

wirtschafts magazin

CHANGE MANAGEMENT – den Wandel als Chance nutzen



WISSENSCHAFT

**Geschäftsleitungsteams
im Wandel**

Prof. Dr. Peter Meyer
ZHAW Winterthur

PRAXIS

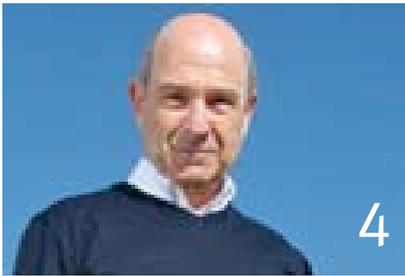
**«Der Wandel
ist bei uns Normalfall»**

Peter Sauber
Sauber Motorsport AG

DIENSTLEISTUNG

**Die Rolle von
Management und Berater**

Matthias Walter
Zühlke Engineering AG



EDITORIAL	Change Management – den Wandel der Zeit nutzen Hans Hess , VR-Präsident Burckhardt Compression, Comet, Reichle & deMassari, Vize-Präsident Swissemem	3
EINFÜHRUNG INTERVIEW	«Der Wandel ist bei uns Normalfall» Peter Sauber , Sauber Motorsport AG	4
WISSENSCHAFT	Es muss mit Widerstand gerechnet werden! Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe , Universität Münster	8
	Geschäftsleitungsteams im Wandel – Chancen und Risiken Prof. Dr. Peter Meyer , ZHAW Winterthur	10
PRAXIS	Change Management – Führen ist Change Anton Lauber , Schurter AG	14
	Markenführung im Wandel der Zeit Morten Hannesbo , AMAG Automobil- und Motoren AG	16
	«Absolute Sicherheit gibt es nicht» Urs Bühler , HealthBalance AG	18
	Mut zur Veränderung Werner Blessing , BIOMETRY.com AG	20
	Veränderung lautet das Ziel Pascal Yves Schwartz , performance PLUS	23
	Immer einen Schritt voraus – Potenzial Unternehmerinnen Kathrin M. Wyss , Verband Frauenunternehmen	26
	Vom Bauernhof zum KMU mit Innovationskraft Beat und Martin Jucker , Jucker Farmart AG	28
	Kontinuität gesichert Clare Walker , Ozeania Reisen AG	30
	Ausland-Expansion von Mittelstandsfirmen Daniel Isler , Fargate AG	32
DIENTSTLEISTUNG	Die Rolle von Management und Berater Matthias Walter , Zühlke Engineering AG	34
	Veränderung als Hilfe zur Erneuerung begreifen René Kramer , Helsana Versicherungen AG	36
	Den Strukturwandel als Chance verstehen Nicole Brändle , Credit Suisse Economic Research	39



Change Management – den Wandel der Zeit nutzen

Die meisten Menschen neigen dazu, möglichst ihren gewohnten Weg zu gehen. Neuem stehen sie oft skeptisch gegenüber. Es braucht Mut und Energie, aus der «Komfortzone» herauszutreten und sich auf Neuland zu wagen. Interessanterweise ist aber gerade der kontinuierliche Wandel im heutigen Geschäftsleben der Normalzustand. Die technischen, sozialen und kommerziellen Randbedingungen ändern sich laufend und verlangen von Menschen und Unternehmen, sich anzupassen und die Chancen des Wandels aktiv zu nutzen. Denn gerade das Neuland bietet oft einzigartige Möglichkeiten.

Hier setzt das Change Management an, dessen Aufgabe es ist, die notwendigen Anpassungen so vorzunehmen, dass daraus ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Die drei «Klassiker» im Change-Prozess sind:

- Erstens die Erkenntnis, dass Verharren im bisherigen Zustand kein anzustrebendes Ziel ist (etwas «Feuer im Dach» ist dabei ganz hilfreich)
- Zweitens ein gemeinsames Verständnis für den neuen anzustrebenden Zustand, für den es sich lohnt, gewisse Hindernisse zu überwinden
- Drittens klare erste Schritte auf dem Weg zum Ziel, welche Erfolge zeigen und Mut geben, den neuen Weg konsequent weiterzugehen

Dabei spielen Kommunikation und Gruppendynamik eine entscheidende Rolle. Wer nicht versteht, warum er sich ändern muss, wird sich kaum bewegen wollen. Es ist auch viel einfacher, einen Veränderungsprozess gemeinsam zu gehen, weil man sich dabei gegenseitig unterstützen und Mut machen kann. Widerstände können am erfolgreichsten durch Kommunikation und Teamwork abgebaut werden. Dabei müssen vor allem die menschlichen Aspekte, die Emotionen und die Ängste angesprochen und Hilfe zu deren Überwindung angeboten werden. Und schliesslich sollte das Ganze auch etwas Spass machen. Es muss gelingen, vor allem die Chancen und die Verbesserungen einer Veränderung zu erkennen und sich darauf zu freuen.

Der Wandel der Zeit hat viele Facetten und einige davon werden in der vorliegenden Ausgabe des Wirtschaftsmagazins angesprochen. Ich wünsche Ihnen bei der Lektüre viel Spass.

Hans Hess, VR-Präsident Burckhardt Compression, Comet, Reichle & deMassari, Vize-Präsident Swissmem

Partner



Verlegerin/Chefredaktion

Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

STV Chefredaktion

Pascale Lehmann
pascale.lehmann@lhpartners.ch

Gestaltung/Produktionsleitung/Inserate

Stier Communications AG
Grosssäckerstrasse 25, 8104 Weiningen
T +41 44 752 52 52, stier@stier.ch
www.stier.ch

Korrektorat

Syntax Übersetzungen AG, Zürich
www.syntax.ch

Druck

Effingerhof AG, Brugg, www.effingerhof.ch

Ausgabe

30. November 2010

Auflage

13 500 Expl. deutsch

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright

Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der
Redaktion/Autoren gestattet.

Titelbild

Sabina Schumacher, Vorsitzende der
Geschäftsleitung der Tecalto AG, Zürich
Fotografie: Peter Ruggle, St. Gallen

**Diese Ausgabe wurde produziert mit
dem Publishing System von Censhare**



Wir unterstützen die Initiative



Netzwerkpartner



«Der Wandel ist bei uns Normalfall»

DAS RENNSTALLGESCHÄFT WEIST WENIG GEMEINSAMKEITEN MIT KLASSISCHEN UNTERNEHMEN AUF. Die Bereitschaft zur Veränderung ist jedoch auch in der Formel 1 Voraussetzung, um zu überleben. Manuela Stier und Pascale Lehmann unterhielten sich mit Peter Sauber, Besitzer und Teamchef von Sauber Motorsport, über den Wandel im Rennzirkus.

4



SAUBER Motorsport

Peter Sauber, Sie haben mit Ihrem Rennstall viele Veränderungssituationen durchlaufen. Haben Sie den Wandel immer als Chance begriffen oder waren Sie auch manchmal verzweifelt?

Jeder Wandel birgt grundsätzlich Chancen, die Frage ist, ob man sie nutzen kann. Ich unterscheide zwischen Wandel, der einem aufgezwungen wird, und dem Wandel, den man selbst einleiten kann. Den kurzfristigen Ausstieg von BMW aus der Formel 1 würde ich als erzwungenen Wandel bezeichnen. In der Formel 1 hängen Sport und Business sehr eng zusammen, und Verzweiflung darf es schlicht nicht geben. Je schwieriger die Situation ist, desto stärker fokussiert man eine Lösung. Panik kam bei uns deshalb nie auf.

In Ihrem Geschäft müssen Sie sich mit unterschiedlichen Fragen des Wandels beschäftigen – welche ist die grösste Herausforderung?

Die Mittelbeschaffung ist das Wichtigste und zugleich etwas vom Schwierigsten. Das zeigt sich auch bei anderen Sportvereinen. Wenn uns genügend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, können wir ein gutes Auto bauen und gute Fahrer engagieren. Die finanziellen Mittel allein garantieren jedoch noch nicht für Spitzenresultate.

Was braucht es also für Spitzenresultate?

Die Mittel müssen richtig eingesetzt werden – in eine sehr gute Infrastruktur und Top-Leute. Dazu braucht es das nötige Gespür, wie bei klassischen Unternehmen übrigens auch. Mitentscheidend für den Erfolg ist weiter die Anzahl Leute, die ein Team beschäftigen kann.

Wie gross ist Ihr Rennstall im Vergleich zu anderen?

Klein; vor dem Verkauf an BMW zählte unser Team 275 Personen, zu BMW-Zeiten waren es 430. Heute bewegen wir uns wieder ungefähr auf dem ursprünglichen Niveau. Die grossen Teams sind – lässt man die Motorenabteilung mal ausser Acht – mit 700 Personen mehr als doppelt so gross wie wir.

Wir sprechen bei der Formel 1 von Rennsport – ist das überhaupt Sport?

Aber sicher ist das Sport! Die Formel 1 ist in erster Linie eine Fahrer-Weltmeisterschaft. Der Fahrer ist ein absoluter Spitzensportler. Nennen Sie mir eine andere Sportart, bei der der Athlet während eineinhalb Stunden dermassen konzentriert ist und absolut keine Ruhephase hat. Ein Tennisspieler, zum Beispiel, hat immer wieder Ruhe- und damit Erholungsphasen; nicht nur beim Sitzen, sondern auch, wenn der Gegner aufschlägt.

Peter Sauber ist Präsident des Verwaltungsrats der Sauber Motorsport und führt seine Formel-1-Mannschaft an der Rennstrecke als Teamchef. Er informiert sich über alle wichtigen Vorgänge, das operative Geschäft überlässt er jedoch dem Management in Hinwil unter der Führung von Monisha Kaltenborn und dem Technischen Leiter James Key. Diese Aufgabenteilung bringt frischen Wind ins Unternehmen und lässt dem Unternehmer Luft zum Atmen. Mit seiner Frau Christiane, nach der er seine Rennwagen mit dem «C» benennt, hat er zwei erwachsene Söhne. Der jüngere Sohn Alex leitet seit 2010 den Bereich Marketing im Unternehmen.

www.sauber-motorsport.com

Peter Sauber Teamchef und Präsident VR,
Sauber Motorsport AG, Hinwil

Lässt sich Ihr Geschäft mit einem anderen vergleichen?

Nein. Formel 1 bedeutet Hightech, die Fahrzeuge befinden sich auf einem technisch extrem hohen Standard, vergleichbar mit einem Kampfflugzeug. Zur Formel 1 gehört weiter ein Team, das eine sportliche Leistung erbringen muss. Beispielsweise beim Radwechsel, bei dem jeder Handgriff reibungslos und sehr schnell in den nächsten übergehen muss. Und schliesslich beinhaltet der Formel-1-Zirkus das Element Showbusiness. Die Kombination dieser drei Elemente findet sich in keinem anderen Geschäft, was mitunter ein Grund sein dürfte, wieso dieser Sport so viele Leute fasziniert.

Kann man sich im Formel-1-Geschäft auf den Wandel vorbereiten?

Ohne auf den überraschenden Rückzug von BMW einzugehen – der Wandel ist bei uns Normalfall. In den letzten 20 Jahren sind zwischen 25 und 30 Teams aus der Formel 1 verschwunden. Will man überleben, ist man gefordert. Es fallen Sponsoren weg, die durch neue ersetzt werden müssen. Dann müssen wir neue Märkte erschliessen. Früher konzentrierten sich die Rennen auf Europa, heute zieht es die Formel 1 immer mehr nach Asien. Ab und zu verlässt uns auch ein Fahrer. Veränderungen spüren wir zudem in Bezug auf die technischen Reglemente, die uns jedes Jahr vor neue Herausforderungen stellen. Selbst wenn sich diese nicht laufend änderten, würden alle grossen Teams, zu denen ich auch uns zähle, ein neues Auto bauen. Ein enormer Aufwand, der jeweils im Mai beginnt.

Corporate Branding

Ein Unternehmen ist mehr als seine Produkte, sofern es etwas aus sich macht. Corporate Branding steigert den Wert Ihres Unternehmens, indem es Ihre Strategie, Ihre Unternehmenskultur und das Bild, das sich Ihre in- und externen Zielgruppen von Ihrem Unternehmen machen, in Einklang bringt. Stier Communications berät national und international tätige Unternehmen beim Aufbau und der Etablierung ihrer Unternehmensmarke.

Wir zeigen Ihnen gerne auf, wie Sie mit Corporate Branding Ihr Unternehmen als Ganzes zu einer starken Marke machen können.



DEN MARKENERFOLG FÖRDERN
Mit ganzheitlichem Branding



7

Was war Ihr erster Gedanke, als BMW vor rund einem Jahr kurzfristig den Ausstieg aus der Formel 1 meldete?

Die Verantwortung lag zu 100% bei BMW, ich konnte nicht mitreden, an wen verkauft wird. Aber ich machte mir Gedanken. Etwa was wäre, wenn die Suche nach einem Interessenten erfolglos verlaufen würde. Ich überlegte mir deshalb, wie ich Einfluss nehmen könnte, damit BMW einen guten Käufer findet. Es ging ja doch um einige Mitarbeiter, aber auch den Standort. Was wir hier in Hinwil machen, ist einzigartig und findet sich in Europa nur in England, dem Mutterland der Formel 1. Selbst Deutschland, die Autonation Nummer 1 in Europa, hat es bislang nicht geschafft, ein Formel-1-Team aufzubauen.

Wie haben Sie sich und Ihr Team während dieser Zeit motiviert?

Je schwieriger der Fall ist, desto motivierter bin ich. Das ist mein natürlicher Antrieb. Die Kernmannschaft in Hinwil ist davon ausgegangen, dass ich alles unternehme, um eine Lösung zu finden. Wir beschäftigen hoch qualifizierte Mitarbeiter, die keine Mühe hätten, eine neue Stelle zu finden. Klar hatte der eine oder andere Sorgen, für das Team ging es jedoch vielmehr um die Sache. Einige Mitarbeiter arbeiten seit 25 Jahren bei uns.

Ihr Team tritt in der Öffentlichkeit mit den zwei Stars Kamui Kobayashi und Nick Heidfeld auf. Welche Arbeit leistet das Team im Hintergrund?

Das Team ist das Allerwichtigste. Es nützt der beste Fahrer nichts, wenn die Mannschaft nicht fähig ist, ein konkurrenzfähiges Auto zu entwickeln, zu bauen und rechtzeitig auf den Rennplatz zu bringen. Hier lässt sich durchaus wieder der Vergleich mit einer Zirkusmannschaft machen, die auch einen enormen logistischen Einsatz erbringt. Unsere Autos reisen von Hinwil nach Singapur, Japan, Korea, Brasilien bis Abu Dhabi. Sie werden auf der Strecke gewartet und kommen vor Abschluss der Saison nicht zu uns zurück. Vom Team wird sehr hohe Präzision erwartet, obwohl ihm Zeitverschiebung und Jetlag zu schaffen machen.

In welche Richtung dreht sich das Rad für die Formel 1?

Die Formel 1 gibt es seit 60 Jahren. Keine andere Sportart genießt diese weltweite, permanente Aufmerksamkeit. Für die Formel 1 sehe ich durchaus Zukunft, auch wenn die Aufmerksamkeit gewissen Schwankungen unterliegt. Da sich der Trend bei den Autos hin zum Elektromobil bewegt, wird auch die Formel 1 früher oder später elektrisch fahren. Den fehlenden Ton werde ich persönlich nicht vermissen, die Zuschauer aber vermutlich schon. Wer weiss, vielleicht werden Lautsprecher auf die Autos montiert?

Auch die Fahrer spüren den Wandel. In das Lenkrad unserer Rennwagen war 1994 genau ein Knopf integriert, für die Funkverbindung. Heute bedient der Fahrer über das Lenkrad 40 Funktionen. Die Fahrer sind aber auch bezüglich Fitness gefordert. Halsmuskulatur ist ein Muss, bedenkt man die 5G beim Bremsen. Ich behaupte, dass selbst ein top trainierter Sportler, wie beispielsweise ein Fussballer, Mühe hätte, vier Runden in unserem Rennwagen zu bestreiten.

Wie lange sind Sie noch dabei?

Die Lösung mit BMW war für mich optimal. Und trotzdem war ich nach vier Jahren wieder schnell im Geschäft. Der Rennbetrieb hält mich ja auch fit. An einen Verkauf denke ich zurzeit nicht; das Team muss auf gesunden Beinen stehen, bevor ich mir Gedanken über einen Rückzug machen kann. Zu meiner Aussage, dass ich mit 70 nicht mehr an den Boxen stehen möchte, stehe ich nach wie vor.

Interview: Manuela Stier und Pascale Lehmann

Es muss mit Widerstand gerechnet werden!

ZUNEHMENDE WETTBEWERBSDYNAMIK ZWINGT DAS VERANTWORTLICHE MANAGEMENT, sich immer stärker mit Change-Management-Themen auseinanderzusetzen. Leider scheitert vielfach die Umsetzung derartiger Projekte am Widerstand der Betroffenen. Allerdings: Widerstand ist nicht nur von den unteren hierarchischen Ebenen zu erwarten. Auch Führungskräfte stehen Change-Management-Massnahmen vielfach im Wege.

Change-Projekte lassen sich nur erfolgreich durchführen, wenn es gelingt, sie von ihrem Neuigkeitsgrad her richtig einzuschätzen. Trotz aller Routine, die vielfach Change-Massnahmen inneohnt, besitzen Change-Projekte auch immer einen innovativen Kern, und dieser ist in der Regel auch der Grund dafür, dass bei Change-Projekten mit einer Vielzahl von Widerständen zu rechnen ist. Derartige Widerstände resultieren zum einen aus Wissensdefiziten im Hinblick auf neue Verhaltensweisen, neue Techniken oder neu strukturierte Prozesslandschaften. Zum anderen werden derartige Veränderungen aber schlicht nicht gewollt, weil sie z. B. lieb gewordene Routinen gefährden, erworbene Machtpotenziale entwerten und somit den Status quo der Besitzstände gefährden.

Insofern ist es keineswegs überraschend, dass viele Veränderungsvorhaben den angestrebten Erfolg nicht erreichen. Nur ein Change Management, welches auf Signale des Widerstands achtet und konstruktiv mit (zunächst) ablehnenden Reaktionen umgeht, kann die Veränderung erfolgreich umsetzen.

Betroffene bei Change-Massnahmen wissen sich zu wehren

Gerade Mitarbeiter unterer hierarchischer Ebenen, die von Change-Massnahmen betroffen sind, haben oft das Gefühl des Ausgeliefertseins im Hinblick auf die geplanten Veränderungen. Ihre Wandlungsbereitschaft reduziert sich damit oftmals auf ein Minimum. Wenn die Betroffenen keine persönlichen Vorteile, sondern eine Verschlechterung ihrer Situation erwarten, nehmen sie eine Abwehrhaltung gegenüber der Veränderung ein. Vielfach befürchten sie, im Zuge von Veränderungsmassnahmen ihren Arbeitsplatz zu verlieren oder Lohneinbussen hinnehmen zu müssen. Ebenso sehen sie im Wandel eine Entwertung ihrer Qualifikation, wenn sie annehmen, dass ihre bisherigen Erfahrungen und Fertigkeiten an Bedeutung verlieren. Die neuen, ungewohnten Anforderungen und Verhaltensweisen können die Mitarbeiter auch schlicht überfordern. Diesen Bedrohungen gegenüber wird man naturgemäss versuchen, sich zu widersetzen. Entsprechend leisten die Mitarbeiter Widerstand.

Dieser Widerstand der Mitarbeiter kann sich in vielfältiger Weise äussern. Häufig sind die Reaktionen emotional begründet. Es wird versucht, sich dem Wandel zu entziehen, indem man der neuen Situation nach Möglichkeit aus dem Wege geht. Man beschliesst, sich nach einem neuen Arbeitgeber umzusehen oder man schreibt ein Versetzungsgesuch. Oftmals sind es die für das Unternehmen wertvollsten Mitarbeiter, die die vermeintliche Sicherheit bei einem neuen Arbeitgeber der Unsicherheit im eigenen Unternehmen vorziehen. Aber auch bei einem Verbleib im Unternehmen muss damit gerechnet werden, dass sich Betroffene ihrem Vorgesetzten gegenüber abweisend, uneinsichtig oder renitent verhalten, streitsüchtig oder gereizt sind, ihren Unmut offen äussern oder versuchen, sich mit anderen, die die gleiche Meinung haben, zusammenzuschliessen, um verstärkt auf ihre Meinung hinzuweisen. Oftmals wird der Widerstand dabei verdeckt dem Change-Projekt entgegengebracht und ist insofern auch nur schwer erkennbar.

Auch Entscheider stehen Change-Massnahmen oftmals ablehnend gegenüber

Auch für das verantwortliche Management eines Unternehmens gilt: Die verfolgten Individualziele sind nicht zwangsläufig identisch mit den propagierten Unternehmenszielen. Empirische Ergebnisse zeigen, dass eingefahrene Denkmuster, Beharrungsvermögen und Uneinsichtigkeit in Anpassungsnotwendigkeiten sich umso gravierender auswirken, je höher sie in der Hierarchie angesiedelt sind. Gerade bei radikalen Change-Management-Massnahmen wird von den oberen Führungskräften ein besonderer Einsatz gefordert, der oftmals nicht geleistet wird, da man befürchtet, Macht und Einfluss zu verlieren. Die eigentlich von der Führungsebene zu initiiierende Aufbruchsstimmung wird sich so kaum entfalten. Die Gefährdung des eigenen Status führt zur Zementierung.

Neben der mangelnden Bereitschaft zur Veränderung kann es auch auf der Ebene der Entscheider aufgrund fehlender Fähig- und/oder Fertigkeiten zu Widerstandshandlungen gegen

Prof. Dr. Gerhard Schewe ist seit 1998 Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Münster. Er ist Autor einer Vielzahl von Büchern und Aufsätzen. Die Schwerpunkte seiner Forschung konzentrieren sich auf die Gebiete Innovationsmanagement, Change Management, Prozessoptimierung und Post Merger Integration. Neben der Durchführung gemeinsamer Forschungsprojekte mit Unternehmen der verarbeitenden Industrie und dem Dienstleistungssektor ist Prof. Schewe als Gutachter für namhafte deutsche Unternehmen tätig.

www.wiwi.uni-muenster.de/orga



9



Univ.-Prof. Dr. Gerhard Schewe Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität Münster, Münster (D)

Change-Management-Massnahmen kommen. Es bedarf bei den verantwortlichen Managern hinreichender geistiger Flexibilität, sich mit sich selbst, ihrem Verhalten und dessen Wirkung auf andere auseinanderzusetzen, die entsprechenden Konsequenzen daraus zu ziehen sowie ein entsprechendes Bewusstsein für den Veränderungsbedarf in der Organisation zu entwickeln. Einerseits selber das Ziel der Veränderung zu sein und sich andererseits gleichzeitig um die Durchführung, Unterstützung und Motivation der Mitarbeiter zu kümmern, kann zur Überforderung der Entscheider führen. Neben rein fachlichen Qualifikationen sind daher ein breites Wissen und vor allem soziale Kompetenzen, wie intuitive Fähigkeiten im Umgang mit anderen, für den Erfolg des Change-Management-Vorhabens von entscheidender Bedeutung.

Verdeckter Widerstand ist auf der Ebene der Entscheider häufiger anzutreffen als auf der der Betroffenen, da nach aussen hin meist notwendiger Konsens des Führungsteams demonstriert werden muss. Die Machtspiele zum Erhalt des Status quo laufen meist diskret im Verborgenen ab. Oftmals werden vorbeugende Handlungen eingeleitet. Gerne werden in diesem Zusammenhang die Kosten der Change-Massnahme wiederholt hinterfragt, die bisherigen Erfolge nachhaltig hervorgehoben und damit die Veränderung als überflüssig dargestellt.

Widerstand im Change Management ist nicht nur negativ zu werten

Widerstand im Change-Prozess, auf welcher hierarchischen Ebene er auch auftritt, bedeutet immer auch eine Chance, Strategien und Entwicklungsrichtungen kritisch zu hinterfragen. Es kann im Change Management also nicht nur darum gehen, Widerstand

zu beseitigen bzw. das Auftreten von Widerstand zu verhindern. Man muss vielmehr den Versuch machen, ein Klima zu schaffen, in welchem die offene Artikulation von Widerständen als positive Kritik verstanden wird. So lässt sich oftmals kreative Energie freisetzen, die dazu genutzt werden kann, Probleme frühzeitig an der Wurzel zu packen.

Dieser offene Umgang mit Widerständen und Konflikten wird letztlich nur dann von Erfolg gekrönt sein, wenn man Change-Management-Prozesse nicht nur als seelenloses Projektmanagement begreift, sondern Raum lässt, damit sich Change-Prozesse so entwickeln können, dass sie nicht am individuellen Widerstand von Entscheidern und Betroffenen scheitern. Nur «Betroffene zu Beteiligten zu machen», ist dabei nicht genug und schon gar nicht effizient.

Fazit

- Change Management besitzt innovativen Charakter und muss deshalb mit Widerstand rechnen, der dem Neuen entgegengebracht wird.
- Widerstand wird nicht nur auf niedriger hierarchischer Ebene geleistet, sondern auch auf Managementebene.
- Erfolgreiches Change Management versucht, Widerstände nicht zu unterdrücken, sondern sie positiv zu nutzen.

Geschäftsleitungsteams im Wandel – Chancen und Risiken

DIE WELT VERÄNDERT SICH WAHRSCHEINLICH SCHNELLER UND STÄRKER ALS IN FRÜHEREN JAHRZEHNTE. Unternehmen verändern sich aber insgesamt noch schneller. Der Wandel in Technologien, Märkten und politischen Umfeldern ist dabei nur eine Triebfeder. Vielfach ist der Wandel hausgemacht und hat nur einen mittelbaren Zusammenhang mit der Aussenwelt.

10

Wir werden im Folgenden diesen «homemade Change» auf der Stufe Verwaltungsrat und Geschäftsleitung etwas unter die Lupe nehmen und dabei die These vertreten, dass die meisten hausgemachten Veränderungen mehr Gefahren bergen als Chancen bieten.

Es lassen sich klar unterscheidbare Anlässe von «homemade Change» identifizieren, ohne dass dabei der Technologie- oder Absatzmarkt einen Wandel erfordern würde. Solche Anlässe sind im Wesentlichen:

- Besitzerwechsel oder Wechsel der Mehrheitsaktionäre mit neuen Zielen
- ungewollte Abgänge von CEO oder Geschäftsleitung
- Rücktritt des Firmenbesitzers als CEO und Einsatz der Nachfolge

Allen diesen Anlässen gemeinsam ist, dass sie zur Auswechslung des operativ verantwortlichen Geschäftsleiters führen. Dies bringt spezifisch Folgen mit sich, welche meist Auswirkungen auf die gesamte Organisation und meist auch auf die Führungskultur haben. Dies soll bei allen drei Anlässen und deren Folgen ausgeleuchtet werden. Zudem zeigen wir, wie Gefahren für die Position des Unternehmens auf dem Absatz- und Arbeitsmarkt minimiert und Chancen genutzt werden können.

Wechsel in den Besitzverhältnissen

Akquisitionen von Unternehmen durch andere Unternehmen, durch Einzelpersonen oder durch Private-Equity-Fonds haben in den letzten zwanzig Jahren rapide zugenommen. Die Motive der Käufer sind dabei unterschiedlich und haben entsprechend auch unterschiedlichste Konsequenzen für die akquirierten Unternehmen. Wir lassen einmal jene Fälle weg, in denen Unter-

nehmen ihr bisheriges Geschäft in gleicher Zusammensetzung weiter betreiben können, da diese Fälle zu keinen nennenswerten Veränderungen im Unternehmen führen und deshalb unproblematisch sind.

In den meisten Fällen haben aber die neuen Besitzer klare Vorstellungen über die zukünftigen Ziele und Aufgaben des akquirierten Unternehmens und setzen diese auch schnell um. Damit sind diese Unternehmen in der Situation, die vergleichbar ist mit einem Strategiewechsel ohne Besitzerwechsel, oft mit dem Unterschied, dass die neuen Ziele keineswegs die Positionierung auf dem Absatzmarkt betreffen müssen. Gerade bei Akquisitionen durch Private-Equity-Fonds, aber auch bei privaten Investoren, kann auch eine kurzfristige Ertragssteigerung (vielfach verbunden mit markanten Kostensenkungen) im Vordergrund stehen, um den Aktienkurs für einen Weiterverkauf in die Höhe zu treiben. Dies lässt sich mit der bisherigen Geschäftsleitung meist schlecht realisieren, und so wird (neben einer Umbesetzung des Verwaltungsrats) mindestens der CEO ausgetauscht.

Scheinbar anders sieht es bei Akquisitionen durch Unternehmen aus, deren Ziel entweder in der Vergrößerung der Marktanteile, im Einkauf von Know-how oder in der Nutzung von Synergien (meist über den anschliessenden Merger) besteht. Doch auch hier können bisherige Geschäftsleitungen im Weg stehen, insbesondere bei der Nutzung von Synergien, da diese meist im Abbau doppelter Funktionen besteht und in der Folge zu Revierkämpfen führen würde.

In allen diesen Fällen, in denen neue CEOs eingesetzt werden, tendieren diese dazu, so schnell als möglich neue Fakten zu schaffen, um ihre Verwaltungsräte von ihrer Effizienz zu überzeugen. Wer auf der zweiten und dritten Führungsebene nicht bedingungslos mitzieht, hält sich in den meisten Fällen nicht lange. Dabei fällt kaum ins Gewicht, dass angesichts der Markt-

Prof. Dr. Peter Meyer Leiter
Zentrum Human Capital
Management, ZHAW, Winterthur,
Dr. Andrea Müller (nicht im Bild)
Forschungsprojektleiterin, und
Kuno Ledergerber (nicht im Bild)
stv. Leiter Zentrum Human Capital
Management



Die ZHAW School of Management and Law ist mit international anerkannten Bachelorstudiengängen, konsekutiven Masterstudiengängen, etablierten Weiterbildungsangeboten sowie innovativen Forschungs- und Beratungsprojekten eine der führenden Wirtschaftshochschulen der Schweiz.

Angebot der ZHAW zur Unterstützung des Nachfolgeprozesses bei KMU:

- Workshops für Unternehmer und Nachfolger
- Weiterbildung für KMU-Berater

www.sml.zhaw.ch



position des Unternehmens die bisherigen Strukturen und Kulturen durchaus Sinn gemacht haben könnten. Auch der Verlust von Know-how wird in Kauf genommen, gerade weil eine Neuausrichtung des Unternehmens ja Ziel ist und damit alte Leistungen per Definition ihren Wert verlieren.

Diese Situation ist besonders für jene Mitarbeiter aber schwer zu akzeptieren, welche mit ihrem Engagement und ihrer Loyalität die bisherigen Erfolge geschaffen haben. Wesentlich weniger problematisch ist es für Mitarbeitende, welche ihre eigenen Ziele verfolgen und sich hierfür an die jeweiligen Umstände anzupassen wissen. Insbesondere in wissensintensiven Unternehmen kann dies dazu führen, dass die engagiertesten Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und jene zurückbleiben, deren bisherige Beiträge eher gering waren.

Ungewollte Abgänge von CEO oder Vorstandsmitgliedern

Ein ungewollter Abgang kann unterschiedliche Ursachen haben. Diese können in einem Strategie- oder Besitzerwechsel liegen oder umgekehrt, mit der Weigerung des VR, einen neuen Kurs des CEO zu unterstützen, zu tun haben. In beiden Fällen wird oft nach einer externen Lösung gesucht, weil interne Kandidaten die Absichten des Verwaltungsrats nur ungenügend umsetzen.

Für den jeweiligen Nachfolger sind beide Fälle aber scheinbar sehr unterschiedlich: Im Falle neuer Besitzer oder einer neuen Strategie gilt, was weiter oben gesagt wurde. Ist ein CEO aber ausgetreten, weil der Verwaltungsrat seinen neuen Kurs nicht trägt, besteht die Aufgabe für den Nachfolger darin, Kontinuität zu wahren, womit die Folgen des Wechsels auf das Unternehmen und die Organisation eher begrenzt scheinen.



Die ZHAW fördert das Unternehmertum

Zur erfolgreichen Gestaltung der Nachfolge wird Unternehmern und Nachfolgern durch die Initiative Lebenskonzept Unternehmertum folgende Unterstützung angeboten: Buch «Der Nachfolgeprozess – eine persönliche Herausforderung» sowie Workshops für Unternehmer und Nachfolger.

Informationen und Bestellung unter
www.undernehmertumaktiv.com



RIO DE JANEIRO

ZÜRICH



1 neuer Markt
5h Zeitunterschied
Eine Bank,
die Sie im internationalen Wachstum unterstützt

Lesen Sie mehr auf
credit-suisse.com/entrepreneur

Wer grenzüberschreitende Geschäftsaktivitäten pflegt, braucht einen zuverlässigen Partner, der neben hervorragenden Produkten auch über die richtigen Kontakte verfügt. Mit unseren Finanzierungsinstrumenten tragen wir zur Sicherheit und Effizienz Ihres Aussenhandels bei. Besuchen Sie unsere Internetseite und entdecken Sie unser neues Magazin «entrepreneur». Die aktuelle Ausgabe widmet sich den Schwerpunktthemen «Internationalisierung» und «Nachfolge». Wir sind immer für Sie da, gerne auch persönlich unter der Gratisnummer 0800 88 88 71. Credit Suisse – Die «Beste Bank in der Schweiz» laut Euromoney.

credit-suisse.com/entrepreneur

CREDIT SUISSE 



Dennoch ist auch in diesem Fall oftmals zu beobachten, dass der Einschnitt tiefer ist als erwartet, mindestens in jenen Fällen, in denen eine externe Lösung gefunden wird. Denn auch ein auf Kontinuität ausgerichteter Verwaltungsrat wird kaum verhindern können, dass sich ein von aussen kommender CEO in Szene setzen will, allein schon, um zu zeigen, dass er mindestens gleich gut ist wie sein Vorgänger. Das kann er nur, wenn er Veränderungen vornimmt, von denen er sich eine Performance-Steigerung des Unternehmens erhofft. Zudem wird er mit eigenen Erfahrungen und Vorstellungen zum Geschäft antreten, die sich höchstens zufällig in grösserem Umfang mit jenen decken, die bisher gegolten haben. In jedem Fall wird er aber seine Führung so ausrichten, dass seine Eigenmarke auf dem Arbeitsmarkt für die Zukunft gestärkt wird. Das ist mit Kontinuität schlecht vereinbar.

Somit wird auch unter diesen Umständen ein neuer CEO versuchen, die Organisation zu optimieren, seine Prinzipien, Regeln und Ziele einzuführen, ohne dass sich diese immer aus strategischen Überlegungen zur Position des Unternehmens ergeben müssen. Wenn auch abgeschwächt, wird sich meist eine ähnliche Konstellation ergeben wie aus den Konsequenzen eines Besitzerwechsels: Der Neue wird jene Kader um sich scharen, welche seinen Absichten positiv gegenüberstehen. Kritische Leute werden dagegen meist wenig geschätzt, auch wenn deren Kritik durchaus dem Engagement für das Unternehmen entspringt. Sie versuchen den bisherigen Erfahrungen zu den Ursachen des Geschäftserfolgs Gehör zu verschaffen. Aus der Sicht des Neuen sind sie in erster Linie Bremsen, und ihre Loyalität ist von geringem Nutzen.

Es besteht somit auch im Falle eines ungewollten Abgangs eines CEO die Gefahr, eine Spirale der Verringerung des Unternehmenswissens in Gang zu setzen und die Kritikfähigkeit der gesamten Organisation zu schwächen.

Rücktritt des Firmenbesitzers als CEO und Einsatz der Nachfolge

Fast jeder dritte Arbeitnehmer und jeder vierte Unternehmer in der Schweiz ist (einer Studie der Credit Suisse zufolge) in den kommenden Jahren von der Nachfolgethematik betroffen. Dabei wird der Wechsel immer häufiger nicht als familieninterner Generationswechsel vollzogen, sondern es ist eine Verlagerung von der familieninternen zur familienexternen Unternehmensnachfolge festzustellen. Es gibt empirische Studien über die Nachfolge in Geschäftsleitungsteams, die Evidenz dafür zeigen, dass externe Nachfolger erfolgreicher im Vergleich zu intern bestimmten Nachfolgern sind, insbesondere bei kleineren Firmen und bezogen auf den ökonomischen Erfolg nach der Übergangsphase. Ursache dafür sind insbesondere umfassende Neuerungen und Change-Prozesse, die externe Nachfolger eher bereit sind anzugehen als interne Nachfolger.

Die Unternehmensnachfolge stellt eine wichtige strategische Herausforderung dar und muss sorgfältig geplant werden, unabhängig davon, ob der Nachfolger von innen oder aussen kommt. Als zentraler Erfolgsfaktor im Generationswechsel wird eine ausreichende und rechtzeitig einsetzende Nachfolgeplanung angesehen. Ein langer zeitlicher Vorlauf ist wichtig, damit die Mitarbeitenden Vertrauen in den Nachfolger aufbauen können und einen geplanten Change mittragen. Nur wenn die Wahrnehmung von Veränderungsbedürftigkeit und Veränderungsfähigkeit erzeugt werden kann, können Change-Prozesse initiiert und erfolgreich umgesetzt werden. Gleichzeitig muss das Unternehmen trotz der Nachfolgesituation den Mitarbeitenden eine relativ hohe Sicherheit für einen stabilen Unternehmenserfolg bieten, um Verunsicherungen und möglichen Neuorientierungen vorzubeugen. Wie lassen sich die Mitarbeitenden von den positiven Seiten der Nachfolgeregelung und damit einhergehenden Changes überzeugen? Notwendig ist insbesondere eine zweiseitige Information und Kommunikation, die Vor- aber auch Nachteile thematisiert und ausgewogen diskutiert. Nur über eine argumentative Auseinandersetzung können sich Geschäftsleitung und Mitarbeitende mit der veränderten Situation identifizieren.

Chancen und Risiken

So positiv der Wandel heute besetzt ist, so problematisch ist er für Unternehmen, die diesen nicht mit Rücksicht auf ihre Positionierung an den Märkten vorantreiben. Persönliche Agenden von Unternehmensbesitzern und CEOs können unter solchen Umständen durchaus Veränderungen initiieren, welche ein Unternehmen mittel- bis langfristig schwächen, sei es durch eine Schädigung des Employer Brand auf dem Arbeitsmarkt, sei es durch eine Minderung der Innovationskraft oder der Reaktionsfähigkeit gegenüber dem Absatzmarkt.

Von Vorteil ist ein «homemade Change» hingegen dann, wenn er verfestigte Strukturen und Machtpositionen aufbricht, die einer notwendigen Anpassung an die Veränderungen auf dem Technologie- oder Absatzmarkt entgegenstehen und das Unternehmen längerfristig in Gefahr zu bringen drohen. In der Realität sind solche Konstellationen aber eher selten.

Bei Nachfolgesituationen ist es grundsätzlich möglich, längerfristig zu planen und die betroffenen Mitarbeiter relativ früh einzubeziehen. Bei ungewollten Abgängen von CEOs kann der Problematik mit einer sauberen Abklärung der längerfristigen Orientierung von Besitzern und deren operativen Delegierten ein Teil der Schärfe genommen werden.

Im Falle von Besitzerwechseln wird dies aber immer davon abhängen, wie sehr eine längerfristige Perspektive von den neuen Besitzern überhaupt gewollt ist. Insofern deren Strategie über markante (Lohn-)Kosteneinsparungen realisiert werden soll, bleibt dann kaum etwas anderes, als wenigstens eine möglichst offene Kommunikation, um Schäden auf Absatz- wie Arbeitsmarkt möglichst gering zu halten.

Change Management – Führen ist Change

CHANGE MANAGEMENT IST IN DEN UNTERNEHMEN ZUM ALLTÄGLICHEN BEGRIFF GEWORDEN und ist nach wie vor von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. Eine eindeutige Definition gibt es für das Change Management nicht.

Gemeint sind Gestaltung und Entwicklung aller Art sowie die Umsetzung von wichtigen Veränderungsprojekten, wie

- Strategieprojekte
- Reorganisationen
- Firmenübernahmen oder Mergers
- Kostensenkungsprogramme
- Internationalisierung der Organisation
- IT-/ERP-Projekte

Change heisst letztlich: die Zukunft des Unternehmens gestalten.

Change Management, dieses sehr wichtige Thema, bewegt das Unternehmen und fordert alle Beteiligten. Der Entwicklungsweg ist vielfach das Ziel.

Sehr oft sind das mittlere Kader und die Mitarbeitenden an der Basis am stärksten betroffen. Von den hauptverantwortlichen Führungskräften wird erwartet, dass sie rechtzeitig realistische Entscheide fällen, die Veränderungsprozesse glaubwürdig unterstützen und begleiten. Falls nötig, greifen sie als Entstörer ein.

Die Krise verlangt Change-Projekte

Ich werfe einen Blick zurück ins Jahr 2009, in dem wir in der internationalen SCHURTER Gruppe als Zulieferer in der Elektronik-Industrie innerhalb weniger Monate in der Rezessionsphase 30 bis 40% Umsatzeinbruch verkraften mussten. Das Unternehmen mit 18 Tochtergesellschaften war gefordert, einerseits die Kosten zu senken und andererseits die Innovations- und Kundenprojekte mit Energie weiterzuführen. Denn erfolgreiche, führende Unternehmen schaffen es auch in rezessiven Zeiten, Marktanteile zu gewinnen. Dies ist uns vor allem in den europäischen Märkten gelungen. Ein Jahr später hat sich das Blatt zum Positiven gewendet. Wir ernten die Früchte der zielgerichteten Arbeiten unter erschwerten, unsicheren Bedingungen: Zurück zum zweistelligen, profitablen Wachstum mit einer Vielzahl neuer Kundenprojekte.

Zusammengefasst seien die wichtigsten Erkenntnisse aufgezeigt:

- Ruhe bewahren und mit Szenarien «Worst Case – Best Case» arbeiten
- Rechtskräftige, klare Entscheide fällen
- Offen und ehrlich die Lage kommunizieren
- Ziele setzen, Teilerfolge laufend kommunizieren
- Aspekt «Vertrauen» glaubwürdig und selbstkritisch pflegen
- Führungspersonen sind präsent, unterstützen und kommunizieren

Weitere aktuelle strategische Projekte – sprich Change-Projekte – sind die Divisionalisierung der SCHURTER Gruppe, die Applikationssegmentierung, der Marktaufbau in den BRIC-Staaten sowie diverse In- und Outsourcing-Projekte.

SCHURTER Gruppe

Tätigkeitsbereiche: Electronic Components, Input Systems, Electronic Manufacturing Services
Kundensegmente: Hightech Medical Equipments, Automation, Renewable Energy, Telecom, Aerospace
Anzahl Mitarbeitende: über 1500
Anzahl Gruppengesellschaften: 18

www.schurter.com



15



Anton Lauber VR-Delegierter SCHURTER AG, Luzern

Der ideale Change Manager und Rezepte

Bei einem wirksamen Change Management geht es darum, das Unternehmen wirksam, vital, schnell und produktiver zu machen. Die Veränderungskultur muss auf Mehrwert und Nutzenmaximierung sowie auf Eliminierung von Ballast und hemmenden Prozessen und Verhaltensweisen ausgerichtet werden.

Das gut etablierte 4-V-Führungsprinzip hat sich in der SCHURTER Gruppe (www.schurter.com) über Jahre immer wieder bewährt.

- Vorbild
- Vertrauen
- Verantwortung
- Veränderung

Diese vier Prinzipien sind regelmässig zu thematisieren und durch Feedbacks zu festigen. Change-Projekte verlangen vom Leader, dass er mit einer starken Vision vorausgeht und dabei überzeugende Sinnggebung und positive Energien aufbringt, um seine Mitarbeitenden für das Projekt zu gewinnen.

Die Personen, welche in strategischen Change-Projekten involviert sind, müssen die Fähigkeit haben, richtig zu kommunizieren, mit hohem Druck immer wieder neuen Anforderungen gerecht zu werden und auch mit unangenehmen Entscheidungen umzugehen. Zudem müssen sie eine hohe Verantwortung für andere tragen können.

Es sind die genannten Fähigkeiten, die den Leader ausmachen. Eine hohe Eigenmotivation und das Wachsen an anspruchsvollen Aufgaben gehören ebenfalls dazu. Der Leader schafft zeitliche Freiräume für ausserordentliche Situationen und für die beteiligten Mitarbeiter. Er kann sich vom Tagesgeschäft so abgrenzen, dass er die Übersicht laufend sicherstellt und das Unmögliche möglich macht.

Tipps für erfolgreiche Change-Projekte

1. Die oberste Unternehmensführung ist für die Change-Projekte verantwortlich
2. Der Komplexität der Projekte ist genügend Beachtung zu schenken
3. Die Führungsverantwortlichen müssen sich zum Denken und Unterstützen Zeit schaffen
4. Die Vision, die Zielsetzung müssen klar und realistisch sein
5. Klarheit durch rechtzeitige Entscheide und Kommunikation schaffen
6. Betroffene zu Beteiligten machen
7. Neue Talente im Change-Projekt erkennen
8. Transparente Erfolgskontrolle der Zwischenziele

Markenführung im Wandel der Zeit

BESTÄNDIG IST ALLEIN DER WANDEL. Eine stetige Herausforderung für Unternehmen in der Markenführung. So auch für die AMAG Automobil- und Motoren AG mit ihren verschiedenen Geschäftsbereichen und Markenidentitäten. Wie solche Veränderungen gemeistert werden, ist unterschiedlich. Für die AMAG jedoch ist klar: Zu wissen, woher man kommt, das hilft dabei.

Seit 1945 hat die Mobilität in der Schweiz einen Namen: AMAG Automobil- und Motoren AG. Ein starkes Schweizer Familienunternehmen, das sich aus Tradition der Qualität verpflichtet. Werte, welche das grösste Automobilhandelsunternehmen der Schweiz seit jeher prägen und die zur Grundlage für eine erfolgreiche Markenführung im Wandel der Zeit gehören. Zu wissen, wo seine Wurzeln liegen, hilft wesentlich auf dem automobilen Weg in die Zukunft.

Langfristige Markenpflege

Im Wandel der Zeit ist eine langfristige Markenführung und -pflege entscheidend. Gerade in Zeiten von Unsicherheit und Veränderungen findet wieder vermehrt eine Besinnung auf ursprüngliche Werte statt. Eine Marke soll daher ein Zuhause bieten und Kontinuität ausstrahlen. Die Konsequenz: ein pfleglicher Umgang mit der Marke – das A und O einer nachhaltigen Markenführung. Darum hält die AMAG ihren Markenauftritt bewusst seit Jahrzehnten gleich. In den über 60 Jahren ihres Bestehens ist es daher auch nur zu geringfügigen Änderungen im bekannten Logo, der abstrahierten Version eines alten Auto-Union-Rennwagens, gekommen. Dass sich die Marke AMAG über die Jahre kaum verändert hat, bedeutet jedoch nicht, dass sie den heutigen Bedürfnissen und dem Zeitgeist nicht gerecht wird. Aktuelle Zahlen geben uns recht. Wie eine repräsentative Studie zeigt, kennen 94% der Schweizer die AMAG, und rund 87% können auch korrekt Auskunft geben, was unsere Tätigkeit ist. Viele sind zudem der Meinung, dass wir gute Qualität abliefern.

Mitarbeitende als Markenbotschafter

Zusammen mit unseren täglichen Leistungen und dem Umgang mit unseren Kunden prägen wir das Bild der Marke AMAG in der Öffentlichkeit. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden unsere Werte kennen und diese auch leben. Sie sind es schliesslich, die unser Markenversprechen erfüllen. Wir wissen, dass uns dies nicht immer gelingt und nicht jeder Kunde gleichermaßen zufriedengestellt werden kann. Darauf liegen unser künftiger Fokus und die Herausforderung an der Front: der Mitarbeitende als Teil der Marke und des Markenversprechens. Überzeugende Botschafter unserer Marke schaffen Vertrauen und Glaubwürdigkeit – die Grundlage für die Verwirklichung der Unternehmensziele.

Eine starke Dachmarke

Gerade für ein vielschichtiges und komplexes Unternehmen wie die AMAG, mit ihren vier Geschäftsbereichen und den fünf Produktmarken des Volkswagen-Konzerns, ist eine starke Dachmarke von grosser Bedeutung. Die Marke AMAG wird als Dachmarke des Unternehmens positioniert, die Geschäftsbereiche/Submarken IMPORT, RETAIL, LEASING und SERVICES dienen dieser zu, unterscheiden sich gleichzeitig aber auch klar voneinander. Der Fokus von AMAG RETAIL, respektive der einzelnen Garagenbetriebe, liegt auf den jeweiligen Marktgebieten. Somit ist die regionale Anbindung gewährleistet. Denn vor Ort, da, wo wir den Kunden treffen, muss der Händler eine starke Präsenz haben.



17

AMAG

Die AMAG Automobil- und Motoren AG ist ein Schweizer Unternehmen. Über den Geschäftsbereich AMAG IMPORT importiert und vertreibt es Automobile der Marken Volkswagen, Škoda, Audi, SEAT und VW Nutzfahrzeuge über das grösste Vertreternetz der Schweiz – rund 1000 Händler und Servicepartner. Dazu zählen auch die über 80 eigenen Filialbetriebe des Geschäftsbereichs AMAG RETAIL. Porsche AMAG RETAIL ist zudem die grösste Porsche-Handelsorganisation der Schweiz. Weiter betreibt die AMAG Gruppe unter der Marke ROC fünf eigene Occasionszentren in der Schweiz. Zur AMAG gehören neben den Unternehmen rund um das Auto auch die AMAG LEASING AG als kompetenter Finanzdienstleister und die AMAG SERVICES AG, die diverse Parkhäuser betreibt und Lizenznehmer der Mietwagenfirma Europcar für die Schweiz ist. Die AMAG Gruppe beschäftigt rund 4900 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon fast 700 Lernende.

www.amag.ch

Morten Hannesbo CEO AMAG Automobil- und Motoren AG, Zürich



Eine weitere Herausforderung in unserem breiten Portfolio ist die Führung der Konzernmarken Volkswagen, Škoda, Audi, SEAT und VW Nutzfahrzeuge. Der Volkswagen-Konzern macht in dieser Hinsicht strikte Vorgaben. Umso wichtiger ist es deshalb, dass die AMAG dort, wo sie als AMAG auftreten kann, sofort und ohne Zweifel als solche erkennbar ist. Wichtig ist aber auch, dass wir mit unseren allgemeinen Dienstleistungen unsere freien Partner nicht einschränken. Deshalb führen wir auch hauseigene Dienstleistungsmarken häufig ohne «AMAG», wie «Totalmobil!» (Mobilitätsversicherung), «stop+go» (Garagenkonzept für Autos aller Marken), «Unfall Spezialist» (Schadenmanagement aus einer Hand) und «GAMAPARTS» (Fahrzeugzubehör). Für alle unsere Partner gibt es aber zusätzlich noch «AMAG Versicherung» (Versicherungsangebote), die wir mit namhaften Versicherungspartnern anbieten können. Hier wollen wir mit der Marke AMAG Vertrauen erwecken.

Da der Kunde bei der AMAG nicht unbedingt Occasionsfahrzeuge aller Marken erwartet, betreiben wir – zu Gunsten eines breiten Angebots – zudem die Marke «ROC» (Regionale Occasions-Center) als eigenständiger Anbieter für Qualitätsoccasions aller Marken.

Veränderungen mit Kundenfokus

Um unsere Marken noch stärker zu positionieren und Vertrauen in der ganzen Organisation zu schaffen, wurden unlängst organisatorische Anpassungen vorgenommen. Immer mit dem Fokus

auf dem Kunden. Denn eine starke Marke steigert das Vertrauen, welches einem Unternehmen entgegengebracht wird, fördert dessen Bekanntheit und intensiviert dadurch Kundenbeziehungen. Dabei wird ganz bewusst an der starken, historischen Marke AMAG festgehalten.

Fazit

Für die AMAG Automobil- und Motoren AG sind die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Markenführung im Wandel der Zeit:

- Sich seiner Wurzeln bewusst sein.
- Mitarbeitende als Teil der Marke und des Markenversprechens betrachten.
- Eine starke, erkennbare Dachmarke führen.
- Und nicht zuletzt:
Stets den Kunden im Fokus behalten.

Eine solchermassen konsequent geführte Marke schliesst den Auftritt des Unternehmens nach innen und aussen zu einer konsistenten Gestalt zusammen. Damals, heute und morgen.

«Absolute Sicherheit gibt es nicht»

IN UNSERER HOCHZIVILISIERTEN WELT WIRD VIEL ÜBER PRÄVENTION GESPROCHEN. Die Umsetzung im Bereich der Gesundheit jedoch krank. Nebst periodischen klinischen Abklärungen sollten auch feinstoffliche Untersuchungen in eine Gesamtbeurteilung einfließen, um Frühindikatoren zu erkennen. Ein Gespräch mit Urs Bühler, der für mehr Eigenverantwortung plädiert – auch in der Gesundheitsprävention.

Herr Bühler, was haben Gesundheitsberatung und Change Management gemeinsam?

Diese Frage allein wäre bereits ein mindestens abendfüllendes Thema. Gesundheitsmanagement und Change Management sind sich sehr ähnlich, versuchen wir doch bei beiden die optimale Lösung für die gegebenen Situationen zu finden.

Was bedeutet «Gesundheit» überhaupt? Wie stellt der Mensch fest, ob er gesund ist oder nicht?

Für mich bedeutet Gesundheit, dass das betreffende Lebewesen möglichst im Gleichgewicht ist, um mit den vorhandenen Ressourcen das Optimum zu erreichen und zu halten. Schlussendlich sollte das Lebewesen seine Gesundheit oder die Abweichungen davon nicht feststellen müssen, sondern «erspüren» können.

Was sind Ihre Erfahrungen, wie gehen Menschen mit Veränderungssituationen um, welche sind typische Verhaltensmuster/Symptome?

Leider haben zu viele Menschen – und dies gerade in unserer «rundum abgesicherten» Kultur – die Tendenz, sich von Veränderungen im ersten Moment bedroht zu fühlen und gehen deshalb in eine Abwehrhaltung, anstatt sich darüber zu freuen, dass sich etwas verändert und dass sich dadurch viele Chancen ergeben können.

Wandel bedeutet Unsicherheit. Was braucht es, damit sich der Mensch sicher fühlt?

Anschliessend an das soeben Gesagte bin ich der Meinung, dass die vielgepriesene Sicherheit gar nicht gut ist und sie vor allem gar nicht erreicht werden kann. Das zeigen Beispiele wie Unwetter, Unfälle sowie auch «überraschende» Krankheiten oder Konkurse und Zusammenbrüche der Energieversorgung oder Ähnliches immer wieder auf.

Inwiefern spielt Prävention (als Vorbereitung auf einen Wandel) eine Rolle? In welcher Form kann/soll sie erfolgen?

Prävention ist in der Gesundheit eher noch wichtiger als im Management, ist doch unsere Natur dermassen intelligent, dass auch kleinste Abweichungen vom optimalen Pfad schon früh signalisiert werden. Mit der richtigen Prävention können diese sehr oft und weitestgehend so korrigiert werden, dass spätere, klinische Symptome gar nicht erst auftreten.

Wir sind bestens geschult, unser Auto präventiv in den Service zu bringen, und tun dies auch. Sei es, weil es uns effektiv sinnvoll erscheint oder weil sonst die Garantie nicht mehr gültig ist. Unser eigenes System ist wesentlich komplexer als dasjenige eines Autos und sollte uns eigentlich wichtiger sein als ein technisches Gefährt. Dennoch schenkt die Mehrheit der Menschen, vor allem in der westlichen, hochzivilisierten Welt, der Prävention leider wenig Beachtung. Dabei wäre das auch der Ansatz, um die Gesundheitskosten wesentlich reduzieren zu können. Aus meiner Sicht – wobei ich betonen muss, dass ich nicht über eine medizinische Ausbildung verfüge – ist es wichtig, dass neben periodischen, klinischen Untersuchungen über die aktuelle Situation auch feinstoffliche Untersuchungen (z. B. kinesiologische Abklärungen) durchgeführt werden, um Frühindikatoren bezüglich der energetischen Seite (inklusive Belastungen durch die Umwelt etc.) frühzeitig erkennen und eliminieren bzw. möglichst früh kompensieren zu können.

Urs Bühler ist Präsident des Verwaltungsrats der HealthBalance AG in Uzwil, zu der das TierGesundheitszentrum und die VitalQuelle unter gleichem Namen gehören. Nebst einem Studium als Maschinen-Ingenieur an der ETH Zürich absolvierte er an der Harvard University in Boston ein Management-Programm (PMD). Nach dem Studium war er für verschiedene Gesellschaften der Bühler Gruppe, Uzwil, tätig, die er ab 1986 als Vorsitzender der Konzernleitung führte und bis heute als Präsident des Verwaltungsrats leitet. Seit 1997 beschäftigt er sich intensiv mit Tierkinesio-logie sowie Lebens-Energie-Beratung für Mensch und Tier.

Die **HealthBalance AG** wurde 2004 gegründet und beschäftigt 21 Mitarbeitende für die Entwicklung und Anwendung ganzheitlicher Methoden, um möglichst im Gleichgewicht und damit gesund bleiben zu können (für Mensch und Tier).

www.healthbalance.ch



19



Urs Bühler Präsident des Verwaltungsrats, HealthBalance AG, Uzwil

Was raten Sie deshalb dem Vorgesetzten, der seine Mitarbeiter «bei der Stange halten» muss?

Ich glaube nicht, dass es die Aufgabe eines Vorgesetzten ist, in das Gesundheitsmanagement eines Mitarbeitenden einzugreifen, da wenigstens diese Verantwortung jeder Mensch selbst tragen sollte. Um die Mitarbeitenden bei der Stange zu halten, sind meines Erachtens unter anderem folgende Punkte sehr wichtig:

- Vorbild sein und hohe (nicht zu hohe!) Ziele setzen;
- Vertrauen schenken und grossen Freiraum gewähren;
- zusammen mit dem Mitarbeitenden aus Fehlern lernen;
- für den Mitarbeitenden da sein.

Welche Rolle spielt das familiäre Umfeld in Veränderungssituationen?

Das familiäre Umfeld spielt eine grosse Rolle und sollte vor allem in den Zeiten, in denen sich im Beruf Veränderungen ergeben, ein stabiles Zentrum darstellen, aus dem Energie getankt werden kann.

Wie motivieren Sie sich persönlich? Wie Ihre Mitarbeiter?

Die Frage, wie ich mich selbst motiviere, stellt sich mir eigentlich nicht, da es in all den Aktivitäten so viele Möglichkeiten gibt, Dinge zu verbessern, sich an Neuem zu erfreuen oder Neues zu schaffen. Daher verstehe ich letztlich nicht wirklich, warum so viel über die Notwendigkeit und Motivation von sich selbst und von anderen gesprochen wird. Wenn wir wieder lernen, zu sehen, was uns jeder Tag bietet, und welche Potenziale morgen und übermorgen abgedeckt werden können, haben weder der Chef noch der Mitarbeitende Zeit oder Grund, nicht motiviert zu sein.

Welche Trends beobachten Sie im Gesundheitsmarkt? Welche Veränderungen ergeben sich daraus – beispielsweise für Arbeitgeber, Krankenkassen, Schulen?

Es ist eindrücklich, was im Gesundheitsbereich heute alles bereits erfunden und möglich ist – und was sich in Entwicklung befindet. In unseren Bereichen besteht das grosse Problem darin, dass der Fokus auf Symptom-Analysen und die grossen Erkenntnisse über einzelne Segmente gerichtet wird. Die Gesundheit und das Lebewesen sollten aber als ganzheitliches System beurteilt werden. Hinzu kommt, dass viel zu wenig Eigenverantwortung verlangt – und auch trainiert – wird, was im Übrigen nicht nur für das Gesundheitswesen gilt. Die Berücksichtigung einiger Grundregeln in jeder Familie und der Schule, etwa hinsichtlich Ernährung, würde zu einer wesentlichen Verringerung der Gesundheitskosten beitragen.

Zu guter Letzt: Geben Sie unseren Lesern noch 5 Tipps für ihre Gesundheit?

In meiner Tätigkeit versuche ich, den Menschen, die mich um Rat fragen, die Informationen, die ich «von ihrem System erhalte», darzustellen. Generell aber könnten folgende Ratschläge beachtet werden:

1. Erfreuen Sie sich am heutigen Tag, an der Natur, an Ihrem Leben.
2. Hören Sie auf den eigenen Körper und fragen Sie sich, ob er im Gleichgewicht ist.
3. Halten Sie bei der Ernährung den Säure-Base-Haushalt im Lot.
4. Halten Sie Ihren Kalorienhaushalt auch mit genügend Bewegung in der Balance.
5. Trinken Sie genügend gesunde Flüssigkeit, jedoch nicht während der Mahlzeiten.

Interview: Manuela Stier und Pascale Lehmann

Mut zur Veränderung

ÜBER 20 JAHRE DURFTE ICH VERSCHIEDENE UNTERNEHMEN FÜHREN, in Deutschland, England, Frankreich und der Schweiz. Häufig war ein Turnaround notwendig, und Change Management war meist damit verbunden. Ein Teil dieser Erfahrung ist im Folgenden niedergezeichnet.

Vor einiger Zeit wurde ich in ein namhaftes Schweizer Unternehmen gerufen, das unter dem weltweiten Preiszerfall seiner Produkte litt. Bereits seit einigen Jahren schrieb es rote Zahlen. Die Marke und die Produkte hatten einen guten Ruf und einen hohen Bekanntheitsgrad bei der Bevölkerung. Der starke Preisdruck machte dem damals eher technisch orientierten Unternehmen jedoch stark zu schaffen. Es zeigte sich schnell: Qualität alleine genügte nicht mehr. Das schien der Verbraucher von Haus aus vorauszusetzen. Es mussten also weitere Massnahmen ergriffen werden.

Den Mut haben und Neues wagen

Bald war klar, dass das Unternehmen eine neue Ausrichtung brauchte, um am Markt weiterhin bestehen zu können. Weg von der reinen Technikorientierung hin zur stärkeren Marktorientierung. Ich hatte schon vier erfolgreiche Turnarounds hinter mir und wagte etwas Neues: Ich änderte das Unternehmensorganigramm, indem ich die Marketingabteilung aus seiner üblichen Standardposition in der Direktionsebene herausnahm und als Stabstelle zwischen dem CEO und den Direktoren platzierte. Dies hatte zur Folge, dass alle strategischen und taktischen Marketing-Entscheidungen in den wöchentlichen Management-sitzungen gemeinsam besprochen und beschlossen wurden. Die Bereichsdirektionen der Firma wurden dadurch stärker in das Marketing eingebunden, was deren Motivation förderte.

Schnellschüsse vermeiden

Um die Entscheidungen im grossen Gremium zu diskutieren, mussten die Vorschläge aus dem Marketing genauer durchdacht und umfangreicher präsentiert werden, als das oftmals der Fall ist, wenn die Entscheidung schnell innerhalb einer Abteilung getroffen wird. Nicht jeder Entscheider hatte eine profunde Marketingausbildung, und es tauchten interessante Querfragen auf. Zudem konnte das Spezialwissen, das der Einzelne besass, viel mehr genutzt werden und in die Projekte mit einfließen. Die Entscheidungen wurden demokratisch getroffen. Da alle Bereiche an der Entscheidungsfindung aktiv beteiligt waren, wurden die Projekte viel schneller angenommen und umgesetzt, als wenn eine Änderung von einer anderen Instanz aufdoktriniert wird.

Konkrete Massnahmen ergreifen und trotz Widerstände umsetzen

Wieder wagten wir viel Neues: So wurde das alte Unternehmenslogo gegen ein neues, aussagekräftiges Logo ausgetauscht, das die Qualität und den Produktnutzen widerspiegelt. Auch die Broschüren wurden in diesem Erscheinungsbild neu erstellt, immer unter Berücksichtigung des neuen Denkprozesses: Es sollten mehr Emotionen in alle Marketingmassnahmen mit einfließen. Dafür wurde in einem langwierigen Auswahlverfahren eine geeignete Werbeagentur gesucht. Die neuen Unternehmensunterlagen zeichneten sich von da an durch stimmungsvolle Bilder, pfiffige Überschriften und viel Verbrauchernähe aus. Es wurde eine neue Corporate Identity geschaffen, an der sich ab sofort alle Kommunikationsmassnahmen ausrichteten.

Konzentration auf das Wesentliche

Ein weiterer wichtiger Schritt war die Entscheidung, sich stärker auf die Cashcow-Produkte zu konzentrieren. Diese Sortimentsstraffung führte zu einer deutlichen Kostenreduktion, die sich rasch in einer positiven Gewinn- und Verlustrechnung niederschlug. Zudem wurde die Preisgestaltung überdacht, um den Fachhändlern den Verkauf zu erleichtern.

Massnahmen am Point of Sale

Die Produkte erhielten eine neue Verpackung, die gleichzeitig als Informationsquelle für den Verbraucher diente. Poster, Rotair, Tragetaschen sowie Flyer gehörten ebenfalls zum Konzept. Es gab Kurse für die Verbraucher, in denen sie die Produkte direkt ausprobieren und sich von der Qualität überzeugen konnten. Fachhändler erhielten neue Deko- und Ausstellungsartikel für eine bessere Positionierung und Erklärbarkeit der Produkte.

Tue Gutes und rede darüber

Gezielt haben wir den Zusatznutzen der Produkte herauskristallisiert und mit einer weitflächigen Kommunikationsmethode unterstrichen. In Kommunikations- und Verkaufskursen erhielten

Werner Blessing ist Vorsitzender und CEO der BIOMETRY.com AG, einem innovativen Softwareunternehmen, das biometrische IT-Sicherheitslösungen für PCs und Notebooks anbietet. Über 20 Jahre leitete er erfolgreich verschiedene Unternehmen in Deutschland, England, Frankreich und der Schweiz, bis er 2006 die BIOMETRY.com AG gründete. Seine Karriere startete Blessing im Bankwesen, gefolgt von einem betriebswirtschaftlichen Studium mit dem Schwerpunkt Marketing.



alle Mitarbeiter sowie das gesamte Verkaufspersonal alle Informationen über die USPs (Unique Selling Propositions). Alle Fachhändler wurden ebenfalls regelmässig über die verfügbaren Marketing Tools informiert. Es folgten Verbraucher- und Fachhändler-Wettbewerbe, und die Produkte wurden in namhaften Fernsehsendungen platziert.

Der Mühe Lohn

Die Anstrengungen machten sich bezahlt. So verzeichnete die Firma nach einem Jahr harter Arbeit erstmals wieder schwarze Zahlen und erwirtschaftete 40% mehr Umsatz bei den ertragreichen Kernprodukten. Das Marketingbudget wurde dabei lediglich um 10% aufgestockt.

Im zweiten Jahr der Anstrengungen erhielten wir für unsere innovativen, durchdachten und umfassenden Marketingleistungen einen sehr begehrten Preis. Das begeisterte nicht nur die Presse, wodurch wir noch mehr Publicity erhielten und erneut auf das Unternehmen und seine Qualitätsprodukte aufmerksam machen konnten. Auch die Mitarbeiter im Unternehmen erfüllte der Preis mit Stolz, und die Motivation, die neuen Prozesse umzusetzen, stieg noch einmal deutlich.

Natürlich wurde ganz nach der neuen Kommunikationsstrategie der Erfolg auch unseren Lieferanten, Geschäftspartnern und Detaillisten mitgeteilt. Dafür haben wir eine Broschüre entworfen, die neben der Auszeichnung auch noch einmal die wichtigsten

Marketingmassnahmen aufzeigte. Diese Aktion hat dazu beigetragen, dass unsere Verkaufsförderungsmaßnahmen an Glaubwürdigkeit gewannen und letztendlich auch der Verkaufserfolg stieg. Zudem inspirierte uns die Preisverleihung, und es wurde ein Fachhändler-Wettbewerb ins Leben gerufen, der auf rege Zustimmung stiess.

Heute steht das Unternehmen besser da denn je und konnte seine weltweite Präsenz stetig ausbauen. Der Mut zum Wandel hat sich gelohnt.

Fazit

Mit Fleiss und Entschlossenheit lässt sich einiges erreichen. Das entsprechende Know-how und jemand, der den Mut hat, Neues aktiv und gegen jedweden Widerstand anzugehen und seinem Weg treu zu bleiben – beides gehört ebenfalls dazu. Das stete Bemühen, so viele Mitarbeiter wie nur möglich in die Entscheidungsfindung einzubeziehen, ist der Garant für eine schnelle Umsetzung der neuen Prozesse. Dadurch kann ein Unternehmen wieder erfolgreich in die Gewinnzone geführt und für zukünftige Herausforderungen gerüstet werden.

Gute Arbeitgeber stärken ihren Mitarbeitenden den Rücken.

Unser Helsana Business Health. Das Potenzial eines Unternehmens sind seine Mitarbeitenden. Deshalb haben wir «Helsana Business Health» entwickelt. Ein Gesundheitsmanagement, das Unternehmen sensibilisiert, analysiert und effiziente Massnahmen zur Gesundheitsförderung anbietet. Damit Ihre Mitarbeitenden sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, motivierter, leistungsfähiger und seltener krank sind. Und Sie das ganze Potenzial Ihres Unternehmens nutzen können. Hier erfahren Sie mehr: **0844 80 81 88** oder **www.helsana.ch**



performance PLUS unterstützt Industrie- und Dienstleistungs- und Einzelunternehmen mit Trainings und Moderationen in den Bereichen Verkauf, Führung und Kommunikation.

Der Fokus liegt auf resultatorientierten, nachhaltigen Ergebnissen.

Über 20 Jahre Erfahrung und 40 Top-Trainer bedeuten für unsere Kunden: Wir machen Führungskräfte und Mitarbeiter fit!

performance PLUS gehört zur Gsponer. Gruppe. Change-Projekte, welche die Themen Strategie, Struktur und Prozesse umfassen, realisieren wir in enger Zusammenarbeit mit der Gsponer. Consulting Group.

www.performance-PLUS.ch



23



Pascal Yves Schwartz Head Division Training, performance PLUS, Zürich

Veränderung lautet das Ziel

EIN UNTERNEHMEN, DAS ERFOLGREICH AM MARKT AGIEREN WILL, muss sich stetig verändern. Stillstand führt in den seltensten Fällen zum Ziel. performance PLUS bietet Trainings für Führungskräfte und Mitarbeitende, die dazu beitragen, Veränderungsprozesse positiv zu nutzen. Seit Anfang Jahr unterstützen wir die LIPO-Einrichtungsmärkte auf ihrem Weg.

Erinnern Sie sich noch an die legendäre LIPO-Werbung mit dem überladenen Auto, dem Zigarre rauchenden Fahrer und dem Polizisten auf dem Velo?

Diese Kampagne hatten wir nach dem ersten telefonischen Kontakt mit den Verantwortlichen der LIPO Einrichtungsmärkte AG als Erstes im Kopf. Nach einer kurzen Vorbereitung und einem Mystery Shopping in zwei LIPO-Möbelmärkten zur Vorbereitung unseres Gesprächstermins haben wir ein anderes Bild gewonnen. Die legendäre Werbung machte den damaligen LIPO-Möbelmarkt schweizweit bekannt. Heute, rund 15 Jahre später, ist LIPO eine andere Firma. So hat die LIPO Einrichtungsmärkte AG seit 2005 in der POCO International Holding, Brüssel, einen neuen Besitzer und sich auf dem verändernden Schweizer Markt neu positioniert. Der Geschäftserfolg bestätigt den eingeschlagenen Weg, denn LIPO verzeichnete 2009/2010 das stärkste Geschäftsjahr und ist auf Expansionskurs.

Was kann ein Trainingsunternehmen tun, um eine der grössten Möbelhausketten der Schweiz auf seinem erfolgreichen Weg zu unterstützen – erfolgreich zu bleiben und noch erfolgreicher zu werden?

Hinter dem Slogan «Mehr Wohnen fürs Geld» steckt für LIPO nebst Produktqualität und einem tiefen Preis vor allem eines: das Ziel, in seinem Segment überdurchschnittlichen Service anzubieten. Genau an diesem Punkt setzt performance PLUS an. Die gemeinsam gesetzten Ausbildungsziele widerspiegeln dieses Engagement: Die Mitarbeiter verbessern vom Empfang bis zur Verabschiedung die Kundenfreundlichkeit und überraschen Kunden positiv. Der Verkauf wird anhand des Verkaufsprozesses mit klarer Bedürfniserkennung, nutzen- und bedürfnisorientierten Lösungsvorschlägen inkl. Zusatzverkauf umgesetzt. Die Kundenbindung hat höchste Priorität. Die Weiterentwicklungsmassnahme wird durch eine Führungsausbildung gesichert.

Interaktivität

Das von performance PLUS konzipierte Training besteht aus acht funktionsbezogenen Ausbildungsmodulen. In Absprache mit seinem Vorgesetzten wählt jeder Mitarbeiter je nach Funktion ein bis vier Trainingstage aus. Um die Verhaltensänderungen bei den Mitarbeitenden in kurzer Zeit einzuleiten, setzt performance PLUS auf die Erfolgsformel «erarbeiten – erleben – umsetzen».



GESUNDHEITS CHECK Labor, Medizin, Ernährung, Life Balance, Fitness, Selfness

Gesundheit beginnt mit Prävention. Ein umfassender und individueller Gesundheits Check dient der persönlichen Standortbestimmung. Ziel ist es, eine Änderung des Lebensstils anzuregen sowie die Lebensqualität zu verbessern. Das Swiss Prevention Center arbeitet mit den Ärzten der Sportmedizin/Swiss Olympic Medical Center und den Fachpersonen des Schweizer Paraplegiker-Zentrums Nottwil zusammen.

Gesundheits Check (1 Tag)

Vorbereitung | Gesundheitsfragebogen, Ernährungstagebuch und Life Balance Themen.

Check

Labor / Medizin: Medizinische Untersuchung, über 30 Laborwerte, Ruhe-EKG, Lungenfunktionsprüfung, Blutdruck/Puls, Muskelstatus, Hörtest.

Ernährung: Analyse des persönlichen Essverhaltens und der Essgewohnheiten. Empfehlungen zur optimalen individuellen Ernährung.

Life Balance: Besprechen der wesentlichen Aspekte zur Gestaltung der persönlichen Gegenwart und Zukunft.

Fitness / Bewegung: Belastungs-EKG, Trainingsempfehlungen.

Selfness: Ganzkörpermassage.

Check inklusive Frühstück, Zwischenverpflegungen, Mittagessen, Parking. Übernachtung kann zusätzlich gebucht werden.

Teilweise übernehmen Krankenversicherer die Kosten der medizinischen Leistungen und Laboranalysen.

Alle persönlichen Daten unterliegen der ärztlichen Schweigepflicht und werden mit absoluter Diskretion behandelt.

Frontalunterricht und Theorievermittlung ermöglicht es Teilnehmenden lediglich, etwas zu kennen. Als Trainingsanbieter mit dem Claim «Wir machen Ihre Mitarbeiter fit» legt performance PLUS die Messlatte höher. Unser erklärtes Ziel ist es, Mitarbeiter zu besserer Leistung zu befähigen. Durch hoch getaktete Sequenzen mit Rollenspielen kommen alle Teilnehmer in den Genuss von viel Trainingszeit. Mit gezielten Feedbackaufträgen übernehmen die beobachtenden Teilnehmer eine aktive Rolle, bringen ihre Berufserfahrung ein und tragen so zum gegenseitigen Mehrwert bei. Auf diese Weise sind die Trainings von performance PLUS äusserst effektiv. In Gruppen von rund acht Teilnehmern werden die Mitarbeiter in den für sie relevanten Erfolgsfaktoren in ihrer Landessprache in hoch interaktiven Ausbildungsmodulen trainiert.

Das neuerworbene Wissen gleich anwenden

In einer Trainingsumgebung können Mitarbeiter risikofrei neue Verhaltensweisen ausprobieren und die Wirkung selbst erleben. In der aktiven Rolle (Mitarbeiter) üben und in der passiven Rolle (Kunde) erleben, wie es wirkt. Wichtig ist das Zusammenspiel: «Ich versuche etwas Neues und erlebe, wie es auf mich wirkt.» Dies fördert die Akzeptanz und das Selbstverständnis, das Neue auch umzusetzen. Beispiele aus dem eigenen Berufsalltag sichern die Akzeptanz und den Wiedererkennungswert der Teilnehmenden in ihrer Alltagssituation. Die Beispiele haben unsere Retail-Experten mit LIPO erarbeitet. Dieser Punkt ist wichtig, um die wertvolle Trainingszeit effizient zu nutzen. Unser Motto: «An der Sache arbeiten, anstatt über die Sache zu sprechen.» Positive Begleiterscheinung einer intensiven Feedbackkultur ist, dass sich Mitarbeiter auch nach einer Schulungsmassnahme über Schulungsthemen austauschen. So bleiben die Trainingsinhalte länger aktuell.

Eine Befähigungsmassnahme muss das Resultat zum Ziel haben

Viele Unternehmen nutzen Weiterbildung zu Motivationszwecken. Diese Investition ist aus meiner Sicht ineffizient. Motivation kann mit einem Teamevent – und damit verbundener Teamentwicklung – besser erreicht werden als mit einer Trainingsmassnahme. Gute Trainings haben zum Ziel, Mitarbeiter erfolgreicher zu machen. Der Name «performance PLUS» ist unser Credo. Denn Erfolg aufgrund von gesteigerter Performance hat einen anhaltenden Motivationseffekt und bietet dem Unternehmen Mehrwert. Die Herausforderung in jedem Projekt ist die Halbwertszeit der eingeleiteten Veränderungen. Der Mensch ist ein Gewohnheitstier. Ohne Reflexion (selbst oder von aussen) fällt jeder Mensch in seine alten Gewohnheiten zurück. Hier ist die aktive Rolle der Führungskraft gefragt. Zur Sicherung der Trainingsresultate haben wir mit den Führungskräften erarbeitet, wie sie mit ihren Mitarbeitern die Schulungsergebnisse am besten verankern können. Wir nennen dies Befähigungskaskade. Dies geschieht über die Involvierung der Führungskräfte. Am Beispiel von LIPO über messbare Zielvorgaben, Praxisbegleitung, Feedback und «coaching on the job» sowie regelmässige Trainingssequenzen, um nur einige davon zu nennen. Diese Punkte münden schlussendlich in einen individuellen Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter. Dies erfordert, dass jede Filialeiterin und jeder Filialeiter die relevanten Trainingsmodule kennt und mit ihren/seinen Mitarbeitern an den Themen weiter arbeitet.

Neue Medien als Support für Lern- und Umsetzungseffizienz

Wertvoll kann der Einsatz von E-Learning sein. Vor dem Training als Einstimmung und Vorbereitung, für Einstufungstests und zur Inhaltsdefinition/Klassenzuteilung nach Stärkeklassen. Nach einem Training zur Qualitätskontrolle, Sicherung der Nachhaltigkeit oder für neue Impulse, um eine Thematik aktuell zu halten. Je nach Applikation kann die Trainingsausschreibung bis zur Administration darüber abgewickelt werden.

Ein Change-Prozess beginnt an der Unternehmensspitze

Soll ein Change-Prozess erfolgreich sein, muss die Geschäftsleitung involviert sein. Einerseits ist die Geschäftsleitung Vorbild, andererseits Steuerungskomitee. Bei LIPO erarbeitet die Geschäftsleitung zusammen mit der ersten Führungsebene in zwei moderierten Kaderseminaren die weiteren Entwicklungsschritte. Ziele, Massnahmen sowie der entsprechende Ausbildungsbedarf werden definiert und auf die nächsten Führungsstufen bis hin zum Mitarbeiter heruntergebrochen. performance-PLUS-Moderatoren stellen während der Workshops sicher, dass die gewünschten Ziele in der gegebenen Zeit erreicht werden. Die bemerkenswerte Offenheit und Veränderungsbereitschaft wie auch die Identifikation der LIPO-Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen ist für diesen Veränderungsprozess eine exzellente Ausgangslage.

Unser Ziel bei LIPO ist erreicht:

- wenn Kunden die ausgesprochen kundenfreundlichen Mitarbeiter wahrnehmen
- der Geschäftserfolg die Massnahmen bestätigt

Fazit

- Ein erfolgreicher Change-Prozess erfordert das Engagement aller beteiligten Führungskräfte. Als Vorbild, Trainer oder Coach.
- Neue Verhaltensweisen lassen sich am besten in einer risikofreien Trainingsumgebung üben. Hohe Interaktivität und ein dynamischer Wechsel der Lernmethoden sichern den Lerneffekt der Teilnehmenden. Rollenspiele mit qualifizierten präzisen Feedbacks schaffen positive Lern- und Transfereffekte. Eine hohe Unternehmensvernetzung schafft Akzeptanz für die Befähigungsmassnahme.
- Ein zeitnahes «Impact Tracking» verbunden mit Nachtrainings «on the job» durch die Führungskraft gewährleistet die Nachhaltigkeit.

Immer einen Schritt voraus – Potenzial Unternehmerinnen

FRAUEN ANTIZIPIEREN LEICHTER SOZIALE KONSEQUENZEN, sind präsenter und haben einen realistischen Blick auf vorhandene Ressourcen. Sprich, sie sind praxisnah und sozial. Beide Eigenschaften lassen sie im Umgang mit Veränderungssituationen anders agieren als ihre vermehrt prozessorientierten Kollegen.

Einen Schritt voraus sind Unternehmerinnen – ja. Doch weniger, was die mittel- bis langfristige Planung angeht, sondern was vor Ort, im Moment und mit dem Vorhandenen getan werden kann. Die Erfahrung zeigt, dass in vielen Change-Situationen bei Firmen das Papier sehr geduldig ist, denn dort ist die Veränderung in der Regel einfach. Man wechselt Leute aus, reduziert den Headcount oder stellt das Organigramm auf den Kopf, um nur einige Möglichkeiten zu nennen. Alles scheint machbar, doch der emotionalen Seite und einer angemessenen Kommunikation der anstehenden oder bereits umgesetzten Schritte wird oft zu wenig Aufmerksamkeit und Zeit geschenkt.

Frauen legen aber genau auf diesen Aspekt Wert – den bedachten, respektvollen Umgang mit den Ressourcen, seien diese humaner oder sachtechnischer Natur. Das hat zu zwei prägnanten Entwicklungen geführt: Einerseits setzen sich Frauen in betrieblichen Veränderungssituationen eher als ihre männlichen Kollegen mit dem Gedanken der Gründung eines eigenen Unternehmens auseinander. Andererseits haben Unternehmen, die von Frauen geführt werden, eine höhere Chance, mit guten Mitarbeitenden und einer rentablen Situation einen Veränderungsprozess zu bewältigen. Eine Facette davon zeigt die Studie «Frauenpower unter der Lupe» der Fachhochschule Nordwestschweiz auf, die zu dem Schluss kommt, dass die von Frauen gegründeten Unternehmen nach fünf Jahren eine höhere Überlebenschance haben als diejenigen mit Gründungsvätern.¹

Wie kommt das? Wenn wir die Beweggründe zur Selbständigkeit¹ unter die Lupe nehmen, so stellen wir fest, dass Frauen weniger den finanziellen Erfolg, ein höheres Prestige oder Macht suchen, wenn sie ein Unternehmen gründen. Stattdessen liegen ihre vorrangigen Zielsetzungen in der Vereinbarkeit von eigenem Unternehmen und persönlicher familiärer Situation, flexibler Zeiteinteilung und örtlicher Unabhängigkeit. Der Schluss, dass Frauen, wenn es um das eigene Unternehmertum geht, stark an der Optimierung der eigenen Ressourcen interessiert und auch bereit sind, diese konsequent im Berufsleben einzubringen, liegt daher nahe. Die sozialen Komponenten sind wichtig, die Kombination von verschiedenen Rollen und Kom-

munikationsmustern wird aktiv gelebt und fließt somit in das ganze von der Frau geführte Unternehmen ein.

Hinzu kommt, dass Frauen vor allem in der Phase der Gründung ihres Unternehmens stark auf die eigene Persönlichkeit und die in ihrer Umgebung vorhandenen Ressourcen achten. Im Gegensatz zu ihren männlichen Kollegen investieren sie eher weniger Startkapital und beschaffen die nötigen Mittel lieber aus den eignen Reihen als durch Fremdfinanzierung. Dies hat zur Folge, dass gut 60% der Unternehmerinnen¹ in den ersten vier Jahren als Einzelfirma mit weniger als drei Mitarbeitenden unterwegs sind und nach fünf Jahren generell kleinere Unternehmen führen als ihre Kollegen. Vor diesem Hintergrund ist es einfach, nachzuvollziehen, warum die erwähnte Studie zu dem Ergebnis kommt, dass Frauenunternehmen die besseren Überlebenschancen haben: Sie wachsen zwar langsamer, dies jedoch robuster und nachhaltiger.

Diese Tendenzen können wir ebenfalls im Verband Frauenunternehmen gut beobachten. In unseren Reihen finden sich sowohl Neugründerinnen wie auch etablierte Unternehmerinnen. Die Mehrheit hat ihr Unternehmen im Dienstleistungsbereich angesiedelt und beschäftigt weniger als fünf Mitarbeitende. Tatendrang und Ideen spiegeln sich bei unseren Mitgliedern eher in ihren unternehmerischen Projekten und weniger in der Ambition, zu wachsen oder sich stark in der Öffentlichkeit zu zeigen. «Unsere» Unternehmerinnen resp. Mitglieder arbeiten eher im Hintergrund, suchen sich Rat bei Familienmitgliedern, Bekannten und auch bei Netzwerken innerhalb des Verbandes. Generell lassen sie ihre Arbeiten und Taten für sich sprechen und haben einen starken Kunden- und Dienstleistungsfokus. Folgerichtig sind daher Themen wie breite Vermarktung, nachhaltige Kundenakquisition und strategische Produkteplanung eher Herausforderung als Spezialgebiete.

¹ Die neuen Selbständigen 2010: «Frauenpower unter der Lupe» Empirische Studie zu den Unterschieden zwischen Unternehmensgründerinnen und -gründern in der Schweiz Autoren: Prof. Dr. Rolf Meyer, Adrian Sidler, Hochschule für Wirtschaft der Fachhochschule Nordwestschweiz, Juni 2010

Kathrin M. Wyss

Präsidentin Verband Frauenunternehmen und Inhaberin der Firma Bechtig CTC – Coaching & Training for Change.

Der Verband Frauenunternehmen zählt über 1200 Mitglieder und Interessentinnen und wurde 1998 gegründet. Er bietet Gründerinnen und etablierten Unternehmerinnen fachlich wie finanziell attraktive Unterstützung im unternehmerischen Bereich und veranstaltet diverse Weiterbildungs- und Netzwerkanlässe. Er ist somit eine interessante Netzwerk- und Informationsplattform für das weibliche Unternehmertum.



© Peter Ruggle



verband frauenunternehmen

Kathrin M. Wyss Präsidentin Verband Frauenunternehmen

Als Konsequenz – und dies kann auch als negativer Effekt betrachtet werden – ist das weibliche Unternehmertum mit der ihm innewohnenden Vielfältigkeit, den erfolgreichen Frauen und dem vorhandenen Potenzial zu wenig bekannt. In der Öffentlichkeit werden oft die gleichen Namen portiert und ein Bild von einigen wenigen Erfolgreichen geschaffen – was nicht der Realität entspricht! Ganz in der Tradition der KMU, der Wirbelsäule unserer Schweizer Wirtschaft, sind diese «populären» erfolgreichen Frauen die Spitze des Eisbergs. Die Schweiz kann auf eine gute Basis von Unternehmerinnen zählen, Frauen, die sich flexibel und sozialkompetent in dem sich verändernden Umfeld bewegen. Frauen, die auf Kooperation und Gemeinsamkeiten setzen und denen Nachhaltigkeit wichtig ist. Somit auch auf Frauen, die sich als ideale Kandidatinnen in der Nachfolgeplanung anbieten.

Aus Gesprächen mit Beratern, die im Bereich der Nachfolgeplanung arbeiten, wissen wir, dass Frauen viel zu wenig als Nachfolgerinnen von KMU in der Schweiz in Erscheinung treten. Gründe gibt es sicher viele, doch drei möchten wir hier nennen. Erstens trauen Frauen es sich weniger zu, in einen bereits bestehenden grösseren Betrieb von null auf hundert einzusteigen und die Verantwortung für alle Mitarbeitenden und das finanzielle Wohl «spot on» zu übernehmen. Zweitens wollen vor allem die Töchter den Betrieb der Väter nicht übernehmen, um zuerst ausserhalb Erfahrungen zu sammeln oder weil ihnen die oftmals eher technischen Hintergründe zu wenig Berührungspunkte bieten. Als dritter und letzter Punkt seien die Finanzen genannt. Frauen

verfügen oft nicht über das benötigte Eigenkapital, einen guten Betrieb zu übernehmen, und wenn sie es haben, gehören sie noch zu einer Generation, die den Betrieb für ihren Mann erstet, der dann die Geschäfte führt.

Gesamthaft betrachtet führt diese Situation für den Verband Frauenunternehmen zu dem Fazit, dass das Potenzial der Unternehmerinnen noch lange nicht ausgeschöpft ist. Daher setzen wir uns in Zusammenarbeit mit unseren mehrjährigen Kooperationspartnern Axpo Holding AG, Bank Coop und Nationale Suisse für eine langfristige Förderung des weiblichen Unternehmertums ein.

Fazit

- Frauen haben höhere Bereitschaft zur Selbständigkeit
- Unternehmerinnen setzen auf soziale Kompetenz und Nachhaltigkeit
- Weibliches Unternehmertum verfügt über hohes Potenzial

Vom Bauernhof zum KMU mit Innovationskraft

WIR, BEAT UND MARTIN JUCKER AUS SEEGRÄBEN, ERZÄHLEN HIER UNSERE UNTERNEHMERISCHE GESCHICHTE zum Change Management, welches unser KMU seit seinem Bestehen prägt. In gut zehn Jahren hatten wir uns komplett vom bisherigen Unternehmensfeld gelöst und ein Landwirtschaftsmodell mit hervorragenden Zukunftsaussichten im liberalisierten Markt geschaffen.

Jugendlicher Übermut

Am Anfang stand das grosse Bedürfnis, Neues zu erschaffen. Getrieben von jugendlichem Übermut, gepaart mit der Einsicht, dass der vorhandene Bauernhof in seiner bisherigen Form keine langfristige Existenz würde bieten können, wollten wir uns neu definieren. Die ganz «unwissenschaftliche» Bezeichnung für unser Vorgehen war: «Probieren geht über Studieren.» In der Praxis hiess das, eine neue Idee auszuprobieren, bevor abgewogen wurde, welche Konsequenzen das haben könnte. Im übersichtlichen Familienbetrieb ohne Angestellte lief das sehr effizient ab. Dass wir damit grösstenteils Flops produzierten, störte uns nicht, wir waren Meister im «Zweckoptimismus».

Auf den Kürbis gekommen

Im Rahmen einer kreativen Eingebung kam der Kürbis aufs Feld. Doch wir wollten nicht irgendwelche Kürbisse, sondern die besten kultivieren. In Frankreich gab es einen Produzenten, der mehr als 80 verschiedene Sorten anpflanzte. Wir kauften bei ihm Saatgut – natürlich gleich von allen Sorten – und säten ein Testfeld an. Die erfolgreiche Ernte von 50 Tonnen Kürbis war um ein Vielfaches höher, als wir es uns erhofft hatten, und wir wussten nicht, wohin damit. Als dann die ganze Ernte den Hof in Seegräben zierte, meinten unsere Hofladenkunden, wir hätten eine Kürbisausstellung aufgebaut. Diese Erkenntnis war für uns zwar neu, aber interessant, und sie sollte die weitere Entwicklung prägen wie nichts anderes.

Durch Zufall gewachsen

1997 brachte die erste «zufällige» Kürbisausstellung an einem Wochenende über 8000 Besucher nach Seegräben. Vorbei war die Zeit des Ausprobierens, denn wir hatten etwas entdeckt, das ausgebaut werden konnte. Über 150 000 Besucher stürmten die erste geplante, zweimonatige Kürbisausstellung 1998, und 1999 zählte die weltgrösste Kürbisausstellung in Seegräben bereits über 300 000 Besucher. In dieser Zeit wuchs unser Personalbestand auf zwölf Angestellte an, und im Herbst zählte unser Team fast 200 Personen, die für uns tätig waren. Unsere

Strategie war: «Wenn noch mehr geht, dann machen wir das!» Symptomatisch dafür war eine kleine Wanderausstellung zu Marktforschungszwecken in Süddeutschland im Herbst 1999.

Vom Aufstieg zum Sturzflug

Im Frühling 2000 strukturierten wir um. Aus dem Bauernhof wurden drei Aktiengesellschaften gegründet, zwei GmbHs und vier einfache Gesellschaften. An den Aktiengesellschaften waren insgesamt 70 Partner beteiligt. Mit dem neuen zur Verfügung stehenden Kapital konnten wir die Expansion beschleunigen. Im Jahr 2000 gewannen wir mit unserem Businessplan fast alle möglichen Jungunternehmerpreise. Dank dem daraus resultierenden Imagegewinn konnten wir das nötige Kapital bei einer Bank beschaffen. Ein Umsatzwachstum von CHF 2 Mio. 1999 auf CHF 8 Mio. im Jahr 2000 war die Folge. Die Konsequenz dieser Strategie war ein riesiger Marketingerfolg und eine finanzielle Misere. Insbesondere unsere Lagerbestände waren um Millionenbeträge höher als geplant und rissen ein gewaltiges Liquiditätsloch in unsere Kasse. Was darauf folgte, war nicht der sofortige Konkurs, aber fast. Mit externer Hilfe gelang es uns, die Geldgeber davon zu überzeugen, dass unser Betrieb noch zu retten sei, auch wenn das niemand so wirklich glauben mochte. Unsere Absicht, im Jahr 2001 die Lagerbestände abzubauen, überzeugte jedoch die Geldgeber. Mit 13% Zins auf das neue Kapital und riesigen Amortisationsvorgaben folgte die Sanierungsphase. Plötzlich waren involvierte Geschäftspartner wieder weg, Zukunftsplanung war unnötig und nur noch Sparen, Sparen, Sparen angesagt.

Vernünftiges Wachstum

Wir packten die Sanierungsphase mit derselben Euphorie an wie das vorangegangene Wachstum. Allen, die nicht mehr an uns glaubten, wollten wir zeigen, dass wir aus unseren Fehlern lernen würden. Rückblickend war das kompromisslose Vorgehen in dieser Zeit der Schlüssel zum heutigen Erfolg. Während drei Jahren gab es sowohl privat als auch beruflich keine andere Priorität, als den Betrieb zu retten. Durch das Bedürfnis, monatlich mit allen möglichen kurzfristigen Massnahmen zu neuer

Jucker Farmart AG

Während einst bei der Familie Jucker in Seegräben das Obst der Kern des Unternehmens war, verkauft Jucker Farmart heute die Produkte im erlebnisorientierten Umfeld.

Die Erlebnisbauernhöfe Jucker Farmart in Seegräben und der dazugehörige Bächlihof in Jona sind heute bekannte Tagesausflugsziele und zählen jährlich über eine halbe Million Besucher. Ebenso wichtig sind die fast 300 massgeschneiderten Events für Firmen und Private, die wir jährlich auf unseren Höfen planen, organisieren und durchführen.

www.juckerfarmart.ch



Beat und Martin Jucker Geschäftsführer, Jucker Farmart AG, Seegräben

Liquidität zu gelangen, fingen wir an, eine unserer Scheunen an Firmen für Events zu vermieten. Die begeisterten Feedbacks weckten uns auf, und es entstand ein neues Geschäftsfeld. Aus einer anfänglich in der Buchhaltung unter «ausserordentliche» Erträge verbuchten Position entstand in den letzten Jahren die wichtigste Einnahmequelle im Unternehmen. Durch die gesunde Bilanz per 2004 mit einer guten Rendite wurde «Wachstum in vernünftige Höhe» zum Thema, was einem gezielten jährlichen Wachstum von 20 bis 30% entsprach.

Mit dem Angebot der Events kam das Bedürfnis nach Gastronomie, und durch die angebotene, hauseigene Gastronomie wurden die Events wiederum attraktiver. Für weiteres Wachstum sorgte der Zusammenschluss mit dem Bächlihof in Jona, die Weiterentwicklung der Kürbisausstellung mit neuen Standorten in Deutschland und neue Hofläden. Alles immer unter dem strengen Fokus, der Vermarktung der hofeigenen Produktion zu dienen.

Wissen international vermitteln

Unsere landwirtschaftliche Produktion entwickelte sich parallel dazu stark. Heute produzieren wir auf über 40 ha fast die Hälfte aller in der Schweiz verkauften Kürbisse und haben mit dem Anbau von Spargel ein weiteres grosses Standbein aufgebaut.

Zusammen mit den traditionellen Kulturen wie Obst, Beeren und Gemüsebau bieten wir eine breite Palette hofeigener Spezialitäten an.

Heute arbeiten rund 100 Festangestellte für die Jucker Farmart AG. Der Erlebnisbauernhof in Seegräben gilt als internationales Vorzeigebispiel im Bereich regionaler, saisonaler, landwirtschaftlicher Produktion, kombiniert mit erlebnisorientiertem Verkauf. Wir verkaufen unser spezielles Know-how vor allem in Deutschland via Beratungstätigkeit für Erlebnisbauernhöfe, aber auch Kunden in Russland und China nutzen unser Wissen.

Veränderungen führen zu neuen Wegen

Mit unserer ungewöhnlichen Geschichte haben wir einen Betrieb erschaffen, der eine hohe Einzigartigkeit aufweist und der zu 100% auf eine Zukunft in einem liberalisierten landwirtschaftlichen Umfeld ausgerichtet ist. Grosse Veränderungen zu meistern, ist aufgrund des Wachstums und des äusserst dynamischen Umfelds im Eventbereich unser Daily Business. Als Nächstes werden wir einen Teil der landwirtschaftlichen Produktion zu 100% auf Dienstleistungslandwirtschaft ausrichten. Wir sind gespannt, wie sich dieser Wandel auf das traditionelle Bild der Nahrungsmittelproduktion auswirken wird, und können uns gut vorstellen, dass er bei Erfolg hohe Wellen schlagen wird.



Ozeania Reisen AG, Spezialist für massgeschneiderte Reisen nach Ozeanien, wurde am 1. Januar 2006 in einem Management-Buy-out durch das langjährige Management-Mitglied Clare Walker als Hauptaktionärin erworben. Als Partner-Aktionäre zeichnen die ebenfalls langjährigen Mitarbeiterinnen Yolanda Herzog, Ursula Erne und Hanny Geiser. Der Verwaltungsratspräsident ist Aaron Matzinger, Ehemann von Clare Walker.

www.ozeania.ch

Clare Walker Geschäftsführerin Ozeania Reisen AG, Fislisbach

ozeania
Träumen – Reisen – Erleben

30

Kontinuität gesichert

«**ES GIBT DINGE, DIE WACHSEN NICHT AUF BÄUMEN**, die lernen wir nicht in Schulen und die gibt es nirgendwo zu kaufen. Es ist die Kunst, die Welt mit dem Herzen zu sehen.»

Es begann mit einer Einladung zum Lunch mit den Gründern der Ozeania Reisen AG, Bruno und Ursula Böckli, im Juli 2005. Sie eröffneten mir, dass sie sich aus dem Reisegeschäft zurückziehen möchten, um eine Frühpensionierung anzutreten. Sie wollten noch unerfüllte Lebensträume verwirklichen. Die Mitteilung kam zuerst als Schock, denn ich hatte keine Ahnung, dass sie diesen Entscheid bereits getroffen hatten! Ich fühlte mich äusserst geehrt, dass sie mich als Käuferin ausgewählt hatten. Ich war damals 37 und erst einmal überwältigt vom Gedanken, eine Firma mit 14 Mitarbeitern zu übernehmen.

Es stand aber, glaube ich, irgendwie «in den Sternen», denn nur kurze Zeit vor dieser Mitteilung hatte ich mir selbst Gedanken über meine langfristige Karriereplanung und meine Perspektiven gemacht. Meine Antwort an mich damals war: am liebsten mit zwei oder drei gleichgesinnten Menschen eine Firma zu führen, wo die eigene Innovation, Dynamik, Ideenliste und Passion für Reisen ausgelebt werden können. Der Traum sollte wahr werden. Nach Gesprächen mit meinen heute drei Mitinhaberinnen

stellte sich heraus, dass sie ähnliche Vorstellungen hatten. So gelang es uns, einen Weg zu finden, auf dem wir die 100%ige Übernahme der Firma finanzieren konnten. Mit dieser Übernahme sicherten wir Ozeania Reisen AG eine optimale Zukunftspostionierung in einer stets wechselnden und lebendigen Marktwirtschaft. Unsere Firma zählt heute 15 Mitarbeiter/innen.

Meine Mitinhaberinnen

Yolanda Herzog ist seit Gründung der Firma dabei. Sie zeichnet nach wie vor für die Leitung des Retail-Reisebüros «Ferien weltweit» verantwortlich.

Ursula Erne, seit 2001 bei ozeania, ist unsere Teamleiterin und eine Top-Reisedesignerin für Australien, Neuseeland, Südsee.

Hanny Geiser ist unsere Werbeleiterin und seit 2000 bei ozeania.

Sie sind alle seit über 25 Jahren in der Reisebranche tätig, bringen ein enormes Wissen und viel Erfahrung mit und sind leidenschaftlich engagiert.

Heute bringe ich 22 Jahre Branchen- und Reiseerfahrung mit. Vor allem im Bereich Australien, Neuseeland, Südsee. Nach ca. 30 Reisen in diese Länder sind und bleiben sie meine Passion! Im Laufe der Jahre habe ich mich weiter zur dipl. Event-Managerin und Web-Designerin ausgebildet. Ausbildungen, die mir halfen, stets mit dem Trend mitzugehen und auch hin und wieder einem Trend sogar voraus zu sein.

Alle unsere Team-Mitglieder sind begeisterte Reisefachpersonen und haben unsere Spezialisten-Destinationen intensiv und oft bereist. Vier unserer Mitarbeiter/innen gehören zum «eigenen Holz» – sie haben bei ozeania die Lehre absolviert und sind danach als Vollzeitangestellte geblieben.

Die Aufteilung der Führungsorgane in unserem «Frauenpower-Team» funktioniert super! Oftmals hört man die Frage: «Ja, wie ist das denn mit vier Frauen in der Geschäftsleitung?» Da muss ich einfach sagen, es ist optimal und einzigartig! Wir bringen alle unsere eigenen Stärken mit und binden diese zusammen in unsere Firma ein. Unser Verwaltungsratspräsident bringt einen Background im Finanzwesen mit. Mit dieser Zusammenstellung sind wir rundherum abgedeckt mit erstklassigem Wissen, unabdingbarer Berufs- und Reiseerfahrung. Ich freue mich noch immer so sehr, wie reibungslos wir miteinander umgehen können, wie sich jeder von uns seinem Hauptgebiet mit Begeisterung und Feuer widmet und sich im Beruf ausleben kann. Eine offene Kommunikation innerhalb der Geschäftsleitung wird bei uns stets angewendet.

Philosophie

Der Fakt, dass wir alle langjährige Reisefachpersonen mit fundiertem Wissen und zudem langjährige Mitarbeiter von ozeania sind, bedeutet, dass wir die Grundphilosophie des Unternehmens kennen, dahinterstehen und ihr treu bleiben. Die Philosophie besteht darin, Reiseträume unserer geschätzten Kundschaft zu verwirklichen und in echte und einzigartige Traumreisen umzuwandeln.

Spezialist

ozeania ist seit 22 Jahren Spezialist für massgeschneiderte Individualreisen nach Australien, Neuseeland und auf die Inseln der Südsee. Viele nennen sich heute «Spezialisten». Wir behaupten mit Stolz, dass wir die Länder Ozeaniens bestens kennen und uns daher als wahrer Spezialist bezeichnen dürfen. Einige von uns haben in diesen Ländern gelebt und gearbeitet. Wir haben die Länder schon sehr oft bereist und bereisen sie immer wieder. Wir kennen nicht nur die Hotels und die Flughäfen, sondern vor allem Erlebnisse abseits der gewöhnlichen Tourismuspfade, das Land, die Natur, die Menschen und ihre Kultur. Wir sind welt-offen und von Ozeanien absolut begeistert! Wir entdecken auf unseren regelmässigen Reisen immer wieder neue Geheimtipps! Vom Backpacker über den Flashpacker bis hin zu anspruchsvollen Reisenden können wir für jeden Wunsch unserer Kundschaft aufkommen. Neben unseren eigenen umfangreichen

Reiseplanerhandbüchern publizieren wir seit 2006 neue Linien – die «ozeania supreme» und die «ozeania pur»: Diese Linien beinhalten vordergründig Reisekomponenten, die sich durch einen ultimativen Erlebniswert auszeichnen – es zählt nicht in erster Linie der Preisfaktor, sondern vielmehr die emotionale Erfahrung und das Erlebnis. Der Reisende soll sich fühlen, als sei der Moment nur für ihn gemacht.

Konkurrenz

Wir heben uns von der Konkurrenz ab, indem wir mit unserer Erfahrung aus erster Hand, unserem fundierten Wissen und mit unserer Liebe zum Detail auf die Wünsche unserer Kundschaft eingehen und diese Wünsche erfüllen können. Eine persönliche Beratung für diese Reisen ist unerlässlich, weil die Kompilation der Reise aufgrund von persönlichen Geheimtipps aufgebaut ist. Zusätzlich heben wir uns von der Konkurrenz ab, weil wir direkt verkaufen. Unser Wissen wird somit nicht «verwässert», sondern unverfälscht an den Konsumenten gebracht. Seit über zwölf Jahren bieten wir für Junge und Junggebliebene Sprachreisen nach Australien und Neuseeland an. Auch hierfür publizieren wir unsere eigenen Sprachreiseplaner-Kataloge. Seit zwei Jahren haben wir dieses Produkt auch auf die Generation 50+ ausgeweitet.

Unternehmerische Herausforderungen

Durch die Herausforderungen von weltpolitischen Geschehnissen und Naturereignissen sowie wirtschaftlichen Situationen werden wir stets auf Trab gehalten. Die Reisebranche ist sehr lebendig, und Flexibilität ist unabdingbar. Obwohl sich die Reisebranche seit 20 Jahren sehr stark verändert hat, bleibt meine Meinung, dass wir als Nischenanbieter mit Professionalität und Wissen unsere Marktanteile halten können. Auch trotz Abwanderungen von Buchungen ins Internet. Dies, weil die persönliche Erfahrung für solche langen, weiten und grossen Reisen einfach durch nichts ersetzt werden kann.

Ziele und Vorstellungen für die Zukunft

Seit der Übernahme beobachten wir stets neue Trends und Entwicklungen. Unsere dynamische Arbeitsweise zusammen mit unserer Flexibilität ermöglichen uns, eine Erhöhung unseres Bekanntheitsgrades zu erzielen. ozeania soll vom personellen Aspekt her nicht wachsen. Optimierungen in Buchungsabläufen werden stets überdacht und angepasst. Wir sind klein und können daher sofort reagieren. Im Weiteren wollen wir die Nutzung des ozeania-Reisehauses optimieren. Unsere «Beratungs-Oasen» sind grosszügig. Es bestehen Ideen und Gedanken, wie z. B. eine Verkaufsecke von Reiseartikeln oder sich im «Reise-café» im ozeania-Reisehaus beraten zu lassen etc.

Jeden neuen Tag packen wir mit Leidenschaft und Begeisterung für das Reisen an!

Ausland-Expansion von Mittelstandsfirmen

INTERNATIONAL TÄTIGE UNTERNEHMEN VERÄNDERN SICH SCHNELLER UND INTENSIVER. Wie im Sport können auch in der Wirtschaft nur die Besten im Ausland bestehen. Der internationale Wettbewerb macht die Unternehmen dann aber leistungsfähiger als ihre Mitbewerber, die ausschliesslich im Schweizer Binnenmarkt tätig sind.

Welche Voraussetzungen braucht es für eine erfolgreiche Ausland-Expansion?

Wir haben zusammen mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Chur einen Katalog mit rund 20 Kriterien entwickelt, mit dessen Hilfe man die Exportfitness eines Unternehmens einschätzen kann. Wichtig war dabei die Erkenntnis, dass es nicht um eine möglichst grosse Gesamtpunktzahl dieser Kriterien geht. Vielmehr darf das Unternehmen keine markanten Schwachstellen aufweisen. Ein tolles Produkt und ein moderner Betrieb nützen beispielsweise wenig, wenn kein einziger Mitarbeiter Englisch spricht.

Welche sind die wichtigsten Mitarbeiter für die Internationalisierung?

Aus unserer Erfahrung ist es ganz eindeutig der Geschäftsinhaber. Dies mag vielleicht erstaunen. Aber der beste Exportmanager wird mit seinem Internationalisierungs-Engagement scheitern, wenn er nicht die volle und langfristige Rückendeckung des Hauptaktionärs hat. Dieser muss von der Notwendigkeit der Internationalisierung zutiefst überzeugt sein und sein Unternehmen mit viel Begeisterung und Ausdauer in die ausländischen Märkte treiben. Wenn diese Haltung auf oberster Ebene über mehrere Jahre konsequent vorgelebt wird, werden die exportrelevanten Stellen im Unternehmen bald automatisch mit den richtigen Leuten besetzt sein.

Was kostet eine Internationalisierung?

Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Aber die meisten im Ausland tätigen KMU würden wohl bestätigen, dass sie schliesslich mindestens doppelt so viel Geld und Zeit investierten, wie sie ursprünglich geplant hatten. Eine weitere Faustformel aus unserer Erfahrung: Wenn ein KMU in einem neuen Land einen Jahresumsatz von einer Million Schweizer Franken anstrebt, dann muss es dazu über drei bis fünf Jahre einen Betrag derselben Grössenordnung vorinvestieren.

Welche Exportzielländer eignen sich für Mittelstandsfirmen?

Das hängt sehr vom individuellen Produkt und Unternehmen ab. Auf der Website www.ExportMap.ch können Interessierte rund 30 Eckdaten zu ihrem jeweiligen Produkt eingeben. Auf Basis dieser Daten wird dann eine Rangliste der geeignetsten Exportmärkte generiert. Diese erste Auslegeordnung kann interessante Aspekte für die Entwicklung einer optimalen Länderstrategie liefern. Generell sollten sich Mittelstandsunternehmen nicht zu früh auf Grossmärkte wie China oder die USA stürzen, sondern zuerst in unspektakulären, aber berechenbaren Nahmärkten gutes Geld verdienen. Ich persönlich habe erst wenige Schweizer KMU kennengelernt, die beispielsweise in China ein profitables Absatzgeschäft etablieren konnten.

Wie verändert die Internationalisierung ein KMU?

Vorab ist zu sagen, dass nur die Heimmarktführer einer bestimmten Branche den Schritt ins Ausland wagen sollten. Es ist wie im Fussballgeschäft: Nur die besten Spieler eines Schweizer Clubs können die Herausforderungen der deutschen Bundesliga meistern. Ausserhalb der Schweizer Grenzen herrschen andere Kulturen, Nachfragen, Geschäftspraktiken und Wettbewerbsumfelder. Das internationale Geschäft macht ein Unternehmen deshalb stärker, flexibler und innovativer. Damit wird es auch attraktiver für gute Mitarbeiter. Für viele junge, fähige und ambitionierte Arbeitskräfte ist eine internationale Ausrichtung ihres Arbeitgebers ein Muss.

Und wie verändert sich die Produktpalette?

Schweizer Produkte sind auf dem Weltmarkt fast immer die teuersten ihresgleichen. Qualität hat ihren Preis. In gewissen Ländern kann die hohe Schweizer Qualität aber ein eigentlicher Overkill sein. Das heisst, dass die Produkte in jenem Land auch nach einer Qualitätsreduktion von 20% noch weit über dem Marktstandard liegen. Die damit erzielbare Preissenkung um mindestens 20% macht dann den Markteintritt erst möglich.

Fargate AG – Swiss Export Network

Die 1998 gegründete Fargate betreibt mit 150 Agenten in 50 Ländern das grösste private Exportförder-Netzwerk der Schweiz. Die ausländischen Fargate-Agenten sind selbständige Geschäftsleute, die für Schweizer KMU Geschäftsbeziehungen mit Marktpartnern in den Zielmärkten anbahnen. Die Projektarbeit erstreckt sich über 12 bis 24 Monate und wird erfolgsabhängig entschädigt.

www.fargate.com



33



Daniel Isler Gründer und CEO der Fargate AG, Zürich

Diese punktuellen Qualitätsreduktionen dürfen aber das angestammte Angebot und Image des Herstellers nicht beeinträchtigen, sonst kann eine unaufhaltbare Negativspirale einsetzen. Um langfristig überleben zu können, muss man entweder die besten oder die günstigsten Produkte anbieten. Letzteres ist für Schweizer Hersteller a priori schwierig.

Gibt es Geheimtipps für eine erfolgreiche Auslandserbschliessung?

Die Wirtschafts- und MBA-Ausbildungen beschäftigen sich immer noch zu sehr mit Fallbeispielen von Grosskonzernen wie McDonald's oder Coca-Cola. Die KMU-Realität ist damit nicht vergleichbar. Es geht nicht darum, mit riesigen finanziellen Ressourcen innert möglichst kurzer Zeit die grössten Bevölkerungen der Welt zu erschliessen. Vielmehr muss das KMU einen pragmatischen Weg finden, um mit einem limitierten Finanz- und Personalbudget kontinuierliche Aktivitäten voranzutreiben, aus denen in einigen Jahren profitable Geschäfte resultieren werden. Der konkrete Weg zu diesem Ziel ist aber nie im Voraus ersichtlich. Wenn Sie international tätige KMU fragen, wie ihre grössten Exporterfolge zustande kamen, hören Sie meistens Sätze wie: «Es war ein glücklicher Zufall. Wir trafen mit einem perfekten Timing die richtige Person einer ideal passenden Firma.» Die Kunst des Guerilla-Marketings ist es, dem Glück möglichst viele Chancen zu bieten. Wir tun dies, indem wir unseren Schweizer Auftraggebern die parallele Bearbeitung mehrerer Zielmärkte mit mehreren Fargate-Agenten gleichzeitig anbieten – und dies zu KMU-tauglichen Honoraren. Das ist eines der Erfolgsgeheimnisse unserer Dienstleistung.

Was macht Fargate besser als Osec?

Es geht nicht um die Frage nach «besser» oder «schlechter». Die staatlich subventionierte Osec ist und bleibt die zentrale Exportförderungsplattform für Schweizer KMU. Für Networking-Anlässe, Länderinformationen oder Adresslisten mit ausländischen Zielfirmen ist Osec die wichtigste Anlaufstelle. Für Fargate

fängt dann die Arbeit erst an. Unsere Auslandagenten sind selbständige Geschäftsleute mit ausgezeichneten Kenntnissen und Beziehungen im jeweiligen Zielmarkt. Viele dieser Agenten sind Schweizer, die nach einer internationalen Karriere im Ausland geblieben sind. Sie kontaktieren die Zielfirmen vor Ort, besuchen die heissesten Kandidaten und entwickeln die Beziehung über mehrere Monate beharrlich weiter, bis das Exportgeschäft anläuft. Der Hauptantrieb für unsere Agenten ist eine befristete Provision an den Exportumsätzen, die sie für ihre Schweizer Auftraggeber generieren. Auch die Osec hat Stützpunkte im Ausland. Diese sind aber mehrheitlich mit EDA-Beamten bestückt, die naturgemäss eine andere Mentalität verkörpern als die abschlussorientierten Fargate-Agenten. Der «Stallgeruch» der beiden Organisationen unterscheidet sich somit deutlich.

Interview: Lilly Sauthier

Fazit

Für eine erfolgreiche Geschäftsexpansion ins Ausland braucht es einen unternehmerischen Brückenkopf im Zielmarkt, d. h. eine Person, die über die notwendigen Marktbeziehungen verfügt sowie fähig und gewillt ist, über mehrere Monate aktiv und zu erfolgsbeteiligten Konditionen neue Umsatzströme zu generieren.

Die Rolle von Management und Berater

STRATEGISCHE PROJEKTE HABEN MEISTENS GRÖSSERE VERÄNDERUNGEN ZUR FOLGE – sowohl bei Strukturen und Prozessen als auch bei Arbeits- und Verhaltensweisen. Management-Berater agieren darin sehr oft nur mit einem starken methodischen und fachlichen Fokus. Diese inhaltliche Komponente ist zweifellos von zentraler Bedeutung für die Qualität des Resultates. Ebenso entscheidend ist jedoch, dass die Mitarbeitenden den Weg mitgehen und Entscheidungen mittragen. Sie müssen in ihre neue Rolle hineinwachsen. Zu diesem Change Management können externe Berater einen wichtigen Beitrag leisten und damit den Veränderungsprozess entscheidend beschleunigen.



Geschäftsentwicklung heisst grundsätzlich Veränderung. Das Ausmass der Veränderung hängt vom konkreten Entwicklungsvorhaben ab. Wenn die Unternehmensstrategie neu ausgerichtet wird, mit dem Ziel, die Angebotspalette zu erweitern und neue Märkte zu erschliessen, ist die Veränderung sicher umfassender und tiefgreifender, als wenn ein neues Verfahren in der Produktion eingeführt oder eine Business Unit reorganisiert wird. Change Management bedeutet, solche Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten und zu führen. Was bedeutet dies nun aber konkret? Welche Herausforderungen stellen sich in Veränderungsprozessen und wie können sie wirkungsvoll adressiert werden? Wann braucht es externe Unterstützung?

Einschneidende Veränderungen

Anhand eines Beispiels aus der Maschinenindustrie wird im Folgenden dargelegt, was erfolgreiches Change Management ausmacht: In einer Review beurteilt das Top-Management Effektivität und Effizienz des Innovationsprozesses als unbefriedigend. Obwohl das Unternehmen während fünf Jahren mehr als 10% des jährlichen Umsatzes in Innovationsprojekte investierte, liess sich die Innovationsrate nicht markant verbessern. Darauf lanciert das Top-Management ein umfangreiches Transformationsprojekt mit einschneidenden Veränderungen in Strukturen, Prozessen und Arbeitsweisen. Im Zentrum steht die Einführung eines umfassenden Innovationsansatzes mit einem Produkt- und Technologieportfolio, das direkt an das Ressourcen-Management gekoppelt ist.

Um das geplante Umsatzwachstum erzielen zu können, werden gleichzeitig grössere Kunden-Entwicklungsprojekte forciert. Kader und Belegschaft sind mit dem laufenden Geschäft mehr als ausgelastet. Sie stehen dem Vorhaben deshalb äusserst kritisch gegenüber und beurteilen es als unrealistisch. Für die Unterstützung bei der Umsetzung verpflichtet das Management erfahrene Berater. Sie bringen einerseits die fachliche und methodische

Kompetenz, andererseits die notwendige Branchenerfahrung in das Projekt. Neben der fachlichen Unterstützung leisten sie mit der bewussten Adressierung der Change-Aspekte einen entscheidenden Erfolgsbeitrag.

Aktiv führen

Dem Projekt wird eine hohe Bedeutung eingeräumt, und das Top-Management kommuniziert aktiv. Neben einem Flyer und einer Videokonferenz des CEO mit den wichtigsten Vertretern aller Standorte kommuniziert das Management zum Beispiel regelmässig aktuelle Informationen zum Stand des Projekts. Trotzdem gelingt es zuerst nicht, den betroffenen Mitarbeitenden die Notwendigkeit für die Veränderung genügend bewusst zu machen. Der Leidensdruck ist nicht gross genug. Wer sich aus dem Projekt heraushalten will, findet immer wieder gute Gründe, die Prioritäten anders zu setzen und dies zum Beispiel mit der Dringlichkeit Umsatz bringender Kundenprojekte zu begründen. Das Top-Management reagiert in dieser Situation richtig: Es führt aktiv, ist regelmässig in Workshops und Reviews präsent und nimmt bewusst Einfluss, wenn es um die Beurteilung von Kundenerwartungen und Geschäftslogik oder um das Festlegen von Prioritäten geht. So werden der notwendige Druck und die Motivation bei den involvierten Personen wirkungsvoll aufgebaut und gehalten. Die Projektstruktur unterstützt die aktive Führung, indem die Teilprojektleiter direkt an den Auftraggeber rapportieren. Dadurch gelangen die wichtigen fachlichen und personellen Informationen aus dem Projekt ungefiltert und ohne Verzögerung zur Projektsteuerung. Die Leitungsebene weiss jederzeit, welche Themen die Basis bewegen. Zudem sind Vertreter der einzelnen Teilprojekte im Steuerungsausschuss vertreten. Auch dies unterstützt die direkte und ungefilterte Kommunikation in beide Richtungen.



© Peter Ruggle

35

Matthias Walter Principal Consultant, Zühlke Engineering AG, Schlieren ZH

Verdaubare Arbeitspakete

Das Transformationsprojekt ist sehr umfangreich, und gleichzeitig müssen die parallel laufenden Kundenentwicklungsprojekte abgearbeitet werden. Dies stellt besondere Herausforderungen an die Planung und das Ressourcen-Management. Auf dem Weg zu einer realistischen Planung müssen die Berater sehr viel Überzeugungsarbeit beim Top-Management leisten. Die gängige Praxis, sich an der Best-Case-Planung mit optimalen Projektdurchlaufzeiten und -kosten zu orientieren, muss durchbrochen werden. Schliesslich gelingt es, das Vorhaben zweckmässig in verdaubare Arbeitspakete mit realistischen Terminen und Ressourcenvorgaben zu strukturieren. So lässt sich bei den Mitarbeitenden Akzeptanz und Vertrauen schaffen – eine wichtige Voraussetzung für die folgenden Umsetzungsphasen. Eine unrealistische, zu ambitionöse Planung würde die Organisation in einer solchen Situation nicht verkraften. Die Folgen sind bekannt: Resignation, Widerstand und im schlimmsten Fall Verlust wertvoller Mitarbeiter. Dies muss unbedingt vermieden werden. Die Stabilität des Projekts kann nur gewährleistet werden, wenn das bestehende Geschäft reibungslos funktioniert und die langjährigen Mitarbeiter gehalten werden können.

Verantwortung wahrnehmen

Der Umfang des Transformationsprojekts verlangt klare Verantwortlichkeiten. Dazu müssen die Ziele heruntergebrochen und den verantwortlichen Personen in den Teilprojekten zugewiesen werden. So lässt sich die Verantwortung breiter abstützen. Zudem schafft dies eine Verbindlichkeit, die hilft, das Projekt erfolgreich voranzutreiben. Die Teilprojektleiter nehmen eine tragende Rolle in der neuen Organisation als zukünftige Prozess-Owner ein. Dies führt zu einem starken Buy-in dieser Personen, und sie werden zu wichtigen Stützen in der neuen Organisation. Die Projektleiter übernehmen zudem eine wichtige Rolle bei der Motivation und Entwicklung der anderen Projektmitglieder.

Typische Aufteilung von Change-Management-Beiträgen

Top-Management/CEO

- Visionen entwickeln, aktiv vertreten, Ziele verbindlich herunterbrechen und abstützen
- Konsequente Führung wahrnehmen und consequente Personalentscheide fällen
- Überzeugung, Engagement und Commitment
- Adäquate Rezepte für neue Herausforderungen definieren
- Fehler zugestehen und Misserfolge persönlich vertreten
- Nähe zur Belegschaft, Verstehen der Organisation und des Machbaren (keine Entkopplung zur Basis)

Management-Berater

- Darstellen und Bewusstmachen der Situation, immer wieder und ungeschminkt
- Veränderung von Verhaltens- und Denkmustern
- Planen und sicherstellen, dass realistische Ziele erreicht werden
- Vertrauen aufbauen und Selbstvertrauen bei den Mitarbeitern stärken
- Entwicklung von Einzelpersonen und Teams mit Coaching unterstützen
- Ehrliches, offenes Reporting sicherstellen
- «Management of expectations» im Sinne einer realistischen Einschätzung der Machbarkeit

www.zuehlke.com

Fordern und Fördern

Das Projekt bietet für die Mitarbeitenden neue Chancen und damit einen persönlichen Nutzen. Dies ist ein wesentlicher Anreiz, sich zu engagieren. Die Führung vereinbart mit jedem Mitarbeiter konkrete Ziele und fordert diese konsequent ein. Voraussetzung dafür ist, dass aus den Zielen messbare Grössen abgeleitet werden. Neben dem Fordern sollte das Fördern nicht vergessen gehen. Alle Betroffenen eines Transformationsprojekts durchleben dieselben typischen Phasen der Veränderung – in unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität. Diese Tatsache lässt sich in wirkungsvollen Change-Massnahmen gezielt nutzen, zum Beispiel in Team- oder Einzelcoachings. So wird der persönliche Veränderungsprozess der Mitarbeitenden beschleunigt. Personalentscheidungen werden nicht in die Länge gezogen, und unnötige Reibungsverluste können vermieden werden.

Ergänzende Rollen im Change-Prozess

Der Change-Aspekt kann erfahrungsgemäss am wirkungsvollsten adressiert werden, wenn Management und Berater ergänzende Rollen einnehmen. Wichtig ist, dass die Thematik zu Beginn des Projekts angesprochen wird. Management und Berater müssen explizit festlegen, wer welche Rolle einnehmen soll. Nur so ist der Berater legitimiert, in bestimmten Situationen einzugreifen. Eine bewusste Adressierung des Change-Aspektes und eine abgestimmte Rollenteilung zwischen Management und Berater tragen wesentlich zum Erfolg von Veränderungsprojekten bei. Berater mit ausgewiesener Erfahrung können einen wertvollen Beitrag leisten, einerseits in der aktiven Change-Arbeit und andererseits als Sparring-Partner für das Management.



René Kramer ist Mitglied der Konzernleitung sowie stv. CEO der Krankenversicherungsgruppe Helsana und leitet das Change-Programm des Unternehmens. Er hat eine kaufmännische Grundausbildung mit betriebswirtschaftlicher Weiterbildung, ist eidg. dipl. Versicherungsfachmann und absolvierte einen Generalmanagement-NDK an der Universität St. Gallen. Kürzlich schloss er eine MBA-Ausbildung mit einem Degree als «International Executive MBA Zürich/Boston» ab.

Die Helsana-Gruppe zählt knapp 2 Millionen Versicherte. Sie ist der grösste Krankenversicherer der Schweiz. Die Gruppe erzielt Prämieinnahmen von 5,5 Milliarden Franken und beschäftigt über 3000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

www.helsana.ch

René Kramer Mitglied der Konzernleitung,
Helsana Versicherungen AG, Zürich

Helsana

36

Veränderung als Hilfe zur Erneuerung begreifen

NICHTS HAT BESTAND, ALLES IST IM FLUSS. Der stete Wandel erfordert auch von Unternehmen geeignete Kompetenzen und Strategien, diesen möglichst reibungslos ins Daily Business zu integrieren. Der Krankenversicherer Helsana liefert ein Beispiel dafür, wie diese Eingliederung aussehen kann.

Herr Kramer, das Unternehmen Helsana durchlebt zurzeit einen tiefgreifenden Wandel. Es gibt sich eine neue Strategie, reorganisiert sich grundlegend neu. Lief denn in der Vergangenheit so viel schlecht?

René Kramer: Sicher nicht. Für Helsana ist vielmehr klar, dass die Welt sich stetig verändert. Da wollen wir nicht hinterhinken. Wir überprüfen deshalb alle drei bis vier Jahre unsere Strategie – und passen sie gegebenenfalls an die geänderten Verhältnisse an.

Jetzt steht allerdings gerade eine starke Veränderung an – und das in einem Unternehmen mit über 3000 Mitarbeitenden. Eine grosse Aufgabe.

Es ist ein Mammutprojekt, ja. Da die Neuausrichtung aber von langer Hand geplant war, konnten wir auch den ganzen Change-Prozess in ein umfassendes Programm einbetten. Verkürzt gesagt, geht es um Folgendes: Strategie erarbeiten, Strukturen und Massnahmen festlegen und umsetzen.

Wir haben dazu verschiedene Teilprojekte gebildet mit Projektleitern, die jeweils sehr nahe am Thema waren. Sie waren die unentbehrliche Schnittstelle von der Konzernleitung zu den Vorgesetzten der verschiedenen Unternehmensabteilungen, die wiederum die Mitarbeitenden an Bord holten. Es ist essenziell, dass man bei einem Change alle, also auch die nicht direkt Involvierten, mit einbezieht. Sonst fährt die Lokomotive los, und die Waggonen bleiben zurück.

Sie sprechen damit die zentrale Rolle der Kommunikation an.

Wichtig ist, dass Sie in der Kommunikation niemals Dinge als selbstverständlich voraussetzen, so banal sie Ihnen auch erscheinen mögen. Es ist ein Irrtum, zu glauben, bestimmte Dinge seien allen klar. Mitarbeitende verstehen vieles ganz anders als die Konzernleitung. Vorausschauende oder zumindest rechtzeitige und transparente Information sowie unmissverständliche Darstellung sind das A und O.

Wie haben Sie die Herausforderung konkret gemeistert?

Ein Beispiel für die rechtzeitige Information ist die Situation, als wir zwei Standorte gleichzeitig schlossen. Am Vormittag war die Schliessung im Verwaltungsrat beschlossen, am Nachmittag waren alle betroffenen Mitarbeitenden vor Ort auf direktem Weg informiert.

Helsana hat eine Reihe von Instrumenten und Massnahmen eingeführt, um die lückenlose, unmittelbare Kommunikation sicherzustellen. So haben wir zusätzlich zur bestehenden regulären Ausgabe des Mitarbeitermagazins eine Spezialausgabe auf die Beine gestellt, in der die Mitarbeitenden über den aktuellen Stand und Fortschritt sowie Hintergründe des Change-Programms auf dem Laufenden gehalten werden.

Zudem wurde eine E-Mail-Anlaufstelle eingerichtet, wo die Mitarbeitenden ihre brennendsten Fragen stellen und ihre Ängste loswerden konnten. Eine externe Firma bot den Mitarbeitenden zusätzliche psychologische Beratung an.

Ein anderer Kommunikationskanal ist unser Intranet. Hier thematisierten die Konzernleitungsmitglieder in Videosequenzen offen die jeweils wichtigsten Veränderungen in ihrem Bereich und die Folgen für die Mitarbeitenden.

Und nicht zuletzt war die gesamte Konzernleitung auf einer Tour zu allen grossen Standorten von Helsana in der Schweiz, auf der sie den Mitarbeitenden Rede und Antwort stand. Das kam sehr gut an bei den Mitarbeitenden.

Im Rahmen der Reorganisation des Unternehmens wurden zum Teil ganze Teams neu zusammengewürfelt. Wie sind Sie diesem Aufeinandertreffen verschiedener (Arbeits-)Kulturen begegnet?

In Workshops wurden die Mitarbeitenden sensibilisiert für die Veränderungen, die dieses Aufeinandertreffen mit sich bringen kann: Kulturen bilden sich, sie lassen sich nicht herbeibefehlen. Es ging aber nicht darum, dass die Mitarbeitenden passiv Informationen abholten, sondern sie wurden verpflichtend eingebunden in den ganzen Prozess. So wurden sich alle ihrer Rolle klar, verstanden, was das Unternehmen für die Mitarbeitenden leisten kann und was die Mitarbeitenden umgekehrt für Helsana tun können.

Sensibilisiert wurden aber auch die Vorgesetzten ihrerseits, so dass sie die Mitarbeitenden im Umgang mit dem Wandel beraten konnten. Sie erhielten ausserdem ein Set mit Informationen, Checklisten und Leitfäden, die sie zur Erfüllung dieser anspruchsvollen Aufgabe befähigten. Eine Art Hilfe zur Selbsthilfe.

Die ganze Strukturveränderung war unter anderem verbunden mit dem Ziel, einige Millionen an Betriebskosten einzusparen. Das kann nicht ohne einschneidende Folgen geblieben sein für einzelne Mitarbeitende.

Das lässt sich leider nicht vermeiden bei solch umwälzenden Veränderungen. Dessen waren wir uns von Anfang an bewusst. Wir haben deshalb schon früh Strukturen etabliert und Massnahmen eingeführt, um zu vermeiden, dass betroffene Mitarbeitende zwischen Stuhl und Bank fallen.

Zum Beispiel?

Üblicherweise werden Stellen mittels eines Bewerbungsprozesses besetzt. Da dieser jedoch zu aufwendig ist, gerade bei einem Umbau eines Unternehmens, haben wir einen Nominationsprozess etabliert. Jede Stelle wird dabei durch Ernennung besetzt: Die Vorgesetzten schlagen den geeigneten Mitarbeiter für die Stelle vor.

Was taten Sie, wenn es trotzdem zu Trennungen führte?

Wichtig war in jedem Fall, auf einen klar strukturierten Plan zurückgreifen zu können und stets die fairste Lösung zu finden. Wir haben Workshops angeboten, damit sich Betroffene auf dem Arbeitsmarkt neu orientieren können. Ausserdem führten wir Assessments, in denen sie ihre Stärken und Schwächen abklären konnten – und damit ihren «Wert» für den Arbeitsmarkt –, durch Angebote für Frühpensionierungen und finanzielle Unterstützung ergänzten die Massnahmen.

Ich möchte aber klar festhalten: Ziel der ganzen Restrukturierung ist es nicht, 500 Stellen abzubauen, sondern intelligent 80 Millionen Franken einzusparen. Stellenabbau bleibt immer die letzte Lösung, die ins Auge gefasst wird. Die Ausnützung der natürlichen Fluktuation wird allerdings nicht ganz ausreichen.

Veränderungen stehen auch bei Ihnen persönlich an: Im nächsten Jahr erreichen Sie die statuarische Altersgrenze für Konzernleitungsmitglieder von Helsana und werden aus dem Unternehmen ausscheiden. Doch werden Sie sich auch zur Ruhe setzen?

Ich habe mich noch lange nicht in den inneren Vorruhestand verabschiedet, dafür verspüre ich noch zu viel Tatendrang in mir. Während der Arbeit als Gesamtleiter im Change-Programm habe ich gemerkt, wie wichtig meine Erfahrungen aus dem kürzlich erfolgreich abgeschlossenen Masterstudium als International Executive MBA waren. Stets auf dem Laufenden und geistig beweglich zu bleiben, ist zentral für mich. Ich bin deshalb bereit für weitere Veränderungen, egal welche da auch kommen mögen.

Interview: Reto Frick

Fazit

- Damit ein Wandel positive Ergebnisse bringt, braucht es von Beginn weg einen strukturierten Plan sowie vorausschauende, offene Kommunikation.
- Halten Sie nichts für selbstverständlich, und unterschätzen Sie nichts, schon gar keine geäusserten Ängste.
- Konkrete Taten zählen: Erteilen Sie keine weisen Ratschläge und geben Sie keine Durchhalteparolen durch. Betreiben Sie dabei lieber zu viel als zu wenig Aufwand.



Druckfreigabe braucht Vertrauen in den Partner

Mit dem «Gut zum Druck» geben Sie Ihre Publikationen und Geschäftsdrucksachen zur Produktion frei. Das braucht Vertrauen in Ihre Arbeit, aber auch in die Fähigkeiten Ihres Druckpartners.

Die Sicherheit, den richtigen Partner gewählt zu haben, geben wir Ihnen mit umfassender Beratung und einer persönlichen Betreuung Ihrer Printerzeugnisse – vor, während und nach dem Druckprozess. Als Spezialist für qualitativ hochstehende Druckerzeugnisse wissen wir, welches Druckverfahren sich rechnet, was es braucht, dass Ihre Publikation gut in der Hand liegt, und womit Sie bei Ihren Zielgruppen Aufmerksamkeit erzeugen können. Als Verlagshaus verfügen wir zudem über Knowhow und Vertriebslogistik, damit Ihre Botschaft zur rechten Zeit am rechten Ort ankommt.

www.effingerhof.ch

effingerhof ag
storchengasse 15
CH-5201 brugg
t +41 56 460 77 77
f +41 56 460 77 70
info@effingerhof.ch
www.effingerhof.ch



Den Strukturwandel als Chance verstehen

39

DIE SCHWEIZER WIRTSCHAFT HAT SICH NICHT NUR ERFOLGREICH AUS DER LETHARGIE DER NEUNZIGER JAHRE GELÖST, sie geht sogar gestärkt aus der beispiellosen Finanz- und Wirtschaftskrise hervor. In dieser Zeit war sie erheblichen strukturellen Veränderungen unterworfen, unter anderem der Tertiarisierung. Unser Szenario für 2020 zeigt, dass die Schweiz im internationalen Wettbewerb langfristig als Gewinnerin hervorgehen könnte.

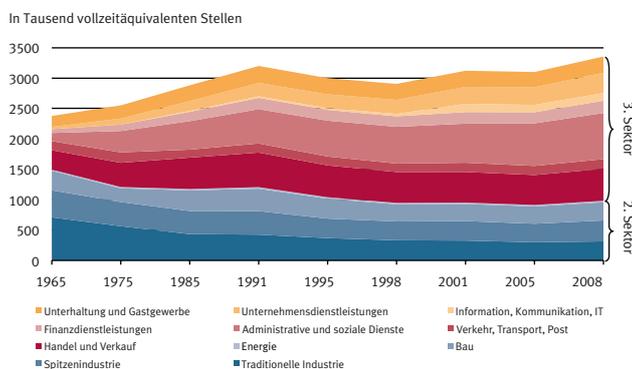

 CREDIT SUISSE

«Was bleibt, ist die Veränderung; was sich verändert, bleibt.» Die Schweizer Wirtschaftsstruktur ist einem permanenten Wandel unterworfen. Technologische Revolutionen, veränderte Präferenzen der Konsumenten, neue gesellschaftliche Trends oder Änderungen regulatorischer Natur führen dazu, dass gewisse Branchen profitieren, während andere gegen die Bedeutungslosigkeit ankämpfen müssen. Das heisst, dass sich innerhalb der Branchen für die einzelnen Unternehmen ständig neue Chancen (und Risiken) ergeben. Im Rahmen einer Studie sind wir diesen Trends nachgegangen und haben schliesslich einen Blick auf die Schweizer Wirtschaftsstruktur 2020 geworfen.

Grundlegender Strukturtrend der vergangenen 50 Jahre: Tertiarisierung

Die Tertiarisierung bezeichnet das anhaltende Wachstum des dritten Sektors (Dienstleistungen) auf Kosten des ersten und zweiten Sektors (Landwirtschaft und Industrie). Seit 1965 ist die Zahl der Arbeitsplätze im tertiären Sektor um das Zweieinhalbfache gestiegen, während diejenige in der Industrie um ein Drittel sank. Selbst in der letzten Hochkonjunktur, als man oft und gerne vom Revival der Schweizer Industrie sprach, setzte sich die Tertiarisierung – wenn auch etwas abgeschwächt – aufgrund des noch stärker wachsenden Dienstleistungssektors fort. Die Tertiarisierung wurde im Wesentlichen durch den Rückzug der traditionellen Industrie einerseits sowie das Wachstum des staatlichen Sektors und des Gesundheitswesens andererseits getrieben, wie Abbildung 1 zeigt. 1965 arbeiteten knapp 110 000 Beschäftigte im Gesundheits- und Sozialwesen. Bis zur Jahrtausendwende explodierte die Zahl auf 300 000, und 2008 waren bereits 364 000 Menschen in dieser Branche beschäftigt. Gestiegener Wohlstand und der demographische Wandel führten nachfrageseitig, der Ausbau des Sozialstaates angebotsseitig zu einem eindrucklichen Wachstum des Gesundheits- und Sozialwesens.

Entwicklung der Schweizer Branchen



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse Economic Research

Chancen für die Schweiz 2020

Aus heutiger Sicht scheint klar, dass die Tertiarisierung ein prägender Trend der Zukunft bleiben wird. Welche werden die weiteren Triebkräfte der Schweizer Wirtschaft bis 2020 sein? Weil die Finanzkrise eine Zäsur darstellt, ist es zum heutigen Zeitpunkt umso schwieriger, die Zukunft vorherzusagen. Eines ist aber offensichtlich: Die Schweiz geht als Gewinnerin aus der beispiellosen Finanz- und Weltwirtschaftskrise hervor. Der Mühlstein Staatsverschuldung und die einhergehenden Inflationsrisiken sowie der schwierige Umbau des Sozialstaates angesichts einer veränderten Demographie schwächen die traditionellen Schweizer Handelspartner. Gleichzeitig werden die riesigen Absatzmärkte der bevölkerungsreichen Länder mit ihren status- und zunehmend qualitätsorientierten Mittelschichten zu unwiderstehlichen Magneten für «Swiss made»-Produkte und -Dienstleistungen.

Exklusives Wissen

von Unternehmern für Unternehmer



Aktueller Sonderband 2

«Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren»
(132 Seiten) 55 Unternehmer äussern sich.

Herausgeber: Manuela Stier,
Prof. Wolfgang Becker und Dr. Leonhard Fopp

Ja, ich bestelle gerne

Das «Wirtschaftsmagazin» – dreimal pro Jahr (Schweiz inkl. Versandkosten) für CHF 154.– für zwei Jahre plus MwSt.

Sonderband 2 «Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren» für CHF 49.– plus Versandkosten

Vorbestellung: Sonderband 3 «Unternehmertum in der Bildung und bei Mitarbeitenden verankern» für CHF 49.– plus Versandkosten, Versand ab Mitte 2011

Name _____

Vorname _____

Firma _____

Funktion _____

Strasse/Nr. _____

Telefon _____

PLZ/Ort _____

E-Mail _____

Datum _____

Unterschrift _____

Bestellung bitte per Fax an **+41 44 750 42 24** oder per Post an:
Stier Communications AG · Grossächerstrasse 25 · CH-8104 Weiningen ZH · manuela.stier@stier.ch · www.stier.ch

Die drei wichtigsten Punkte

- Die Tertiarisierung als grundlegender Strukturtrend der letzten 50 Jahre wird sich in Zukunft fortsetzen.
- Der Schweiz eröffnet sich eine einmalige Chance, sich im internationalen Wettbewerb als Zukunftsmodell zu positionieren.
- Die Exporte im Bereich Gesundheit, Wohlbefinden und Nachhaltigkeit werden in Zukunft am stärksten wachsen.

www.credit-suisse.com



Nicole Brändle Head Industry Analysis,
Credit Suisse Economic Research, Zürich

Gesundheit, Wohlbefinden und Nachhaltigkeit als stark wachsende Exportbranchen

Die Trümpfe der Schweiz liegen auf der Hand. Hochqualifizierten Arbeitskräften und Unternehmern bietet sie mehr denn je ein «safe haven» mit hoher Standortqualität dank Rechtssicherheit, politischer Stabilität und funktionierenden Institutionen. Deshalb dürften etliche Ausländer unvermindert ihre Vermögen auf Schweizer Banken und ihre geschäftlichen Aktivitäten in den bewährten Schweizer Regulierungsrahmen verlagern. Die hohe Lebensqualität wird zwischen Schanghai, Lagos und São Paulo zudem neue Anhänger gewinnen. Aufgrund der Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte und der guten Rahmenbedingungen werden sich in der Schweiz noch mehr internationale Firmen ansiedeln. Um diese bildet sich ein Cluster von Unternehmensdienstleistern und Informationsspezialisten. Zusammen mit dem nach wie vor starken Finanzsektor bilden sie den tertiären Sektor, der weiter anwächst. Die Spitzenindustrie spezialisiert sich auf Ingenieurleistungen und Entwicklung, und die Landwirtschaft wird weitgehend marginalisiert. Aufgrund der hohen Löhne und der anhaltenden Frankenstärke dürfte die eigentliche Produktion noch mehr ausgelagert werden, wobei sich wegen der Imitationsgefahr fragmentierte Wertschöpfungsketten empfehlen. Mit Abstand wichtigste Industriebranche wird die Pharmaindustrie bleiben. Das grösste Wachstum erwarten wir für die Medizinaltechnik und für «Cleantech». Dienstleistungsseitig dürften neben Finanz- und Unternehmensdienstleistungen die professionalisierten Anbieter staatlicher Beratungsdienste eine grosse Rolle spielen.

Grenzen des Wachstums: beschränkt dehnbare Geographie

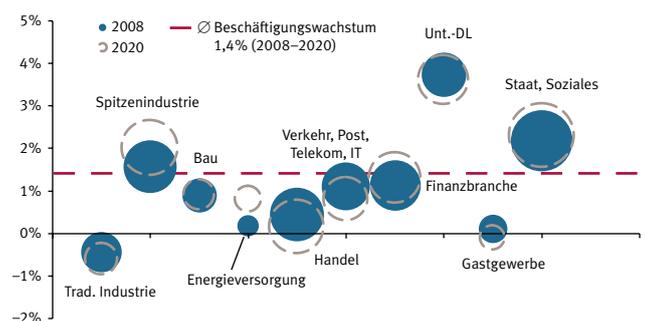
Das Wachstum in unserem Szenario kennt Grenzen, und diese bergen Risiken. Die zuwandernden Firmen und Menschen benötigen Platz, der in der Schweiz heute schon knapp ist. Auf dem Flickenteppich des Schweizer Mittellandes ist die Bevölkerungsdichte mit rund 400 Personen pro Quadratkilometer schon heute gleich hoch wie in den Niederlanden. Aufgrund sauberer Technologien und konsistenter, übergeordneter Raumplanung

dürfte der ökologische Fussabdruck des einzelnen Bürgers sinken. In der Summe könnte indes kein Idyll, sondern ein Grünflächen optimierender, verdichteter Siedlungsraum um die bestehenden städtischen Zentren entstehen. Im Mittelland werden weitere Industrieflächen zur Umnutzung verfügbar sein. Dank dem weiteren Ausbau der Verkehrsinfrastruktur dürften Alpenraum und Jurakette noch stärker die Funktion eines Naherholungsgebietes einnehmen, wobei der Ausbau des Tourismusangebots hauptsächlich auf Kosten der Landwirtschaft geschieht. Mit dem in Zukunft stärkeren Wachstum von Wirtschaft und Bevölkerung ist also eine sinnvolle Raumplanung mehr denn je gefragt.

Das angedeutete Szenario hat Auswirkungen auf die einzelnen Branchen. Die Beschäftigungs- und Wertschöpfungsverschiebungen werden sich allerdings auf Ebene der betrachteten Branchenaggregate insgesamt in Grenzen halten (Abbildung 2). Umso stärker werden sich aber Gesicht und Ausrichtung der einzelnen Branchen verändern. Dieser Wandel wird Chancen für diejenigen Unternehmen bieten, die sich frühzeitig darauf einstellen und entsprechend positionieren.

Schweizer Branchenstruktur 2020

Vertikale: Durchschnittliches jährliches Beschäftigungswachstum, 1998–2008 bzw. 2008–2020
Blasengrösse: Wertschöpfungsanteil



Quelle: Bundesamt für Statistik, Credit Suisse Economic Research

Seminare für Unternehmer

Dienstag, 25. Januar 2011, 15.00–20.00 Uhr

Change Management – den Wandel als Chance nutzen

Veränderungen sind mit Unsicherheiten über die Zukunft verbunden. Als «Gewohnheitstier» steht ihnen der Mensch in der Regel deshalb zunächst einmal skeptisch gegenüber. Nichts ist jedoch so sicher wie der stete Wandel, dem wir reaktiv oder aber antizipierend begegnen können. Am nächsten Unternehmerseminar möchten wir deshalb der Frage nachgehen, inwiefern Veränderungen gesteuert und wie sie gemeistert werden können.

Welche Aufgaben kommen dem Change Management zu? Wer ist in Veränderungsprozessen gefordert? Wie können Widerstände abgebaut werden? Wie kommuniziert man im Change-Prozess wirksam? Welche Faktoren begünstigen einen erfolgreichen Verlauf? Wie werden Risiken in Chancen gewandelt?

Wandel betrifft den Einzelnen im Privaten genauso wie Unternehmen oder Organisationen in ihrer wirtschaftlichen und sozialen Funktion. Bei der Zusammenstellung der Inhalte haben wir deshalb versucht, das Thema aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln zu beleuchten.

Wir bieten Ihnen angeregte Diskussionen bei Vorträgen und anschliessendem Aperitif!

Ort Zühlke Engineering AG, Schlieren

Veranstalter Wirtschaftsmagazin/Stier Communications AG

Informationen www.wirtschaftsmagazin.ch

Erleben Sie Referenten aus folgenden Firmen:



Dienstag, 25. Januar 2011, 16.00–19.30 Uhr**Aspekte erfolgreicher Unternehmensnachfolge –
Diversität und Unternehmensstiftung als Option?****Ort** Kuppelsaal der Universität Bern**Veranstalter** GetDiversity GmbH, Bern**Informationen** www.GetDiversity.ch**Samstag, 29. Januar 2011, 18.00–19.00 Uhr****Podiumsgespräch Festival INNOVANTIQUA WINTERTHUR 2011**

mit Gästen aus Wirtschaft, Bildung und Kultur

Im Fokus: Interkulturelles Musikprojekt «Arabische Passion nach
J. S. Bach» (Vladimir Ivanoff, Initiant und Leiter Ensemble Sarband)

anschliessend Konzert in der Stadtkirche Winterthur, 19.30–21.00 Uhr

Ort CoalMine Coffee Bar Winterthur**Veranstalter** INNOVANTIQUA CulturalEntrepreneurs, Winterthur**Informationen** www.innovantiqua.ch**Donnerstag, 3. März 2011, 9.15–16.45 Uhr****Aktive Philanthropie – Motor für Nachhaltigkeit?****Ort** Widder Hotel Zürich**Veranstalter** Stiftungszentrum.ch GmbH, Zürich**Informationen** www.stiftungszentrum.ch**Mittwoch, 23. März 2011, 15.00–20.00 Uhr****Die Kunst, Mitarbeitende zu Mitunternehmern zu machen****Ort** Schurter Group, Luzern**Veranstalter** Wirtschaftsmagazin/Stier Communications AG**Informationen** www.wirtschaftsmagazin.ch

Fokus 2011

30. April 2011 – N° 17

Unternehmer und Philanthropie – sozialen Nutzen stiften

30. August 2011 – N° 18

Governance – den Geschäftserfolg steuern

2011 – Sonderband 3

Unternehmertum in der Bildung und bei Mitarbeitenden verankernInteressierte Autoren wenden sich bitte an
manuela.stier@stier.ch

Was braucht es, damit ein Hörgerät doppelt so schnell von sich hören macht?



Eine Idee mehr. Und Zühlke.

Spitzentechnologie schneller auf den Markt bringen. Zühlke analysiert die Forschungs- und Entwicklungsabteilung eines führenden Hörgeräteherstellers mit dem Ziel, Produkte künftig rascher zu lancieren. Gemeinsam mit dem Kunden definiert Zühlke eine Plattformstrategie; Prozesse werden überarbeitet und die Entwicklung neu strukturiert. Das Resultat: Die Produkteinführungszeit sinkt bei gleich bleibenden Ressourcen von 24 auf 12 Monate.

Consulting
Development
Integration