



Laudatio

BDU ManagerAward 2003/2004

Preisträger: Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel, Paul Hartmann AG

Laudator: Rémi Redley, BDU-Präsident

Es existieren Unternehmen, die uns ein Leben lang begleiten und die schon unsere Väter und Großväter kannten. Sie sind weit über 100 Jahre alt und stehen doch nicht immer im Bewusstsein des Publikums. Solche Unternehmen haben eine lange Kultur und tiefverwurzelte Traditionen. Unternehmerisch müssen sie jedoch jung und modern bleiben. Den meisten gelingt es nicht dieser Aufgabe nachzukommen. Die Menschen ändern sich heute nicht mehr nur von Generation zu Generation, sondern bereits innerhalb einer Generation sind Bedürfnisse und Wünsche, sind Anforderungen und Konsequenzen spezifisch und äußerst unterschiedlich. Eine zusätzliche, immens hohe Hürde haben Unternehmen im Gesundheitswesen zu nehmen. Nicht nur, dass es von Land zu Land gänzlich unterschiedlich strukturiert ist, dass die Gesetze auch innerhalb der EU kaum kompatibel sind. Sondern: Bereits im Land selbst kann man sich kaum auf etwas verlassen. Die Politik setzt die Rahmenbedingungen und schreibt sie fast täglich neu. Hier liegen gleich mehrere „vergiftete Äpfel“ für ein traditionsreiches, altherwürdiges Unternehmen, das heute und morgen marktfähige Produkte und Angebote mit Wirtschaftskraft entwickeln muss.

Die Ausgangslage

Die bemerkenswerte und nunmehr bereits 185 Jahre währende Entwicklung der Paul Hartmann AG beginnt 1818, als Ludwig von Hartmann trotz schwieriger wirtschaftlicher Verhältnisse eine Spinnerei in Heidenheim, dem noch heutigen Stammsitz, übernimmt und zuerst „Kappen, Strümpfe und Schnupftücher“ produziert. Sein Sohn, Paul Hartmann senior, lässt sich zu Beginn der siebziger Jahre des 19. Jahrhunderts von den großen Fortschritten auf den Gebieten der Bakteriologie sowie der Hygiene faszinieren und hierdurch zur Fertigung neuartiger Verbandstoffe inspirieren. Mit dem Durchbruch in der antiseptischen Wundbehandlung durch die sogenannte „Lister'sche Carbolgaze“ und neuer Maßstäbe in der industriellen Fertigung beginnt ein faszinierender Aufstieg des Heidenheimer Unternehmens.

Doch in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts stößt das Unternehmen immer wieder an Grenzen. Die Globalisierung erreicht den Traditionalisten und er kann kaum noch mithalten. Die Geschwindigkeit von Kooperationen und Neugründungen reicht nicht aus, die Mitarbeiter sehen nach so langer Tradition Heidenheim immer noch als den wichtigsten Mittelpunkt an. Gleichzeitig verändert sich das Gesundheitswesen. Integrierte Versorgungen werden aufgebaut: Kliniken kooperieren mit Ärzten, Ärzte mit Apothekern – der Patient wird immer mehr durch eine Behandlungskette geführt. Aber: Gleichzeitig nimmt er sich die Kompetenz, über sich selbst zu entscheiden. Neben dem Gesundheitsmarkt etabliert sich weltweit ein gesundheitsorientierter Wellness-Markt. Marken werden in der Kommunikation wich-



tig. Das alles gilt es nicht nur zu verstehen, sondern auch voranzutreiben – ohne die Wurzeln zu brechen.

1996 steigt Prof. Ulrich Hemel bei der Paul Hartmann AG ein, wo er nun seit Anfang 2001 als Vorstandsvorsitzender die Rolle des Vordenkers und Lenkers einnimmt. Unter seiner Leitung wandelt sich das traditionell geprägte Unternehmen schnell zu einem globalen Anbieter von Produkten und Dienstleistungen rund um Gesundheit und Wohlbefinden mit inzwischen rund 10.000 Mitarbeitern und 1,27 Milliarden Euro Umsatz im Jahr 2002. Bereits zum dritten Mal hintereinander konnte das Unternehmen seinen Umsatz zweistellig steigern. Auch das Ergebnis wurde deutlich verbessert. Doch das Ergebnis ist nur die Zahl hinter einer außergewöhnlichen Veränderungsleistung in und rund um das Unternehmen.

Die besondere Leistung

Prof. Hemel ist Theologie-Professor. „Hilf Dir selbst, so hilft Dir Gott“ dürfte seine Maxime auch im Wirtschaftsleben sein.

Ursprünglich hatte Prof. Hemel also vor, in der Kirche Karriere zu machen, nachdem er bereits in der Schule mit überdurchschnittlichen Begabungen und einem Abiturabschluss mit der Traumnote 1,0 aufgefallen war. Er studiert katholische Theologie in Mainz, Rom und Regensburg, später noch Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. Berufsziel Priester. Die vier Jahre am Priesterkolleg in Rom nennt er später prägend und sehr inhaltsreich. Doch auch die Zweifel wachsen an der Sinnhaftigkeit der Institution Kirche und deren mangelnder Reformkraft. Prof. Hemel verzichtet auf die Priesterweihe, wird Inhaber eines Übersetzungsbüros, Dolmetscher bei der Regensburger Justiz (er spricht u.a. (!) englisch, französisch, spanisch, italienisch und portugiesisch) und Chef einer EDV-Beratungsfirma.

Prof. Hemel beweist seine außerordentlichen Talente dabei in den unterschiedlichsten Karrierestufen. Vor allem gelingt es ihm, dabei den möglichen Widerspruch zwischen sozial ausgerichtetem Handeln und christlicher Ethik einerseits und gesundem Profitstreben andererseits aufzuheben.

Prof. Hemel promoviert 1983 als Theologe an der Uni Regensburg, habilitiert sich 1988 als Theologie-Professor und wechselt 1991 als Managementberater zur Boston Consulting Group. 1996 beginnt seine Karriere bei der Paul Hartmann AG, in der er die Leitung der Abteilung Akquisitionen und internationale Unternehmensentwicklung übernimmt. Ein Jahr später wird ihm die Leitung des Servicebereiches Integrierte Materialwirtschaft übertragen. Die Berufung in den Vorstand erfolgt 1998, jeweils ein Jahr später übernimmt Prof. Hemel die Verantwortung für die Unternehmensbereiche Medical und Konsumgüter.

Stimmig findet Prof. Hemel es, in der Paul Hartmann AG in einem Unternehmen zu arbeiten, das lange Jahre mit dem Slogan geworben hat „Hartmann hilft Heilen“. Mit den Begriffen wie Wundheilung, Heilung, heilen oder Heil fühlt er sich der christlichen Ethik sehr nahe. Dabei vernachlässigt er aber nicht,



die notwendigen ökonomischen Belange schnörkellos zu analysieren und in die Unternehmenskultur der Hartmann AG zu integrieren.

Tatendrang und die Suche nach der Chance, Menschen und Dinge zu bewegen, zeichnen ihn aus. Dabei treiben ihn Fragen um, wie zum Beispiel: Wo bekommt der Mitarbeiter leuchtende Augen? Welche Rolle muss der Manager als „Regisseur der Wertschöpfung“ spielen? Wie verändere ich den „Geist des Unternehmens“ und erfülle es mit Leben? „Führen über gemeinsame Ziele und klare Werte“ lautet Prof. Hemels klare Antwort. Der Hartmann-Chef wünscht sich leidenschaftliche Mitarbeiter mit Spaß an der Teamarbeit und ist bereit, dies vorzuleben. Wort und Tat in Einklang zu bringen, ist ihm ein inneres Bedürfnis. Den Blick nach vorne richten, andererseits sich bücken, um für seine Mitarbeiter Steine aus dem Weg zu räumen, ist sein Anspruch. Er sieht in Mitarbeitern nicht nur eine Arbeitskraft, sondern den Menschen. Und das ist es leider, was wir heute vielerorts vermissen! Dabei setzt Prof. Hemel auf die eigene Glaubwürdigkeit und Entfaltungsspielräume und hohe Eigenverantwortung für seine Mitarbeiter. Die hieraus resultierende hohe Produktionsqualität macht die Hartmann AG stark und sichert Arbeitsplätze.

Doch er fordert auch und nimmt seine Mitarbeiter und Kollegen mit auf eine nicht immer leichte Reise. Konsequenter betreibt Prof. Hemel, seit er im Januar 2001 die Position des Vorstandsvorsitzenden übernommen, hat den Expansionskurs der Hartmann-Gruppe. Durch die 2001 übernommenen Kneipp-Werke, die Optimierung interner Prozesse und die weitere Internationalisierung befindet sich die Paul Hartmann AG auf beeindruckendem Wachstumspfad. Drei Unternehmenssäulen tragen zum Wachstum bei: Unternehmensbereich Medical, Unternehmensbereich Pflege, Unternehmensbereich Konsumgüter. Prof. Hemels konsequenter Expansionskurs führt vor allem ins Ausland. In wachstumsstarken Märkten wie den OECD-Staaten sowie in allgemein bevölkerungsreichen Ländern entstanden in jüngster Vergangenheit (z.B. in Slowenien, Algerien, Marokko, Italien, Rumänien oder Norwegen) neue Tochtergesellschaften. Das Unternehmen ist damit weltweit in 36 Ländern mit eigenen Gesellschaften vertreten und erwirtschaftet mehr als die Hälfte des Umsatzes im Ausland.

Prof. Hemel steht in seiner Unternehmensführung für Menschenorientierung, Ethik, Klarheit und Offenheit wie vielleicht kein anderer Manager in Deutschland. Er zeigt den Mut, den Gleichklang von christlichen Werten und ökonomischen Notwendigkeiten zu fordern und aktiv in ihr unternehmerisches Handeln einzubeziehen. Dabei scheut er nicht deutliche Worte der Kritik in den aktuellen Diskussionen um Ethik und Moral in der Wirtschaft.

Mit seinen Managementleistungen hat der Vorstandsvorsitzende in sehr kurzer Zeit wesentlich zur beeindruckenden Umsatz- und Gewinnentwicklung der Paul Hartmann AG beigetragen und den Weg in die Zukunft als globales Unternehmen geebnet. Deshalb zeichnet die Jury des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Sie, Herr Professor Hemel, für Ihre herausragende Leistung als „ethischer Visionär“ und „moderner Change-Manager“ mit dem BDU ManagerAward 2003/2004 aus.