

wirtschafts magazin

STRATEGIEFINDUNG – Erfolg nicht dem Zufall überlassen



WISSENSCHAFT

**50 Prozent der Unternehmer
ohne Strategie**

Prof. Artur Baldauf
Universität Bern

PRAXIS

**Strategie des Vorwärts-
managements – trotz Krise**

Albert Baehny
Geberit AG

DIENSTLEISTUNG

**Eine Geschäftsidee effizient
umsetzen**

Walter Steinlin
Förderagentur für Innovation KTI



EINFÜHRUNG	Strategie und Erfolg Prof. Artur Baldauf , Universität Bern	4
WISSENSCHAFT	Diversität in der Geschäftsleitung – gezielte Unterstützung lohnt sich Dr. Kerstin Pichel , ZHAW, Zentrum für Strategisches Management	8
PRAXIS	Fairness – zentraler Wert für die Mitarbeiterstrategie Robert Heinzer , Victorinox AG	12
	Informieren – Motivieren – Führen Andrea Montua , Montua & Partner	14
	Von der Rebe bis ins Glas Jakob Schuler , Schuler AG	18
	Die Strategie als Rettungsanker Daniel Hauri , Max Hauri AG	20
	Wir haben uns zum Arbeitsplatz Schweiz bekannt Etienne Bischoff , CWS-boco Suisse SA	22
	Das Kundenbedürfnis steht im Zentrum Liliane Kramer , Joggi AG	24
	«Beton ist – wie Erfolg – gar nicht grau!» Adrian Forrer , CREABETON MATERIAUX AG	26
	Strategie des Vorwärtsmanagements – trotz Krise Albert M. Baehny , Geberit International AG	28
	Vom Pionier zum führenden Technologiepartner Rolf Günter , PDF Tools AG	30
	Wenn das Unternehmen wächst und wächst ... Michael Meier , Roland Meier AG	32
DIENSTLEISTUNG	Die Förderagentur für Innovation KTI Walter Steinlin , Förderagentur für Innovation KTI	34
	Nachhaltige Geschäftsentwicklung – aber wie? Robin C. Drost , Zühlke AG	36
	Business Transformation Hans Baumgartner und Charly Suter , Credit Suisse AG	39
RÜCKBLICK / VORSCHAU	Unternehmerseminar «Lebenskonzept Unternehmertum» Manuela Stier , Stier Communications AG	42



Mitarbeitende als Teil der Unternehmensstrategie

«Errare humanum est.» Doch gilt dies auch für Ihre Mitarbeitenden? Dürfen sie Fehler machen? Was die Theorie sagt, bestätigt die Praxis leider nicht immer. Denn ist es nicht so, dass in der täglichen schnelllebigen Geschäftswelt kaum ein Vorgesetzter aktiv Fehler in den Vordergrund rückt? Die Konsequenzen sind leider oftmals auch im täglichen Geschäft viel zu gross. Viele junge Mitarbeitende machen Fehler aufgrund ihrer mangelnden Erfahrung. Unter Zeit- und Erfolgsdruck die richtigen Entscheidungen zu treffen, kann selten in einer Weiterbildung gelernt, sondern muss erfahren werden.

Jede Unternehmung muss deshalb als Ziel haben, junge engagierte, motivierte Mitarbeitende zu haben, die sich weiterentwickeln wollen und können. Dies als wichtiges Element der strategischen Personalplanung. Hier kann die Institution «Junge Wirtschaftskammer», die Junior Chamber International (JCI), viel dazu beitragen. JCI bringt als Netzwerk junge Führungskräfte in allen Positionen zusammen. Haben Sie Mitarbeitende in Ihrer Unternehmung, welche die JCI kennen oder ihr sogar angehören?

Die JCI ist eine politisch und konfessionell unabhängige Non-Profit-Organisation. Die Mitglieder sind zwischen 18 und 40 Jahre alt. Das Ziel von JCI ist es, bei ihren Mitgliedern das Verständnis für die Verantwortung an der Gemeinschaft zu wecken. Die Mitglieder erhalten die Möglichkeit, ihre Führungseigenschaften, ihre soziale Verantwortung, ihr Unternehmertum und ihr Netzwerk lokal, national und international weiterzuentwickeln. Beispielsweise in wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Projekten. Die Lösungen entstehen in Arbeitskommissionen, die sich auf Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Teamgeist jedes Mitglieds stützen. Zusätzlich gibt es ein vielfältiges Trainingsangebot von Leadership sowie Teambuilding über Präsentationstechnik bis hin zu Kommunikations- trainings und Persönlichkeitsbildung. Dieses professionelle und bedürfnisorientierte Angebot an Trainings bietet die Möglichkeit, von den Erfahrungen anderer Mitglieder und Fachpersonen zu lernen und zu profitieren.

JCI als Instrument der strategischen Personalplanung.

Liliane Kramer, Nationalpräsidentin 2010 JCI Switzerland, und **Bernhard Emch**, Mitglied Nationalkomitee JCIS 2010, Präsident Sektion Bern des Handels- und Industrievereins des Kantons Bern

Partner



Helsana



stier
communications

Verlegerin/Chefredaktion

Manuela Stier
manuela.stier@stier.ch

STV Chefredaktion

Pascale Lehmann
pascale.lehmann@stier.ch

Gestaltung/Produktionsleitung/Inserate

Stier Communications AG
Grossächerstrasse 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. August 2010

Auflage

11 000 Expl. deutsch
Zusätzlich 8 000 Expl. deutsch
durch CREABETON MATERIAUX AG
als Beilage in der Handelszeitung
(BE, BL, BS, FR, JU, SO)

Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

Copyright

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

Titelbild

Adrian Forrer, CREABETON MATERIAUX AG
Fotografie: Céline Meyer

Netzwerkpartner



syntax
Übersetzungen



STADT BADEN



«WIR BRAUCHEN EINE STRATEGIE.» «UNSERE STRATEGIE IST SCHLECHT.» «UNSERE STRATEGIE ERKLÄRT DEN ERFOLG.» Das sind oft getätigte Aussagen, die nicht nur den differenzierten Gebrauch des Strategiebegriffs verdeutlichen, sondern auch dessen Bedeutung signalisieren. «Strategie» zählt zu den wohl am häufigsten verwendeten Begriffen; eine allgemein akzeptierte Auffassung über dessen inhaltliche Bedeutung existiert jedoch nicht. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass viele Executives die unternehmerische Strategie nicht artikulieren können und etwa 50 Prozent der Unternehmen über keine formelle Strategie verfügen. Dies verwundert vor allem, wenn man beachtet, dass «Strategie» aus unternehmerischer Perspektive zu den wichtigsten erfolgswirksamen Entscheidungsbereichen zählt. Studienergebnisse belegen, dass Strategien über 50 Prozent des unternehmerischen Erfolges erklären können.

Strategie und Erfolg

u^b

UNIVERSITÄT
BERN

Die Essenz einer Strategie besteht darin, zu bestimmen:

- a) Was kann und will man machen?
- b) Wie kann man durch das, was man macht, einen Wettbewerbsvorteil generieren?

Wertgenerierung und einzigartige Differenzierung sind demnach zentrale Strategiemerkmale. Unternehmen müssen Werte generieren, die sich in nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen niederschlagen, weshalb ein wesentliches strategisches Kriterium in der Differenzierungsfähigkeit besteht: «Be different or die.» Strategie ist also, einzigartig zu sein. Eine Strategie ist daher ein einzigartiges, integriertes Set unternehmerischer Aktivitäten zur Zielerreichung – primär zur Wertgenerierung und somit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Vor dem Hintergrund einer kontroversen Strategiediskussion ist der Prozess der Wertgenerierung für unterschiedliche an der Wertschöpfung beteiligte Interessenten zu beachten. Beispielsweise entsteht aus Kundensicht Wert dann, wenn für eine Leistung der relative Preis geringer als die Zahlungsbereitschaft ist, während aus unternehmerischer Sicht Wert geschaffen wird, wenn ein über den (Opportunitäts-)Kosten liegender Preis erzielt wird.

Somit existieren Differenzierungspotenziale bei zwei zentralen ökonomischen Parametern: Preis bzw. Kosten; wobei Preise (höhere Margen) nur dann am Markt durchsetzbar sind, wenn ein für Kunden geschaffener Mehrwert besteht (dokumentiert z.B. in innovativen Lösungen oder höherer Qualität). Kostenvorteile können nur geschaffen werden, wenn adäquate Strukturen (z.B. Betriebsgrösseneffekte) existieren.

Vier zentrale Elemente einer effektiven Strategie:

- Ein im Vergleich zu Konkurrenten einzigartiges Wertversprechen
- Eine spezifische Wertkette, welche die unternehmerischen Aktivitäten integriert
- Ständige Adaptierung auf geänderte Umfeldler
- Klare Entscheidung, was man nicht machen will

www.unibe.ch

5



Prof. Artur Baldauf Universität Bern

Was braucht es, damit jährlich Tausende von Menschen wieder klarer sehen?



Eine Idee mehr. Und Zühlke.

Augenoperationsgerät deutlich günstiger produzieren. Zühlke übernimmt das Reengineering eines weltweit verwendeten Ultraschall-Operationsgerätes mit der Vorgabe, bei verbesserter Qualität die Kosten zu senken. Das Projekt umfasst die komplette Entwicklung von der Konzeptstudie bis zur Produktion. Das Resultat: Reduktion der Herstellungskosten um über 35%.

Consulting
Development
Integration

Im Folgenden werden relevante Entscheidungsbereiche wie

- a) strategische Positionierung
- b) «Fit» der Aktivitäten der Wertschöpfung

beschrieben, die vom Management zu beachten sind, um eine erfolgreiche strategische Ausrichtung zu erlangen.

Strategische Positionierung

Im Rahmen der strategischen Positionierung ist zu bestimmen, was, wem, wie und wo geboten wird. Auf Basis verfügbarer Ressourcen ist das Leistungsangebot (Produkt) festzulegen und eine Auswahl der zu bedienenden Märkte vorzunehmen. Hinsichtlich der Produkt-Markt-Aktivitäten können sich Unternehmen nach

- a) produktvariantenspezifischen
- b) bedürfnisbezogenen
- c) vertriebsspezifischen

Merkmale differenzieren. Kollektiv umfassen die zentralen Entscheidungsbereiche die zu bedienenden Kundengruppen und Kundenbedürfnisse, das Ausmass der Wertschöpfungstiefe sowie die geografische Ausrichtung. Durch Produkt-Markt-Entscheidung werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile geschaffen. Dabei sind die unterschiedlichen Möglichkeiten der Wertschöpfung zu berücksichtigen.

«Fit» der Aktivitäten der Wertschöpfung

Eine strategisch adäquate Positionierung, verbunden mit der nachhaltigen Generierung von Wettbewerbsvorteilen, wird durch ein konsistentes, widerspruchsfreies Aktivitätensystem erreicht: ein System von integrierten und koordinierten Aktivitäten der Wertschöpfung. Mit Bezug auf die angestrebte strategische Positionierung sind daher auch die zur Wertgenerierung erforderlichen Aufgaben zu bestimmen und die vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten bei den jeweiligen Phasen der Wertschöpfung zu bewerten. Die ermittelten Kompetenzen und Aktivitäten des Unternehmens sind intern und extern zu koordinieren und zu integrieren, so dass sie sich gegenseitig verstärken und zur Einzigartigkeit des Leistungsangebots beitragen, d.h. zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führen.

Eine einzigartige, nachhaltige strategische Position – ein (oder mehrere) Wettbewerbsvorteil(e) – wird von Konkurrenten in der Regel imitiert. Damit eine strategische Position gesichert werden kann, muss ein Unternehmen laufend Adaptierungen (wie Anpassung an geänderte Kundenbedürfnisse oder technologische Entwicklungen) vornehmen, ohne dabei den Fokus (das machen, was man kann) zu verlieren. In diesem Zusammenhang sind Entscheidungen wie Outsourcing, Mergers & Acquisitions oder die Festlegung der Organisationsstruktur sowie der Entlohnungssysteme vorzunehmen.

Eine erfolgreiche Strategie reflektiert somit eine robuste strategische Position sowie angepasste Kombinationen von Aktivitäten. Eine gut abgestimmte Kombination wertgenerierender Aktivitäten kann von Konkurrenten nicht ohne Weiteres kopiert werden.

Wettbewerbsvorteile entstehen aus dem «Aktivitätensystem». Während einzelne Aktivitäten des Wertesystems durchaus von Konkurrenten imitiert werden, ist es normalerweise nicht möglich, ein «Aktivitätensystem» zu imitieren. Eine strategische Positionierung ist dann nachhaltig, wenn die Aktivitäten des Unternehmens in einem «Aktivitätensystem» integriert und koordiniert sind. Beispiele von Lantal Textiles und Swatch belegen, dass unternehmerischer Erfolg auf unverwechselbaren strategischen Positionen, verbunden mit integrierten Aktivitäten, basiert.

Zusammenfassung

Ein systematisches Vorgehen zur Strategieentwicklung und -implementierung mit dem Ziel nachhaltiger Wertgenerierung umfasst folgende Aufgabenbereiche:

Analyse

Informationen über externe (insbesondere Kunden und Konkurrenten) und interne (v. a. Ressourcen) Bedingungen beschaffen

Planung

Die strategische Position festlegen (insbesondere Produkt-Markt-Entscheidungen treffen)

Umsetzung

Die zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile notwendigen Aktivitäten in ein integriertes Aktivitätenset überführen (z.B. Koordination der notwendigen Prozesse in Einklang mit Entlohnungssystemen bringen)

An diesem entscheidungsorientierten Grundmuster werden Konzepte und Methoden des «strategischen Managements» ausgerichtet. Für Unternehmen existieren verschiedene Bezugspunkte der «strategischen Positionierung» und der Entwicklung eines konsistenten «Aktivitätensystems». Wenn es nur jeweils eine erfolgreiche Vorgangsweise gäbe, bräuchte es keine Strategie!

Getrieben durch Globalisierung und immensen technologischen Fortschritt haben viele Unternehmen in der Vergangenheit Anstrengungen unternommen, die betrieblichen Abläufe zu optimieren bzw. «best practices» zu implementieren. In einem dynamischen, wettbewerbsintensiven unternehmerischen Umfeld besteht eine zentrale Herausforderung für Unternehmen darin, eine einzigartige strategische Position des Unternehmens zu erlangen. Eine einzigartige strategische Position ist nachhaltig nur konservierbar, wenn unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen die ausgeführten Wertketten-Aktivitäten integriert und koordiniert werden. Demnach ist eine Strategie nicht nur mit Tun, sondern auch mit «Nichttun» verbunden. Ein Unternehmen hat also unmissverständlich festzulegen, was nicht getan werden soll. Insbesondere vor dem Hintergrund schweizspezifischer Bedingungen ist zu beachten, dass Strategie nicht bedeutet, schneller, besser und billiger zu sein.

Diversität in der Geschäftsleitung – gezielte Unterstützung lohnt sich

DIVERSITÄT IN GESCHÄFTSLEITUNGEN WIRD JE LÄNGER, JE MEHR ZUM THEMA – sowohl in Konzernen wie auch in KMU. Zum einen verändert sich die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen zunehmend und zum anderen machen globalisierte Märkte das Potenzial heterogener Entscheidungsteams greifbar. Wenn Schweizer Traditionsunternehmen wie Thurella oder Läderli Huus amerikanische oder asiatische Absatzmärkte für sich entdecken und in den nächsten 20 Jahren immer mehr Kunden von Swisscom und Stadtwerken weiblich und älter als 65 sein werden, wird Wissen über entsprechende Konkurrenten, Kundenbedürfnisse und geeignete Geschäftspartner wertvoll für strategische Entscheidungen. Diversität in der Geschäftsleitung birgt das Potenzial, vielschichtiges Wissen in Strategien einzubringen.

In der Forschung wird das Kreativitätspotenzial gemischter Teams immer wieder bestätigt – mehr Ideen, vielschichtigere Sichtweisen, breitere Entscheidungsgrundlagen ermöglichen den Teams, auf mehr Umfeldfaktoren angemessen zu reagieren. In der Tat haben börsenkotierte Schweizer Unternehmen einer Studie zufolge im internationalen Vergleich den höchsten Anteil an international besetzten Geschäftsleitungen – 45% der Mitglieder sind Nicht-Schweizer, ein Trend, der auch in KMU zu finden ist.

Auch gesellschaftlicher Wandel und Diversifizierung in den Geschäftsaktivitäten führen zu Heterogenität in der Geschäftsleitung. In industrialisierten Ländern sind Frauen heutzutage hoch qualifiziert und werden vermehrt für strategische Gremien gesucht – eine McKinsey-Studie konstatiert bei Unternehmen mit überdurchschnittlichem Frauenanteil in der Geschäftsleitung einen bis zu 48% höheren Gewinn und ein fast doppelt so hohes Wachstum des Aktienwerts als in Unternehmen ohne deutlichen Frauenanteil.

Auch die funktionale Durchmischung der Geschäftsleitung ist vermehrt zu finden: In Krankenhäusern ist sie beispielhaft zu beobachten; die wachsende Bedeutung von Pflege und effizientem Management hat sich in den Geschäftsleitungen niedergeschlagen, und seit Jahren entscheiden Ärzte, Pflegende und Management gemeinsam über strategische Herausforderungen wie etwa Fallpauschalen. Energieversorger setzen vermehrt auf Marketing und Kundenberatung, Logistikunternehmen sind auch aktiv in Lagerhaltung und Verpackung – neue Funktionen halten Einzug in Unternehmen und Entscheidungsgremien.

Herausforderungen heterogener Teams

Allein die Durchmischung von Teams ist noch kein Erfolgsgarant. Praxis und Forschung zeigen eine Problematik heterogener Teams: es kommt häufiger zu Untergruppenbildung, zu nicht immer zielführenden Konflikten, zu flacheren Diskussionen und weniger verpflichtenden Vereinbarungen. Es wird dann von zä-

**Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law**

Als Dozentin für Strategisches Management an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) lehrt und berät Frau Dr. Pichel zu Fragen der Strategischen Analyse, Strategiewahl und -umsetzung. Ihre Schwerpunkte sind dabei die Moderation von Strategieprozessen und die Konzeption der Strategieumsetzung, beispielsweise mit der Balanced Scorecard. Ihre jahrelange Erfahrung in der Strategieberatung führten sie zu ihrem Forschungsthema: Unterstützungsmöglichkeiten für heterogene Strategieteams und zur Konzeption einer Weiterbildung zum Strategischen Management für ambitionierte Frauen.

www.zsm.zhaw.ch

Dr. Kerstin Pichel Dozentin für Strategisches Management in Bachelor- und Masterstudiengängen, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) – School of Management and Law, Winterthur

hen Sitzungen berichtet, die in vielen Sequenzen wie ein Schlagabtausch wirken, zu keinem klaren Ergebnis führen und deren Konsequenzen im Nachhinein sabotiert werden. So etwa in einem Lebensmittelunternehmen, das Zwischen- und Endprodukte erzeugt und die Vermarktung eines cholesterinarmen Brot-aufstrichs durch interne Grabenkämpfe zwischen Marketing und Labor so lange verpasste, dass ein Konkurrenzunternehmen ein ähnliches Produkt zuerst auf den Markt bringen konnte.

Solche ineffizienten Verhaltensmuster in heterogenen Teams lassen sich durch das menschliche Bedürfnis erklären, sich mit ähnlichen Personen zu verbinden, weil sie das Selbstbild bestätigen und Sicherheit vermitteln. So fühlte sich etwa Herr Schmidli – Leiter des Lebensmittel-labors – seinen Chemiekollegen deutlich verbundener und empfand ihre Argumente durchdachter, überzeugender, verlässlicher als die Überlegungen von Herrn Aurich aus dem Marketing. Unbekanntes wird – gerade in bedrohlichen Situationen – eher abgelehnt. Tatsächlich lässt sich in turbulenten Geschäftssituationen eher ein Schulter-

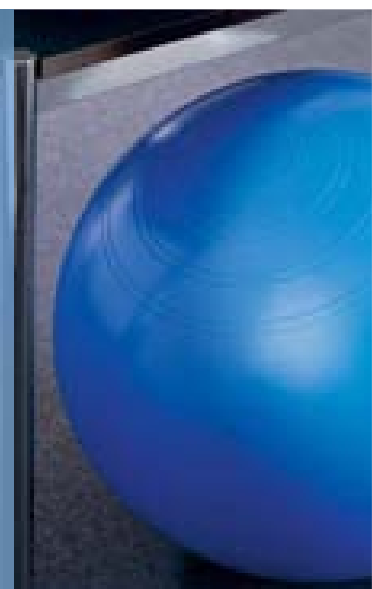
schluss der Entscheidungsträger beobachten anstatt einer Öffnung für neue Entscheidungsträger und Ideen von Aussen.

Untersuchungen legen nahe, dass für heterogene Teams vor allem drei Aspekte erfolgsrelevant sind:

1. eine gemeinsame Zielsetzung mit einem starken Wir-Gefühl, die auch Untergruppen einbindet,
2. die Wahrnehmung und Wertschätzung der Individuen – jenseits ihrer typischen Untergruppenzugehörigkeit,
3. eine Generalistenperspektive, die von möglichst vielen Personen eingenommen werden kann.

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**



Unterstützungsansätze für heterogene Geschäftsleitungen

Zur Stärkung der drei Erfolgsfaktoren sind sowohl Aktivitäten während der Geschäftsleitungssitzungen denkbar wie auch ausserhalb der gemeinsamen Meetings. Im Folgenden werden vor allem die Aktivitäten für Strategiemeetings näher erläutert, da sie oft mit wenig Aufwand grossen Nutzen bieten und doch wenig verbreitet sind.

1. Gemeinsame Zielsetzung und Wir-Gefühl können sehr sinnvoll während der Strategiemeetings verdeutlicht werden. Um zeitkritische Geschäftsleitungssitzungen nicht viel aufwändiger zu machen, empfehle ich die Nutzung von üblichen Instrumenten zur Strategiekonkretisierung wie die Strategy Map und Balanced Scorecard, um abteilungsübergreifende Ziele für das Unternehmen zu formulieren, konstruktiv miteinander um Zielvorgaben zu ringen und unterstützende Projekte auszuhandeln. Entscheidend für heterogene Teams ist eine Moderation, die in der Lage ist, jenseits von unterschiedlichen Sichtweisen gemeinsame Zielsetzung und verbindende Merkmale des Gremiums zu erkennen, herauszuschälen, zu benennen und in eine motivierende Form der Zielsetzung zu giessen. Das kann zum Beispiel ein ausgeprägter Pragmatismus sein oder eine Überzeugung für die Kundentrends «Sinnsuche» und «Nachhaltigkeit», wie letztere in einer Tourismusorganisation erlebt. Oder aber die dezidierte Abklärung rechtlicher und institutioneller Rahmenbedingungen und die unstrittige Qualitätsverpflichtung in einem renommierten Schweizer Krankenhaus. Die explizite Benennung jener Inhalte und Eigenheiten, die ein Gremium verbinden und nach aussen wahrnehmbar und auch abgrenzbar machen, hat sich meist als identitätsfördernd und stärkend erwiesen. In einem nächsten Schritt können dann anschliessend auch neue, divergierende Sichtweisen eingebracht und erörtert werden.

Ein zweiter Ansatz ist die explizite Charakterisierung von Untergruppen und die Wahrnehmung ihres Beitrags zum gemeinsamen Ziel. Hier haben sich die «Konstanzer Dialoge» der Psychologin und Organisationsentwicklerin Agnes Joster bewährt, bei denen Untergruppen explizit Vorurteile, aber auch Lob austauschen und damit eine offene, wohlwollende Basis für den kritischen, konstruktiven Dialog schaffen.

Ausserhalb von Strategiemeetings können das Wir-Gefühl und die gemeinsame Zielsetzung durch eine unternehmensspezifische Mission und soziale Unternehmensanlässe gefördert werden, wie auch durch abteilungsübergreifende Präsentationen der Organisation nach aussen an Messen und Foren.

2. Die Wahrnehmung der Individuen kann durch Persönlichkeitstests wie dem Myer-Briggs Type Indicator (MBTI) gefördert werden. Sie ermöglichen eine Wahrnehmung von Personen aus anderen Untergruppen als ähnlich in Verhaltensweisen und Beurteilungsvorgehen und erleichtern damit eine Öffnung für Argumente und Vorschläge dieser Personen. Laborleiter Schmidli könnte dann bemerken, dass Herr Aurich ähnlich abwägend ist wie er selbst, vielleicht mehr als seine Laborkollegen. Für die Nutzung von Persönlichkeitstests in einem Teammeeting ist es wichtig, eine professionelle Aus-

wertung und sorgfältige Anschlussdiskussion zu sichern, um das Individualitätspotenzial zu bergen und nicht stärkere Stigmatisierungen zu riskieren.

Ebenfalls bewährt hat sich die Arbeit mit Metaphern-Feedback, wie sie in der systemischen Beratung verwendet wird. Nach inhaltlichen Diskussionen wird auch die Wahrnehmung der sozialen Konstellation kurz besprochen, unter zu Hilfenahme von Metaphern aus Sport, Kunst oder Tierwelt. Es hat sich gezeigt, dass individuelle Eigenheiten und soziale Verankerungen bewertungsneutraler ausgedrückt werden können und ihre Vielschichtigkeit differenzierter ausgesprochen werden kann, was eine Person manchmal in einem bisher unbekanntem Licht erscheinen lässt. So hätte die Beschreibung des Marketingleiters Aurich als kämpfenden Löwen Nuancen wie Überzeugung, Stärke, Durchhaltewillen mit impliziert, die Herrn Schmidli in der direkten Auseinandersetzung nicht mehr deutlich geworden waren.

Ausserhalb von Strategiemeetings sind Untergruppen-übergreifende Personen-Tandems zur Vorbereitung von Sitzungstraktanden denkbare Unterstützungsmöglichkeiten.

3. Die Generalistenperspektive kann in Meetings durch bewusste Rollenwechsel unterstützt werden, etwa durch Diskussionsmethoden in Anlehnung an «six hats» oder «devil's advocate». Die Diskussionsteilnehmenden werden aufgefordert, explizit bestimmte Sichtweisen einzunehmen, was zum Verlassen der üblichen Denkmuster und zur Berücksichtigung vergessener oder verdrängter Aspekte motivieren kann. Dabei kann es um die Sichtweise anderer Fachfunktionen gehen, aber auch um sehr skeptische oder kreative Sichtweisen oder Entscheidungskriterien von Kunden und Lieferanten. Eine professionelle Moderation ist empfehlenswert, um eine passende Auswahl der Rollen und eine konsequente, konstruktive Gestaltung der Diskussion zu sichern.

Die Generalistenperspektive kann ausserhalb von Strategiemeetings durch abteilungsübergreifende Projekte oder Job Rotation gefördert werden.

Eine gezielte Förderung lohnt sich

Um das Potenzial heterogener Geschäftsleitungen zur Entfaltung zu bringen, lohnt sich eine bedürfnisgerechte Unterstützung. Zu Beginn sollte analysiert werden, welcher der drei oben genannten Erfolgsfaktoren für ein Team besonders relevant ist und darum durch gezielte Aktivitäten unterstützt werden sollte. Abgestimmt auf Kultur und Zeitverfügbarkeit in einer Geschäftsleitung werden dann spezifische Aktivitäten für die Strategiemeetings ausgewählt. Die professionelle Anleitung ihres Einsatzes und die kritische Analyse ihrer Wirkung bilden den Abschluss einer gezielten Unterstützung heterogener Strategieteams während ihres Strategieprozesses.

Fairness – zentraler Wert für die Mitarbeiterstrategie

DIE VICTORINOX FEIERTE IM JAHR 2009 IHR 125-JÄHRIGES BESTEHEN.

Das Credo des Firmengründers Karl Elsener, «Schaffen und Erhalten von Arbeitsplätzen», hat noch heute Gültigkeit. Dieses Credo ist zentraler Teil der Unternehmensstrategie im Allgemeinen und der Personalstrategie im Besonderen. Die drei Säulen Integration, Employability und Gleichheit bilden die Basis einer fairen und innovativen Personalpolitik.

12



VICTORINOX

Ethische Grundprinzipien sind das Fundament der Unternehmenskultur. Wir verfolgen klar marktwirtschaftliche Ziele, und wir streben auch im Interesse der Mitarbeitenden für die Zukunftssicherung unseres Unternehmens angemessene Gewinne an. Wir sind aber überzeugt, dass materielle Werte allein keine solide Grundlage für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung sein können. Nach unserer Auffassung hat jedes unternehmerische Wirken nur dann seine Berechtigung, wenn es dem Menschen dient. Wir betrachten es als zentrale Aufgabe, in einem gesunden Umfeld qualitativ hochwertige, sichere Arbeitsplätze bereitzustellen und den Menschen, die sich für unser Unternehmen engagieren, eine sinnstiftende und befriedigende Tätigkeit zu ermöglichen. Dabei haben wir grundsätzlich das langfristige Wohl unserer Mitarbeitenden im Auge. Wir planen unsere personellen Ressourcen so, dass wir auch in wirtschaftlich schwierigen Phasen Arbeitsplätze erhalten können.

Fairness ist einer der zentralen Unternehmenswerte

Fairness im Umgang mit der Umwelt: Victorinox hat Pionierarbeit im Umweltschutz und Recycling geleistet und wurde im Jahr 2008 mit dem Schweizerischen Umweltschutzpreis ausgezeichnet; Fairness im Umgang mit unseren Partnern: wir haben grosses Interesse an langjähriger Zusammenarbeit mit Partnern im Rahmen von Beteiligungen und Kooperationen. Wir optimieren und konsolidieren die bestehenden, bewährten Partnerschaften und sind auch offen für Erweiterungen, sofern diese in unsere strategische Ausrichtung passen. Wir bekämpfen Unfairness im Bereich der Produktpiraterie. Fairness im Umgang mit Mitarbeitenden steht auf drei Säulen und hat zum Gewinn des Schweizerischen Fairnesspreises 2009 geführt.

Integration

Victorinox bekennt sich zu einer fairen, sozialen und innovativen Integrationspolitik. Integration ist durch zahlreiche Facetten geprägt. Sie ist wichtig für verschiedene Gruppen:

- Integration junger Menschen als Lehrlinge (5% der Mitarbeiter, in 4 verschiedenen Berufen)
- Vergabe von Praktikumsplätzen an junge, handycapierte Menschen
- Arbeitsversuche in Zusammenarbeit mit Sozialversicherungen und anderen sozialen Institutionen
- Integration von Menschen mit eingeschränkten Ressourcen
- Integration von Menschen anderer Kulturkreise durch Mitarbeiterfeiern, Jahresendfeiern, Sprachkurse, Stages
- Integration über das aktive Erwerbsleben hinaus (Pensionierungsvorbereitungskurse, gemeinsame Weihnachtsfeiern, Betriebsfeiern, Tage der offenen Tür)
- Keine Diskriminierung von Alter und Geschlecht bei Neueinstellungen und Beförderungen

Employability

Victorinox bekennt sich zur Verantwortung, ihre Mitarbeitenden langfristig arbeitsfähig und arbeitsmarktfähig zu erhalten. Die Sorge um den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ist in den Teilpolitiken Aus- und Weiterbildung sowie der Gesundheitspolitik enthalten:

Aus- und Weiterbildungspolitik

Alle haben das Recht, sich während des gesamten Arbeitslebens aus- und weiterzubilden. Dies beginnt mit Schnupperlehren und endet mit Rentnervorbereitungskursen für reife Mitarbeitende samt deren Partner.

Über Victorinox

Victorinox produziert und vertreibt weltweit einzigartige Qualitätsprodukte mit praktischem Nutzen für verschiedene Lebensbereiche: «Swiss Army Knives», Haushalt- und Berufsmesser, Uhren, Reisegepäck, Bekleidung und Parfum. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Ibach, Schwyz, im Herzen der Schweiz. Hier gründete Karl Elsener im Jahre 1884 seine Messerschmiede und entwickelte wenige Jahre später das «Original Swiss Army Knife».

www.victorinox.com

13



© Peter Ruggle

Robert Heinzer Leiter Organisation & Personal,
Victorinox AG, Ibach (SZ)

- Seit 1997 sind Rentnervorbereitungskurse in Zusammenarbeit mit Pro Senectute reguläre Bestandteile des Ausbildungsprogramms.
- Interne und externe Weiterbildungen stehen allen offen. Interne Sprachkurse in Deutsch, mehrere parallel laufende Englischkurse sowie Stützkurse in anderen Sprachen sind im gut genutzten Angebot. Die Kosten werden vollumfänglich übernommen. Ebenfalls jene für vereinbarte, externe Massnahmen.

Gesundheitspolitik

Die Sicherheit an der Arbeit wurde seit je grossgeschrieben. Die gesundheitsfördernden Massnahmen sind gebündelt und in einem ganzheitlichen Konzept umgesetzt. Die enge Zusammenarbeit zwischen Ergotherapeuten, Mitarbeitenden, Führungskräften und der Ärzteschaft gipfelte in der Innovation «balance-time», die im Rahmen der F.-M.-Alexander-Technik eingeführt wurde. Seit der Einführung im Jahr 2002 konnten die Ausfallstunden um 40% gesenkt und IV-Renten verhindert werden. Durch diese Massnahmen spielt Victorinox im Bereich der Gesundheitsförderung eine Vorreiterrolle.

Mit der Politik der Employability wird allen Mitarbeitenden eine faire Chance geboten, ein Arbeitsleben lang gesund zu bleiben und die Arbeitsmarktfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Gleichheit

Die Chancengleichheit aller Mitarbeitenden ist ein Grundprinzip der Fairness. Der Grundsatz «gleiche Arbeit, gleicher Lohn» ist eine Selbstverständlichkeit. Als fair betrachten wir es, gute Grundlöhne zu entrichten und die Lohnschere sozialverträglich eng zu halten. Auch bei Gewinnbeteiligungen keine Diskriminierung: Jede/r wird am Gewinn beteiligt, vom Lehrling bis zum Kader, vom hoch qualifizierten Fachmann bis zur handicapierten Heimarbeiterin.

Die Mitgestaltungspolitik zeigt sich unter anderem in der Betriebskommission, die seit 52 Jahren eine vertrauensvolle Partnerschaft mit der Unternehmensleitung pflegt. Hart getestet wurde diese Partnerschaft im Katastrophenjahr 2001 (9/11). Victorinox verlor gegen 40% des Umsatzes bei Taschenmessern. Kurzarbeit, sogar Entlassungen hätten die Folge sein müssen. Dank innovativer Lösungen, die gemeinsam zwischen Betriebskommission und Unternehmensleitung erarbeitet wurden, konnten Entlassungen und Kurzarbeit vermieden werden. Neben üblichen Massnahmen (Ferien- und Überzeitabbau) wurden einige unübliche Wege beschritten wie die Ausleihung von 15% der produktiven Mitarbeitenden an benachbarte Unternehmen, der Vorbezug von Ferien vom Folgejahr und die temporäre Kürzung von Schichtarbeitszeiten.

In der Sozialpolitik kommen monetäre sowie nichtmonetäre Elemente zur Anwendung: Verdoppelung der Sozialzulagen, paritätischer Vaterschaftsurlaub und günstige, betriebseigene Wohnungen in Gehdistanz zum Arbeitsort für gegen 300 Mitarbeitende.

Fairness ist ein besonders gewichteter Wert in der Victorinox-Unternehmenskultur. Exemplarische Fairness, umgesetzt in die Unternehmensstrategie und sämtliche Teilstrategien, ist für Victorinox eine zentrale Leitidee. Fairness gehört zu unseren traditionellen familiären Werten. Diese werden auch in der Sozial- und Familienpolitik der Unternehmung gelebt. Das umfassende Wohlergehen unserer Mitarbeitenden prägt letztlich unsere Produkte, unsere Marke und unsere Partnerschaften. Wir leben unsere Unternehmenskultur und Wertehaltung weltweit und treffen konkrete Massnahmen, um sie zu pflegen und weiterzutragen.

Informieren – Motivieren – Führen

MITARBEITERKOMMUNIKATION ALS STRATEGISCHES INSTRUMENT DER UNTERNEHMENS-FÜHRUNG Mehr denn je ist Unternehmenserfolg heute aufgrund steter Veränderungen und fließender Strukturen von der Motivation der Belegschaft abhängig. Doch was bewegt Mitarbeiter dazu, sich für ein Unternehmen zu entscheiden, und motiviert sie, ihre Leistungskraft zur Verfügung zu stellen? Der gute Ruf eines Arbeitgebers, Engagement für die Mitarbeiter, aber auch eine ausgeprägte Unternehmens- und Kommunikationskultur zählen Studien zufolge weitaus mehr als monetäre Anreizfaktoren.

14

MONTUA  PARTNER
INTERNE KOMMUNIKATION

Gute Mitarbeiter zu finden, sie zu motivieren und als engagierte Arbeitskräfte zu halten, ist zu einer der schwierigsten strategischen Aufgaben heutiger Führungskräfte geworden. Wer Leistung fordert, muss eine Perspektive bieten, Zusammenhänge und Notwendigkeiten erläutern sowie die Mitarbeiter emotional in den Arbeitsprozess einbinden.

Wie sich mangelnde Identifikation und Motivation auf die Arbeitseinstellung und Leistung der Mitarbeiter auswirkt, zeigen nicht zuletzt die Ergebnisse der Gallup-Studie 2010, nach der 89% der Mitarbeiter keine oder nur eine geringe Bindung an den Arbeitgeber haben und 23% bereits innerlich gekündigt haben. Die Folgen sind gravierend: Mitarbeiter fehlen häufiger aus Krankheitsgründen, verweigern sich den notwendigen Veränderungsprozessen des Unternehmens oder arbeiten aktiv gegen die Ziele des Unternehmens an. Was lässt Mitarbeiter also motiviert(er) arbeiten? Wo können und müssen Führungskräfte von heute ansetzen, damit ihr Team sich mit dem Unternehmen identifiziert?

«Am Abend verlassen 80% unseres Kapitals das Unternehmen. Wir haben dafür zu sorgen, dass es morgens gerne wiederkommt.»

Dr. Rolf Kunkel, ehemaliges Mitglied der Geschäftsleitung Siemens-Nixdorf

Mitarbeiter können nur dann effizient zusammenarbeiten und Projekte mit unternehmerischer Verantwortung bearbeiten, wenn untereinander gerne und zielorientiert kommuniziert wird, Gesamtzusammenhänge bekannt sind und Organisationsstrukturen als unterstützenswert verstanden werden.

Hauptansprechpartner dabei ist die direkte Führungskraft. Von ihr wird erwartet, dass sie die Mitarbeiter durch erfolgreich eingesetzte Kommunikationsmassnahmen integriert, informiert und motiviert.

Ein Blick in den Unternehmensalltag macht schnell deutlich, dass Führungskräfte genau in diesem Bereich jedoch über gravierende Defizite verfügen. Aufgrund von Zeitknappheit, unterschiedlicher Prioritätensetzung und mangelnder Fähigkeiten im kommunikativen Bereich konzentrieren sie sich häufig auf das operative Geschäft statt auf ihre eigentliche Kernaufgabe, Mitarbeiter zu führen. Kommunikative Kompetenz wird im Führungsalltag zudem meist als gegeben vorausgesetzt, eine Schwäche in diesem Bereich nur selten erwartet und eingestanden. Aus Angst vor Kompetenzverlust wird lieber auf eine offene und zeitnahe Kommunikation verzichtet und die meist zeitnah folgende Demotivation der Mitarbeiter nicht mit dem Faktor Kommunikation in Verbindung gebracht.

Mehr als Hauspostille und Intranet: Mitarbeiterkommunikation soll motivieren und führen

Doch nicht nur mangelnde Kommunikationsfähigkeit im Management ist es, die den Wunsch nach einer zunehmenden Professionalisierung interner Kommunikation mit sich bringt. Umstrukturierungen und eine stete Internationalisierung begleiten mittlerweile fast alle mittelständischen und grossen Unternehmen. Der Wandel ist von einer Sondersituation zum Alltag geworden. Hauptsächlich können dabei fünf Entwicklungen genannt werden, die die Bedeutung interner Kommunikation für den Unternehmenserfolg enorm steigen liess:

Fortschreitende Globalisierung und Veränderung des Arbeitsumfelds

Kaum noch ein Unternehmen, das nicht in virtuellen Teams und Projektgruppen arbeitet sowie Telefonkonferenzen und Netmeetings zum Alltag werden lässt. Dies steigert den Bedarf an effizienter Kommunikation. Relevante Informationen müssen zeitnah zur Verfügung gestellt werden, Sprach-, Zeit- und

Gemeinsam mit ihrem Team berät und unterstützt die Betriebswirtin seit 2004 mittelständische Unternehmen und Konzerne in allen Belangen der internen Kommunikation. Konzeptionelle Beratung, Workshops und Coachings gehören dabei ebenso zum Leistungsspektrum der Agentur wie die Planung, Optimierung und Erstellung von Print- sowie Online-Publikationen. Andrea Montua arbeitete vor der Gründung ihres Unternehmens in der internen Kommunikation international tätiger Konzerne und ist Leiterin des Arbeitskreises «Interne Kommunikation» der Landesgruppe Nord der Deutschen Public Relations Gesellschaft.

www.montua-partner.de

Repräsentantin Hamburg
Initiative Lebenskonzept Unternehmertum
www.unternehmertumaktiv.com



Andrea Montua Geschäftsführende Partnerin der Agentur Montua & Partner, Hamburg

15

Kulturbarrieren überwunden und alle Beteiligten fit gemacht werden für die kommunikativen Herausforderungen des modernen Arbeitsalltags.

Erhöhung der Arbeitsmenge und -geschwindigkeit

Effizienz – das Schlagwort des 21. Jahrhunderts. Schneller, weiter, höher. Was für den Sport gilt, ist auch aus dem Unternehmensalltag nicht mehr wegzudenken. Für die Mitarbeiter bedeutet dies, Wege zu finden, adäquat auf die gestiegenen Anforderungen reagieren zu können. Möglichkeiten der Effizienzsteigerung müssen genutzt und die individuelle Work-Life-Balance (wieder)gefunden werden.

Veränderte Wertevorstellungen

Auf der Suche nach den Ursachen von zunehmender Demotivation im beruflichen Alltag wird dem Wertewandel eine wachsende Rolle zugeschrieben. An der Gemeinschaft orientierte Werte verlieren an Bedeutung; die Bedürfnisse des Individuums werden wichtiger. Dies führt zu einem höheren Anspruch der Mitarbeiter am Arbeitsplatz.

Gestiegene Qualitätsansprüche an Information im Allgemeinen

Wer engagiert und leistungsstark arbeitet, erwartet Information und Führung im Alltag. Dazu gehört auch die Unterstützung bei der Informationsselektion und dem Managen der Kommunikationseinflüsse. Mehr denn je müssen Kommunikationsverant-

wortliche also in der Lage sein, nicht nur umfassend zu informieren, sondern möglichst auch noch den richtigen Zeitpunkt und den optimalen Informationskanal zu finden.

Ausbau medialer und technischer Möglichkeiten

Der kommunikationstechnologische Wandel hat die Möglichkeiten und das Arbeitsspektrum interner Kommunikation erheblich erweitert. Ging man bis vor wenigen Jahren noch davon aus, dass die neuen Medien die alten ersetzen würden, so hat stattdessen eine Medienakkumulation stattgefunden. Für die interne Kommunikation bedeutet dies höhere Anforderungen an die Inhalte der einzelnen Instrumente sowie die kommunikative Differenzierung.

Für die Führungskräfte und Kommunikationsverantwortlichen eines Unternehmens ziehen all diese Entwicklungen enorme Veränderungen des eigenen Aufgabengebietes nach sich. Zwangsläufig setzt dies eine intensive Kommunikation voraus. Das lange Zeit vorherrschende Prinzip von Anweisung und Gehorsam greift nicht mehr. Mitarbeiter wollen überzeugt und begeistert werden für die Ziele und Aufgabenfelder des Unternehmens.

Für jeden etwas dabei: Mehr als 40 Instrumente warten auf ihren Einsatz in der internen Kommunikation

Interne Kommunikation umfasst heute weit mehr als die regelmäßige Publikation von Mitarbeiterzeitschriften- oder Intranet-artikeln. Sie soll Antworten geben auf die strategisch ausge-

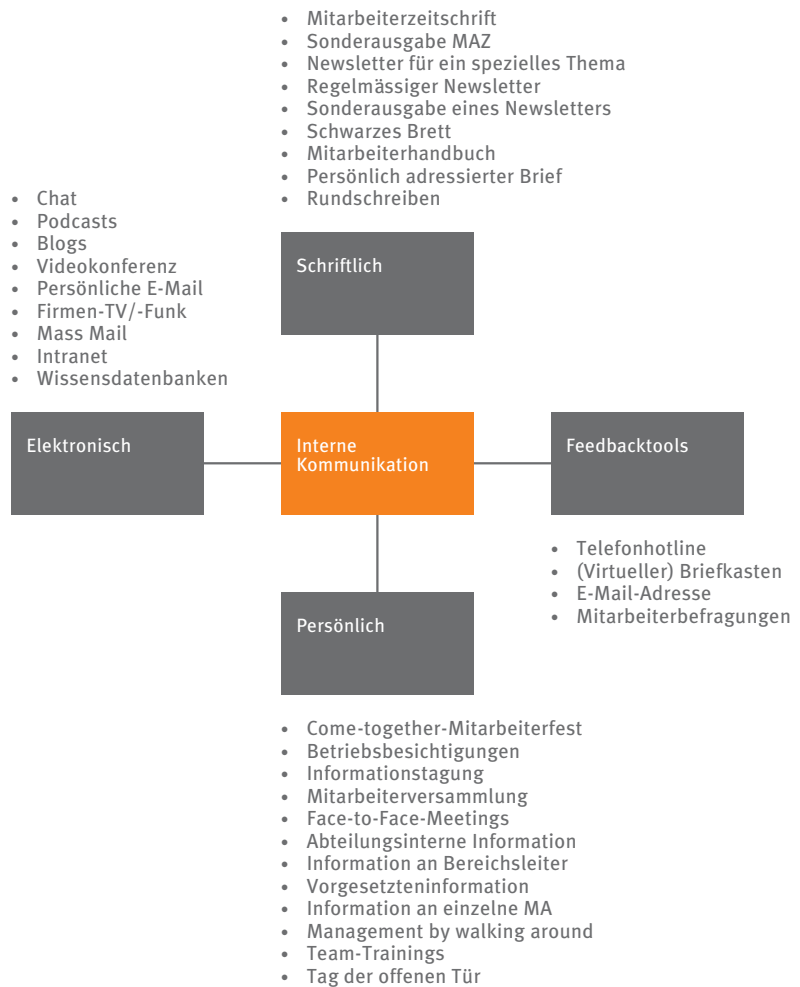
Corporate Design

Corporate Design schafft Wiedererkennung, wenn es konsequent eingesetzt wird. Das visuelle Erscheinungsbild nimmt die Grundbotschaft Ihres Unternehmens auf und setzt sie optisch einprägsam um. Die einheitliche und langfristige Anwendung von Logo, Farbe, Typografie und Bildwelt in allen Kommunikationsmitteln macht Ihr Unternehmen unverwechselbar und damit wiedererkennbar. Stier Communications berät national und international tätige Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung ihres Corporate Design.

Wir zeigen Ihnen gerne auf, wie sich Ihr Unternehmen auch visuell positionieren kann.



HOHER WIEDERERKENNUNGSWERT
Durch eigenständiges und einheitliches Corporate Design



richteten Fragen, wann, wie, an wen, zu welchem Zeitpunkt und mit welchem Ziel Informationen am besten übermittelt werden sollten.

Das Portfolio an zur Verfügung stehenden Kommunikationsinstrumenten ist gross. Mehr denn je ist es deshalb die individuelle Zusammensetzung einzelner Instrumente zu einem Gesamtkommunikationskonzept, die die interne Kommunikation erfolgreich werden lässt.

Professionelle Kommunikation sollte also nicht dem Zufall überlassen werden, sondern wie andere Aufgaben der Unternehmensführung auch als qualitätsrelevanter Prozess angesehen und gemanagt werden.

Nahezu 40 verschiedene Instrumente der persönlichen, schriftlichen und elektronischen Kommunikation stehen den Verantwortlichen in Unternehmen für die Bewältigung des Kommunikationsalltags zur Verfügung. Eine genaue Analyse der in Bezug auf das jeweilige Kommunikationsziel bedeutendsten Vor- und Nachteile schützt vor unangenehmen bzw. teuren Überraschungen und sichert die Überprüfbarkeit der durchgeführten Massnahmen.

Stark gewachsen ist in den vergangenen Jahren die Akzeptanz der elektronischen Medien als Informations- und Feedbackmedium. Aber auch die Face-to-Face-Kommunikation mit persönlichen Gesprächen, Versammlungen, Meetings und Management by walking around steht ob ihrer motivierenden Funktion wieder weit oben auf der Liste der wirksamen internen Kommunikationsmittel.

Versäumnisse in der Vergangenheit nicht zu Fehlern der Zukunft werden lassen

Motivation durch monetäre Anreizfaktoren und Führen durch Anweisung waren die Massnahmen von gestern. Mitarbeiter einzubinden, sie spüren zu lassen, dass nicht nur Arbeitskraft und Leistungswille gefragt sind, sondern auch Wert auf unternehmerisches Denken, Verbesserungsvorschläge und den kritischen Dialog gelegt wird, ist der Anspruch von morgen.

Schon heute zeigt sich, dass Mitarbeiterkommunikation zum kritischen Erfolgsfaktor geworden ist. Projekte, Veränderungssituationen, aber auch die tägliche Zusammenarbeit weisen massive Abhängigkeiten vom Kommunikationsverhalten der jeweiligen Verantwortlichen auf.

Ziel muss es also sein, adäquate interne Kommunikationsstrukturen aufzubauen, Transparenz zu schaffen, Potenziale auszuschöpfen und dem steten Wandel kommunikativ gerecht zu werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Führungskräften als motivierenden Schnittstellen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeiter. Aber auch ein strategisch geplantes und flexibel aufgestelltes Kommunikationskonzept ist elementare Bedingung für einen Prozess, der die interne Kommunikation zum Führungsinstrument werden lässt und der Mitarbeitermotivation als entscheidendem Wettbewerbsfaktor Rechnung trägt.

DIE GESCHICHTE DES WEINS LÄSST SICH ÜBER FAST 8000 JAHRE ZURÜCKVERFOLGEN. Die Unternehmensgeschichte der Schuler-Weine begann vor etwas mehr als 300 Jahren. Sie zeigt ein Familienunternehmen, das immer wieder neue Strategien entwickeln musste, um mit dem ständig wandelnden Umfeld Schritt zu halten und sich im Markt zu behaupten.

Von der Rebe bis ins Glas

18

Schuler Gruppe

Gründung: 1694

Hauptsitz: Seewen, Schwyz

Tätigkeitsbereich:
Weinhandel (Stammhaus Schuler
St.-Jakobskellerei),
Weinbau/Weingüter
(Mehrheitsbeteiligungen
Castello di Meleto, Toskana, Italien
und Robert Gilliard, Sion, Wallis),
Weinfachgeschäfte, Weinwirtschaften,
eigene Küferei sowie
Rio Getränkemarkt AG

www.schuler.ch



Jakob Schuler VR-Präsident der Schuler Beteiligungen AG, Seewen (SZ)



Tuch-, Wein- und Bankgeschäft

Meine Vorfahren begannen ihr Geschäft vor rund 300 Jahren. Sie importierten nicht nur Wein, sondern auch Tuch oder Honig aus Italien. Im Gegenzug exportierten sie Schweizer Sbrinz nach Italien, der als Parmiggiano zur Weltmarke wurde. Branchen-Know-how war damals weniger von Gewicht als Handelsgeschick. Herausforderung waren insbesondere die unzähligen verschiedenen Masse, Gewichte und Währungen. Die aufwändige Reise auf Fuhrwerken, Schiffen und Saumkolonnen von Italien über den Gotthard bis nach Seewen barg einige Gefahren, nicht zuletzt wegen der Goldmünzen, die man als Zahlungsmittel bei sich trug. So gründeten unsere Vorfäter eigene Banken in Schwyz und Mailand. Handels- und Bankgeschäft wurden 1910 bei einer Erbteilung getrennt. Der Handelszweig mit Wein verblieb bei meinem Grossvater.

Heute ist Schuler ein renommiertes Weinhaus, das die Strategie «Von der Rebe bis ins Glas» verfolgt. Die Gruppe beinhaltet sowohl einen Weinhandel als auch eigene Weingüter im Wallis und in der Toskana. Die Barriquefässer werden in unserer KÜferei hergestellt, wir können auf ein Spitzenteam von Önologen zählen, und wir verfügen über langjährige, gute Partnerschaften mit führenden Weinproduzenten in der ganzen Welt. Das vollständige Weinsortiment kann in der Schweiz in unseren Weinwirtschaften und Weinfachgeschäften degustiert werden. Durch diese Aktivitäten entlang der ganzen Wertschöpfungskette sind wir in der Lage, unseren Kunden qualitativ hochstehende Produkte zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis anzubieten.

Marktübersicht

In der Schweiz werden pro Jahr gegen 300 Mio. Liter Wein getrunken, was etwa einem Marktwert von CHF 1,8 Mrd. entspricht. Die grossen Detailhändler machen vermutlich zwei Drittel des gesamten Umsatzes untereinander aus. Den Rest teilen sich 2900 Weinhändler. Schuler ist einer davon, wobei wir zu den gewichtigen gehören. Mit dem Rückgang des Weinkonsums und einem bis vor kurzem sinkenden Preis pro Einheit befinden wir uns eher in einem Verdrängungsmarkt.

In Deutschland ist der ganze Weinmarkt viel aggressiver als in der Schweiz – das Geschäft läuft über den Preis. Unsere deutschen Kunden befinden sich meist in beruflich sehr guten Positionen und sind bereit, mehr als 3 Euro für eine Flasche Wein zu bezahlen. Unser Nachbarland ist für uns ganz klar ein Wachstumsmarkt – das gesamte Marktvolumen ist zehnmal grösser als in der Schweiz.

In den Ostmärkten steigt das Interesse für Luxusgüter – und damit für Wein. Diese Länder könnten für Schuler sehr interessant sein, und wir sind sicherlich offen, wenn sich eine Opportunität ergeben sollte. England, als sehr grosser Markt, ist für uns auch immer wieder ein Thema. Italien, Frankreich und Spanien sind für uns hauptsächlich Produktionsmärkte. In diesen Ländern setzen wir eher wenig Wein ab. Aber es ist wichtig, dass wir dort als Handelspartner und auch Produzent präsent sind.

Pionierrolle für Weine aus der Neuen Welt

Unser Unternehmen spielte im Import von Weinen aus der Neuen Welt – vorab aus Südafrika, aber auch aus Argentinien, Chile und Australien – in der Schweiz eine Pionierrolle. «Cindy's Collection», der Wein, den wir schon seit über 30 Jahren aus Südafrika einführen, dürfte vielen ein Begriff sein. Bei den Kunden zeichnete sich nach einiger Zeit aber eine gewisse Sättigung in Bezug auf diese eher wuchtigen Weine ab. Wir spürten den Wunsch, zum Ursprung des Weins zurückzukehren. Frankreich, Italien und Spanien waren plötzlich wieder «en vogue». Die Neue Welt wird dennoch ein Bestandteil unseres Sortiments bleiben – auch sie hat ihre Liebhaber.

Eleganz wird wieder stärker gewichtet

Wir stellen uns immer wieder die Frage, wie viel Alkoholgehalt der Wein bzw. der Konsument erträgt. Auch in den klassischen Weinregionen hat meines Erachtens eine Fehlentwicklung stattgefunden. Angeführt wurde diese von den Weinbeurteilern: Die

Experten degustieren – wenn sie dies ehrlich tun – blind. Dabei schneidet in der Regel der intensivste Wein am besten ab. Das wiederum hat die Weinproduzenten bewogen, immer intensivere Weine zu produzieren.

Wir können und wollen unsere Kunden nicht erziehen. Der Weinhandel ist ja ein sehr demokratisches Spiel. Mit unseren Weinbriefen machen wir den Kunden ein erstes Mal auf einen Wein aufmerksam. Die Stunde der Wahrheit ist aber nicht die Erstbestellung. Die Endbestätigung über Gefallen oder Nichtgefallen erhalten wir mit der Nachbestellung.

Bei den Nischenprodukten zählt Innovation

Naheliegendste Nische wären zurzeit vielleicht Bio-Label-Weine. Von diesen bieten wir unseren Kunden ein kleines, feines Angebot. Wein ist aber an und für sich schon ein Naturprodukt, und jeder unserer Produzenten ist verantwortungsbewusst genug, die Reben nicht mehr als nötig chemisch zu behandeln. Unter Nischenstrategie verstehen wir denn auch vielmehr, unbekannte Regionen vorzustellen oder limitierte Weinlinien anzubieten. Beispiel ist die streng limitierte Cuvée «Cepas Antiguas» (alte Rebe) innerhalb unserer «Don Pascual»-Linie, die aus Trauben von 90-jährigen Rebstöcken hergestellt wird.

Marketing – Trends früh aufnehmen

Schuler war in der Schweiz auch in Bezug auf das Marketing immer Pionierunternehmen. 1984 wurde mit Videotext ein erster elektronischer Kanal eröffnet, der sich aber nicht wirklich durchzusetzen vermochte. 1996 folgte dann der Einstieg ins Internet. Das Online-Geschäft trägt heute einen wichtigen Beitrag zu unserem Umsatz bei – diesen Oktober werden wir bereits die zwölfte Generation unseres Online-Shops lancieren. In der Branche waren wir der erste Anbieter, der das sogenannte Telemarketing einsetzte. Von Anfang an haben wir diese Aufgabe jedoch als Beratungs- und nicht als reines Verkaufsgeschäft verstanden.

Wohin geht die Reise?

Meine beiden Brüder und ich waren uns frühzeitig einig, dass unsere Kinder etwas mehr Zeit haben sollten als wir, bis sie in den Betrieb einsteigen. Damit wurde auch klar, dass eine familieninterne Nachfolge nicht direkt angesteuert werden kann. Ich bin Vertreter der 11. Generation – weltweit gibt es nur ganz wenige Familienunternehmen, die so alt geworden sind. Die Nachfolgeregelung ist wahrscheinlich die einzig wichtige Aufgabe, die ich erledigen muss. Die schrittweise Ablösung haben wir mit einer externen operativen Führungsmannschaft gelöst – die sich jedoch engagiert, als wäre es ihr eigenes Geschäft.

Es ist mein erklärtes Ziel, dass die Schuler Gruppe auch langfristig ein selbständiges Familienunternehmen bleibt. In den nächsten fünf bis zehn Jahren wollen wir in unseren Stammmärkten weiter wachsen, aber auch neue ausländische Märkte erschliessen. Vielleicht erfüllt sich in dieser Zeit auch noch mein Wunsch nach einem weiteren Weingut.

Die Strategie als Rettungsanker

UMSTRUKTURIERUNGSPROZESSE, EIN ENORMER PREISDRUCK bei steigenden Kosten und eine fast unendliche Erwartungshaltung für Zusatzleistungen der Kunden bringen es mit sich, dass Geschäftsmodelle in immer kürzeren Abständen auf ihre Tauglichkeit überprüft werden müssen. Ein hohes Veränderungstempo und die Unberechenbarkeit künftiger Entwicklungen machen es nötig, sich im Unternehmen anders mit der Strategiefrage zu beschäftigen als bisher.

20

Neue Technologien, wachsender Wettbewerb bei knapper werdenden Finanz- und Personalressourcen, totale Kostenorientierung, Internationalisierung und Erhöhung der interkulturellen Aspekte sowie ein hoher Druck zur Flexibilisierung sind die grossen Herausforderungen, denen Unternehmen heute standhalten müssen. Hinzu kommt der Druck auf die Arbeitskraft und die Sorge um Unternehmenszukunft und Arbeitsplatz. Wer da nicht dafür sorgt, dass es in der Firma einen Anker gibt, den man in regelmässigen Abständen wieder auswerfen kann, um sich kurz daran festzumachen, der erkennt ein wichtiges Tool der Führung nicht. Mit dem Anker ist die Strategie und mit den regelmässigen Abständen der Strategieprozess gemeint. Der klassische Strategieentwicklungsansatz hat seine Grenzen erreicht. Ohne aber die Strategiearbeit in einen selbstreflexiven, dynamischen Strategieprozess einzubinden, verstaubt jede einst mühevoll formulierte Strategie und ist bald wirkungslos.

Ziel und Wesen der Strategie

Es ist wohl interessant, militärische Kriegsstrategien zu lesen. Die Managementliteratur nimmt oft gerne Bezug auf Sun Tzu, Clausewitz, Liddell Hart oder zeitgenössische Militärführer wie Colin Powell oder Norman Schwarzkopf, wenn es um «Strategie» und «Taktik» geht. In neuester Zeit sind insbesondere chinesische Strategielehren in den Vordergrund getreten, weil dort der Mensch und sein Verhalten in einer bestimmten Situation vermehrt im Blickpunkt stehen. Das kommt den heutigen Anforderungen näher. Da gibt es aber auch die verschiedensten Theorien in der Strategielehre, welche unterscheiden zwischen lang- und kurzfristig, zwischen Markt-, Personal-, Wettbewerbs- und Preisstrategien. Aber keine Firma braucht zig Strategien. Eine einzige Firmenstrategie genügt, damit Entscheidungen richtig getroffen werden können. Auch eine ausformulierte Taktik ist unnötig. Denn unter Taktik verstehen wir heute nichts anderes als: schnell und kurzfristig, also situativ, zu einem guten Zeitpunkt einen kohärenten markt- und kundenzentrierten Entscheid fällen. Also: resultatorientierte Strategieumsetzung. Und dies oft zu einem Zeitpunkt, an dem doch längst nicht alle Fakten für den Entscheid bekannt sind. Genau deshalb ist die Strategie so wichtig.

Das ist das Merkmal unserer Zeit: Wir müssen fähig sein, eine strategische Option schnell und kohärent zu beurteilen – und zu entscheiden. Wer das nicht tut, überlässt dem Wettbewerb das Feld. Darum ist «Kostensparen» auch keine Strategie – sondern eine permanente Managementaufgabe.

Wir haben keine Zeit mehr, aus der Strategiefrage eine theoretische Falldiskussion zu machen. Und es würde uns nicht weiterbringen. Gerade wenn es um das Thema Strategie geht, ist es wichtig, sich der Notwendigkeit zur Fokussierung bewusst zu sein und eine hohe Reflexionskompetenz aufzuweisen. Denn:

- Die Strategie ist das wichtigste zentrale Führungspapier der Unternehmung.
- Eine Unterscheidung von Taktik und Strategie verkompliziert unnötig.
- Taktisch entscheiden muss jede gute Führungskraft täglich, schnell, überlegt, strategiekonform.
- Eine Taktik festzuschreiben, ist Zeitverschwendung – Taktik ist daily Business.
- Eine gute Strategie ist Kommunikationsvehikel und Innovationstreiber.
- Strategiefragen müssen Wissensfragen sein.
- Die Strategie sagt uns: Was tun wir/was tun wir nicht?
- Die zentrale Frage lautet: Führt uns unsere Strategie in die Zukunft?

Merkmale und Nutzen einer guten Strategie

Eine Strategie, vom Chef im stillen Kämmerlein entworfen und niedergeschrieben, kann keine Erfolgsgeschichte sein. Was nachhaltig verstanden, kommuniziert und umgesetzt werden soll, kann nur in Teamarbeit zusammen mit den Führungskräften entstehen. Soll eine Strategie erfolgreich sein, muss sie eine eindeutige Antwort an zwei verschiedene Anspruchsgruppen geben können:

- Dem Kader: «Wohin gehen wir?»
- Allen Mitarbeitenden: «Was muss ich tun?»



Max Hauri AG

Die Max Hauri AG ist in internationalen Märkten tätig und entwickelt, produziert und vertreibt elektrotechnische Produkte für die Absatzmärkte Grosshandel, Industrie (OEM) und Grossflächen/Baumärkte. Produziert wird in der Schweiz, in Rumänien und China.

www.maxhauri.ch

Repräsentant Kanton Thurgau
Initiative Lebenskonzept Unternehmertum
www.unternehmertumaktiv.com

21

Daniel Hauri CEO Max Hauri AG und VR-Delegierter
der ELBET Holding AG, Bischofszell



Was heisst, dass die Strategie kein Geheimnis ist, sondern allen Mitarbeitenden bekannt sein soll. Sie gehört ans Anschlagbrett. Eine Strategie muss kurz sein, denn eigentlich sollte sie auswendig gelernt werden können – was aber heute nicht mehr so beliebt ist. Inhaltlich muss sie die vier K abdecken:

- Kernkompetenz
- Kunden
- Kosten
- Kanäle (Markt, Verkauf)

Diese vier Themenfelder sind prägnant zu beschreiben, um eine Antwort auf die Frage zu erhalten: Wohin geht unser Unternehmen? Man hört immer wieder, dass je eine Strategie für jetzt und eine für die Zukunft erstellt werden soll. Es gehört aber zum heutigen (guten!) Managementverständnis, dass für kurzfristige Erfolge nicht die Zukunft geopfert werden soll. Diese These wurde durch die aktuelle Finanzkrise noch untermauert. Führungskräfte, die eine kurzfristige Denkweise als Grundhaltung vertreten, sind für Firmen kaum die idealen Wegbereiter. Insofern muss jede gute Strategie auch eine dynamische Komponente aufweisen. Dies erfolgt auch aufgrund eines systemischen Strategieverständnisses: Strategiearbeit ist immer ein iterativer Prozess, ein Weg, eine Führungsaufgabe. Noch mehr: Gerade über den Strategieprozess lässt sich sinnvoll kommunizieren, Werte und Ziele vermitteln, steuern, Kohäsion und Lokomotion auf der entscheidenden Grundlage durchführen. Das Management muss die Strategie erarbeiten, der VR prüft, ob Strategie und strategische Projekte «in line» sind, und gibt Feedback.

Der Strategieprozess

Es ist unabdingbar, dass alle strategischen Zielmärkte unternehmerisch geplant, geführt und ausgewertet werden. Die Frage «Was kommt danach?» ist zentral und spielt bei der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie eine tragende Rolle. Eine Strategie kann jedoch nicht formuliert werden, wenn zuvor nicht klar ist,

welche die Wurzeln des eigenen Geschäfts sind. Die dynamische Komponente im Strategieprozess findet sich in der realistischen Bestimmung der Kernkompetenzen. Die zentralen Fragen lauten: Was kann ich heute? Was muss ich in Zukunft können? Wie gelingt es mir, einzigartig und nicht schnell kopierbar zu sein? Was kann ich besser als der Wettbewerb?

Die nachfolgenden Schritte bringen die notwendige Veränderungsenergie:

- Besprechen und Festlegen der Kernkompetenzen
- Darauf aufbauend: Formulieren der Strategie
- Aus der Strategie heraus werden jährlich die strategischen Unternehmensprojekte (SUP) festgelegt
- Aus den Projekten heraus erfolgt der Investitionsplan
- Erstellen des operativen Budgets bis EBIT-Stufe
- Eine Plausibilisierung hat zwei Mal pro Jahr zu erfolgen

Die obigen Implementierungsschritte helfen uns, zu fokussieren – nicht auf unreflektierte Lieblingskinder im Unternehmen, sondern auf die Strategie. Damit die ständige Anpassung an neue, komplexere Verhältnisse gelingt. Und insofern auch der Schritt vom episodischen zum kontinuierlichen Wandel. Auf der Basis einer dynamisch erarbeiteten und gelebten Strategie.

Fazit:

Für die ELBET Holding AG ist der Strategieprozess der zentrale Führungsprozess, ein Führungsinstrument, mit dem Potenziale gesucht und die strategischen Projekte fokussiert umgesetzt werden. Strategiearbeit ist für uns «Leadership und Reflexion», ein Innovations-treiber auf allen Führungsebenen.

Wir haben uns zum Arbeitsplatz Schweiz bekannt

KOSTENSPAREND, LOKAL, EFFIZIENT, SOZIAL UND UMWELTSCHONEND. So lässt sich die Operationsstrategie der CWS-boco Suisse SA beschreiben. CWS-boco ist einer der führenden Anbieter von professionellen Waschraum-Hygielösungen und Textildienstleistungen aus einer Hand. Die Schweizer Niederlassung verfügt über ein hocheffizientes Logistiknetz mit 16 Standorten, 5 Wäschereien und beliefert rund 50 000 Kunden. Über strategische Überlegungen, konsequente Massnahmen und den Gewinn durch «soziale Investitionen» spricht Etienne Bischoff, COO Schweiz.

Wir stehen in einer der modernsten Wäschereien ganz Europas, hier in Glattbrugg. Wie können Sie es sich leisten, «mitten in Zürich» zu produzieren?

Zwar müssen wir höhere Löhne zahlen, nehmen dies aber in Kauf. Wir haben uns vor einigen Jahren bewusst zum Arbeitsplatz Schweiz bekannt. CWS wurde auch durch einen Schweizer gegründet: Hygienepionier Conrad Wolfgang Schnyder. Wir haben das Privileg, dass CWS als Synonym für Schweizer Qualität gilt. Zertifizierte Prozesse und internationale Hygienestandards in den Wäschereien sorgen für eine permanent hohe Produkt- und Servicequalität. Ebenfalls investieren wir in Produktinnovationen und schaffen es so immer wieder, Akzente zu setzen. So lancierte CWS-boco Anfang Jahr den CWS Paradise Dry NT Screen, den ersten Handtuchspender mit Flat-Screen.

2004 legten wir unsere weniger kostengünstig aufgestellten Stoffhandtuchrollen-Wäschereien in Glattbrugg zusammen. Dadurch erreichten wir eine effiziente Auslastung. Um den Produktionsstandort langfristig zu sichern, haben wir in Glattbrugg einen hohen Betrag investiert und so 40 Arbeitsplätze in der Produktion gesichert. Eine Investition, die sich gelohnt hat: Heute waschen wir am Standort Glattbrugg für Kunden in der ganzen Schweiz täglich bis zu 15 000 Stoffhandtuchrollen und in Spitzenzeiten gegen 2000 Schmutzfangmatten.

Was heisst das nun für den Standort Glattbrugg in Bezug auf die Stückkosten? Sind Sie gegenüber den Konkurrenten aus dem Ausland konkurrenzfähig?

Einige Mitbewerber waschen ihre Stoffhandtuchrollen im Ausland und transportieren diese über hunderte von Kilometern in die Schweiz. Deren Lohnkomponenten an den Stückkosten werden zwar immer tiefer sein als bei uns, dafür fallen hohe Transportkosten an.

Anhand von Vergleichen innerhalb unserer Gruppe können wir genau berechnen, wie stark die Lohnkomponente auf die Stückkosten drückt. Wir bezahlen für den Lohnanteil zwar bis zu

10% mehr als vergleichbare Produktionsstandorte im Ausland, aber mit abnehmender Tendenz. Und bei den Gesamtkosten pro Stück liegen wir 5% vorne!

Dahinter steht eine klare Strategie: Kostenführerschaft für den gesamten Produktionsprozess und Erhöhung der Fertigungsqualität. Wir hatten den Vorteil, eine neue Wäscherei von Grund auf bauen und die Prozesse neu gestalten zu können. Effizienzsteigerungen durch optimierte interne Logistik, die physische Neuausrichtung der gesamten Anlagen, die leistungsgesteigerte Anlage selbst sowie die Anpassung der Gebinde und neue Produktionsabläufe haben uns markant leistungsfähiger gemacht.

Sie reparieren die Handtuchrollen hier noch selber. Reine Handarbeit! Das könnte man doch in grossen Losen ins Ausland vergeben.

Diese Überlegungen haben wir ebenfalls angestellt. Berechnungen haben jedoch bestätigt, dass unsere Strategie richtig ist: eine kostensparende, effiziente, ökologisch nachhaltige und sozialverantwortliche Produktion am Standort Schweiz. Wir setzen Nähmaschinen ein, die zwei Arbeitsgänge parallel erledigen, schneiden und zusammennähen. In der internen Logistik ist die Näherei komplett in den Produktionsprozess eingebunden. Aufgrund der Transportkosten würde eine Fremdvergabe hier ebenfalls nicht rentieren, und es entstünde eine Überwachungslücke im Qualitätsprozess.

Wenn Sie von ökologischer Produktion sprechen, was verstehen Sie darunter?

Beim Waschen versuchen wir, unter Berücksichtigung der neusten technischen Möglichkeiten, den Energieeinsatz so tief wie möglich zu halten. Die Prozessvernetzungen und Ressourcenflüsse sind extrem komplex. Auf einen simplen Nenner gebracht, verwenden wir in Glattbrugg Abwärme aus dem Trocknungsprozess für das Aufheizen des Waschwassers. Wir setzen neu auf ein ressourcenschonendes Waschverfahren. So brauchen

CWS-boco

ist einer der führenden Anbieter von professionellen Waschaum-Hygienelösungen und Textildienstleistungen aus einer Hand. Alle Leistungen werden im flexiblen Mietmodell angeboten. So profitieren Kunden von fest kalkulierbaren Kosten und einer professionellen Rundumbetreuung.

www.cws-boco.ch



23



Etienne Bischoff COO Schweiz, CWS-boco Suisse SA, Glattbrugg

wir weniger Trinkwasser und weniger Energie. Je nach Gaspreis können wir zwei unterschiedliche Waschverfahren sozusagen auf Knopfdruck starten.

Sind weitere Investitionen geplant, um die Wettbewerbsfähigkeit Ihres Standortes zu verbessern?

Ja, die sind geplant. Die Menge an Schmutzfangmatten, die wir waschen, nimmt stetig zu. Immer mehr Kunden erkennen, dass eine Matte im Eingangsbereich ein gutes Mittel ist, um die Hygieneprobleme dort zu lösen, wo sie entstehen. Dass die Kunden damit auch gleich ihre Reinigungskosten senken können, ist ein gerngesehener Nebeneffekt. In der Hochsaison, bei uns im Winterhalbjahr, waschen wir im Dreischichtbetrieb. Dieses Jahr ist daher ein weiterer Meilenstein geplant: Am Standort Glattbrugg wird eine von A bis Z auf unsere heutigen Bedürfnisse angepasste neue Anlage mit höherer Kapazität entstehen.

Wer profitiert von Ihrer Strategie, den Produktionsplatz Glattbrugg zu festigen?

Wir halten so unsere Stückkosten tief und sichern unsere langfristige Existenz. Zudem können wir eine beträchtliche Anzahl Arbeitsplätze in der Wäscherei anbieten. Auch die Umwelt profitiert, denn durch unsere Investitionen schaffen wir es, die benötigten Trinkwasserbezüge in der Nachtschicht komplett zu eliminieren, den Erdgasverbrauch zu senken und weitere Synergien auszunutzen. Wir berücksichtigen zudem lokale Lieferanten. Die komplette Anlage beziehen wir von einem Anbieter mit Sitz in Burgdorf (BE).

Die Logistik besteht schweizweit aus 150 Fahrzeugen und 16 Depots. Welchen Herausforderungen müssen Sie sich hier stellen?

Wir bedienen in der Schweiz etwa knapp 50 000 Kunden, einige davon sogar täglich. Unsere 16 Standorte erlauben uns,

Kundennähe wortwörtlich zu leben. Mit unserer Flotte und dem Servicepersonal haben wir bis zu 2 400 Kundenkontakte pro Tag. Aktuell sind wir daran, die Logistik von CWS und boco dort zusammenzuführen, wo wirtschaftlich sinnvoll und umsetzbar. Wir versprechen uns davon bis zu 10% weniger gefahrene Kilometer. Diese kombinierte Tourenplanung ist höchst komplex.

Sie sprachen von ökologischer Produktion. Was tun Sie sonst noch für die Umwelt?

Nachhaltigkeit und Umweltschutz sind schon immer ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie von CWS-boco – dies gilt für alle Bereiche: angefangen bei der Entwicklung unserer Waschaumhygiene- und Berufskleidungslosungen über die Bearbeitung der Textilien in unseren Wäschereien bis hin zur Logistik. Ein Hauptziel ist es, die CO₂-Emissionen bei unseren Bearbeitungs- und Lieferprozessen so gering wie möglich zu halten. Gerade diesen Frühling haben wir einen Feldtest mit dem ersten Elektronutzfahrzeug gemacht. Seit 2008 stellt CWS-boco International die europaweite Serviceflotte sukzessive auf Erdgasfahrzeuge um. Mittlerweile sind schon über 200 Erdgasfahrzeuge im Einsatz.

Fazit:

Der Produktionsstandort Schweiz erfordert eine klare Strategie, konsequentes Handeln und die permanente Ausrichtung auf sich verändernde Rahmenbedingungen. Wir verfolgen die Kostenführerschaft, handeln lokal und effizient, sichern Arbeitsplätze und arbeiten so energieeffizient wie technisch möglich und ressourcenschonend. Nachhaltigkeit und Erfolg verstehen wir als Gleichgewicht zwischen betriebsökonomischen Gesetzmässigkeiten und sozialer Verantwortung gegenüber den Mitarbeitenden sowie der Umwelt.

DIE KUNDENORIENTIERUNG HAT NICHT NUR IN WIRTSCHAFTLICH SCHWIERIGEREN ZEITEN IHRE BERECHTIGUNG. Nein, sie ist ein Dauerbrenner. Was bedeutet denn eine kundenorientierte Strategie für ein traditionelles KMU? Welche Stolpersteine und Erfolgsrezepte gibt es? Der Kunde müsse König – ja sogar Kaiser sein und immer im Mittelpunkt stehen. Davon sind die meisten überzeugt, wenn es um Kundenorientierung geht. Bestimmt keine leeren Worthülsen, sondern Zutaten für das tägliche Erfolgsrezept eines jeden KMU. Erfahren Sie, auf welche Zutaten die Joggi AG, ein regional tätiges KMU im Detailhandel, setzt.

Das Kundenbedürfnis steht im Zentrum



Joggi AG

Gegründet 1923
Regional tätiges Handwerker-Center

Beratung und Verkauf von Werkzeug, Elektro-, Akku- und Motorgeräten, Beschlägen, Befestigungstechnik, Sanitär- und Grobmaterialien, Reparaturwerkstätte

35 Mitarbeitende

www.joggi.ch

Kundenorientierung – ein Garant für den Erfolg

Kundenorientierung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Sie besteht vor allem aus kundenorientierten Mitarbeitenden. Sie sind es, die in einer individuellen Beratung das echte Kundenbedürfnis erkennen. Dieses Bedürfnis wird durch die Qualität der Produkte gestillt. Wir distanzieren uns von Billigprodukten und setzen auf den Verkauf von erstklassigen Markenartikeln. Die Auswahl des Produktsortiments ist deshalb eine zentrale und ständige Aufgabe. Die Kundenorientierung kommt somit einer Firmenstrategie gleich und muss von allen Mitarbeitenden gelebt werden, um so als Garant für den Erfolg zu bürgen.

Mitarbeitende – die wichtigste Komponente

Kundenorientierte Mitarbeitende sind der Schlüssel zum Erfolg, denn sie sind von der Beratung über den Verkauf und die Nachverkaufsbetreuung unmittelbar und ständig im direkten Kontakt mit den Kunden. Abgesehen von der Persönlichkeit und der Motivation eines jeden Einzelnen: Welche Rahmenbedingungen kann ein Unternehmen zu einer maximalen Kundenorientierung schaffen? Primär eine offene Firmenkultur. Sie fördert die Kommunikation untereinander und schafft Vertrauen im täglichen Umgang. Als eine der Hauptaufgaben eines Geschäftsführers oder Abteilungsverantwortlichen sollten die Bedürfnisse der Mitarbeitenden erkannt werden. Denn jeder Unzufriedenheit liegt immer ein Bedürfnis zu Grunde. Führungskräfte, die auf eine flache Hierarchie setzen, ermöglichen eine direkte Kommunikation und steigern so die Motivation des Einzelnen. Die Verantwortlichkeiten sind zwar grösser, aber auch klarer. Bei Joggi beispielsweise ist jeder zugleich Einkäufer und Verkäufer. Er verantwortet Beschaffung und Absatz. Mit Erfolg! Diese Faktoren fördern den Unternehmer in jedem Mitarbeitenden. Es ist unabdingbar, dass die Mitarbeitenden die Ziele und den ganzen



Liliane Kramer Betriebsökonomin HSW
Inhaberin/Geschäftsführerin Joggi AG, Murten

Prozess von der Beschaffung bis zum Abverkauf verstehen. Nur wer transparent kommuniziert, Marketingkampagnen und Verkaufsziele kennt, kann langfristig erfolgreich sein. Mitwisser sind Mitdenker.

Produkte – kundenorientiert und qualitativ hochwertig

Unsere Kernkompetenz ist das Beraten und Verkaufen von Produkten. Wir lösen die Probleme des Kunden für eine Tätigkeit, die er ausführen möchte. Dies geschieht durch Qualitätsprodukte, qualifizierte Beratung und konsequente Nachverkaufsbetreuung. Wenn wie im Falle Joggi im Umkreis von 20 km rund 20 Mitbewerber lauern, die mehr oder weniger das Gleiche anbieten, dann kommt der Sortimentsgestaltung eine hohe Bedeutung zu. Trends erkennen, am Ball bleiben, eine gewisse Risikobereitschaft eingehen, ohne den Realitätssinn zu verlieren, sind da die ständigen Aufgaben. Und: Ein ansprechender visueller Auftritt ist auch für auf den ersten Blick etwas weniger emotionale Produkte wichtig. Denn jeder Kunde will heute ein Einkaufserlebnis, auch bei technischen Produkten.

Beratung – das Zünglein an der Waage

Eine qualifizierte Beratung bringt zufriedene Kunden. Wenn die Kunden die gleichen Produkte auch anderswo und teilweise auch günstiger finden, ist ein attraktives Gesamtpaket ausschlaggebend. Dieses setzt sich zusammen aus einer ausgezeichneten Beratung, qualitativ guten Produkten, Vorführungen, Reparatur-Liefer- und Leihservice. Wir wollen die Bedürfnisse des Kunden erkennen und zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Produkt auftrumpfen. Dies nicht nur, indem der Aussendienst den Kunden besucht, sondern auch indem wir die vermeintlich richtigen Produkte präsentieren und im Geschäft zum Verkauf anbieten. Wir möchten Unmögliches möglich machen und auch aufwändige Kundenwünsche erfüllen und Systemlösungen anbieten. Die konsequente Nachverkaufsbetreuung ist Abschluss und Beginn im Verkaufs-Kreislauf. Der Kunde soll während der ganzen Lebensdauer des Produktes zufrieden sein. Es ist unsere Aufgabe und Pflicht, ihn auf Servicemöglichkeiten hinzuweisen. Denn sie birgt die Möglichkeit für zukünftige Verkäufe.

Kundenorientierung – ja, aber ...

Kundenorientierung klingt eigentlich ganz einfach und nur logisch, wenn man mit seinem Unternehmen erfolgreich sein will. Und doch gibt es einige Stolpersteine: Den Standardkunden gibt es nicht. Vielmehr sind die Wünsche und Anforderungen auch für dasselbe Produkte für jeden Kunden unterschiedlich, und so ist auch die Entscheidungsgrundlage verschieden. Und was für den Kunden gilt, gilt auch für den Mitarbeitenden. Auch wenn die Firmenwerte für alle gleich sind, ist immer noch die Persönlichkeit des Einzelnen im Vordergrund und kann ausschlaggebend sein für einen Kauf oder Nicht-Kauf. Die Beratung ist also ausschlaggebend für einen Kaufentscheid. Nun verkaufen wir Produkte und keine Beratungsdienstleistungen. Diese Beratung jedoch nimmt sehr viel Zeit in Anspruch und verpflichtet den potenziellen Kunden nicht zum Kauf. Es geschieht häufig, dass dann via Internet nach dem billigsten Preis für dieses Produkt gefahndet wird. Darf also Beratung auch für ein technisches Produkt, beispielsweise eine Bohrmaschine, in Zukunft etwas kosten, wenn der Kunde sich nicht für ein Produkt bei uns entscheidet? Wenn wir uns weiterhin auf unsere Kernkompetenzen konzentrieren und eben dem Kunden das für ihn optimale Produkt anbieten, dann ist es vielleicht an der Zeit, dass Beratung auch im Detailhandel etwas kostet. Das ist dann immer noch Kundenorientierung: einfach der Zeit angepasst.

Fazit:

Das Erfolgsrezept der Kundenorientierung im Detailhandel besteht zum einen aus Mitarbeitenden, die das echte Kundenbedürfnis erkennen. Und zum anderen aus einer Beratung und Produkten, die auf den Kunden zugeschnitten sind. Beides zusammen, umgeben von viel Engagement und Freude, machen Kunden zufrieden und Unternehmen erfolgreich.

«Beton ist – wie Erfolg – gar nicht grau!»

IM EUROPaweiten Verdrängungswettbewerb kann sich die CREABETON MATERIAUX AG in der Schweiz als Marktführerin im Bereich Betonwarenherstellung und in der Bauzulieferindustrie mit rund 500 Beschäftigten gut behaupten. Neben dem organischen Wachstum auf der Basis eines vielseitigen Produktsortimentes unter der Marke CREABETON spielte in den letzten Jahren auch die konsequente Vernetzung mit Kunden, Lieferanten und Schwesterfirmen innerhalb der Vigier-Gruppe eine entscheidende Rolle. Die einzigartige Kundenorientierung zeichnet sich durch persönliche Beratung, hohe Lieferbereitschaft und ausserordentliche Qualitätskonstanz aus. Zur Sicherstellung der Kundennähe betreibt die CBM heute vier geografisch vorteilhaft gelegene und regional gut verankerte Produktionsstandorte und Vertriebsstützpunkte in der Schweiz.

Breit abgestützte Strategie und gelebte Kultur

Adrian Forrer, seit November 2008 Unternehmensleiter Bereich CREABETON und Konzernleitungsmitglied der Vigier-Gruppe, ist sich sicher, dass ohne gut verankerte Strategie und Kultur der Unternehmenserfolg nicht über Jahre aufrechterhalten werden kann: «Innerhalb der CBM unterscheide ich zwischen zukunftsgerichteten und unmittelbar erfolgsnotwendigen Aktivitäten und Massnahmen. Beide stehen zu 100% im Dienst der Strategie und sind im Einklang mit unserer Unternehmenskultur!» Das war nicht immer so: Bei seinem Eintritt in die Unternehmung vor acht Jahren musste auf der Basis des HSG-Management-Modells die entsprechende Vorarbeit geleistet werden. Dabei galt es, insbesondere auf Ebene der Struktur rasch und konsequent Optimierungen vorzunehmen: Prozessanalysen, Vereinfachung der Strukturen, Klärung der Verantwortlichkeiten, Effizienzsteigerungen etc. Dazu Adrian Forrer pragmatisch: «Ob HSG-Modell, Porter oder Kaizen – jeder Management-Ansatz bietet wertvolle Hinweise; wichtig ist, das jeweils Nützliche daraus zu ziehen. Dabei muss nicht nach Lehrbuch vorgegangen werden.» Im Klartext heisst dies: Im Kerngeschäft muss die CBM seit jeher äusserst «lean» funktionieren, in jedem Fall mindestens so effektiv wie der beste Mitbewerber! Die strukturellen Verbesserungen ergaben den nötigen Zeitraum, um innerhalb der Integrationsebenen der Strategie und Kultur die nötige Nachholarbeit zu leisten. Dabei ist sich Adrian Forrer bewusst: Wenn das Erlangen einer passenden Unternehmenskultur als ebenso wichtig erachtet wird wie die Erarbeitung einer marktgerechten Strategie, sind die resultierenden Erfolge frühestens nach drei Jahren zu ernten. Er ist aber überzeugt, dass es sich in jedem Fall lohnt, diesen Prozess zu durchlaufen.

Unternehmerisches Handeln auf Basis verbindlicher Konzernvorgaben

Als Tochterunternehmen einer grösseren Gruppe sind für den mittelfristigen Erfolg klare Konzernvorgaben bezüglich Finanzen und Realisierungen massgebend; in einer anlageintensiven Industrie wie die der Betonvorfabrikation sind deshalb neben den üblichen Finanzziele auch verbindliche Reinvestitionseckwerte zum Substanzerhalt der technischen Einrichtungen entscheidend. Zudem zeigt sich, dass für den Erfolg innerhalb der Gruppe auch gruppenweit gültige kulturelle Grundwerte zu verankern sind. Adrian Forrer ist überzeugt: «Als Leiter einer Firma, die nicht in meinem Besitz ist, fühle ich mich bei Kongruenz zwischen den vom Konzern vorgegebenen Zielgrössen im Bereich Finanzen, Realisierung und Werte und meiner persönlichen Überzeugung und Ambition doppelt motiviert, den Erfolg im Sinne eines «Unternehmers» zu suchen.» Diese unternehmerische Einbettung bietet zudem die einmalige Chance, den (europäischen) Markt sowie die Wettbewerber noch besser kennen zu lernen und auf der Basis eines soliden Fundamentes Unternehmensperspektiven zu entwickeln, die weit über die üblichen fünf Jahre hinausgehen.

Diversifikation und Wachstum in Nischenmärkten

Im aktuellen Verdrängungswettbewerb vertritt Adrian Forrer die Ansicht, dass im praktischen Alltag Kundenorientierung, Innovationsbereitschaft und die optimierte Nutzung der vorhandenen Ressourcen unabdingbar sind. Stolz zeigt er am Beispiel eines im eigenen Hause entwickelten neuen Produktionsverfahrens

CREABETON MATERIAUX AG (CBM)

ist ein Unternehmen der Vigier-Gruppe. Mit über 100-jähriger Tradition produziert und liefert CREABETON als Marktführerin schweizweit das breiteste Sortiment an vorfabrizierten Betonprodukten.

Seit 10 Jahren wird die Leaderposition kontinuierlich ausgebaut.

www.creabeton-materiaux.ch



auf, wie bei CBM dank eines robotergesteuerten Verfahrens normgerechte Betonschächte mit auf Kundenwunsch massgeschneiderten Ein- und Ausläufen innerhalb von wenigen Tagen automatisiert gefertigt werden: «Sie müssen sich das so vorstellen: Der Kunde setzt auf einem A4-Blatt Durchmesser, Winkel und Gefälle der Ein- und Ausläufe ein, faxt uns das Blatt als Auftragsbestätigung, wir lesen die Daten ein, konvertieren sie über eine 3-D-Simulation in Systemdaten, die der Fräsroboter lesen kann. Der Fräsroboter bearbeitet eigenständig eine Negativform aus Gips, die sechs Stunden später in eine zylindrische, wiederverwendbare Stahlschalung eingelegt wird. Diese wird mit selbstverdichtendem Beton gefüllt, und kurz darauf wird der fertige, monolithische 1,5 Tonnen wiegende Betonkörper ausgeschalt.» Die Nutzen liegen auf der Hand: Der Kunde profitiert von millimetergenauer Produktqualität, absoluter Dichtigkeit und kürzester Lieferfrist; CBM profiliert sich durch umweltschonende Produktion (die Negativform ist zu 100% abbaubar) und profitiert von hoher Ergonomie am Arbeitsplatz (der Roboter arbeitet autonom in einem geschlossenen Gebäude, der selbstverdichtende Beton wird ohne lärmende «Rüttler» eingebracht) bei interessanten Produktionskosten.

Als weiteres Beispiel führt Adrian Forrer «Designbeton» als zukunftssträchtigen Nischenmarkt an: Dank enger Zusammenarbeit mit dem materialtechnologischen Labor des Mutterkonzerns ist CBM erfolgreich in die Nische des hochfesten Betons eingestiegen. Der neue Werkstoff ermöglicht die Herstellung von zementgebundenen Bauteilen, die bis zu 5-mal fester sind als herkömmlicher Beton. Dadurch lassen sich filigrane Bauteile herstellen, wo bis vor kurzem nur Glas oder Metall üblich waren. So hat sich die Swatch-Gruppe entschieden, die Fassade ihrer neuen «dress your body»-Schmuckfabrik statt in Aluminium in hochfestem Beton auszuführen.

Dank dem neuen Werkstoff stösst CBM in den Interieurbereich vor: Duschen, Küchen, Tische, Möbel aus Beton sind bei einer Plattendicke von nur 22 mm sehr gefragte Designerartikel. Dazu Adrian Forrer: «Nischenprodukte mit hohem Kommunikationswert mögen vorerst in der Erfolgsrechnung nicht gerade Schwindelzustände hervorrufen, sind aber ein klares Abbild der Strategie. Die Erschliessung neuer (Nischen-)Märkte und neuer Absatzkanäle durch Innovationsstärke ist ein probates Mittel

Adrian Forrer Unternehmensleiter der CREABETON MATERIAUX AG innerhalb der Vigier-Gruppe und Konzernleitungsmitglied der Vigier

zur langfristigen Sicherung des Wachstums der Unternehmung. Dabei zählen Produkte genauso wie Services in den Innovationstopf!»

Systematische Beurteilung des Erfolgs

Als Naturwissenschaftler weiss Adrian Forrer, dass ohne Kontrolle des Zielerreichungsgrades resp. des Umsetzungsstandes laufender Projekte und Massnahmen sich der Erfolg rasch wieder verflüchtigen kann. Deshalb werden bei CBM die strategisch und operativ relevanten Kenngrössen nach der Balanced-Scorecard-Methode (BSC) systematisch ausgewertet. Diese selbstkritische Analyse ist ein weiterer Ausdruck des ausgeprägten Gestaltungswillens und des Selbstvertrauens, das im Unternehmen überall spürbar ist. Verankerte Strategie, gelebte Unternehmenskultur, Innovationsbereitschaft und Kundenorientierung werden bei CBM auf eindrückliche Art und Weise wie in einem Betonmischer gut durchmischt und am Markt erfolgreich und nachhaltig umgesetzt – dazu Adrian Forrer schmunzelnd: «Haben Sie auch festgestellt, dass Beton – wie übrigens Erfolg – eigentlich gar nicht so grau ist?»

Die drei wichtigsten Punkte:

- Breit abgestützte Strategie und gelebte Kultur innerhalb der Unternehmung inkl. verbindlicher Konzernvorgaben in den Bereichen Finanzen, Realisierung und Werte
- Diversifikation und Erschliessung von Nischenmärkten auf Basis überdurchschnittlicher Kundenorientierung und hoher Innovationsbereitschaft
- Systematische Erfolgskontrolle als Ausdruck des ausgeprägten Gestaltungswillens und des Selbstvertrauens

IM GESPRÄCH MIT ALBERT BAEHNY, dem Konzernchef von Geberit, klärt Dr. Karl-Heinz Sebastian, Senior-Partner und Preisexperte der Strategieberatung Simon-Kucher & Partners aus Köln, was den wahren Kern der Strategie ausmacht.

Strategie des Vorwärtsmanagements – trotz Krise

Karl-Heinz Sebastian: In Folge der Wirtschaftskrise kollabieren Märkte, Unternehmen brechen die Erlöse weg, Führungskräfte kapitulieren. Wird die Strategie nach der Krise eine andere sein als vor der Krise?

Albert Baehny: An unternehmerischen Fehlentwicklungen ist nicht die Krise schuld, sondern ein unzureichendes Management. Wenn ein Unternehmen durch die Krise an den Abgrund geführt wurde, dann war die Strategie schlecht. Die Crux ist, dass diese Strategie schon vor der Krise falsch war und hätte geändert werden müssen. Eine Strategie ist immer langfristig ausgerichtet. Deshalb sollte man eine «richtige» Strategie auch trotz Krise nicht ändern. Eine richtige Strategie bleibt richtig – in guten wie in schlechten Zeiten.

Was unterscheidet dann eine gute von einer schlechten, die richtige von der falschen Strategie?

Es sind drei Faktoren, die eine Strategie qualifizieren: Das Wichtigste ist die Zielsetzung, das Entscheidende sind die Kompetenzen und Chancen und das Kritischste ist die Umsetzung.

Welche Zielsetzungen muss eine Strategie verfolgen?

Es gibt nur eine finale Zielsetzung: profitabel zu wachsen.

So einfach?

Umsatzwachstum alleine ist einfach und gleichzeitig schlecht, weil man mit Kaufanreizen und Preiszugeständnissen wachsen kann, dabei aber die Profitabilität des Geschäftes droht, verlorenzugehen. Die Steigerung der Profitabilität alleine ist genauso falsch, weil irgendwann die kritische Grösse nicht mehr da ist. Auch Kosten sparen ist nicht der richtige Weg. So können Sie nicht auf Wachstum umschalten, wenn Sie vorher nur auf der Kostenbremse gestanden haben. Deshalb ist es wichtig, im Erlös und Ertrag langfristig und profitabel zu wachsen.

Worauf ist zu achten, um profitabel zu wachsen?

Profitables Wachstum resultiert am sichersten aus organischem Wachstum. Das Unternehmen sollte also aus eigener Kraft wachsen und immer danach streben, das Meiste und Beste aus den finanziellen Ressourcen und personellen Kapazitäten des Unternehmens hervorzubringen.

Warum ist das so?

Bei einem organischen Wachstum bleibt man fokussiert, und die Gefahr der Verzettelung ist minimal. Wir investieren zum Beispiel immer in Bereiche, wo wir stark sind und führend bleiben wollen. Es ist für uns ein sicheres Wachstum, weil wir uns auf bekanntem Terrain bewegen. Es wird für uns zum profitablen Wachstum, weil wir uns in bereits investierten Strukturen bewegen.

Sie empfehlen also, eher langsam, dafür aber gesichert profitabel zu wachsen?

Nein, ein sicheres und profitables Wachstum ist nicht gleichzusetzen mit langsamem Wachstum. Wir haben Produkt- und Marktbereiche, in denen wir zweistellig wachsen – auch in der Krise.

Aber die Strategie, auf profitables Wachstum zu setzen, macht doch nur Sinn, solange das Wachstumstempo intakt ist. Was sind für Sie die attraktivsten Wachstumsbereiche, und wo sehen Sie die Grenzen des Wachstums?

Für mich gibt es keine Grenzen des Wachstums, nur des Denkens. Was zählt, sind Gewinne und Zukunftschancen. Die für uns grössten Wachstumsbereiche finden wir fern der Heimat in China und Indien, dort sind auf Jahre die höchsten Zuwachsraten zu erwarten. Grosses qualitatives Wachstum sehe ich weiterhin in unseren europäischen Heimatmärkten.

**Was ist für Sie der Schlüssel zum Wachstum in diesen unterschiedlichen Märkten?**

Innovation. In den etablierten Heimatmärkten verbessern wir die Produktivität der Produkte und die Effizienz der Prozesse beim Einbau und im Betrieb unserer Produkte. Das Thema «Wasser sparen», die Qualität des Wassers und die Hygiene in der Nutzung unserer Produkte sind für uns die grössten Entwicklungsthemen. In den Märkten Asiens arbeiten wir an der «Affordability», sprich an der Preisgünstigkeit unserer Produkte. Unsere Produkte müssen noch einfacher und sicherer im Einsatz werden.

Zu den Kompetenzen von Geberit: Was kann Geberit besser als alle anderen?

Wir beherrschen den Push-Pull der Prozesse mit unseren Geschäftspartnern schon recht gut. D. h., wir wollen, dass Einbau und Verwendung von Geberit-Produkten von den Entscheidungsträgern wie Planern, Architekten und Installateuren gefordert werden. Für diesen Pull-Effekt brauchen wir den Vorverkauf, den unsere Vertriebsmitarbeiter leisten, und Innovationen, die durch den Markt angetrieben werden. Dabei hilft uns, dass wir uns jeden Tag im Markt bewegen, wir hören und sehen, was gut ist, was zu kompliziert ist und vereinfacht werden muss und was die Installateure und Verwender brauchen. Durch den Hineinverkauf in die Vertriebskanäle – also den Push – schaffen wir es, zusammen mit dem Grosshandel, dass unsere Produkte immer und überall verfügbar sind.

Warum gelten Chancen als strategieentscheidend?

Alleine durch Marktchancen kann aus einer Idee ein Erfolg werden. Die Sanitärinstallation ist ein weltweiter Wachstumsmarkt. Sowohl das Renovierungspotenzial in den entwickelten Märkten als auch das Neubaupotenzial in den fernen Märkten sind riesig. Überall auf der Welt nimmt die Bedeutung des Badezimmers zu. Früher noch als «Nasszelle» abklassifiziert wird das Bad heute und in Zukunft zur Wellness-Oase.

Geberit

Gründung 1874, Sitz in Rapperswil-Jona (CH)
Europäischer Marktleader in der Sanitärtechnik
Produktspektrum umfasst Sanitär- und Rohrleitungssysteme
Umsatz in 2009 CHF 2,2 Mrd.
Weltweit rund 5 500 Mitarbeiter
Vertriebsniederlassungen in rund 40 Ländern
15 Produktionsstandorte in 7 Ländern
Seit 1999 an der Schweizer Börse in Zürich kotiert

www.geberit.com

■ GEBERIT**Warum ist die Umsetzung der kritischste Teil der Strategie?**

Strategie heisst durchhalten und festhalten, heisst Ausdauer, nicht aufgeben und nicht jedes Jahr die Prioritäten ändern. Trotz der scheinbar zunehmenden Dynamik und Volatilität der Märkte entstehen dauerhafte Erfolgspositionen nicht in kurzer Zeit. Man braucht langen Atem und klare Strukturen, so dass jeder weiss, wer entscheidet und wer was zu tun hat. Eine Strategie umzusetzen heisst für uns, es jeden Tag besser zu machen. Auch kleine Schritte helfen uns, besser und stärker zu werden.

Gehen Sie auch neue Wege in der Umsetzung Ihrer Strategie?

Waren Sie schon einmal in unserer Lounge in Paris?

Nein, was habe ich verpasst?

Die mentale Präsenz bei Endverbrauchern und emotionale Faktoren werden im Kaufentscheidungsprozess in der Sanitärtechnik immer wichtiger. Deshalb haben wir in Paris den weltweit ersten Ausstellungsraum von Geberit mit Dusch-WCs für Endverbraucher eröffnet. Mit der «Own the City»-Werbekampagne haben wir 600 Anzeigentafeln in Amsterdam mit unseren Produkt AquaClean und der Kampagne «I love Water» für einen Monat belegt. Wir arbeiten mit Starfotografen, Stararchitekten und mit Berühmtheiten wie zum Beispiel Melanie Winiger zusammen. Wir hören sehr viel Lob und Anerkennung. Unsere Mitarbeiter sind stolz auf Geberit. Das alles sind hervorragende Voraussetzungen, um eine gute Strategie erfolgreich umsetzen zu können. Dem Management gibt das die Gewissheit, weiterhin ambitioniert, fokussiert und stark in der Umsetzung Geberit vorwärtszuführen.

Das Interview führte Karl-Heinz Sebastian

PDF TOOLS AG BEWEGT SICH SEIT 10 JAHREN IN EINEM NISCHEN-MARKT. Dies konsequent und erfolgreich. Die Fokussierung wird bereits mit dem Firmennamen kommuniziert. Fokussierung, Innovation, Technologie und Kommunikation sind wichtige Bestandteile der Strategie von PDF Tools.

Vom Pionier zum führenden Technologie-partner

Als Dr. Hans Bärzfuss vor zehn Jahren die Firma PDF Tools gründete, hatte er die Bedeutung des digitalen Dokuments in der modernen Kommunikationsgesellschaft schon lange erkannt. Als Spezialist der Informatik und Unternehmensführung beschäftigte er sich in seiner damaligen Firma für professionelle IT-Services mit den zukünftigen Marktanforderungen und setzte bereits 1994 die PDF-Technologie in Projekten bei seinen Kunden ein. Natürlich gab es schon andere Dokumentenformate, diese vermochten jedoch die Anforderungen an ein qualitativ hochwertiges Dokumentenmanagement nicht zu erfüllen. Hier hat Hans Bärzfuss mit der PDF Tools angesetzt. Instrumente zu entwickeln, die dem Benutzer die Möglichkeit bieten, Dokumente so zu erzeugen, zu verarbeiten und zu archivieren, dass Informationen in Geschäftsprozessen verlässlich und nachvollziehbar transportiert werden können und auch nach zehn Jahren noch nicht an Beweiskraft verloren haben.

PDF Tools bietet qualitativ hochstehende Programmierkomponenten und Softwarelösungen für die Erzeugung, Bearbeitung, Wiedergabe und die digitale Signatur von PDF und PDF/A-Dateien sowie die revisionssichere Langzeitarchivierung in PDF/A an. Sie lassen sich auf allen wichtigen Betriebssystemen einsetzen. Umfassender Qualität, hohen Volumen und einmaliger Performance gilt das Augenmerk.

Wachstum in der Nische

Damit die Nische nicht zu einer Sackgasse wird, muss die Technologie laufend den Marktanforderungen angepasst werden. Es ist ein klarer Entscheid, sich nicht auf das Projektgeschäft beim Kunden zu konzentrieren, sondern sich der Weiterentwicklung der Technologie zu widmen. Ein Wachsen der Firma wird mittels Tiefe und Breite des technologischen Angebotes angestrebt und nicht durch ressourcengetriebene Dienstleistungen. Die Technologie steht mit der laufenden Veränderung der digitalen

Kommunikation und Information immer vor neuen Herausforderungen. Um diese zu bewältigen, bedarf es einer zeitnahen und stetigen Weiterentwicklung, die mit dem erarbeiteten Cashflow finanziert wird.

Der Initialaufwand für den Kunden ist gross – sein Nutzen grösser

Die gesamte Kommunikation verlagert sich immer mehr von der papierenen zur digitalen Korrespondenz. E-Mails, E-Rechnungen, E-Belege sind naheliegende Beispiele. Dabei handelt es sich sehr oft um Geschäftsakten, die gerade auch in digitaler Form der gesetzlichen Aufbewahrungspflicht unterliegen.

Das Bewusstsein dafür ist bei vielen Firmen erst am Entstehen. Man ist sich der «Unkontrolliertheit» digitaler Kommunikation bewusst, kennt die gesetzlichen Anforderungen, scheut aber die Umsetzung. Dieses Zögern kommt nicht von ungefähr, denn die Archivierung digitaler Geschäftsakten bedeutet für ein Unternehmen eine konsequente Anpassung der Informationsprozesse. Allerdings mit dem Vorteil, dass mit der erfolgreichen Durchführung die Prozesseffizienz markant gesteigert und damit langfristig Kosten gesenkt werden.

Ein Team von Spezialisten

Damit ein solches Projekt von Erfolg gekrönt ist, muss die optimale Technologie bereitgestellt und von kompetenten Projektpartnern umgesetzt werden. Kunden von PDF Tools sind Integratoren und IT-Dienstleister, welche die Software von PDF Tools in ihre bestehenden Applikationen integrieren und so ihren Kunden umfassende Lösungen bieten können. PDF Tools versteht sich dabei als Anbieterin der optimalen Standardinstrumente, die langfristig und verlässlich funktionieren, da-



Rolf Günter Head of Business Development der PDF Tools AG, Winkel

mit der Integrator und auch der Kunde in diesem sich schnell verändernden Markt ihre Ressourcen neuen Projekten zuordnen können.

Die klare Fokussierung macht PDF Tools aber auch für die Mitarbeitenden zur attraktiven Arbeitgeberin, die qualifizierte Mitarbeiter anziehen und halten kann. IT-Profis, die Impulse des Marktes aufnehmen und im Interesse ihrer Kunden umsetzen.

Transparenz der Leistung und Vertrieb

Sämtliche Produkte der PDF Tools können online kostenlos evaluiert oder als Testversion bestellt werden. So wird dem Kunden die Option geboten, sich vor dem Kaufentscheid von Qualität und Funktionalität der Produkte zu überzeugen. Der Kunde erhält absolute Transparenz über die Produkte, deren Möglichkeiten und Sicherheit bezüglich Kompatibilität mit seiner Betriebsumgebung.

Der Vertrieb erfolgt direkt über den E-Business-Kanal und indirekt über Integratoren und OEM-Partner (Original Equipment Manufacturer), die geografisch und fachlich nahe beim Kunden sind.

Langfristige Sicherheit und internationaler Know-how-Transfer

Die Dokumentenformate PDF und PDF/A sind ISO-Standards, welche durch die technische Arbeitsgruppe der ISO für Dokumentenformate getragen werden. Als Schweizer Delegierter der Schweizerischen Normen-Vereinigung in dieser Arbeitsgruppe ist Hans Bärffuss maßgeblich an dieser Entwicklung beteiligt. Weil die ganze Technologie im Bereich der Dokumentenformate und der digitalen Signatur komplex ist, bedarf sie eines langfristigen, vernetzten Denkens und eines konstruktiven Wissensaustauschs.

PDF Tools AG

PDF Tools bietet seit 10 Jahren primär serverbasierte Werkzeuge für die Erzeugung, Bearbeitung, Wiedergabe und digitale Signierung von Dokumenten in PDF und PDF/A. Sie lassen sich von Entwicklern, Integratoren und IT-Abteilungen leicht in andere Applikationen integrieren. Spezialität ist der ISO-Archivstandard PDF/A; alle wesentlichen Dokumentenarten sind nach PDF/A konvertierbar. Das Unternehmen zählt 12 Mitarbeitende.

www.pdf-tools.com



tauschs. PDF Tools ist Mitgründerin des internationalen PDF/A Competence Center mit Sitz in Berlin, das sich zur Aufgabe gemacht hat, Know-how und Erfahrungen international zu vernetzen und auszutauschen. Das Competence Center ist eine bewährte Institution und verzeichnet weltweit bereits mehr als 100 Mitglieder, wie zum Beispiel Adobe, Kofax, Abbyy, T-Systems, Bechtle und viele mehr.

Das Potenzial ist noch lange nicht ausgeschöpft

In Anbetracht der steigenden Compliance-Anforderungen an die Unternehmen in den immer komplexer werdenden globalen Märkten steigt der Druck auf die Unternehmen, ihr Dokumentenmanagement und die Archivierung in Angriff zu nehmen. Der grundsätzliche Treiber ist das Risk-Management. Professionelle Unternehmen gehen hier auf Nummer sicher und setzen auf Qualität.

Deshalb wird auch die Kommunikation über die Firmenwebsites zum Thema. Heute bestehen noch keine expliziten Vorschriften über die Archivierung der Inhalte. Doch das ist eine Frage der Zeit. So archivieren bereits heute verantwortungsbewusste Unternehmen ausgewählte Inhalte ihrer Homepage in PDF/A langzeitauglich.

Fazit:

Dank der klaren Fokussierung im Geschäftsmodell der PDF Tools ist es gelungen, als Kleinfirma weltweit beachtete Erfolge und Akzeptanz zu erlangen und eine Unternehmenskultur zu etablieren, die in der Technologie, der Innovation, dem Qualitätsdenken und der Freude an der Arbeit gelebt wird.

Roland Meier AG

Blech in Form. Gegründet 1958 in Würenlingen/AG, 70 Mitarbeiter, Entwicklung und Herstellung von anspruchsvollen Schweisskonstruktionen, Industrieschränken, Gehäusen und Verschalungen als Zulieferer für die Rollmaterialindustrie, die Elektroindustrie und den Maschinenbau. 30% Export in EU-Länder.

www.rmagn.ch



Blech in Form.

Roland Meier AG



Michael Meier Inhaber und Geschäftsführer Roland Meier AG, Würenlingen

Wenn das Unternehmen wächst und wächst ...

... UND DADURCH ETWAS AUS DEN FUGEN GERÄT: KANN EINE STRATEGIE HELFEN, WIEDER AUF DEN PFAD DES ERFOLGES ZURÜCKZUFINDEN? In meinem Nachdiplomstudium Unternehmensführung

vor 17 Jahren kam ich zum ersten Mal mit dem Begriff «Strategie» in Kontakt. Für meine Semesterarbeit entschied ich, eine Strategie für die Roland Meier AG auszuarbeiten. Unser kleines Familienunternehmen mit 20 Mitarbeitern ist als Zulieferer in der Blechbearbeitung und dem Gehäusebau tätig. Ich erstellte als junger Verwaltungsrat verschiedenste Fragebogen, welche von den Mitgliedern des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung ausgefüllt werden mussten. Zum Schluss verfasste ich einen hübschen Bericht, der sich vor allem aus Analysen zusammensetzte und eine Empfehlung für das weitere Vorgehen enthielt. Mit dem Abschluss der Semesterarbeit verschwand der Bericht bei den operativ tätigen Mitarbeitern in der Schublade. Ich selber hatte mit Studium und Reisen anderes im Sinn, als einer mir noch etwas fremden Firma eine Strategie zu verpassen.

Drei Jahre später übernahm ich die Führung dieses Unternehmens und damit auch die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Firma. Also: Semesterarbeit ausgraben und mit der strategischen Entwicklung der Firma beginnen. Doch als so einfach entpuppte sich das nicht. All die guten Vorsätze, eine saubere Strategie aufzubauen, diese zu kommunizieren und danach zu leben, verschwanden im Nebel der täglichen operativen Hektik. Trotzdem entwickelten wir uns in den ersten paar Jahren meiner Tätigkeit vom Anbieter einfacher Blechteile zum Partner für Lösungen aus Blech. Rückwirkend betrachtet erkläre ich das heute so: Der Chef ist beseelt von seiner Idee, erkennt Möglichkeiten instinktiv und geht mit ein paar Weggefährten gezielt und mit viel Einsatz voran. Der Laden ist so klein und übersichtlich, dass jeder die Grundideen mitbekommt und den Wind spürt, der bläst – es sei denn, er beharrt auf schön Geschriebenem und offiziell Kommuniziertem. Ich nenne diese Form der Strategie die «Automatisch-intuitive-start-up-Strategie». In dieser Phase sind die eingangs geschilderten Analysen und Berichte wohl überflüssig und hindern die Macher mehr, als dass sie ihnen nützen.

Der Organismus aber wächst weiter, und die Komplexität des Geschäftes nimmt zu. Von den «alten Hasen» macht, wie es bereits in der Startphase nötig war, jeder ein bisschen alles. Und die Neuen sollen gefälligst selbst merken, wohin es geht und was zu tun ist. Einige Jahre sind wir so weitergewachsen, aber es wurde zunehmend schwieriger, die steigenden Kundenanforderungen zu erfüllen und dabei auch noch Geld zu verdienen. Wir hielten zwar jährlich einen Zielsetzungsworkshop ab, an dem wir uns über Qualität und aktuelle Probleme austauschten und neue Ziele setzten. Der Erfolg blieb aber meist bescheiden.

Auf der Suche nach Möglichkeiten und Methoden, die Wirkung unserer Zielsetzungen und Workshops zu verbessern, griff ich eines Tages in meine Hängeregistratur «Strategie» und arbeitete mich durch das Gesammelte der letzten Jahre. Ich entschied mich für ein relativ einfaches, aber umfassendes Vorgehenskonzept, welches mir als eine Zusammenfassung zu einem Vortrag von Prof. Dr. Peter Abplanalp von der Fachhochschule NW vorlag. Kernpunkte dieses auf KMU zugeschnittenen Vorgehenskonzeptes sind:

- Betriebliche Effizienz ist noch keine Strategie
- Kreative Positionierung/Einzigartigkeit
- Aktivitäten anpassen
- Verzichtentscheide fällen

Gegen Ende 2007 begaben wir uns mit diesem Vorgehenskonzept zu viert in unseren Zielsetzungsworkshop und arbeiteten die Themen innerhalb eines Tages durch. Es entstand ein dreiseitiges Dokument, welches unsere langfristigen Ziele, unsere Markteinschätzung, unsere Fähigkeiten und die nötigen Ressourcen aufzeigte. Auf dieser Basis wurden dann Ziele für das nächste Jahr formuliert, mit denen jeder zurückging und die er auf Basis eines grösseren Gesamten mit seinen Mitarbeitern umsetzen konnte.

Bald erwies sich, dass die ausformulierte Strategie noch ganz andere Vorteile hat: Neuen Mitarbeitern kann schnell und umfassend aufgezeigt werden, wohin die Roland Meier AG will und wie sie funktioniert. Dank dem klar definierten Leistungsangebot verschwenden wir keine Zeit für die Bearbeitung von Anfragen, die nicht zu uns passen. Investitionsentscheide werden anhand der Strategie geprüft. Zudem – und das war der wichtigste Punkt für die weitere Firmenentwicklung – erkannten wir, dass sowohl unsere Organisation wie auch die Qualifikation für

das strategisch definierte Angebot nicht mehr genügen. Aus dieser Erkenntnis entwickelten wir ein professionelles Personalmanagement, veränderten unsere Organisationsstruktur und starteten einen Persönlichkeits- und Teamentwicklungsprozess. Dank diesen Massnahmen erreichen wir heute die in der Strategie anvisierten Ziele.

In einem weiteren Schritt wurden das Leitbild, das Wertesystem und die vier Säulen der Qualität der Roland Meier AG aufgebaut, so dass diese Elemente zusammen mit der Strategie einen Kompass für die Ausrichtung all unserer Handlungen bilden. Auch wenn die Strategie definitionsgemäss langfristig ausgelegt ist, darf sie sich Veränderungen nicht verschliessen. Im jährlichen Managementreview wird sie daher geprüft und wo nötig angepasst. Über einen vordefinierten Kommunikationsrhythmus werden die neuen Vorgaben und Ziele kurz nach dem jährlichen Review allen Mitarbeitern kommuniziert und in Mitarbeitergesprächen individuelle Ziele festgelegt. Somit ist gewährleistet: Alle Mitarbeiter der Roland Meier AG wissen, wohin es geht, ziehen am selben Strick – und das erst noch in die gleiche Richtung.

Fazit:

- Jedes erfolgreiche Unternehmen hat eine funktionierende Strategie. Bei kleineren Organisationen muss es kein Nachteil sein, wenn sie nirgends aufgeschrieben ist.
- Üblicherweise erkennen wir zu spät, dass Klärungsbedarf besteht. Meine Aufforderung an Sie: Nehmen Sie sich noch diesen Monat die Zeit für die Beantwortung folgender Fragen:
 1. Weiss der Mitarbeiter, mit dem ich am wenigsten zu tun habe, wohin ich mit meiner Firma will?
 2. Ziehen alle Mitarbeiter meines Unternehmens am gleichen Strick (und in die gleiche Richtung)?
 3. Ist unser Angebot klar definiert und auf unsere Kunden ausgerichtet?
 4. Wissen wir, was wir nicht machen wollen?
 5. Neben all dem, was wir schon machen: Wissen wir, was wir in Zukunft zusätzlich tun möchten?
- Wenn Sie nicht alle Fragen mit einem klaren Ja beantwortet haben, empfehle ich Ihnen, sich näher mit der Strategiefindung und -umsetzung auseinanderzusetzen. Es gibt verschiedenste Wege, wie man damit beginnen kann. Wählen Sie einen einfachen Ansatz und studieren Sie nicht dicke Bücher.
- Legen Sie das Augenmerk auf die Umsetzung, nicht auf die Analyse. Wo man hin will, ist bei einem KMU relativ schnell klar. Zum Treffen der nötigen Massnahmen braucht es ein klares Konzept – und Kontrollen, denn das Tagesgeschäft ist unerbittlich. Und vergessen Sie nie: machen, nicht labern.

Die Förderagentur für Innovation KTI

HABEN SIE SICH AUCH SCHON GEFRAGT, wie man möglichst einfach und effizient ein Forschungsvorhaben oder eine Geschäftsidee umsetzen könnte? Die KTI, die Förderagentur für Innovation des Bundes, kann Ihnen dabei helfen. Eine ihrer Hauptaufgaben ist es, KMU bei der Realisierung von anwendungsorientierten Forschungsprojekten zu unterstützen.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Bundesamt für Berufsbildung und Technologie BBT
Förderagentur für Innovation KTI

Die KTI – unbürokratisch, flexibel und zugänglich

Viele Unternehmer schrecken beim Gedanken, mit der «Bundesverwaltung» ein Innovations-Projekt zu starten, etwas zurück. Bei manchen ist das Bild von langsamen Beamten und komplizierten Prozessabläufen vorherrschend. In Tat und Wahrheit ist es jedoch genau anders: Die KTI bietet einen einfachen und unkomplizierten Zugang zu Hochschulwissen und hilft bei der Suche nach dem richtigen Projektpartner für (fast) jede Geschäftsidee. Oft besteht auch eine gewisse Hemmschwelle bei KMU, deren Inhaber selbst kein akademisches Studium absolviert haben, Kooperationen mit Hochschulen einzugehen. Genau diese KMU will die KTI mit kleineren Projekten motivieren, erste Erfahrungen in Hochschulforschungsprojekten zu sammeln.

Die F&E-Projektförderung – bringt Hochschulwissen zu Ihnen

Das wichtigste Standbein der KTI ist die F&E-Projektförderung. Hierbei werden Forschungsprojekte zwischen einem oder mehreren Wirtschaftspartnern (oft KMU) und einem Wissenschaftspartner (Hochschule, Forschungsinstitut) finanziell unterstützt. Die KTI übernimmt bei solchen Projekten maximal 50% der Kosten, zahlt dabei jedoch nur die Leistungen des Wissenschaftspartners. Es gibt keine Direktzahlungen an Unternehmen. Die Unternehmen können bei F&E-Projekten vom neusten Stand der Wissenschaft profitieren und die Ergebnisse – in Absprache mit dem Wissenschaftspartner – anschliessend für ihre Zwecke verwenden.

Projektgesuche können das ganze Jahr hindurch eingereicht werden. Den Entscheid, ob ein Projekt gefördert wird oder nicht, erhält der Antragstellende in der Regel innerhalb von vier bis sechs Wochen.

Start-up Coaching – vom Wissen erfahrener Coaches profitieren

Jungunternehmende können ein einzigartiges Unterstützungsangebot in Form eines Coachingprogramms in Anspruch nehmen.

Ähnlich wie bei den F&E-Projekten entscheidet eine Expertenjury über die Aufnahme der Bewerber in den Coachingprozess. Ist eine Start-up-Firma aufgenommen, kann sie während 6 bis 24 Monaten vom Know-how erfahrener Unternehmerinnen und Unternehmer, die teilzeitlich als KTI-Coach arbeiten, profitieren. Bei erfolgreichem Abschluss kann sie das begehrte KTI-Start-up-Label erwerben, das gegebenenfalls Türen zu Investoren und Kunden öffnet.

Förderung Unternehmertum – hilft den Unternehmern von morgen auf die Beine

Mit der Initiative «venturelab» begeistert KTI Studierende für das Unternehmertum und erleichtert den Einstieg in die Selbständigkeit. Ein modular aufgebautes System an Kursen begleitet die Jungunternehmer in spe von der Geschäftsidee über das Geschäftskonzept bis hin zur Vermittlung von Kontakten für erste Finanzierung. Herausragende Projekte mit Expansionsmöglichkeiten nach Übersee haben die Chance mit «venture leaders» an einem zehntägigen Workshop in Boston teilzunehmen.

KTI-Netzwerke – Suche nach dem richtigen Partner leicht gemacht

Die KTI unterstützt in der ganzen Schweiz Netzwerke, die eine Brückenfunktion wahrnehmen: Sie verbinden über Themen und geografische Räume hinweg Hochschulen und Wirtschaft miteinander. Die Netzwerke sind der «verlängerte Arm» der KTI zu KMU, die mit Hochschulen zusammenarbeiten möchten. Sogenannte WTT-Coaches (WTT = Wissens- und Technologietransfer) und Forschende unterstützen das Unternehmen bei der Suche und während der Zusammenarbeit mit geeigneten Forschungspartnern. Neu werden auch Hilfestellungen bei Fragen zum Schutz des geistigen Eigentums geleistet. Die Netzwerke und WTT-Angebote erleichtern und fördern die effiziente Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen und den regionalen Industriepartnern.



Walter Steinlin Präsident der Förderagentur für Innovation KTI, Bern

Die KTI – vielfältiges Netzwerk aus erfahrenen Wissensträgern

Die KTI ist nicht irgendein Netzwerk, sondern eine seit über 60 Jahren gewachsene Organisation aus Hochschulen, Unternehmen und Investoren. Dieses Netzwerk ist einzigartig in der Schweiz und basiert auf enger Zusammenarbeit mit Coaches und Experten/Expertinnen. Die erfahrenen KTI-Coaches haben schon hunderte von Geschäftsplänen evaluiert und spüren, welche Pläne erfolgsversprechend sind. Ein Coach sucht mit einem Jungunternehmen den passenden Partner für den Vertrieb und schöpft aus seinem Netzwerk, um ein geeignetes Mitglied für das Management zu rekrutieren.

Die KTI-Experten können Unternehmen für die Weiterentwicklung ihres Produktes bei der Suche nach einem Hochschulpartner unterstützen. Umgekehrt können sie einem Forschenden für die Anwendung einer Entwicklung im Hochschullabor ein Unternehmen als passenden Partner vorschlagen.

Diesem Netzwerk aus Experten und Coaches ist eine schlanke Administration mit rund 20 Vollzeitstellen zur Seite gestellt. Verglichen mit ausländischen Schwesterorganisationen ist der Personalbestand der KTI-Geschäftsstelle sehr klein und zeugt von hoher Effizienz.

Die KTI entwickelt sich

Um die Innovationsförderung weiter optimieren zu können, hat das Parlament eine zeitgemässe Gesetzesgrundlage verabschiedet. Durch diese Änderung wird die KTI ab dem 1. Januar 2011 selbständig sein und mehr Entscheidungsfreiheit erlangen. Die KTI will weitere Kreise für die Innovationsförderung erschliessen. Sie will noch enger mit dem Nationalfond (SNF) zusammenarbeiten, der die Grundlagenforschung unterstützt. Und sie will im Rahmen der neuen Rechtsgrundlage weitere Förderinstrumente entwickeln, die dem neuen Innovationsverhalten angepasst sind.

Die Förderagentur für Innovation KTI

ist die staatliche Förderstelle für anwendungsorientierte Forschung und Innovationsförderung in der Schweiz. Bis Ende 2010 ist sie Teil des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie (BBT). Auf Anfang 2011 wird sie neu als verwaltungsunabhängige Behördenkommission selbständig arbeiten. Die KTI beschäftigt rund 45 Teilzeit-Experten, 45 Teilzeit-Coaches und 20 Mitarbeitende in der Geschäftsstelle. Sie hat ihren Sitz in Bern.

www.kti-cti.ch

Das KTI fördert das Unternehmertum

Innerhalb eines KTI-Projekts hat die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) und die Stiftung für unternehmerische Entwicklung ein Konzept zur Gestaltung des Nachfolgeprozesses entwickelt. Das Resultat ist ein wissensbasiertes Werkzeug, das Unternehmern und Nachfolgern ermöglicht, den Nachfolgeprozess im angeleiteten Selbststudium eigenständig zu gestalten. Dazu werden in diversen Regionen der Schweiz Workshops durchgeführt.

www.unternehmertumaktiv.com/
Veranstaltungen



Nachhaltige Geschäfts- entwicklung – aber wie?

VIELE KMU KÄMPFEN MIT VERSCHÄRFTEN WETTBEWERBSBEDINGUNGEN – die bestehenden Geschäftsfelder brechen weg oder werden zur Commodity. Aussichtsreiche Ansätze für eine nachhaltige Geschäftsentwicklung sind die Erschliessung neuer Märkte oder die Lancierung von Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Dabei sind Strukturen und Prozesse neu zu gestalten – dies bedingt einen geführten Transformationsprozess.

Markt und Technologien entwickeln sich rasant – was heute erfolgreich ist, kann morgen bereits überflüssig sein. Wer langfristig erfolgreich sein will, muss das Geschäftsmodell deshalb immer wieder überdenken und die Strategie rechtzeitig anpassen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen zu weit vom Markt entfernt und nicht mehr in der Lage ist, das angestammte Geschäft erfolgreich zu betreiben.

Ausgangslage am Beispiel eines Getriebeherstellers

Vor dieser Situation stand auch ein traditioneller Getriebehersteller. Das Unternehmen entwickelt und verkauft kundenspezifische Getriebe für grosse Übertragungsleistungen in verschiedene Branchen, zum Beispiel auch in die weltweit tätige Zementindustrie. Bislang fanden die Getriebe dort Einsatz als Komponente für den Antrieb von Zementmühlen, die gebrannten Klinker zu feinem Zementmehl verarbeiten. Das Prädikat «Swiss made» mit Qualitätsführerschaft rechtfertigte lange Zeit höhere Preise. Inzwischen exportieren chinesische Hersteller vergleichbare Getriebe in guter Qualität zu erheblich tieferen Preisen. Mittelfristig kann das Geschäft deshalb nicht rentabel betrieben werden. Auch die Option, andere Geschäftsfelder bzw. Marktsegmente mit dem bestehenden Produktsortiment zu erschliessen, beurteilte die Geschäftsleitung als wenig attraktiv. Der Getriebehersteller führte in periodischen Abständen moderierte Strategiereviews durch. Dadurch war er in der Lage, das aktuelle Geschäft kritisch zu beurteilen. Diese Fähigkeit fehlt jedoch in vielen Unternehmen. Oft sind die Manager nicht bereit, die Situation ungeschminkt zu analysieren – eine schwierige und unangenehme Aufgabe, die häufig vernachlässigt wird. Zudem sind die langjährigen Schlüsselmitarbeiter meist nicht in der Lage, sich vom Bestehenden zu lösen und genügend zu abstrahieren. Erfahrungen mit Projekten und Kunden aus anderen Branchen fehlen und können nicht in eine neue Ausrichtung eingebracht werden.

Strategische Optionen im Produkt-Markt-Portfolio

Der kundenspezifische Anlagenbau ist ein Spezialmarkt, der starke Differenzierungsmöglichkeiten bietet. Gefragt sind effiziente Problemlösungen, die hohe Anforderungen an die Systemintegration stellen. Es gilt, Kombinationen von geeig-

neten Produkten oder Anwendungen zu finden, die vom Markt als einzigartig erkannt und als solche honoriert werden. Die Geschäftsleitung des Getriebeherstellers identifizierte einen aussichtsreichen Ansatz: Um sich von den Mitbewerbern aus China zu differenzieren, sollten anstelle von Getriebeeinheiten zukünftig integrierte Antriebe (vereinfacht eine Kombination von Elektromotor und Getriebestufe) auf den Markt gebracht werden. Das Unternehmen musste sich dazu vom Komponentenhersteller zum Lieferanten von Teilsystemen mit einem höheren Wertschöpfungsanteil entwickeln. Für den Geschäftsführer war klar, dass dieser Ansatz eine Business Transformation erfordert. Gleichzeitig sah er die Chance, allfällige schmerzhaftes Restrukturierungen im bestehenden Geschäft zu vermeiden.

Abschätzung der Konsequenzen und Voraussetzungen

Im Rahmen der Transformation vom Getriebehersteller zum Anbieter integrierter Antriebe galt es, neue Technologien und zusätzliches Know-how aufzubauen und schrittweise in die Organisation zu integrieren. Um ein zeitgerechtes und systematisches Vorgehen sicherzustellen, entschied die Geschäftsleitung, das Projekt mit strategischen Lieferanten durchzuführen, welche die Teilsysteme des Gesamtantriebes entwickeln. Kompetenzen, deren Aufbau für die Serienherstellung intern nicht sinnvoll war, wurden durch geeignete Zusammenarbeitsmodelle mit ausgewählten Lieferanten gesichert.

Typische Schritte der Business Transformation

Die Business Transformation beim Getriebehersteller lässt sich anhand der folgenden Schritte charakterisieren:

- Ein «kreativer Kopf» entwirft im Rahmen einer Vorstudie ein erstes Produktkonzept, analysiert dabei die Patentsituation und reicht neue Patentanmeldungen ein.
- Bei den wichtigsten Stakeholdern wird internes Projektmarketing betrieben und danach das Budget freigegeben.
- Strategische Lieferanten werden evaluiert. Dies beinhaltet die Gesamtplanung des Projekts inkl. Verhandlung und Abschluss. Das Team erstellt Lastenhefte, welche lösungs-



Robin C. Drost Associate Director und Head Business Unit im Bereich Management Consulting, Zühlke Engineering AG, Schlieren ZH

neutral die Anforderungen sowie Projekt- und Produktkostenabschätzungen in Zusammenarbeit mit den Lieferanten beschreiben.

- Erstellung neuer Stellenbeschreibungen und schrittweise Einführung der neuen Rollen und Verantwortlichkeiten.
- In der Phase Systemdesign werden die Lösungsansätze basierend auf den Lastenheften konkretisiert und in den Pflichtenheften spezifiziert.
- Das Team evaluiert potenzielle Referenzkunden und einigt sich mit einem geeigneten Vertragswerk. Für den späteren Verkauf ist dies im Anlagenbau von zentraler Bedeutung. Idealerweise sind diese Referenzkunden Trendsetter und Vorbilder in der Branche.
- Auf Basis einer akzeptierten Risikobeurteilung, der abgeschätzten Serie-Herstellkosten und der guten Verkaufsaussichten werden die Pflichtenhefte aller Teilsysteme und der Bau eines Prototyps für einen Kunden freigegeben.
- Anschliessend folgt die kundenspezifische Auftragsabwicklung, ergänzt mit einem intensiven Management der strategischen Lieferanten.
- Das Marketingkonzept wird verfeinert und die Verkaufsfreigabe für die Serieneinführung vorbereitet.

Neben diesen projektbezogenen Aktivitäten setzt das Management die Soll-Aufbauorganisation mit den erforderlichen, sozialverträglichen Anpassungen bei den Mitarbeiterprofilen schrittweise um. Im Rahmen des Projekts lässt sich sehr gut erkennen, welche die Schlüsselmitarbeiter sind, die das zukünftige Geschäft vorantreiben können.

Nutzen der Business Transformation

Anfänglich reagierten die Mitarbeitenden eher passiv auf das Projekt. Sie glaubten, es handle sich lediglich um ein Entwicklungsprojekt, das – wie viele andere zuvor – versandet und

Die drei wichtigsten Punkte

- Ungeschminkte Aufarbeitung und Konfrontation mit der effektiven Situation – immer wieder.
- Entschlossenheit und ein verbindlicher Auftrag mit klaren Zielen (Vision). Dies bedingt einen geeigneten Set-up und eine hohe Aufmerksamkeit des Top-Managements.
- Hohe Geschwindigkeit des Business-Transformation-Prozesses mit klarem, zeitnahe Vorgehensplan und verbindlichen Meilensteinen.

www.zuehlke.com



nichts in der Struktur und in den Prozessen ändern wird. Professionelles Vorgehen, die Aufmerksamkeit des Top-Managements und laufende Kommunikation haben geholfen, diese Barrieren zu überwinden.

Mit der Umsetzung der Produktidee in ein marktreifes Produkt ging zudem eine höhere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen einher. Plötzlich war es wieder attraktiv und spannend, im Unternehmen zu arbeiten. Die interdisziplinäre Projektarbeit mit verschiedenen Teams sowie die Aussicht, sich in diesem neuen Geschäftsfeld erfolgreich zu entwickeln, waren für viele bestehende, aber auch für neue Mitarbeitende attraktiv. Die Möglichkeit, neu eingesetzte Technologien und Kompetenzen der Lieferanten in einer nächsten Phase zu integrieren, bietet für viele Mitarbeitende zudem Chancen, Neues zu lernen. Im eigentlichen Produktentwicklungsprojekt suchten die Ingenieure systematisch nach Lösungen, mit denen sich Wertschöpfung in Europa generieren lässt. Die Lösungen sollten zudem erhebliche Einstiegsbarrieren für die Mitbewerber bringen. Die Anmeldung von Patenten, der Einsatz modernster Technologien und Werkstoffe, die Verwendung von anspruchsvollem Berechnungs- und Simulations-Know-how, intelligenten Werkzeugen und anspruchsvollen Fertigungs- und Montagevorrichtungen sollen hier einen nachhaltigen Vorsprung erzielen.

Fazit:

Wer langfristig erfolgreich sein will, darf nicht warten, bis die Umsatzzahlen einbrechen. Es empfiehlt sich, regelmässig zu prüfen, ob Indikatoren für die Notwendigkeit einer Business Transformation gegeben sind. Meist erzeugt die Kombination verschiedener Faktoren einen Handlungsbedarf. Ist dieser erkannt, gilt es, die Situation ungeschminkt zu analysieren. Dies ist für die Geschäftsleitung und langjährige Mitarbeitende oft schwierig; sie können sich nur schwer vom Bestehenden lösen. Es lohnt sich deshalb, ein geeignetes Team einzusetzen und in einem geführten Prozess das Geschäft periodisch zu beurteilen – bevor es zu spät ist!



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.



Key-Aussagen

- Internationalisierung ist Sache des Chefs.
- Prüfen Sie Ihre Export-Fitness rechtzeitig, um Anpassungen planen zu können.
- Halten Sie die neue Strategie zur Eroberung Ihrer Geschäftsfelder in einem Businessplan fest.

www.credit-suisse.com/entrepreneur

39

Hans Baumgartner Leiter KMU-Geschäft Schweiz und
Charly Suter (nicht im Bild) Segmentsmanagement Unternehmen,
Credit Suisse AG

CREDIT SUISSE 

Business Transformation

BESTEHENDE GESCHÄFTSFELDER ÜBERDENKEN, NEUE GESCHÄFTSFELDER SUCHE. Der Schweizer Markt ist limitiert. Schnell einmal stehen Unternehmen vor der Frage, ob sie nicht im Ausland mittels Export oder Aufbau von neuen Standorten wachsen und damit neue Geschäftsfelder erobern wollen. Jedoch birgt dies oft auch Risiken, insbesondere dann, wenn Erfahrungen fehlen. In diesem Artikel wollen wir Ihnen unsere Beobachtungen aus der jahrelangen Begleitung von KMU beim Überdenken von bestehenden Geschäftsfeldern oder beim Erschliessen neuer Geschäftsfelder aufzeigen.

Chefsache

Wenn ein Projekt zur Internationalisierung scheitert, hört man oft, dass das «falsche» Personal oder nicht genügend finanzielle Ressourcen die Gründe dafür seien. Unsere Beobachtungen zeigen, dass es beim Personal häufig Optimierungspotenzial gibt, der fehlende Erfolg jedoch vielmehr darin begründet ist, dass sich Projekte zur Internationalisierung schlecht delegieren lassen. Dies bestätigt auch Prof. Dr. Rico Baldegger von der Hochschule Freiburg anlässlich des Round-Table-Gesprächs für das Credit-Suisse-Magazin «entrepreneur»: «Die Geschäftsleitung muss sich für die Internationalisierung genug Zeit nehmen.» Die Gesprächsgruppe mit Daniel Küng, CEO der Osec, und Paul Note, CEO Geistlich Pharma, ist sich einig: Internationalisierung ist Chefsache. Zumindest in der ersten Phase. Sie lässt sich höchstens innerhalb der Geschäftsleitung delegieren oder an einen Projektleiter, der direkt dem Geschäftsführer unterstellt ist. Die Gründe dafür sind vielseitig. Im Wesentlichen

liegen sie im schnellen Informationsfluss, in der Entscheidungskompetenz, aber auch in der Wertschätzung bei Verhandlungen gegenüber ausländischen Partnern. Somit stellt sich nicht die Frage nach «der» falschen Person, vielmehr muss die Verantwortung für dieses wichtige und heikle Thema an der Unternehmensspitze übernommen werden.

Zweiter Schritt

Erst nachdem dies intern geklärt wurde und die notwendigen Ressourcen, insbesondere in Form verfügbarer Zeit und sogenannter «Management Attention», geschaffen wurden, sollte die Eroberung neuer Geschäftsfelder angegangen werden. Hierzu bieten sich mehrere aus der Wirtschaftsliteratur bekannte Strategieansätze als Basis an. Wichtig dabei ist, dass solche Ansätze oder Raster nicht einfach ausgefüllt, sondern überdacht und auf die eigenen Bedürfnisse angepasst werden.



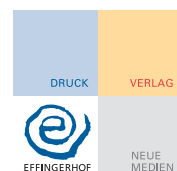
Druckfreigabe braucht Vertrauen in den Partner

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



In den Ansätzen der Grundtheorien haben sich zwei polarisierende Grundthesen etabliert. Während Porter den Fokus auf die Marktanalyse und Marktattraktivität setzt, zielen Kotler/Biemel auf die bestehenden Kernkompetenzen im Unternehmen ab. Dazwischen gibt es zum Beispiel jenen Strategieansatz, der jüngst am Swiss-Export-Tag von Lauren Mathys vorgestellt wurde, die Blue-Ocean-Strategie. Bei dieser Strategie geht es im Wesentlichen darum, entlang der Nutzenkurve einzelne Attribute oder Funktionen zu eliminieren und zu reduzieren, mitunter um die Kosten zu senken sowie auf der anderen Seite Neues zu kreieren oder zu steigern, um ein komplett neues Geschäftsfeld, sprich einen «blauen Ozean», zu erfinden.

«Fit4Export»

Es mag sehr wohl sinnvoll sein, den Markt und somit das neue Geschäftsfeld, in das man vordringen will, genauer zu analysieren – jedoch nur, wenn die Internationalisierungskompetenzen und Ressourcen im Unternehmen auch vorhanden sind.

Der Beratungsansatz für die Internationalisierung der Osec, der immerhin auf einer 80-jährigen Unternehmensgeschichte beruht, setzt genau da an. «Fit4Export» – ob ein Unternehmen fit ist für den Export, lässt sich im Selbsttest in einem Online-Tool messen. Später, wenn es um die Einzelberatung geht, muss ein noch detaillierterer Fragebogen ausgefüllt werden. So lässt sich evaluieren, ob in einem Unternehmen die Grundvoraussetzungen für eine Internationalisierungsstrategie gegeben sind. Ist dem nicht so, muss dies nicht bedeuten, dass man den Schritt nicht dennoch wagen soll, sondern vielmehr, dass es noch Lücken gibt, die es zu schliessen oder an denen es zu arbeiten gilt.

Fazit: der Businessplan

Wer sich Gedanken macht über neue Geschäftsfelder, kommt nicht um einen Business Case respektive einen Businessplan herum. Das gilt bei der Eroberung neuer Geschäftsfelder im In- und Ausland. Es empfiehlt sich aus mehreren Gründen, einen Businessplan für jedes neue Geschäftsfeld zur Gliederung zu verwenden. Denn damit lässt sich nicht nur Ordnung in die Gedanken bringen, sondern auch eine gewisse Systematik. Das so aufbereitete Dokument hilft nicht zuletzt auch, die Ideen den Finanzierungspartnern geordnet vorzustellen. Was nicht nur für ein Start-up hilfreich ist, sondern gerade auch für ein etabliertes Unternehmen. Auch bei der Einarbeitung eines Nachfolgers kann der Businessplan ein wichtiges Informationsinstrument sein, um die bestehende Strategie darzulegen. Im Businessplan lässt sich bewusst aufzeigen, dass Branchen- oder Produktansätze eliminiert, reduziert, gesteigert und neu kreiert werden und damit neue «Ozeane» oder Geschäftsfelder erfolgreich erobert werden können.

Unsere Erfahrungen zeigen uns, dass für viele Unternehmen die langfristige und strategische Planung sehr bedeutend ist. Dieser wird entsprechend ein hoher Stellenwert beigemessen – indes zeigt es sich auch, dass viele Unternehmen die Planung nicht schriftlich festhalten. Entsprechend wird es nahezu unmöglich für Mitarbeiter, die Ziele zu erreichen oder sich mit diesen zu identifizieren.

7 Tipps für Erfolg im Ausland

Vorbereitung

Erstellen Sie eine ausgewogene Strategie und einen langfristigen Businessplan für Ihre Expansionsprojekte und setzen Sie sich realistische Ziele und Meilensteine. Nur wer genau weiss, wo seine Ziele liegen, kann sie auch erreichen und realisieren.

Kulturen

Die schweizerische Usanz, «... dies ist von Kanton zu Kanton verschieden», gilt auch im Ausland. Innerhalb eines Landes kann es zu gravierenden regionalen Unterschieden kommen. Machen Sie sich gut vertraut mit Land, Kultur und Sprache.

Flexibilität

Selten kommt es wie geplant. Dies kann sich in rechtlichen, zolltechnischen oder zwischenmenschlichen Situationen zeigen und bedarf daher einiger Flexibilität, damit alle Parteien die Erfolgsebene erreichen.

Partnerwahl

Vertrauen Sie auf Partner, die Erfolge vorweisen können, und holen Sie Referenzen ein. Es empfiehlt sich, sich vorgängig gut zu vernetzen und den Dialog mit Unternehmen zu führen, um den richtigen Partner zu finden. Nur in einer Win-win-Situation entsteht gegenseitige Motivation.

Risikomanagement

Unternehmerische Risiken gehören zur Expansion, jedoch sollten Sie sich im Vorfeld überlegen, wie viele Sie tragen können und bei welchen sich eine Absicherung lohnt (Schuldnerbonität, Devisen, Handelsrisiken, Partnerwahl, Transportrisiken).

Netzwerk

Ein starkes und stabiles Netzwerk hilft Ihnen, vor Ort an wichtige Informationen, Entscheidungsgrundlagen oder Aufträge zu gelangen. Ein Netzwerk will aber auch gepflegt werden, führen Sie daher einen offenen und aktiven Dialog mit Ihren Partnern.

Seien Sie mutig

Der Schritt in die Internationalisierung eröffnet neue Horizonte. Wir unterstützen Sie dabei mit unseren Partnern, mit den passenden Produkten, dem nötigen Hintergrundwissen und den richtigen Kontakten.

Quelle: Credit-Suisse-Magazin «entrepreneur», 2010

Wettbewerb: Ihr Paket für den internationalen Erfolg!

Mit etwas Glück gewinnen Sie ein Osec-Paket im Wert von 10 000 Franken mit geballtem Wissen, Know-how und den richtigen Kontakten für Ihre Internationalisierung. Das Paket beinhaltet alles, was Sie für eine erfolgreiche Markteroberung brauchen. Machen Sie mit und lassen Sie sich inspirieren: Alles zum grossen Wettbewerb für Unternehmen finden Sie auf www.credit-suisse.com/entrepreneur

Einsendeschluss ist der 30. November 2010.

Unternehmerseminar «Lebenskonzept Unternehmertum»

MOTIVATIONS- UND ERFOLGSFAKTOREN Weltweit gültige Werte wie Weisheit, Gerechtigkeit, Fleiss und Menschlichkeit rücken wieder in den Vordergrund – auch für das Unternehmertum, das in der Umsetzung dieser Tugenden eine Leitrolle übernehmen muss. Dies das Fazit des vom Wirtschaftsmagazin organisierten Unternehmerseminars, an dem sich fünf hochkarätige Unternehmensvertreter mit rund 100 Unternehmerinnen und Unternehmern zum Gedankenaustausch über Motivations- und Erfolgsfaktoren des Unternehmertums trafen. (Text: Pascale Lehmann)

42

Unternehmertum – Motor und Erfolgsgarant

Dr. oec. Leonhard Fopp, Inhaber des Familienberatungsunternehmens Continuum, plädierte in seinem Eintrittsreferat, durch frühzeitige Nachfolgeplanung zum Fortbestand der Familienunternehmen beizutragen. Für die Unternehmensnachfolge setzt er sieben Erfolgspunkte. Dazu gehören, dass der Eigner frühzeitig seine Work-Life-Balance ordnet, die Familie den unternehmerischen Zielkorridor festsetzt, eine Unternehmensstrategie, die auf Profit fokussiert und damit eine gezielte Wachstumsfinanzierung gewährleistet, sowie eine zweckmässige Governance, beispielsweise durch Beizug von Externen.

Nur wenige erkennen im Unternehmer das Pferd, das den Karren zieht

Der Begriff des Unternehmers hat in den letzten 100 Jahren eindeutig einen Wertewandel erfahren. Dies stellte Otto W. Suhner, Präsident der Suhner Holding AG/VR-Präsident und – Delegierter der Kabelwerke Brugg Holding AG, in einem Vergleich der Brockhaus-Ausgaben von 1908 bis 2006 fest. In den ersten Publikationen noch als rein kapitalorientiertes Individuum beschrieben übernehme der Unternehmer heute eine umfassende Gesamtverantwortung.

Unternehmer – Funktion vs. Lebenskonzept

Sabine Bellefeuille-Burri, Mitinitiantin der Initiative Lebenskonzept Unternehmertum, hat das Familienunternehmen Burri public elements AG vor rund zehn Jahren von ihrem Vater übernommen. Als Unternehmerin in der vierten Generation verfügt sie über einschlägige Erfahrung im Thema Nachfolgeplanung – und setzt sich bereits mit der Übergabe an die nächste Generation auseinander. Interessante Fragen warfen ihre Gegenüberstellung der Maslowschen Bedürfnispyramide und den Bedürfnissen des Unternehmers auf.

Unternehmertum heisst soziale Interaktion

Für Christiane Leister, Inhaberin der Leister Gruppe, ist das Unternehmertum das Rückgrat unserer freien Marktwirtschaft, das Wohlstand für alle Beteiligten schafft. Sie verbindet den Begriff Unternehmer mit dem (hanseatisch geprägten) Ausdruck «Der ehrbare Kaufmann», der schon damals die typischen Werte des Unternehmertums verkörperte. Vom Unternehmer als unabhängige Persönlichkeit mit unternehmerischem Freiraum fordert sie Leistung und Verantwortung, visionäres Denken und Tatendrang.

Erfolg hat einen neuen Namen – UGU

Dr. Bianca Braun, junge Verwaltungsrätin der maxon motor, bot den Teilnehmern Einblick in ihre Dissertation und das daraus hervorgegangene Buch «Erfolgreich jenseits der Börse – was führende Familienunternehmen auszeichnet». Ein Unternehmer ist für sie dann erfolgreich, wenn er das Beste für sein Unternehmen tut, um dessen Fortbestand dauerhaft zu sichern, das heisst, sein Unternehmen so aufstellt, dass es auch nach ihm weiter erfolgreich im Markt ist.

Unternehmertum – „Was unternehme ich?“

Martin Reichle, CEO & Mitinhaber

10. Juni 2010



43



Unternehmertum = Evolution begleiten

Martin Reichle, CEO von Reichle & De-Massari, setzte sich in seinem Referat «Unternehmertum – was unternehme ich?» mit dem Unternehmertum als Organismus auseinander. Er definierte den Begriff des CEO als «Chief Evolution Officer», der den Evolutionsprozess des Unternehmens leitet. In seiner vielschichtigen «Evolution Map» visualisierte er Hard und Soft Factors sowie 14 Erfolgsfaktoren des Unternehmertums.

Wir danken dem Gastgeber Otto W. Suhner und der Kabelwerke Brugg Holding AG, die uns die frisch eingeweihte Halle 14 ihres neuen Firmensitzes in Brugg zur Verfügung stellten und die Teilnehmer kulinarisch verwöhnten.

Manuela Stier
Verlegerin und Chefredaktorin Wirtschaftsmagazin

PS: Der Grossteil unserer Referenten hat sich im kürzlich erschienenen Sonderband «Lebenskonzept Unternehmertum – Motivations- und Erfolgsfaktoren» mit einem Beitrag für das Unternehmertum engagiert. Der 132-seitige Sonderband mit mehr als 55 Artikeln kann zum Preis von CHF 49.– unter www.stier.ch bestellt werden.

Vorschau

30. November 2010 – N° 16

**Change Management –
den Wandel als Chance nutzen**

30. April 2011 – N° 17

**Unternehmer und Philanthropie –
sozialen Nutzen stiften**

30. August 2011 – N° 18

**Governance –
den Geschäftserfolg steuern**

Interessierte Autoren wenden sich bitte an
manuela.stier@stier.ch



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 

