

# «Ich wollte mit 50 auf keinen Job mehr angewiesen sein»

**Interview** Beat Bühlmann, der neu den KMU-Vertrieb bei der Swisscom leitet, hat sich vom Automechaniker zum Google-Manager und Evernote-Chef hochgearbeitet. Er sagt, wie man Karriere macht, ohne sich zu verbiegen.

**Mathias Morgenthaler**

**Herr Bühlmann, Sie haben ein Buch geschrieben mit dem Titel «Werde der CEO eines Lebens». Sind wir denn nicht Chef im eigenen Haus?**

Sehr viele Berufsleute strampeln sich ohne klares Ziel in einem Hamsterrad ab und sind dabei meist unbewusst fremdbestimmt. Sie versuchen, allen Anforderungen zu genügen, die vielen Aufgaben zu lösen. Aber schon nur die 150 Mails abzuarbeiten, die wir täglich erhalten, ist eine Überforderung. Es tun zwar alle so, als wäre das normal, aber man merkt auch, wie erschöpft die Leute sind.

**Wie sind Sie für das Thema sensibilisiert worden?**

Als ich bei Evernote die Verantwortung für die Region Europa, Naher Osten und Afrika übernahm, steckten wir in den roten Zahlen. Das zwang mich, die Art, wie wir arbeiten, radikal zu überdenken. Wir luden die fünf besten Produktivitätsexperten Europas für einen Tagesworkshop ein. Daraus resultierte die Erkenntnis, dass Wissensarbeiter dreifach überlastet sind: Erstens suchen sie im Durchschnitt 2,5 Stunden pro Tag Dateien oder Informationen, was 30 Prozent der Lohnsumme wefrisst. Zweitens verbringen sie 80 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Mails oder in Meetings, weshalb niemand wirklich mit der eigentlichen Arbeit vorankommt. Und drittens werden sie im Schnitt alle drei Minuten unterbrochen. Wir nannten das «Triple Overload».

**Was lässt sich dagegen tun?**

Wir haben daraus einfache Kommunikationsregeln abgeleitet. Eine lautete: Dringliches und Wichtiges nie per Mail verschicken. Eine andere: keine Attachments verschicken, sondern Links zu Online-Dokumenten in der Cloud – sonst arbeiten Mitarbeiter an verschiedenen Versionen. Bei Meetings die Dauer auf die Hälfte verkürzen und alle wichtigen Informationen direkt im Kalendereintrag platzieren. Der Kalender ist ohnehin das wichtigste Werkzeug. To-do-Listen kann man endlos erweitern, im Kalender sieht man, was wirklich Platz hat. Zudem installierten wir ein riesiges Whiteboard, vor dem wir uns am Montag um 10 Uhr trafen und jeder reinschrieb, welche Prioritäten er sich für die Woche gesetzt hat. Durch diese einfachen Massnahmen stieg die Mitarbeiterzufriedenheit markant an und wir wurden innerhalb von drei Jahren sehr profitabel.

**Sie sind gelernter Automechaniker und leiten heute den KMU-Vertrieb bei der Swisscom. Was war Ihr Antrieb, Karriere zu machen?**

Ich stamme aus einfachen Verhältnissen. Meine Grosseltern führten ein Landhotel, mein Vater wurde Koch – sie hatten keine Wahl. Ich hatte schon als



Machte das Schweizer Evernote-Team sehr profitabel: Beat Bühlmann. Foto: Gerry Nitsch (13 Photo)

**«Wenn man als Manager nur noch für seinen Job lebt, wird es gefährlich.»**

**Zur Person**

Beat Bühlmann (44) ist gelernter Automechaniker. Er erwarb berufsbegleitend die Matura, studierte Informatik und Wirtschaft und war danach für HP und Dell tätig. Nach Führungsfunktionen bei Google übernahm er bei Evernote die Verantwortung für die Regionen Europa, Naher Osten und Afrika. Seit August 2019 leitet Bühlmann bei der Swisscom den Vertrieb der KMU-Division. (mmw)

**Fünffähriger am Stammtisch** mein erstes Bier verkauft und half 17 Jahre im Betrieb mit. Dann war ich dankbar, meinen Weg frei wählen zu können, und neugierig auf die Welt. Prägend war auch, dass mein Lieblingsonkel mit 54 Jahren als Autoverkäufer auf die Strasse gestellt wurde und dann bis 65 keine fixe Arbeit mehr fand. Ich setzte mir zum Ziel, mein Leben so zu planen, dass ich mit 50 Jahren auf keine Stelle mehr angewiesen sein würde.

**Was hiess das konkret?**

Der Schlüssel ist, für tiefe Fixkosten zu sorgen. Mein Ziel war, vom 40. Geburtstag an nie mehr fürs Wohnen zahlen zu müssen. So lebte ich sparsam und kaufte mir früh eine eigene Wohnung in Zug, später eine zweite zum Vermieten. Mit 37 Jahren waren meine Wohnkosten so gedeckt. Beruflich setzte ich früh auf die IT: Ich studierte Informatik, war zunächst bei HP tätig und wechselte dann nach Genf zu Dell, um Französisch zu lernen. Aber ich habe dort viel Wichtigeres gelernt.

**Nämlich?**

Es war ein gigantisches Chaos, weil Dell gerade das Marketing für Europa in Dublin zentralisierte und weder die Manager noch die Mitarbeiter darin schulte, wie virtuelle Teams zusammenarbeiten können. Ich nahm den Ball auf und schrieb zu diesem Thema berufsbegleitend meine Dissertation, was mir einen Job bei Google und Lehraufträge an der HSG, am IMD und diversen anderen Hochschulen einbrachte.

**Haben Sie Ihr Ziel, auf keine Stelle mehr angewiesen zu sein, mit 44 Jahren schon erreicht?**

Ja, ich könnte mich auf die Lehre, Beratung und meine Verwaltungsratsmandate beschränken.

**Hat das den Abschied bei Evernote einfacher gemacht? Das 30-köpfige Team in Zürich wurde aufgelöst, Ihre Stelle gestrichen.**

Gute Leistung schützt nicht vor Rückschlägen. Wir waren rasch profitabel, sind dann 40 Prozent gewachsen und waren damit

wesentlich erfolgreicher als die Teams in den USA oder in Asien. Dennoch entschied der rein amerikanische Verwaltungsrat, Zürich und Tokio aufzugeben respektive auf ein bis zwei Personen zu reduzieren. Für mich war das eine grosse Enttäuschung. Es tat weh, das starke Team zu verlieren und gute Projekte nicht weiterverfolgen zu können, aber ohne finanzielle Ängste kann man das gut verdauen. Ich bildete mich weiter, unternahm Reisen mit meiner Frau und unserem Adoptivsohn. Und dann klopfte die Swisscom an.

**Welche Ziele verfolgen Sie dort als Leiter des KMU-Vertriebs?**

Da darf ich die vermutlich grösste Reorganisation in der Geschichte dieses Unternehmens mitgestalten: die Verschmelzung der KMU- und Grosskundenbereiche zu einer Einheit Geschäftskunden. Mir sind 330 Mitarbeiter unterstellt, aber ich führe den Bereich nicht von der Zentrale aus, denn Kunden wollen regional verstanden und bedient werden. Deshalb können die zehn neu ernannten Gebietsleiter wie Mini-CEOs flexibel am Markt agieren. Wir befinden uns im KMU-Markt mitten in der Transformation vom Telecommunicationsunternehmen zum ICT-Dienstleister.

**Sie sind Vater, Partner, Manager, mehrfacher Verwaltungsrat und Dozent – wie schützen Sie sich vor dem Ausbrennen?**

Genügend Offline-Zeit ist enorm wichtig. Ich checke keine Mails um Mitternacht, nehme mir Zeit für gesunde Ernährung und verbringe drei von vier Wochenenden in der Natur. Das Wichtigste ist, sehr oft Nein zu sagen und es nicht allen recht machen zu wollen vom Lehrling bis zum Grosskunden. Seit ich in der neuen Funktion tätig bin, erhalte ich Einladungen ohne Ende. Die meisten davon lehne ich ab. Wenn man als Manager nur noch für seinen Job lebt, wird es gefährlich – das habe ich bei HP gesehen, wo die Nummer 2 Suizid beging, und das hat auch die Swisscom erlebt. Ich durfte bei Dell ein Programm für die persönliche Entwicklung ausarbeiten und später bei Google die Top-200-Manager in Europa damit schulen. Daraus ist das Buch «Werde der CEO eines Lebens» entstanden.

**Welches ist die wichtigste Erkenntnis?**

Es ist entscheidend, seine Werte und seine Ziele zu kennen, sonst wird man zum Spielball fremder Interessen. Und es lohnt sich, sich privat und beruflich kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu setzen. Viele möchten alles sofort erreichen und messen den Erfolg zu stark an Materiellem. Warum sollte ich mit 55 Jahren mehr verdienen müssen als mit 40? Dann habe ich weniger Verpflichtungen und kann es mir leisten, Dinge zu tun, die weniger einbringen, aber mehr Spass machen.

**Regierung: Kurs des Frankens wird nicht manipuliert**

**Währung** Die Schweiz ist dem US-Vorwurf der Währungsmanipulation entgegengetreten. Das US-Finanzministerium hatte die Schweiz erneut auf die Liste jener Staaten gesetzt, die unter Beobachtung stehen. «Es ist zu unterstreichen, dass die Schweiz keinerlei Manipulation ihrer Währung betreibt, um Anpassungen in der Zahlungsbilanz zu verhindern oder ungerechtfertigte Wettbewerbsvorteile zu erlangen», erklärte das Staatssekretariat für internationale Finanzfragen (SIF). Es werde zur Kenntnis genommen, dass die Schweiz zu den Ländern auf der «Monitoring-Liste» des US-Finanzministeriums gehöre, so das SIF. Unmittelbare Folgen habe dies nicht. Die Schweiz sei eine sehr offene Volkswirtschaft, die sowohl viel exportiere als auch importiere, und der Internationale Währungsfonds habe bestätigt, dass die Leistungsbilanz der Schweiz angesichts der globalen wirtschaftlichen Bedingungen konform mit einer umsichtigen Wirtschaftspolitik sei.

Die USA hatten die Einstufung Chinas als Währungsmanipulator zurückgenommen. Hingegen wurden in dem Bericht des Finanzministeriums die Währungspraktiken von neun Ländern – darunter neu auch die Schweiz – angeprangert. Die Schweizerische Nationalbank stemmt sich seit fünf Jahren mit rekordtiefen Negativzinsen und Eingriffen am Devisenmarkt gegen eine wirtschaftsschädliche Aufwertung des Frankens. Am Dienstag stieg der Franken zum Euro auf den höchsten Stand seit 33 Monaten. Ein Euro war für 1.0763 Franken zu haben. (Reuters)

**Blackrock will Kohle-Investments verbannen**

**Geldanlage** Der weltgrösste Vermögensverwalter Blackrock drängt Konzerne zu grösseren Anstrengungen im Kampf gegen den Klimawandel. Andernfalls würden sich die Anleger zunehmend abwenden, warnte Blackrock-Chef Larry Fink in seinem jährlichen Brief an Konzernchefs.

Blackrock kündigte an, die Wertpapiere von jenen Unternehmen aus seinen aktiv gemanagten Fonds zu entfernen, die mehr als 25 Prozent des Umsatzes mit Kohleproduktion machen. «Ich bin überzeugt, dass wir vor einer fundamentalen Umgestaltung der Finanzwelt stehen», schrieb Fink. Fragen der Nachhaltigkeit und des Klimaschutzes würden bei Investitionsentscheidungen immer wichtiger. Blackrock verwaltet rund 7 Billionen Dollar für seine Kunden. 73 Prozent der Gelder stecken indes in passiven Fonds, bei denen der Konzern einen Index wie den SMI abbildet. Hier hat Blackrock keine Wahl, welche Titel ins Portfolio kommen.

Dank des Erfolgs dieser Indexfonds ist Blackrock bei vielen Firmen grösster Einzelaktionär. Daher hat die Stimme Blackrocks grosses Gewicht. Klimaschutzler werfen dem Fondsriesen dagegen vor, seinen Einfluss für mehr Klimaschutz nicht genug bei den Unternehmen auszuüben, an denen Blackrock beteiligt ist. (sda/ali)