„**Veränderung** ist das sicherste, was Sie planen können.“

Luc Burgard war Head of Operations der Sparte Bioprocess Solutions beim Göttinger Pharma- und Laborzulieferer Sartorius und wurde vom Handelsblatt als einer der Vordenker 2020 ausgezeichnet. Während der Coronapandemie haben er und sein Team Biotech-Unternehmen weltweit zuverlässig mit Filtertechnik, Bioreaktoren etc. versorgt. Ein Gespräch über schnelles Wachsen, schnelles Lernen und überflüssige gestrichelte Linien.

Luc Burgard hat Elektrotechnik und parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit Qualitätsmanagement, Mathematik und Innovationsmanagement studiert. Zu seinen Stationen zählen unter anderem der Automobilzulieferer Faurecia sowie der US-Pharmazulieferer Catalent. 2018 begann er als Head of Operations der Sparte Bioprocess Solutions bei Sartorius, wo er bei der Besetzung internationaler Führungspositionen von Liebich & Partner unterstützt wurde. Seit 1. April 2022 ist Burgard COO bei Recipharm, mit weltweit 30 Standorten und 9.000 Beschäftigten.

LuPe: Herr Burgard, Sie haben von 2018 bis März 2022 Produktion, Supply Chain und Qualität der Sparte Bioprocess Solutions bei Sartorius verantwortet. Wie stark ist der Bereich in dieser Zeit gewachsen?

Luc Burgard: Zu Beginn haben wir in meinem Verantwortungsbereich mit 15 Standorten und 3.000 Mitarbeitenden knapp unter einer Milliarde Euro umgesetzt. Durch organisches Wachstum konnten wir den Umsatz in vier Jahren verdreifachen und rund 5.000 neue Mitarbeiter gewinnen.

Wie schafft man das? Auch Sie waren von Lockdowns und Lieferkettenproblemen betroffen.

Wir konnten uns in der Pandemie vom Wettbewerb unterscheiden, weil wir schon vorab einen internationalen Fußabdruck hatten und die Signale der Weltwirtschaft, auch geopolitische, sehr ernst genommen haben. Wir sind von einem ansteigenden Wachstumsmarkt ausgegangen, der die Erwartung hat, dass Sartorius – egal ob in China, USA oder Europa – bei gleichen Produktgruppen gleiche Qualität, Lieferzeit und Dienstleistung bietet. Also haben wir proaktiv eine industrielle Strategie festgelegt, die uns vom europalastigen Produzenten zum echten Global Player macht. Nach den Prinzipien Region für Region, Kapazitätsreserven, Resilienz, Operative Exzellenz sind für jede Produktgruppe globale Netzwerke an Kapazitäten und Wissen entstanden. Wir können Nachfrage- und Kapazitätsschwankungen ausbalancieren und sind standortunabhängiger geworden.

Das ging so schnell?

Die Idee war, weltweit in spiegelgleichen Werken zu arbeiten. Diese haben je nach Produktportfolio gleiche Anlagen und Strukturen und lassen sich schnell und beliebig multiplizieren, wenn der Entkopplungspunkt gut gewählt ist. Über Infrastruktur und Automatisierungsinvestitionen erfolgte die Kapazitätsanpassung an das Wachstumspotential des jeweiligen Marktes, das wir über verkürzte Lieferzeiten und verbesserte Services zusätzlich ankurbelten. Zu Beginn haben wir verstärkt in China und den USA investiert, aber auch die Werke in Europa haben profitiert. Dass uns der Konzernvorstand freie Bahn gegeben hat, beschleunigte ebenfalls das Tempo.

Von 3.000 auf 8.000 Beschäftigte in vier Jahren. Wie haben Sie die Menschen mitgenommen?

Das Geschäft entwickelt sich rasant. Veränderung ist das sicherste, was Sie planen können. Man kann nicht alles vorschreiben. Die Strategie setzt den Rahmen und sieht Freiraum bei der Umsetzung vor. Das erfordert an den entscheidenden Positionen Menschen, die andere inspirieren können, die Lust am Gestalten und die Fähigkeit haben, schnell zu lernen. Dabei haben wir bewusst die Besten aus verschiedensten Branchen rekrutiert. Die Verantwortung wurde klar geregelt: In der Organisation gibt es keine gestrichelten Linien, nur solid lines. Und wir haben für Transparenz gesorgt: Was ist unser Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele, was sind Messgrößen und Ziele. Diese wurden zweimal jährlich aktualisiert und an alle Mitarbeitenden kommuniziert.

Was zeichnet aus Ihrer Sicht eine Führungspersönlichkeit aus?

Wenn sie authentisch bleibt, bereit ist Risiken einzugehen und Fehler einzugestehen, dann folgen ihr viele Menschen. Sie sollte zudem in der Lage sein, sich schnell in unterschiedlichste Menschentypen, ob in der Produktion, auf Ingenieursebene oder im Aufsichtsrat, hineinzuversetzen. Führen heißt für mich: Ich will den Menschen verstehen, um ihm zu helfen. Ich stelle mich ihm zur Verfügung und nicht umgekehrt.