. pg

## Alno meldet Insolvenz an

Küchenbauer am Ende

**München.** Der zweitgrösste deutsche Küchenhersteller Alno ist pleite. Das Unternehmen mit rund 2000 Mitarbeitern, das seit Jahren als Sanierungsfall gilt, will Insolvenz anmelden, wie es am Dienstagabend mitteilte. Alno und die Tochter Gustav Wellmann seien zahlungsunfähig, nachdem Verhandlungen mit potenziellen Investoren und Gläubigern gescheitert seien.

Die hochverschuldete Alno AG hatte den Jahresabschluss für das Jahr 2016 bereits mehrfach verschoben, was Experten als Alarmzeichen werteten. Anfang des Jahres war der Abbau von 350 der knapp 2100 Stellen beschlossen worden, was die Firma 2017 operativ in die Gewinnzone führen sollte.

**AFP Küchen nicht betroffen**

Im ersten Halbjahr 2016 erwirtschaftete Alno einen Umsatz von 243,4 Millionen Euro und einen Nettoverlust von 27,7 Millionen Euro. Seit dem Börsengang 1995 hat Alno in den meisten Jahren rote Zahlen geschrieben.

Nicht betroffen von der Insolvenz sind die Auslandstochtergesellschaften, zu denen auch die Schweizer Tochter AFP Küchen gehört. AFP Küchen werde sich nach der im ersten Halbjahr erfolgten Restrukturierung optimal aufstellen können, um sich in Zukunft weiterhin erfolgreich im Schweizer Küchenmarkt zu positionieren, teilte das Unternehmen mit.

Im März hatte AFP Küchen erklärt, die Forster Küchen zu verkaufen und die Piatti Küchen umzustrukturieren. Die frühere AFG, die heute unter dem Namen Arbonia firmiert, hatte AFP Küchen 2014 an Alno verkauft. SDA

## Leitzinsen angehoben

Kanadische Notenbank reagiert

**Ottawa.** Die kanadische Zentralbank hebt die Leitzinsen an. Die Bank von Kanada setzte ihren Schlüsselsatz um einen Viertelpunkt auf 0,75 Prozent hoch. Weitere Zinserhöhungen hingen von den Konjunkturdaten und daraus resultierenden Hinweisen über die Inflationsentwicklung ab. In den USA hatte die Notenbank Federal Reserve im Juni ihren Schlüsselsatz auf das Niveau von 1,0 bis 1,25 Prozent angehoben. Die Notenbank erwartet im laufenden Jahr ein Wirtschaftswachstum von 2,8 Prozent. Für 2018 stellte die Bank von Kanada einen Anstieg des BIP von 2,0 Prozent in Aussicht. SDA

## Yellen will nachlegen

US-Wirtschaft ist stark genug

**Washington.** US-Notenbankchefin Janet Yellen signalisiert angesichts der robusten Konjunkturentwicklung eine Fortsetzung ihres Kurses gradueller Zinserhöhungen. Die Fed erwarte, dass die Wirtschaftslage weitere behutsame Anhebungen der Leitzinsen erlauben werde, sagte Yellen im US-Kongress.

Zudem stellte die Zentralbank in Aussicht, dass sie wahrscheinlich noch «dieses Jahr» mit dem Abbau ihrer im Zuge der Finanzkrise aufgeblähten Bilanz beginnen werde.

Die Fed hob ihren Leitzins zuletzt im Juni auf das Niveau von 1,0 bis 1,25 Prozent an. Die Dollar-Wächter hatten zudem eine weitere Erhöhung in diesem Jahr in Aussicht gestellt. Zum genauen Zeitpunkt äusserte sich Yellen bislang aber nicht.

In ihrem bereits am Freitag veröffentlichten Halbjahresbericht an den Kongress hat die Notenbank trotz des schwachen Jahresstarts ein positives Bild der amerikanischen Wirtschaft gezeichnet. Die Währungshüter erwarten weiteres Wachstum und gehen davon aus, dass sich die Arbeitslosenquote in diesem Jahr bei 4,3 Prozent einpendeln wird. Damit wäre de facto Vollbeschäftigung erreicht. SDA