

# wirtschafts magazin

N° 8 Unternehmenskultur und Kundennähe führen zum Erfolg





WISSENSCHAFT	<p><b>Belohnungsversprechen für Kunden</b> 4  <b>Prof. Dr. Dieter Herbst</b>, Universität St. Gallen/Universität der Künste, Berlin</p> <p><b>Prozesse müssen flexibel sein</b> 6  <b>Prof. Dr. Thomas Keller und Ueli Gysel</b>,                  Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaft, Winterthur</p>
PRAXIS	<p><b>Der Kunde spürt die Kultur</b> 8  <b>Daniel Frei</b>, tibits AG, Zürich</p> <p><b>«Kundennähe» darf keine Floskel sein</b> 10  <b>Martin Müller-Duysing</b>, DHL Express Schweiz, Regensdorf</p> <p><b>Nähe zum Kunden mit innovativen Ideen</b> 12  <b>Ewa Ming</b>, EMEX Management GmbH, Zürich</p> <p><b>Mitarbeiterzufriedenheit im Fokus</b> 14  <b>Dr. Kurt Mühlemann</b>, Microdul AG, Zürich</p> <p><b>Motivation über mehrere Unternehmungen</b> 17  <b>Dr. Ruedi Wunderlin</b>, BWB-Gruppe, Stans-Oberdorf</p> <p><b>Viele Köpfe ans Denken bringen!</b> 22  <b>Martin Spilker</b>, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh</p> <p><b>Werte erlebbar machen</b> 24  <b>Dr. Regula Pfister</b>, ZFV-Unternehmungen, Zürich</p> <p><b>Gesundheit beginnt mit Prävention</b> 26  <b>Patrick Schneider</b>, Swiss Prevention Center, Nottwil</p>
DIENSTLEISTUNG	<p><b>Effizientes Kommunizieren wird zum Erfolgsfaktor</b> 29  <b>Christoph Spengler und Anika Frisch</b>, Accelerom AG, Zürich</p> <p><b>Im Netzwerk zur KMU-Nachfolge</b> 32  <b>Hans Baumgartner und Simon Bühler</b>, Credit Suisse, Bern</p> <p><b>Umsetzungskraft ist eine Frage der Unternehmenskultur</b> 34  <b>Reto Brunner</b>, PricewaterhouseCoopers, Zürich</p>



### Gelebte Unternehmenskultur und Kundennähe sind zentrale Erfolgsfaktoren

Was haben Unternehmenskultur und Kundennähe miteinander zu tun? Antworten auf diese Frage finden Sie auf den nächsten Seiten. Dabei fallen oft die Stichworte Leadership und Vertrauen: Die Mitarbeitenden müssen uns Führungskräften vertrauen – und umgekehrt. Wenn dieses Verhältnis gestört ist, beeinträchtigt das gegenseitige Misstrauen auch die Kundenbeziehungen. Kunden haben ein gutes Gefühl für solche Unstimmigkeiten. Und wenn uns der Kunde nicht vertraut, kommen wir ihm auch nicht nahe. Im Gegenteil – er wird früher oder später zur Konkurrenz wechseln.

Eine Unternehmenskultur, die Vertrauen, Kundennähe und Dienstleistungsorientierung ins Zentrum stellt, basiert auf einem Leitbild mit gemeinsamen Werten. Damit ist es aber nicht getan; die schwierigste Aufgabe steht erst bevor: Die Umsetzung von austauschbaren Leitsätzen in einzigartige Taten, die uns von der Konkurrenz abheben. Damit verbunden sind hohe Ansprüche an uns Führungskräfte: Als Vorbilder ist es für uns unabdingbar, dass wir unsere Unternehmenswerte täglich selber vorleben, auf Kundenbedürfnisse eingehen und Kundennähe ins Zentrum unserer Aktivitäten stellen. Gelebte Unternehmenskultur und Kundennähe sind zentrale Erfolgsfaktoren.

Martin Müller-Duysing  
Managing Director DHL Express Schweiz, Regensdorf

### Verlegerin/Redaktionsleitung

Manuela Stier  
manuela.stier@stier.ch

### Gestaltung/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

### Auflage

13'000 Expl. deutsch

### Zielgruppe

Unternehmerinnen und Unternehmer

### Copyright

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

### Titelbild

Mitarbeiterin der  
Früh Verpackungstechnik AG  
www.fruh.ch  
© Peter Ruggle, St. Gallen

### Netzwerkpartner





### Wertsteigernde Kommunikation

#### Marken leben von Mitarbeitern

Starke und lebendige Marken brauchen zwingend Rückhalt im Unternehmen. Interne Medien müssen bei Change-Prozessen die Mitarbeiter emotional erreichen und so den Dialog einleiten.

#### Wandel braucht starke Partner

Prof. Dr. Dieter Herbst und Stier Communications AG bieten im Rahmen einer strategischen Partnerschaft Beratung für interne und externe Kommunikation an. Dies aufbauend auf einer klar definierten Unternehmenspositionierung.

[www.stier.ch](http://www.stier.ch) und [www.dieter-herbst.de](http://www.dieter-herbst.de)

**Prof. Dr. Dieter Herbst** Universität St. Gallen und Universität der Künste, Berlin (Bild)  
**Manuela Stier** Inhaberin Stier Communications AG, Weiningen ZH

# Belohnungsversprechen für Kunden

**KUNDEN ENTSCHEIDEN SICH FÜR JENES UNTERNEHMEN, DAS IHNEN EINE EINZIGARTIGE BELOHNUNG BIETET, DIES ZEIGEN DIE ERGEBNISSE ZAHLREICHER AKTUELLER STUDIEN.** Entscheidungen von Menschen fallen hierbei vor allem emotional – die Kunden wollen letztlich ein gutes Gefühl, wenn sie sich für ein Unternehmen entscheiden. Essenziell ist es daher, dass ein Unternehmen ein Belohnungsversprechen an seine Kunden und andere wichtige Zielgruppen abgibt und dieses auch lebt: Mit welchem besonderen Gefühl also belohnt das Unternehmen seine Kunden, wenn sie bei ihm kaufen? Dieses Gefühl kann Sicherheit, Bindung und Fürsorge sein, Anregung und Entdeckung oder Leistung und Dominanz – dies sind die Grundmotive des Menschen.

Die Erfolgsfaktoren beschreiben, warum das Unternehmen sein Belohnungsversprechen einzigartig erbringen kann: Sind es seine Mitarbeitenden? Ist es sein Umgang mit Wissen? Sind es seine Netzwerke? Die Kommunikation vermittelt das Leitbild an die internen und externen Zielgruppen. Sie können das Unternehmen schnell und leicht erkennen, sie können es deutlich von anderen Unternehmen unterscheiden und sie wissen, welche Eigenschaften das Unternehmen hat. Ergebnis: Die Zielgruppen haben ein klares Vorstellungsbild davon, was sie vom Unternehmen erwarten können und was nicht. Hierdurch können sie schnell und leicht entscheiden, ob sie das Unternehmen unterstützen. Das Belohnungsversprechen sollte sich im Denken und Handeln der Mitarbeitenden verankern, dass sie es kennen und leben.



© Peter Ruggie/Interio

5

### Unternehmenskultur: So ist es heute

Das Denken und Handeln des Unternehmens bildet dessen Unternehmenskultur. Oft hat sie der Firmengründer geprägt. Im Lauf der Jahre bewährt sie sich, sie gilt als selbstverständlich und wird an neue Mitarbeiter weitergegeben. Jeder weiss, was wichtig ist, was zählt, was verpönt ist und Sanktionen auslöst. Werte und Normen werden so zum Allgemeingut und stabilisieren das Unternehmen:

- Ist Beständigkeit oder Wandel wichtiger?
- Einzelkämpfertum oder Gemeinschaft?
- Nähe oder Distanz?
- Gleichberechtigte oder einseitige Beziehungen?
- Innovation oder Kostenorientierung?
- Vergangenheit oder Zukunft?

Unternehmenskultur zeigt sich zum Beispiel darin:

- wie das Unternehmen mit seinen Bezugsgruppen redet,
- ob das Unternehmen auf die Wünsche und Erwartungen seiner Bezugsgruppen eingeht,
- ob die Mitarbeiter rechtzeitig und umfassend informiert sind,
- wie es mit Konflikten und Kritik umgeht,
- ob es Tabuthemen gibt, über die keinesfalls gesprochen wird,
- wie Versammlungen ablaufen,
- wie der Briefstil des Hauses ist,
- wie die Gerüchteküche funktioniert,
- wie sich Telefonistinnen und Sekretärinnen verhalten.

Durch seine Kultur ist jedes Unternehmen einzigartig, denn in jedem Unternehmen arbeiten unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Erfahrungen und unterschiedlichen Persönlichkeiten. Die Gestaltung der Unternehmenspersönlichkeit sollte dies berücksichtigen.

Eine starke Kultur wird zum Problem, wenn sie eines Tages nicht mehr zeitgemäss ist und sich nur langsam entwickelt – zu langsam für viele heutige Anforderungen. Konflikte sind die Folge, wie folgende Beispiele aus der innerbetrieblichen Kommunikation zeigen:

- Hat die Unternehmensleitung früher nur den eigenen Standpunkt dargestellt, soll sie heute Gegenargumente einbeziehen und hierzu kritisch Stellung nehmen.
- Haben die Vorgesetzten bislang Anweisungen erteilt, sollen sie heute Prozesse begleiten, offen und aktiv informieren.
- Hat ein Vorgesetzter früher nur über das informiert, was der Arbeiter brauchte, um seine Tätigkeit korrekt aufzuführen, soll er heute über alles informieren, was den Mitarbeiter interessiert – zum Beispiel auch das Verhalten der Konkurrenz.
- Die Mitarbeiter sollen plötzlich aktiv werden, sie sollen sich an der Kommunikation beteiligen, Vorschläge machen und Ideen beisteuern. Oft kennen sie das so nicht.

Solche Herausforderungen muss ein Unternehmen bewältigen, denn die Dynamik des Umfeldes zwingt die Firmen zu Erneuerung, Flexibilität und ausgeprägter Kundenorientierung. Und dies ist vielerorts nur mit einer tief greifenden Veränderung der Kommunikationskultur durch einen systematischen Wandel möglich. Veränderungen scheitern oft nicht an den Schwächen von Unternehmen, sondern an den Stärken!

### Leitbild: So soll es morgen sein

Das Unternehmen muss sich entwickeln, wie die Märkte dies tun, sonst verliert es den Anschluss an den Wettbewerb. Das Leitbild beschreibt, wohin sich das Unternehmen entwickelt. Es informiert die Beteiligten über die Unternehmenswerte. Es regelt, wie die Beteiligten handeln, und welche Prinzipien gelten.

Das Leitbild hat folgende Vorteile:

- Die Verantwortlichen können Fehler erkennen und korrigieren. Das Leitbild räumt Unsicherheiten aus, die am optimalen Erfüllen von Aufgaben hindern.
- Das Unternehmensleitbild zeigt jedem Mitarbeiter, wie er durch sein Verhalten zur Erfüllung des Belohnungsversprechens und damit zum Unternehmenserfolg beitragen kann.
- Das Leitbild ermöglicht, fassbare Vorgaben für die Mitarbeiter abzuleiten, die nicht beliebig sind, sondern aus einem übergeordneten gemeinsamen Selbstverständnis über das Belohnungsversprechen und die Erfolgsfaktoren abgeleitet sind.
- Das Unternehmensleitbild wirkt nach aussen, indem es die Zielgruppen über die Werte und Normen des Unternehmens informiert sowie Aussagen über dessen Wünsche und Erwartungen macht.

Wenn das Unternehmen als Einheit wirken soll, müssen gemeinsame Spielregeln bekannt sein und eingehalten werden. Das Leitbild ist die Grundlage des Gemeinschaftsgefühls der Mitarbeitenden, es gibt ihnen Orientierung und ermöglicht, dass sie sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich daher mit allen Kräften einsetzen, dessen Belohnungsversprechen an die Kunden überzeugend zu leben.

**REENGINEERING BEZEICHNET DIE GRUNDLEGENDE ÜBERARBEITUNG VON PROZESSEN IM HINBLICK AUF EINE SENKUNG DER KOSTEN, VERBESSERUNG DER QUALITÄT UND VERKÜRZUNG DER DURCHLAUFZEIT.** Eine einfache Automatisierung von bestehenden Prozessen wird diesem Konzept nicht gerecht und verbessert in der Regel ausschliesslich den Faktor Zeit. Eine tiefgreifende Veränderung in den Prozessen wird nicht erreicht. Wird hingegen eine Automatisierung im Anschluss an ein Reengineering durchgeführt, können im Allgemeinen grosse Optimierungspotenziale erschlossen werden.

# Prozesse müssen flexibel sein



## Automatisierung im Kontext

Automatisierung im herkömmlichen Sinne bedeutet die Festlegung von konkreten Prozessen in einer ausführbaren Form, welche dann beliebig vervielfacht werden können. Um bleibenden Mehrwert zu schaffen, muss der Kontext von solchen Prozessausführungen möglichst stabil und eindeutig sein und bleiben. Für die Automatisierung setzt sich der bestimmende Kontext aus einer technischen, befähigenden und einer unternehmerischen, strategisch-strukturellen Seite zusammen. Die Stabilität der technischen Seite hängt wesentlich von der Reife der gewählten Lösung und des technologischen Fortschritts ab. Die unternehmerische Seite ist wesentlich komplexer. Für ein global vernetztes Unternehmen, das einem intensiven Wettbewerb ausgesetzt ist, werden die unternehmerischen Randbedingungen einem permanenten Wandel unterliegen. Dieser Wandel führt dazu, dass automatisierte Prozesse den daraus resultierenden Nutzen nur für eine beschränkte Zeit erbringen können. Eine kontinuierliche Anpassung der Prozesse wird die Folge sein.

## Flexible Prozesse

Isolierte und reine Automatisierung führt zu Starrheit in den Prozessausführungen. Aus diesen Gründen kann die reine Automatisierung von Prozessen nicht das Ziel darstellen. Neues Ziel muss die Flexibilisierung von automatisierten Prozessen sein. Flexibilisierung bedeutet, dass abstrakte Prozessdefinitionen sich zur Laufzeit konfigurieren und sich so am momentan gültigen Kontext ausrichten können. Eine solche Lösung hat jedoch einige Randbedingungen. Diese umfassen einerseits die technische Infrastruktur, welche heute noch nicht in der

nötigen Reife und Verbreitung zur Verfügung steht, andererseits aber auch entsprechende unternehmerische Visionen und Leitbilder. Die Umsetzung einer solchen Vision hat Auswirkungen auf die Strategie, die Kultur, die Organisation und die Wertschöpfung eines Unternehmens. Es stellt sich mitunter die Frage nach der Machbarkeit und dem Nutzen- und Kostenpotenzial. Die Funktionsweise des Unternehmens wird massgeblich verändert werden. Der Schritt von automatisierten Prozessen hin zu flexiblen automatisierten Prozessen ist grösser einzuschätzen als der Schritt von manuellen hin zu automatisierten Prozessen.

## Ein Bewertungsschema für flexible Prozesse

Mit dem hier abgebildeten Evaluation Framework wird versucht, einen Raster zu definieren, mit welchem die oben skizzierten Fragen beantwortet werden können. Er umfasst die vier unternehmerischen Gestaltungselemente Strategie, Kultur, Organisation und Wertschöpfung sowie weitere technisch orientierte Gestaltungselemente.

Es unterteilt sich in einen linken Teil (Voraussetzungen, m.a.W. was befähigt ein Unternehmen zur Umsetzung), welcher das Kostenpotenzial der automatisierten Interoperation anhand von fünf Gestaltungselementen darstellt, und einen rechten Teil (die strategisch-strukturelle Sicht), welcher das Nutzenpotenzial anhand von vier Gestaltungselementen zeigt. In der Grafik ebenfalls berücksichtigt sind die durch staatliche Verordnungen gesetzten Rahmenbedingungen. Die Gestaltungselemente



**Prof. Dr. Thomas Keller** (Bild)

Leiter Zentrum für Wirtschaftsinformatik und

**Ueli Gysel**

Dozent Wirtschaftsinformatik, Winterthur

7

### IT – Enabler oder Disabler?

5. Zürcher KMU-Tagung für Handel, Dienstleistung und Industrie

#### Referierende:

- Kurt Schnyder, CEO Derendinger AG  
«Nutzung von IT in der Vernetzung von Kunden»
- Teresa Müller, Projektleiterin CAD-FEM AG  
Prof. Dr. Jürg Hari, ZHAW  
«CRM/ERP: ein KMU geht auf Brautschau»
- Hans-Peter Nehmer,  
Leiter Corporate Communications and  
Public Affairs, Cablecom GmbH  
«Das Intranet als internes Diskussions-  
und Wissensforum»
- Ulrich E. Gysel, Dozent und Berater, ZHAW  
«Einfache Schritte zu wirkungsvollem  
Wissensaustausch und –management im KMU»
- Dr. Xavier Comtesse,  
Directeur Romand d’Avenir Suisse  
«Was tun gegen den Mangel an IT-Fachleuten?»

#### Donnerstag, 29. Mai 2008

13.15 Uhr bis 17.30 Uhr  
ZHAW School of Management  
St. Georgenplatz 2  
8400 Winterthur

#### Anmeldung und Programm

E-Mail: [martina.funder@zhaw.ch](mailto:martina.funder@zhaw.ch)  
T +41 58 934 68 92  
[www.zuercher-kmu-tagung.ch](http://www.zuercher-kmu-tagung.ch)

sind als Sechsecke dargestellt und werden mittels Messgrößen bewertet. Der Kontext des Frameworks (Bewertungsschemas) ist das Wertschöpfungsnetzwerk bzw. die Branche, in welcher das Unternehmen tätig ist.

Die Gestaltungselemente betreffen immer sowohl das Wertschöpfungsnetzwerk als auch das Unternehmen und deren Messgrößen sind entsprechend für das Unternehmen wie auch für den zugehörigen Kontext zu eruieren. Aus der strategisch-strukturellen Sicht ergibt sich das Nutzenpotenzial, aus der befähigenden Sicht das Kostenpotenzial. Beide Potenziale bestimmen schliesslich über die Anwendbarkeit der automatisierten Interoperation im Unternehmen und damit auch im Wertschöpfungsnetzwerk bzw. in der Branche.

Die Unterscheidung in Kosten- und Nutzenpotenzial und die Zuordnung der befähigenden Gestaltungselemente auf die Kostenseite und die strategisch-strukturellen Gestaltungselemente auf die Nutzenseite hat ihren Ursprung in der Meinung, dass das Nutzenpotenzial primär durch die strategisch-strukturellen Gestaltungselemente des Unternehmens bestimmt wird und damit von den befähigenden Gestaltungselementen abstrahiert werden kann. Die befähigenden Gestaltungselemente geben Hinweise auf die Kostenseite einer Einführung von automatisierter Interoperation, indem sie die nötigen Veränderungen im Technik nahen Bereich aufzeigen. Sie tragen nicht zur Erhöhung des Nutzenpotenzials bei, weil sie als Befähiger (Enabler) eine Voraussetzung darstellen.

Die strategisch-strukturellen Gestaltungselemente bestimmen den betriebswirtschaftlichen Kontext, in welchem die automatisierte Interoperation eingesetzt werden soll, und damit auch den möglichen ökonomischen Mehrwert. Das Evaluation Framework ermöglicht eine Bewertung der vier strategisch-strukturellen Gestaltungselemente und ist damit als eine Standortbestimmung anzusehen, welche das aktuelle Nutzenpotenzial aufzeigt. Das Framework kann jedoch auch dazu verwendet werden, nötige Veränderungen der Gestaltungselemente zu definieren, um das Nutzenpotenzial zu erhöhen.

Eine zentrale Position nimmt die Unternehmens-Semantik ein. Sie ist das Bindeglied zwischen einer technischen Umsetzung und der inhaltlichen Bedeutung der Prozessschritte. Sie stellt gleichzeitig auch die grösste unternehmerische Herausforderung dar, weil die gleiche Semantik unternehmensübergreifend angewendet werden muss. Durch die grossen Herausforderungen sowohl unternehmerischer als auch technischer Natur wird es noch ein paar Jahre dauern, bis eine funktionierende flexible automatisierte Prozesslandschaft in einem grösseren unternehmensübergreifenden Kontext realisiert werden kann. Die besten Aussichten bestehen für Unternehmenskonglomerate, welche quasi intern eine solche Infrastruktur aufbauen könnten.

**LEBENSFREUDE, VERTRAUEN, FORTSCHRITTLICHKEIT UND ZEIT – DIE UMSETZUNG UNSERES LEITBILDES FORDERT UNS TÄGLICH VON NEUEM:** Auch nach bald 10 Jahren setzen wir uns dafür ein, dass das tibits-Leitbild (vor-)gelebt wird. Nur so können wir unsere Gäste mit ehrlicher Gastfreundschaft überraschen und begeistern.

# Der Kunde spürt die Kultur



8

Über 200 Mitarbeiter dürfen jeden Tag rund 4500 Gäste in den Restaurants in Bern, Basel, Winterthur und Zürich begeistern.

Mit der Idee, hoch stehende vegetarische Fast Food Restaurants aufzubauen, nahmen meine beiden Brüder Reto, Christian und ich im Jahre 1998 am Businessplanwettbewerb Venture der ETH Zürich und der Unternehmensberatung McKinsey teil ([www.venture.ch](http://www.venture.ch)). Die Idee entsprach dem eigenen Bedürfnis nach genussvollem vegetarischem Essen in lockerer Atmosphäre. Der Businessplan überzeugte die Jury und unser Konzept wurde zweimal prämiert. Die positiven Reaktionen aus dem Umfeld und das Interesse der Medien für das Projekt waren

derart gross, dass wir uns entschlossen, die Idee umzusetzen. Für die Umsetzung fehlte jedoch ein Gastroprofi. Rolf & Marielle Hiltl, Inhaber des Restaurants Hiltl, erfuhren aus den Medien vom Projekt und kontaktierten uns. Das Haus Hiltl gilt als das älteste (seit 1898) und führende vegetarische Restaurant Europas. Die Chemie zwischen uns stimmte auf Anhieb, die Ergänzung war perfekt und eine langjährige Zusammenarbeit konnte beginnen.

Nach beinahe zweijährigen Vorbereitungen durften wir im Jahr 2000 im Zürcher Seefeld das erste tibits-Restaurant eröffnen und wir wurden regelrecht überrannt. Einen solch erfolgreichen Start hätten wir uns selbst in den kühnsten Träumen nicht vorgestellt.

### Die wichtigsten drei Punkte

- Der Mensch steht im Mittelpunkt: Gegenseitige Wertschätzung und Respekt schafft ein positives Arbeitsumfeld, das sich auf unsere Gäste überträgt.
- Leitbild als Grundbasis: Schafft die gemeinsame Basis und steckt den Rahmen im Unternehmen ab. Der CEO ist der Gralshüter des Leitbilds.
- Vorleben, Vorleben, Vorleben: Als Führungsperson kann ich von meinen Mitarbeitern nur verlangen, was ich selber auch bereit bin zu geben.

www.tibits.ch



**Daniel Frei** lic.oec.HSG, Mitgründer und CEO tibits AG, Zürich

9



### Im tibits steht der Mensch im Mittelpunkt:

Unsere Gäste sollen sich bei uns im Restaurant genauso wohlfühlen wie «zu Hause bei Freunden». Der Gast kann darauf vertrauen, dass wir im tibits mit den besten Zutaten kochen. Er kann sicher sein, dass er zu jeder Tageszeit die gleich hohe Produktqualität erhält, egal ob er in Basel, Bern, Winterthur oder Zürich ein tibits-Restaurant besucht. Mit unseren Leckerbissen möchten wir unseren Gästen eine Freude bereiten. Schaffen wir das, gibt uns das wiederum die nötige Kraft und Motivation, uns noch mehr für unsere Gäste einzusetzen. Ein «positiver Kreislauf» entsteht. Dem Gast ein Lächeln schenken, sich für ihn ehrlich interessieren, sind kleine Dinge mit grosser Wirkung.

Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz wohlfühlen, sind eher in der Lage dieses Verhalten zu leben. Gleich von Beginn weg waren wir im tibits bezüglich Alter, Nationalität (mittlerweile sind über 20 Nationen vertreten) und beruflicher Bildung eine durchmischte Gruppe. Trotz dieser kulturellen, ethnischen und sozialen Unterschiede war und ist ein friedliches Miteinander möglich. Warum? Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel: «begeisterte Gäste». Zudem haben wir unser Leitbild als eine gemeinsame Basis.

Bereits bei der Einstellung neuer Mitarbeiter gibt uns das Leitbild den Rahmen vor. Im Gespräch versuchen wir herauszufinden, ob der Bewerber sich jeden Morgen bewusst für einen «guten Tag» entscheidet, ob er Freude daran hat, anderen eine Freude zu bereiten, und ob er Menschen mag. Personen mit diesen Fähigkeiten und dieser Einstellung bringen positive Energie in das Team und setzen Kräfte frei, welche in der Zusammenarbeit und im direkten Kontakt mit den Gästen gebraucht werden, da diese Arbeit sehr intensiv und anspruchsvoll ist.

Im tibits zählt jeder Mensch gleich viel und hat dieselbe Wertschätzung und denselben Respekt verdient. Diese Grundhaltung versuchen meine Brüder und ich den Mitarbeitern vorzuleben. Zudem kennen wir unsere Mitarbeiter persönlich und

sind mit allen per du. Wir sind regelmässig in unseren Betrieben und sind uns auch nicht zu schade, die Ärmel hochzukrempeln und mit anzupacken. Nur so spüren wir die Gäste und unser Team. Wir versuchen vorzuleben, was wir vom ganzen Team erwarten.

Vorbild sein! Damit kommen wir zum Kern unserer Unternehmenskultur. Das Wort «Vorgesetzter» gibt es im tibits nicht. Die inhaltliche Bedeutung dieses Wortes entspricht nicht unserer Unternehmensphilosophie. Deshalb nennen wir im tibits unsere Führungskräfte «Vorbilder». Das Vorbild trägt – wie schon der Name sagt – eine grosse Verantwortung und Pflicht gegenüber dem tibits und dem Team. Das heisst, dass das Vorbild für die Mitarbeiter da ist und nicht umgekehrt. Ein tibits-Vorbild arbeitet mit seinen Mitarbeitern und nicht die Mitarbeiter für das Vorbild. Die Führungsarbeit in diesem Umfeld ist klar anspruchsvoller als in einem Umfeld in dem vor allem «Führung durch Macht» (Stellung/Hierarchie) im Vordergrund steht. Aus diesem Grunde legen wir grossen Wert auf regelmässige interne Führungsschulungen. Eine sehr offene Feedback-Kultur, die beim jeweiligen Geschäftsführer oder dem CEO nicht Halt macht, versuchen wir vorzuleben. Das gegenseitige Vertrauen ist dadurch über die Jahre hinweg kontinuierlich gewachsen.

Nach den Restauranteröffnungen in Zürich (2000), Winterthur (2002), Bern (2003) und Basel (2007) steht nun der Schritt nach London vor der Tür. Wir werden noch in diesem Jahr zwei Restaurants an der Themse eröffnen. Wichtig dabei ist, dass wir unsere Wertvorstellungen nicht verlieren und weiterhin das Leitbild vor Augen haben und es täglich auch von Neuem (vor-)leben. Nur so bleiben wir uns selbst und unseren Gästen treu.

Denn die tibits-Unternehmenskultur existiert per se nicht, sie wird täglich von Neuem vom tibits-Team gemeinsam mit unseren Gästen gestaltet und erlebbar gemacht.



# «Kundennähe» darf keine Floskel sein

**KEIN UNTERNEHMEN KANN KUNDENNÄHE VERORDNEN: SIE IST TEIL DER GELEBTEN UNTERNEHMENSKULTUR – ODER NICHT.** Diese Kultur ist beeinflussbar. Allerdings nicht durch austauschbare Leitbilder. Denn Kunden beurteilen nur, ob wir tun was wir ihnen versprechen. Kundenbezogenes Handeln ist damit wichtiger Teil der Identität.

## Unternehmenskultur

Wer das Wort Unternehmenskultur bei Google als Suchbegriff eingibt, erhält 103'000 Suchresultate und das in 0,18 Sekunden. Beim Wort Kundennähe sind es nur 45'300 Treffer in 0,22 Sekunden. Was sagt dieser Test aus? Vereinfacht gesagt: Unternehmenskultur scheint noch wichtiger zu sein als Kundennähe.

Diese These stützt auch der Titel des ersten Google-Treffers: «Kundennähe – Das Leben, ein Wunschkonzert. Warum gehen so viele Entwicklungen an den Bedürfnissen der Kunden vorbei?» Zu dieser Kernfrage schreibt MIT-Professor Eric von Hippel in seinem Buch «Democratizing Innovation», dass je nach Branche zwischen 10 und 40 Prozent der Kunden Produkte selber entwickeln oder ihren Bedürfnissen entsprechend verändern. Am innovativsten zeigen sich die so genannten Lead User, die ein Produkt oder eine Dienstleistung besonders intensiv nutzen oder extreme Anforderungen an dieses stellen.

## Tun, was wir sagen

Diese Erkenntnisse beweisen: Kundennähe und Unternehmenskultur haben direkt miteinander zu tun. Die Kunden sind sehr wohl an unserer Unternehmenskultur interessiert – nicht nur an tiefen Preisen, hoher Qualität und schnellen Lieferzeiten. Allerdings interessieren sich unsere Kunden nicht für theoretischen Definitionen: «Unternehmenskultur trägt als gemeinsamer Bezugsrahmen dazu bei, dass alle die Ziele der Organisation gemeinsam verfolgen und ein Verständnis entwickeln, wie Aufgaben und Probleme gelöst werden.»

Solche Definitionen sind für Kunden ebenso unwichtig wie hehre Leitbilder. Denn Kunden merken sehr schnell, wenn Schein (Leitbild) und Sein (Leistung) nicht übereinstimmen. Dieser Glaubwürdigkeitsgraben entsteht, wenn die Unternehmenskultur nicht mit der Wahrnehmung, dem Aussenbild der Kunden übereinstimmt. Was nützt eine Hochglanzimagebroschüre,

### Die wichtigsten drei Punkte

- Kundennähe kann nicht verordnet werden; sie ist Teil der gelebten Unternehmenskultur – oder eben (noch) nicht.
- Die Unternehmenskultur ist beeinflussbar. Im Falle von DHL mittels der Vermittlung von sieben unternehmensspezifischen Werten. Ein Erfolg bringender Faktor ist der Einbezug von Kunden bei der Entwicklung von neuen Produkten und Dienstleistungen.
- Kunden beurteilen Unternehmen nicht nach austauschbaren Leitbildern, sondern danach, ob sie halten was sie versprechen.

www.dhl.ch



**Martin Müller-Duysing**

Managing Director DHL Express Schweiz, Regensdorf



11

wenn der Verkäufer gelangweilt wirkt? Was nützt eine tolle Website, wenn niemand das Telefon abnimmt. Und was sind vollmundige Versprechungen wert, wenn die Lieferung vergessen geht? Der Kunde ist unerbittlich, wenn Unternehmen nicht halten, was sie versprechen – und nicht sind, was sie zu sein vorgeben. Das Handeln ist also letztlich der ausschlaggebende Teil der Identität.

### Der Kunde ist nicht König, er ist Partner

Unternehmensleitbilder sind oft austauschbar, Unternehmen sind es nicht. Sie sind eigenständige Persönlichkeiten, die durch Individuen, ihr Verhalten, ihre Arbeitsweisen, Motivation, Werthaltungen usw. gebildet werden. Daraus resultiert die Kultur eines Unternehmens. Unternehmenskultur lässt sich nicht verordnen, sie entwickelt sich innerhalb von sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen: multinationales Grossunternehmen oder lokaler Kleinbetrieb, Werkstatt oder Büro, Grossraum- oder Einzelbüros, Duzen oder Siezen, Anzug oder Jeans, Personalrestaurant oder Kaffeeautomat usw. Aber: Die Unternehmenskultur lässt sich sehr wohl – positiv oder negativ – beeinflussen. Angefangen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden; Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zum Mentoring; Wissens- und Know-how-Austausch (Stichwort: lernende Organisation); klare Strukturen, Prozesse und Verantwortlichkeiten; gleichzeitig Freiräume für Kreativität, Innovation; interne Kommunikation als Dialog und nicht als Einweginformation top-down; Einbezug der Mitarbeitenden (Vorschlagswesen, gemischte Arbeitsgruppen usw.); Leadership/Führung vorbildlich leben; fortschrittliche Arbeitsbedingungen. Und mit einer gelebten Kundenorientierung, die den Einbezug bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen und der Optimierung der Geschäftsabläufe zwingend umfassen muss.

### Kundennähe bringt Erfolg

In den meisten Branchen sind die Unterschiede zur Konkurrenz klein: Standardprodukte sind austauschbar, die Preise sind ähnlich. Das messbare Preis-/Produktverhältnis ist nicht entscheidend – ausschlaggebend sind andere Faktoren. Zum Beispiel Verlässlichkeit: Versprechen halten und wenn immer möglich die Kundenerwartungen übertreffen. Oder die Nähe zum Kunden: eine persönliche Beziehung aufbauen, pflegen und vom Kunden lernen. Dazu die Erkenntnisse einer weiteren Studie von MIT-Professor Eric Hippel über Innovationen im Markt für Laborzubehör. Die Studie zeigte, dass 80 Prozent aller grundlegenden Neuerungen, die später kommerzialisiert wurden, von den Lead Usern kamen – also von den Kunden. Das heisst: ohne Einbezug der Kunden entstanden gerade einmal 20 Prozent der Innovationen. Kundennähe bedeutet bei DHL Express, dass sämtliche Informationen von Mitarbeitern mit Kundenkontakt systematisch für Innovationen oder Verbesserung von bestehenden Dienstleistungen herangezogen werden. Dabei werden Rückmeldungen von den ca. 500 Kurieren – die ja den intensivsten und häufigsten Kundenkontakt haben – genau so verwertet wie Marktumfragen oder Auswertungen von Kundenreklamationen. Gerade Schweizer Kunden sind ausserordentlich treu: seien es die Swisscom, Post-, Bank- oder Versicherungskunden. Wenn sie sich aber für einen anderen Anbieter entscheiden, sind sie meistens für immer als Kunde verloren. Daher ist für der Erfolg unseres Unternehmens eine Unternehmenskultur entscheidend, die die Kundenbedürfnisse und damit die Loyalität der Kunden in den Vordergrund stellt.

Das Übereinstimmen von Unternehmenskultur und Kundennähe zu erreichen, ist keine einfache Aufgabe. Bei DHL steht im Leitbild «Kundennähe: Kunden erfolgreich machen». Wir haben ein eigenes Innovationscenter und entwickeln gemeinsam mit unseren Kunden neue Lösungen. Und wir folgen dem «Can-do»-Ansatz. Das scheint uns nicht schlecht zu gelingen. In einer Kundenumfrage wurde DHL Express zum besten internationalen Express-Dienstleister 2007 gewählt.

**DAS MESSEGESCHÄFT STEHT IM WANDEL.** Messeveranstalter müssen sich mehr denn je den neuen Anforderungen stellen und allmählich umdenken. Der alleinige Verkauf von Hallen- und Flächenkapazitäten reicht daher bei weitem nicht mehr aus, um erfolgreich zu bleiben. Messeorganisatoren etablieren sich zu «Allround-Dienstleistern» und schaffen eine professionelle Business- und Networking-Plattform. Services und die Nähe zum Kunden stehen im Mittelpunkt und sind Grundvoraussetzung für erfolgreiche Messekonzepte.

# Nähe zum Kunden mit innovativen Ideen

Als Organisatorin der SuisseEMEX'08, der Schweizer B2B Fachmesse für Marketing, Kommunikation, Events und Promotion präsentieren wir vom 26.–28. August 2008 im Messezentrum Zürich die Trends der Branche von rund 400 nationalen und internationalen Ausstellern. Für die zweite Ausgabe der EMEX im 2008 kreieren wir ein einzigartiges «all-inclusive» Messe-Erlebnis und stellen die Servicequalität und Business-Solutions in den Fokus.

Messeveranstalter von Fachmessen sind heute als Event-Dienstleistungsanbieter gefordert, mit einem innovativen Messemarketing die aktuellen Entwicklungen und Tendenzen der Branche aufzugreifen und in ein erfolgreiches Messekonzept umzusetzen. Dabei stehen die Bedürfnisse und Erwartungen der verschiedenen Kundengruppen einer Messe im Mittelpunkt. Die Devise lautet demzufolge für uns: «vom Quadratmeter zum Non-Space-Produkt». Der Verkauf von reinen Standflächen ist heutzutage kein tragfähiges Geschäftsmodell. Wir müssen mit neuen, professionellen Dienstleistungsservices für unsere Kundengruppen glänzen.

Die Dienstleistung «Messeplanung» ist als immaterielles Gut sinnlich nicht wahrnehmbar. Für den potenziellen Kunden, das heisst unseren Aussteller, ist der Kauf einer Dienstleistung risikoreicher, da die Leistungen und die Qualität schwerer zu bewerten sind, als wenn ein reales Produkt gekauft wird. Die Zielsetzung für uns lautet, bei den verschiedenen beteiligten Kundengruppen Vertrauen schaffen, indem wir auf die Bedürfnisse unserer Kunden explizit eingehen und sie in unsere Konzepte integrieren. Die Regel lautet «gemeinsam eine Plattform schaffen».

Messemarketingkonzepte sind geprägt durch zwei divergente Zielgruppen, welche ihre eigenen Erwartungen an das Medium «Messe» haben. Die primären Zielgruppen sind dabei die Aussteller auf der einen Seite und die Fachbesucher auf der anderen Seite. Für die ausstellenden Unternehmen, ist die Messe ein Instrument des Absatzes und Verkaufs und ein hervorragendes Instrument, um die Gesamtphilosophie des Unternehmens und die Gesamtunternehmensziele darzustellen. Zudem bestimmen Aussteller das Produkt Messe massgeblich durch ihre Präsenz in Form, Grösse und Erscheinungsbild des Standes mit.

Aus diesem Grund schaffen wir für unsere Aussteller einen erlebnisreichen Veranstaltungsrahmen mit einer professionellen Messe-Infrastruktur und den ergänzenden Serviceleistungen, damit die entsprechenden innovativen Konzepte gelebt werden. In ausführlichen Aussteller-Beratungsgesprächen konzipieren wir gemeinsam individuelle Lösungen und zielgerechte Standpräsentationen. Zudem versuchen wir die Bedürfnisse der Aussteller in das Messekonzept zu integrieren, beispielsweise durch die Schaffung von Spezialbereichen. Die SuisseEMEX bietet durch drei konzeptionellen Hauptbereiche (Marcom, Event und Promotion) eine klare Angebotsstruktur. Spezielle Sonder- und Spezialbereiche werden in das Messereschehen integriert und bieten durch die erlebnisreichen Themenwelten Live Marketing am Puls der Branche. Beispielsweise wird 2008 ein Bereich «Green Marketing» kreiert, in welchen das Zukunftsthema «Klimaschutz» aufgegriffen und unter verschiedenen Aspekten in Aktionen und Vorträgen beleuchtet wird.

Messemarketing-Massnahmen und eine gute Vorbereitung sind das A und O im Messebusiness. Folglich bieten wir unseren EMEX-Ausstellern die Möglichkeit, sich in so genannten «Aussteller-Workshops» zusätzlich auf die Messe vorzubereiten. In diesen Aussteller-Trainings erfahren die Unternehmen alles



### SuisseEMEX'o8 – Die Schweizer B2B Fachmesse für Marketing, Kommunikation, Events und Promotion

Datum:	26.–28. August 2008
Ort:	Messezentrum Zürich
Eintrittspreis:	CHF 45.00 inklusive Vorträge, Referate, Workshops
Anmeldung:	Alle Informationen finden Sie unter <a href="http://www.suisse-emex.ch">www.suisse-emex.ch</a>

13

Ewa Ming CEO EMEX Management GmbH, Zürich



erfolgreichen Messeauftritt. Diese Workshops werden zudem durch gezielte Seminare unserer Partnerunternehmen unterstützt. Gemeinsam mit den Ausstellern bestimmen wir die Qualität der Veranstaltung. Kundennähe und ein Höchstmass an Hilfestellung stehen im Mittelpunkt. Zusätzlich bietet eine breite Servicepalette, angefangen bei Informationsservices, Marketingservices, Onlineservices, etc., verschiedene Aussteller-Mehrwerte.

Für Fachbesucher stellen Messen eine fundierte Informationsbasis dar, beispielsweise für ihre Kaufentscheidungen, für den Erfahrungsaustausch und für die Wissenserweiterung. Auf die Kundenbedürfnisse und -anforderungen der Fachbesucher reagieren wir mit verschiedenen Konzeptumsetzungen. Das neue «All-inclusive»-Messekonzept schafft eine geeignete Plattform für die Interaktion, Kommunikation, Information und Transaktion zwischen den Messteilnehmern (Businessoptimierung). Die SuisseEMEX'o8 bündelt so Marketing-Shopping, Networking und Know-how unter einem Dach. Im Eintrittspreis sind alle Fachvorträge auf den Expertenbühnen inbegriffen. Der Fachbesucher erhält so in den drei Messebereichen einen Überblick über praxisbezogene Lösungen, Produkte und Dienstleistungen und erfährt daneben die Trends der Branche von hochkarätigen Experten und Top-Keynote-Referenten.

Die Nähe zum Besucher-Kunden wird durch die Schaffung der Welcome Lobby und zusätzlicher Infopoints in der Messe erreicht. So wird die Servicequalität durch Information und Beratung erhöht. Neu werden die Fachbesucher von EMEX-Hostessen in der Welcome Lobby, dem Info- und Meetingpoint, begrüsst und über die Tagesaktualitäten informiert. Zusätzlich werden an zentralen Standpunkten Experten an offiziellen «Info-Points» bereitstehen, um Fachbesucher professionell zu beraten und über die Aussteller und das Programm der jeweiligen Halle zu informieren.

Zusätzliche Online-Services, wie die Website und Newsletter, bieten für uns eine der umfassenden Möglichkeiten sich der Öffentlichkeit zu präsentieren. So können Informationen bei entsprechender Pflege der Websites einen tagesaktuellen Überblick für Aussteller und Besucher bieten. Zudem veröffentlichen wir Tipps und News der Branche, die nicht nur Informationen zu den jeweiligen Messen bieten, sondern darüber hinaus über die Trends und Innovationen der Branche berichten. Online-Registrierungssysteme zur Ticketbestellung und ein Business-Dating-System unterstützen die Messeplanung der Fachbesucher ungemein und schaffen einen weiteren Zusatznutzen.

Fachmessen bilden für Messegesellschaften und Messeveranstalter mehr denn je eine Herausforderung in puncto Inhalt, Professionalität und Service. Die Bedürfnisse und Erwartungen unserer Kunden vorausschauend zu erkennen, sie zu verstehen und zufrieden zu stellen, bestimmt dabei unser Messekonzept. Ziel ist es, gemeinsam in Kooperation mit Ausstellern, Branchenfachverbänden, Instituten und Dienstleistern die Schweizer Networking- und Businessplattform für die Marketing-, Kommunikations- und Eventbranche zu schaffen.



Dr. Kurt Mühlemann CEO Microdul AG, Zürich

# Mitarbeiter- zufriedenheit im Fokus

**MOTIVATION FÜHRT ZU ERFOLG UND MANCHMAL AUCH ZU MITARBEITERZUFRIEDENHEIT.** Umgekehrt ist Mitarbeiterzufriedenheit noch lange kein Grund für Motivation. Für seine Zufriedenheit ist der Mitarbeiter ebenso verantwortlich wie die Firma.

«Mitarbeiter sind unser wertvollster Erfolgsfaktor», so oder ähnlich steht es in den Hochglanzbroschüren vieler Firmen. Eine Binsenwahrheit. Selbstverständlich sind es die Mitarbeiter, die mit ihrem Einsatz, ihren Fähigkeiten, ihrem Wissen und ihrer Kreativität Werte schaffen und wesentlich zum Firmenerfolg beitragen.

Ebenso offensichtlich ist aber auch, dass nicht alle Mitarbeiter in gleichem Masse zum Erfolg beitragen. Nicht alle produzieren gleich effizient Resultate, manche sind nicht einmal bestrebt, Resultate hervorzubringen. Die einen widmen sich voll Elan ihrer Aufgabe, andere machen «ihren Job» und wieder andere nehmen es eher «gemütlich». Für das Ergebnis der Firma sind jedoch Motivation und Identifikation mit der Aufgabe wichtig.

Trotzdem wird in vielen Unternehmen die Motivation eher zerstört als gefördert. Häufige Umstrukturierungen, Matrixstrukturen mit unklaren Verantwortungen, zögernde Entscheidungsträger, zweifelhafte Firmenethik, Überforderung und

### Die wichtigsten drei Punkte

- Gute Führungsarbeit schafft den Rahmen, in dem Zufriedenheit und Motivation entstehen können.
- Wenn sie einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen, engagieren sich die meisten Mitarbeiter. Die Motivation bringt Zufriedenheit, nicht umgekehrt.
- Das Ziel der Unternehmung ist, Gewinn zu erwirtschaften. Wohlfühlen und Mitarbeiterzufriedenheit sind wünschbar, aber Nebenprodukte.

[www.microdul.com](http://www.microdul.com)



noch stärker Unterforderung sind Motivationskiller erster Güte. Manchmal reicht auch eine unbedachte Bemerkung vom Chef. Ganz anders wirken persönlicher Erfolg, Anerkennung und die Möglichkeit zu gestalten und an einer bedeutenden Aufgabe teilzunehmen. Das schafft Motivation, und motivierte Mitarbeiter sind zufrieden.

Seit etlichen Jahren sind Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit weit verbreitet. Die Resultate wiederholen sich: Zwei Drittel sind mehr oder weniger zufrieden, ein Drittel ist indifferent oder unzufrieden. Dies das summarische Fazit. Wer sich die Mühe macht, die Hintergründe etwas genauer zu betrachten, findet meist heraus, wo in der Firma der Schuh drückt, und kann daraus Schlüsse ziehen, um bestehende Probleme zu beseitigen oder wenigstens zu mindern. Aber auch dann ist Zufriedenheit nicht garantiert.

In der Vorbereitung auf diesen Beitrag habe ich meine Geschäftsleitungskollegen ad hoc gefragt, was ihrer Meinung nach in unserer Firma die Mitarbeiter «zufrieden» macht. Die Antworten reichten von vorbildlichen Sozialleistungen über Aufmerksamkeiten, wie Geburtstagsgeschenke, und die guten Weiterbildungsmöglichkeiten bis zu den Firmenanlässen. Die Aufgabe, die Arbeit, die Möglichkeit mitzugestalten, die Herausforderungen unserer Branche, der gemeinsame Erfolg und die Qualität unserer Führungsarbeit wurden mit keinem Wort erwähnt!

### Die Firma ist nicht für alles verantwortlich

Zufriedenheit ist ein Gefühl. Sie ist persönlich und genau so wenig fassbar wie die Motivation. Man kann sie nicht befehlen. Man kann sie mit guten Arbeitsbedingungen und klaren Strukturen fördern. Doch für seine Gefühle ist jeder selbst zuständig. Auch der Mitarbeiter.

Zufriedenheit wird stark durch die persönlichen Erwartungen beeinflusst. Wird das individuelle Mass erreicht oder übertroffen, fühlt sich der Mitarbeiter zufrieden. Wenn nicht, ist er un-

zufrieden oder bestenfalls indifferent. Wie hoch die Schwelle zur Zufriedenheit liegt, wird einerseits durch den Charakter, aber auch durch persönliche Erfahrungen in der Vergangenheit und kulturelle Aspekte beeinflusst. Nach einer negativen Erfahrung bei einem früheren Arbeitgeber werden die ganz normalen Rahmenbedingungen in der neuen Firma womöglich hoch geschätzt.

Eine wichtige Rolle spielt auch der familiäre und gesellschaftliche Hintergrund. Leistungswillige Mitarbeiter finden oft ohne weiteres ein reiches Betätigungsfeld, in dem sie sich sehr zufrieden fühlen. Die übersteigerten Erwartungen verwöhnter Personen ohne Leistungswillen dagegen sind kaum zu erfüllen. Leuten, die nur Ansprüche stellen, aber keine Verantwortungen tragen wollen, kann man es kaum je recht machen. Da hat die Firma wenig Einfluss.

### Faire Chefs sind gefragt

Zufriedenheit ist wichtig, aber nicht das Mass aller Dinge. Unzufriedenheit führt noch lange nicht zur Kündigung. Viele der Unzufriedenen sind sich durchaus bewusst, dass sie von einem Stellenwechsel nicht zwingend profitieren. So hat wohl jede Firma ihren Anteil Unzufriedener, die wegen «goldener Fesseln» oder aus Zukunftsangst an ihrer Stelle festhalten. Solange diese Mitarbeiter ihre Arbeit tun, sollte man sich darüber nicht allzu sehr aufhalten. Umso mehr, als Zufriedenheit längst nicht immer zu Motivation und Spitzenleistungen führt.

Die Mehrheit der Mitarbeiter braucht Führung durch Vorgesetzte, die sie fair anleiten, sie fordern und ihnen zur vollen Entfaltung ihres Potenzials verhelfen. Zufriedenheit steht nicht am Anfang, sondern am Schluss einer langen Kette von Voraussetzungen, beginnend mit realistischen Erwartungen, Leistungsbereitschaft, Perspektive, Initiative, günstigen Rahmenbedingungen, Motivation und Erfolg.

**Wir bieten Ihnen  
Anlagestrategien  
auch in  
unruhigen Zeiten.**

**Jetzt kostenlos Studie zum  
Anlageverhalten von Firmen bestellen.**

**Neue Perspektiven. Für Sie.**

**CREDIT SUISSE** 

**Seit 1993 Hauptsponsor der Fussball-Nationalmannschaft.**



# Motivation über mehrere Unternehmungen

**DIE BETRIEBE DER BWB-GRUPPE FÜR OBERFLÄCHENTECHNIK SIND SPEZIALISTEN FÜR DIE VEREDELUNG (ANODISIEREN UND GALVANISIEREN) VON METALLISCHEN OBERFLÄCHEN.** Die erzeugten funktionellen und dekorativen Schichten werden im Maschinen- und Apparatebau, der Luft- und Raumfahrt wie auch in der Aussen- und Innenarchitektur eingesetzt.

## **Standortwachstum und Gruppenwachstum**

Alle BWB-Betriebe sind nach den Qualitäts- und Umweltnormen ISO 9001:2000 und ISO 14001:2004 zertifiziert. Die einzelnen Betriebe der BWB-Gruppe sind in der unternehmergeführten BWB-Holding AG mit Sitz in Stans-Oberdorf zusammengefasst, in welcher Dr. Ruedi Wunderlin für die Gesamtleitung und Thomas Betschart für den Bereich Verkauf & Marketing verantwortlich zeichnen.

Während der letzten 10 Jahre wuchs die BWB-Gruppe durchschnittlich um ca. 15% pro Jahr. Dabei hielten sich das organische Wachstum, das Akquisitionswachstum sowie der Einbezug neuer Marktfelder in etwa die Waage. Die Kombination der verschiedenen Wachstumsarten halten wir wichtig für die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen und der Unternehmenskultur. An den sieben Produktionsstandorten sind total über 450 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt.



# Ihr Druckpartner für höchste Ansprüche

Wer kennt die Situation nicht, dass Image- und Produkteprospekte, Geschäftsberichte und Kundenmagazine wie aus einem Guss wirken müssen, damit die Qualität Ihres Unternehmens sichtbar gemacht wird? Unsere gelebte Philosophie ist es, Ihnen als Unternehmensleiter mit all unserem Fachwissen tatkräftig zur Seite zu stehen. Wir sind gerne für Sie da. Sparen Sie Kosten durch eine Vergabe all Ihrer Geschäftsdrucksachen an einen kompetenten und zuverlässigen Partner. Ihr Nutzen: Qualität, Geschwindigkeit und Kostenersparnisse dank systematischem Vorgehen.

**Effingerhof AG**  
 Druck – Verlag – Neue Medien  
 Storchengasse 15  
 5201 Brugg

T +41 56 460 77 77  
 F +41 56 460 77 70  
 ISDN +41 56 450 25 62

info@effingerhof.ch  
 www.effingerhof.ch  
 www.printshop-kmu.ch



## Die BWB-Gruppe

Neben der unternehmerischen Verpflichtung für die optimale und nachhaltige Einbindung der personellen und finanziellen Ressourcen ist das gelebte Vorbild für die Integration der unterschiedlichen Kulturen für die GL eine Hauptaufgabe und ein Muss.

[www.bwb-group.com](http://www.bwb-group.com)



19

**Dr. Ruedi Wunderlin** Gesamtleiter der BWB-Gruppe, Stans-Oberdorf

### Gründe für die BWB-Wachstumstrategie:

- Hohe Investitionsraten bei Technologiefortschritten und Umweltschutz
- Hohe Investitionen bei Bauten und Produktionsanlagen
- Aufbau eigener Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten (F&E)
- Eignung als Zulieferant für die Flug- und Fahrzeugindustrie

### Vertrauen und Vorbild als Basis der Motivation und damit des Erfolges

Nicht nur die geografischen Distanzen und die kantonalen und länderübergreifenden Eigenheiten, sondern auch die betriebliche Herkunft der einzelnen Unternehmungen vor dem Zusammenschluss sind grundlegend für die unterschiedlichen Charaktere der Mitarbeitenden verantwortlich. Der Aufbau von Vertrauen braucht Taten und vor allem Zeit.

Für das Festigen von Vertrauen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern braucht es kommunizierte und erkennbare Investitionen vor Ort. Diese Investitionen müssen die Grundlage für die persönliche Überzeugung der Mitarbeitenden sein, dass der jeweilige Betriebsstandort weitergeführt und auch sukzessiv ausgebaut wird (organisches Wachstum). Ebenfalls darf die Geschäftsleitung beim Wachstum durch Akquisition nicht den Fehler begehen, die bisherigen Betriebsstandorte gegenüber dem Neuzugang zu benachteiligen.

Am Beispiel der BWB-Betschart AG in Stans-Oberdorf kann man unsere Überzeugung vom nachhaltigen Wachstum am besten aufzeigen. Das seinerzeitige Verfahrensangebot ist mit dem heutigen praktisch identisch. Dennoch wurde durch gezielte Verbesserungen der operativen Abläufe und Prozesse die Produktivität gesteigert und somit aktive Prozessinnovation betrieben. Der dazumalige Mitarbeiterstand von 42 Mitarbeitenden ist bis heute organisch auf 88 Mitarbeitende gewachsen.

Mit der Übernahme der Betriebsstätte Schlieren und zusätzlicher Investition in neue Betriebsanlagen ist der Stanser-Betrieb durch klassische Akquisition gewachsen.

Gleichzeitig ist durch den Aufbau der Komplettfertigung ein neues Marktfeld erarbeitet und eingegliedert worden. In der Komplettfertigung werden zurzeit auf Bearbeitungszentren Aluminiumprofile für Anwendungen im Möbel- und Fahrzeugbau sowie in der Luftfahrt mechanisch bearbeitet. Die Aluminiumprofile werden selbstverständlich vor oder nach der mechanischen Bearbeitung oberflächenveredelt.

### Aufbau und Transfer der Unternehmenskultur

Die einzelnen Betriebe der BWB-Gruppe sind in der gleichen Branche tätig und sind sich demzufolge von der unternehmerischen Tätigkeit her nicht fremd. Die Geschäftsleitung kann sich somit leichter auf die Einbindung der lokal geprägten Unternehmenskulturen konzentrieren. Für den Wissens- und Erfahrungstransfer treffen sich GL, Kader und Mitarbeitende mit analogen Tätigkeiten an den verschiedenen Standorten zu gemeinsamen Arbeitstagen.

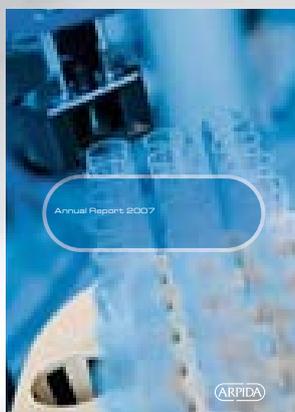
Gewisse überbetriebliche Aufgaben, wie zum Beispiel der ganze IT-Bereich, der gemeinsame und einheitliche Marketing-Auftritt oder die betriebsübergreifende Qualitätsphilosophie, sind der zentralen Führung unterstellt. Dem gegenüber werden die regionalen Eigenheiten, unter anderem bei der Personalrekrutierung, gepflegt.

### Die BWB-Gruppe

- BWB-Betschart AG, CH-6370 Stans-Oberdorf (NW)
- BWB-Betschart AG, Betriebsstätte, CH-8952 Schlieren (ZH)
- BWB-Altenrhein AG, CH-9423 Altenrhein (SG)
- BWB-Buchser AG, CH-3315 Bätterkinden (BE)
- Büro AG, CH-3294 Büren an der Aare (BE)
- Schlierholz Eloxa AG, CH-3172 Niederwangen (BE)
- Nehlsen-BWB Flugzeug-Galvanik Dresden GmbH & Co. KG, D-01109 Dresden

# Visuelle Identität: Das Corporate Design

Das Corporate Design muss sich wie ein roter Faden unverwechselbar und konstant durch das Erscheinungsbild des Unternehmens ziehen. Corporate Design ist der fortlaufende Gestaltungs- und Kommunikationsprozess mit dem Ziel, ein klares und positives Abbild der Corporate Identity eines Unternehmens bei seinen Dialoggruppen zu schaffen.



## Referenzen Technologie-Unternehmungen

Afag AG  
ALSTOM (Switzerland) Ltd.  
Bachofen AG  
Basler Lacke AG  
Buss AG  
Kubo Tech AG  
Madag Printing Systems AG  
Mecos Traxler AG  
Meyer Burger AG  
Microdul AG  
Optiprint AG  
Schwab Schwingungstechnik AG  
SMC Pneumatik AG  
Stanzwerk AG

## Referenzen Dienstleistungs-Unternehmungen

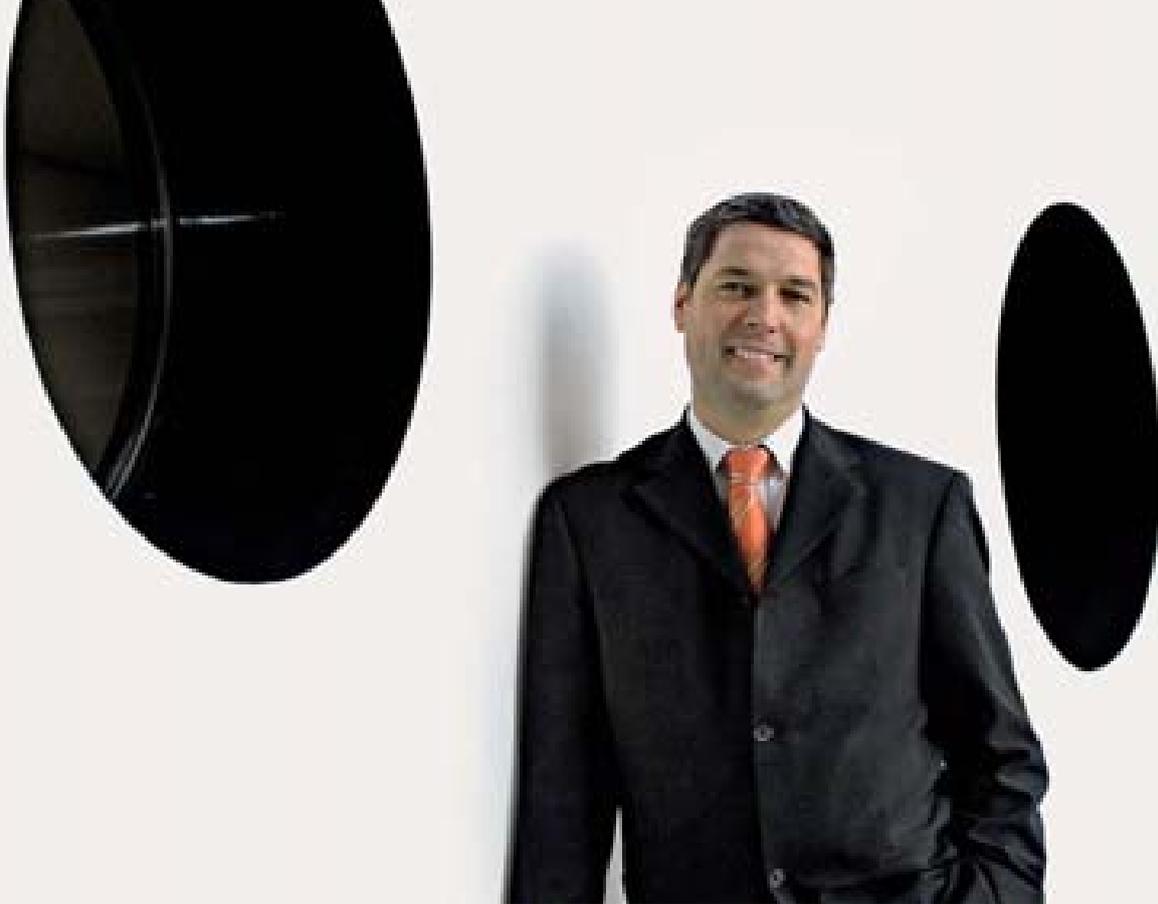
4USource AG  
Arpida AG  
Bütikofer AG  
BWB-Gruppe  
Credit Suisse  
Cytos Biotechnology AG  
DCL Dental Center Limmattal  
Endoclinic Zürich  
Fernwärme Schweiz  
Früh Verpackungstechnik AG  
IE Group Zürich AG  
Interio Schweiz  
Lifeline Center AG  
Octane Holding Ltd.  
Schober Direct Media AG  
VR AG

## Referenzen Bauzulieferer-Unternehmungen

Brugg Holding AG  
Brugg Pipesystems  
Dübendorfer AG  
Kaba AG  
Kradolfer GmbH  
Moser Küchen AG  
Obriest Bauunternehmung AG  
SecuSuisse AG  
Stawin AG



Corporate Identity  
Branding  
Design  
Communications  
Imagery



**Martin Spilker** Mitglied der Geschäftsleitung, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

# Viele Köpfe ans Denken bringen!

**VIELE FÜHRUNGSKRÄFTE SUCHEN IMMER NOCH IHR HEIL IN UMFASSENDEN MARKETING-STRATEGIEN.** Dabei haben sie den Schlüssel für den Erfolg selbst in der Hand: motivierte, kreative und leistungsorientierte Mitarbeiter! Voraussetzungen hierfür sind die Delegation von Verantwortung, eine vertrauensbasierte Fehlerkultur und die Vorbildfunktion der Führung selbst.

«Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen.» Adam Smiths berühmter Satz unterstreicht nicht nur ein Eigeninteresse des Unternehmers, sondern verweist auch auf die Bedeutung der Attraktivität von Produkten für den Kunden. Management-Theorien haben in der Vergangenheit eine Vielzahl von Methoden entwickelt, um dieses Ziel zu optimieren.

Marketing-Handbücher und «Customer Relationship Management» gehören zum Standardrepertoire von Marketingexperten. Das einstudierte «XY-GmbH, meine Name ist ..., was kann ich für Sie tun?» begegnet uns bei fast jedem Telefonat. Reichen aber Verkaufsmanagement, antrainiertes Verhalten oder Datenerfassung aus, um Kundennähe und -zufriedenheit zu garantieren?

Um nicht missverstanden zu werden: Die Methoden sind für den erfolgreichen Verkauf wichtig! Allerdings haben sich die internationalen Rahmenbedingungen in den vergangenen zwei Jahrzehnten gravierend verändert. Unternehmen erleben durch

## Bertelsmann Stiftung

Reinhard Mohn, der legendäre Begründer des Bertelsmann-Konzerns nach dem 2. Weltkrieg formulierte es in einem seiner Vorträge einmal so: «Es muss uns gelingen, viele Köpfe ans Denken zu bringen!»

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

23

## | BertelsmannStiftung

die aufstrebende Konkurrenz aus «emerging markets» eine neue Dimension im globalen Wettbewerb. Folge dieses Konkurrenzdrucks sind gänzlich neue Wettbewerbsstrategien zur Gewinnung von Kunden und Märkten. Gleichzeitig bieten genau diese Länder auf den Investitions- wie auch den Konsumgütermärkten neue Verkaufschancen. Ob «Explosive Growth»-Methode oder «Bottom of The Pyramid»-Strategie – sie sind Ausdruck einer intensiven Suche nach Wettbewerbsvorteilen.

Dabei haben sie eines gemeinsam: Viele Geschäftsmodelle und -prozesse müssen gänzlich neu gedacht und damit Mitarbeiter auf veränderte Rahmenbedingungen eingeschworen werden!

Wie kann einem Unternehmen dieses Change Management gelingen? Ausschlaggebend werden in erster Linie motivierte, gut ausgebildete, kreative und zufriedene Mitarbeiter sein. Mit anderen Worten: die Unternehmenskultur eines Unternehmens bildet das wichtigste Fundament für den unternehmerischen Erfolg! Die Bertelsmann Stiftung hat bereits 2003 eine europaweite Recherche zu den Wirkungszusammenhängen durchgeführt und in einem internationalen Unternehmensnetzwerk aufgearbeitet. Das Fazit: Auf die Herausforderungen der Zukunft können wir nicht mit den Instrumenten der Vergangenheit reagieren – es bedarf ganzheitlicher Strategien auf der Basis einer partnerschaftlichen Unternehmenskultur. Was aber zeichnet diese Unternehmenskultur aus?

«Ich bekomme ganz andere Mitarbeiter in mein Unternehmen zurück!» – so formulierte der CEO des dänischen Pharmaunternehmens Novo Nordisk, Lars Rebien Sorenson, die Erfahrung mit seinem Incentive-Programm. Sorenson hatte keine hohen Boni in Aussicht gestellt oder neue Hierarchien eingeführt. Er hatte lediglich Mitarbeitern die Gelegenheit geboten, für drei Wochen aus dem Job auszusteigen und sich in sozialen Projekten zu engagieren. Bedingung: Die Tätigkeit musste im Zusammenhang mit dem Zweck des Unternehmens stehen. Nach dieser Auszeit, z.B. in Krankenhäusern in Kenia, hatten die Mitarbeiter nicht nur gelernt, ihre eigene persönliche Situation zu reflektieren, sondern besaßen auch einen intensiveren Bezug zu den Produkten und eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen!

Es ist genau diese Identifikation mit dem Unternehmen und den Aufgaben, die Menschen zu Leistungen anspornt. Voraussetzungen hierfür sind insbesondere der Freiraum, Aufgaben eigenverantwortlich zu gestalten, und die Möglichkeit, Prozesse selbst bestimmt zu organisieren. Delegation von Verantwortung in Verbindung mit dezentralen Strukturen, z. B. in Form von Profitcentern, erhöht die Chance zur Entwicklung kreativer Ideen und zur Verbesserung von Prozessen und Produkten. Natürlich herrscht kein Grundsatz: «Hier kann jeder machen, was er will!» Kreativität und Kontrolle, Delegation und Disziplin gehören dazu – es gibt Rechte und Pflichten am Arbeitsplatz.

Führungskräfte, die diese Führungstechnik beherzigen, benötigen kein aufwändiges Kontrollinstrumentarium. Entscheidend dafür, dass Mitarbeiter der Führung Vertrauen schenken und folgen ist eines: die Vorbildfunktion der Führung – letztlich auch im Umgang mit den Kunden. Basis hierfür bildet ein transparentes, den Mitarbeitern verständliches Leitbild. Die Firma HILTI als Preisträger des Carl Bertelsmann Preises 2003 schult nicht nur jeden neuen Mitarbeiter in seiner Kultur, sondern formuliert auch eindeutig seine Werte in Bezug auf die Kunden: «Customer first» propagiert dabei nicht nur den Willen, sich auf die Wünsche des Kunden einzulassen, er wird gleichzeitig von konkreten Handlungsmaximen begleitet. Es ist Pflicht für die Führung, selber Kundenkontakte im In- und Ausland zu pflegen. Oft geht ein Vorstandsmitglied erst zum Kunden und dann in die Auslandsdependance.

Eine zweite Voraussetzung bildet das Vertrauen in das Handeln der Mitarbeiter selbst. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen muss auf eine ausgesprochen offene Fehlerkultur setzen. Ohne die Möglichkeit, neue Verfahren, Produkte und Prozesse auszuprobieren und nicht gleich Gefahr zu laufen, unterbrochen oder sanktioniert zu werden, entstehen keine neuen Ideen. Die bereits genannte Firma HILTI fordert dies offensiv ein, in dem sie Mitarbeiter dazu aufruft, den «Circle of Habits» zu verlassen. In vielen Unternehmen ist diese Offenheit leider noch nicht sehr weit ausgeprägt. Anders bei Toyota, wo die Mitarbeiter ermutigt werden, Probleme zu benennen. In deutschen Unternehmen verhält es sich eher umgekehrt: Fehler zu vertuschen ist sinnvoller, als sie offen zu legen.

Eine weitere wichtige Voraussetzung ist die Personalauswahl. Viele Unternehmen suchen immer noch ausschliesslich Mitarbeiter, die zu 100% zum Unternehmen passen. Zu Recht einerseits, da Mitarbeiter nur dann mittelfristig Erfolg haben, wenn sie nicht gegen die Kultur, das Unternehmen und die Mitarbeiter arbeiten. Aber man braucht auch kreative Querköpfe, die abseits des Mainstream und mit einem gewissen Stehvermögen Ideen voranbringen. Der amerikanische Management-Professor Robert Sutton fordert es so: Man muss auch mal Mitarbeiter einstellen, die man auf den ersten Blick nicht eingestellt hätte oder die sich der Kultur erst allmählich anpassen. Diese Anforderungen an das Talent Management in Unternehmen, insbesondere auch bei der Suche nach kreativen Köpfen, wird zukünftig zunehmen. Idealer Nährboden für die erfolgreiche Suche sind die Gewährung unternehmerischen Freiraums durch dezentrale Strukturen und die konsequente Delegation von Verantwortung. Erst dadurch entfaltet sich letzten Endes die Kreativität, die Unternehmen im globalen Wettbewerb zum Erfolg führen.

**Dr. Regula Pfister** Präsidentin des  
Verwaltungsrates der ZFV-Unternehmungen, Zürich



# Werte erlebbar machen

**SO WIE JEDER MENSCH BRAUCHT AUCH JEDES UNTERNEHMEN WERTE.** Diese finden ihren Niederschlag in wohl formulierten Papieren, wie beispielsweise der Unternehmensvision, dem Leitbild sowie Verhaltensrichtlinien. Je schöner formuliert, desto besser? Weit gefehlt! Die Unternehmenskultur ist kein Papiertiger, sondern gelebte Wirklichkeit. Ein Unternehmen kann noch so viele und gute Handbücher, Richtlinien und Wegleitungen haben, der Lackmустest erfolgt in jedem Fall im Alltag. Hier zeigt sich das wahre Gesicht eines Unternehmens. Werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Respekt behandelt, ernst genommen? Herrscht ein offenes, vertrauensvolles Klima? Wie ist der Umgang untereinander? Die Antworten darauf schlagen sich in der gelebten Unternehmenskultur nieder.

Wie die gelebte Unternehmenskultur aussieht, hängt entscheidend vom Verhalten der Vorgesetzten ab. «Der Fisch beginnt am Kopf zu stinken!», ist eine Erkenntnis, die auch in jedem Unternehmen gilt. Jedes Unternehmen braucht eine Person, die nicht gut schläft, wenn es dem Unternehmen schlecht geht. Sie repräsentiert das Unternehmen nach aussen, vor allem aber auch nach innen; sie zeigt, wie hoch die Messlatte gelegt wird. Ihr Verhalten muss Vorbildcharakter haben. Früher war das der Patron, dem das Unternehmen auch gehörte, heute sind das immer mehr Manager, die für eine bestimmte Wegstrecke engagiert werden.

Die nachfolgenden Überlegungen zeigen, wie sich die erlebbare Unternehmenskultur bei den ZFV-Unternehmungen manifestiert. Soll das organische Wachstum der letzten Jahre erfolg-

reich weiter geführt werden, müssen wir drei Herausforderungen mutig anpacken:

1. Es klingt paradox, doch lang anhaltender Erfolg ist die grösste Gefahr für jedes Unternehmen! Schleichend und oft unbemerkt verschiebt sich der Fokus vom Haupt- auf Nebengeleise. Die zentrale Frage, «was nützt dem Unternehmen am meisten?», wird zunehmend verdrängt von der Frage, «wer ist die Schönste im ganzen Land?». Bequemlichkeit und Trägheit auf der einen, Überheblichkeit und Selbstüberschätzung auf der anderen Seite sind Erscheinungspaare, die häufig gemeinsam auftreten und einen hervorragenden Nährboden für Sumpfbüthen aller Art abgeben. «Es geht dem Unternehmen ja gut!», ist eine Bemerkung, die – je nach Temperament – nicht nur Begehrlichkeiten weckt, sondern auch die Selbstbedienung recht-

Die ZFV-Unternehmungen wurden 1894 gegründet, in erster Linie zur Bekämpfung des Alkoholismus. Sie sind eine Genossenschaft mit 12 Sorell Hotels, 3 «Mishio»-Restaurants, zahlreichen Personalrestaurants sowie Universitäts- und Schulmensen. Seit 2006 gehören auch die Confiserie Schurter und die Kleiner Konditorei-Bäckerei dazu. Die ZFV-Unternehmungen führen in der ganzen deutschsprachigen Schweiz gut 100 Betriebe und beschäftigen 1'770 Mitarbeitende. 2007 wurde ein Umsatz von 152,6 Mio. Franken erzielt.

www.zfv.ch



fertigt. Das «tägliche Jäten» ist die einzige Massnahme, die verhindert, dass der gepflegte Garten in kürzester Zeit eine undurchdringbare Wildnis wird. Es gilt, das täglich wuchernde Unkraut in Schach zu halten – jeden Tag von neuem und nicht nur einmal im Jahr in einer «Herkules»-Übung.

2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einer engagiert-kritischen, vor allem aber dienstleistungsorientierten Haltung sind gefragt. Die Messlatte liegt beim ZFV für alle hoch, sie muss jedoch zuallererst von den Führungskräften übersprungen werden. Die Art und Weise, wie neue Aufgaben angepackt und Prozesse durchgezogen werden, vor allem aber wie das wichtigste Instrument, die Kommunikation, gehandhabt wird, prägt die Unternehmenskultur. Einzig in einem Klima, das den Mitarbeitenden Spielraum für Kreativität lässt, sie herausfordert, eigene Ideen zu entwickeln und mitzudenken, kann der Geist Einzug halten, der immer wieder inspiriert, und sich so positiv und konstruktiv auf das ganze Unternehmen auswirkt. Es muss gelingen, gemeinsam im Team die anstehenden Aufgaben und Probleme zu lösen. Dies setzt voraus, das eigene, vielleicht eng gewordene Korsett zu öffnen und abzustreifen, um unbefangene und frisch neuen Möglichkeiten Platz zu geben. Dies setzt aber auch voraus, allen Mitarbeitenden – auch solchen mit erst geringen Erfahrungen – Vertrauen zu schenken, damit sie das in ihnen schlummernde Potenzial zum Wohle des Unternehmens entwickeln und fruchtbar machen können. Gefragt ist schliesslich auch eine gesunde Prise Selbstkritik. So können teure Irr- und Umwege am besten vermieden werden. Das grosse Potenzial, das in der wachsenden «ZFV-Familie» steckt muss noch besser ausgeschöpft werden.

3. Wofür soll dieses Potenzial ausgeschöpft werden? Hier gibt es nur eine Antwort: für unsere Gäste! Es sind über eine halbe Million Menschen pro Jahr, die unsere Leistungen in den Sorell und Sorellino Hotels, in unseren öffentlichen Restaurants, den Personalrestaurants, Mensen und Cafeterias, bei Caterings und in den Kleiner-Läden in Anspruch nehmen. Sie sind es, deren Bedürfnisse wir möglichst umfassend erfüllen wollen. Einfühlung, Sensibilität und Kreativität sind gefragt, um neue Trends und Tendenzen in der Hotellerie und der Gastronomie zu erkennen

und vorausseilend zu erfüllen. «Qualität» ist dabei das Lösungswort. Sie muss – in allen Bereichen – immer wieder von neuem angestrebt werden, tagtäglich. Kompromisse im Qualitätsbereich darf es nicht geben!

Wenn darüber hinaus das arabische Sprichwort «Willst Du gerade Furchen ziehen, hänge Deinen Pflug an einen Stern.» zum Leitmotiv wird, dürfen wir weiterhin zuversichtlich in die Zukunft blicken, weil das Fundament aus handfesten Werten besteht.

**Unabhängigkeit** setzt die Stärke voraus, das Unternehmen aus eigener Kraft zu gestalten und seine Entwicklung eigenständig und ohne Anlehnung an externe Partner zu ermöglichen. Seit 1894 ist das den ZFV-Unternehmungen gelungen, und es gibt keinen Grund, in der Zukunft von diesem bewährten Weg abzuweichen. Dies schliesst Kooperationen nicht aus, sofern die Eigenständigkeit der ZFV-Unternehmungen vollumfänglich gewahrt bleibt.

**Fairness** – nach innen und nach aussen – zeichnet nicht nur das Unternehmen als Ganzes aus, sondern ist auch prägend für die Haltung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Das ist ein hoher Anspruch, der nur erfüllt werden kann, wenn der Wille zur Gerechtigkeit auf allen Stufen des Unternehmens spürbar vorhanden ist.

**Offenheit** nach allen Seiten – welche eine beflügelnde Vorstellung! In Gedanken ist alles möglich, der Phantasie sind keine Grenzen gesetzt. Für die Umsetzung wird jedoch ein gesundes Augenmass für das Machbare gefordert. Mit ihrer Diversifikationspolitik haben die ZFV-Unternehmungen in den letzten Jahren den Rahmen ihres Wirkens ambitiös abgesteckt.

Dieses Fundament hat sich als tragfähig erwiesen und die ZFV-Unternehmungen auch im Geschäftsjahr 2007 ein gutes Stück vorwärts gebracht: Mit 1'770 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden ein Umsatz von 152,6 Millionen Franken und ein Cashflow von 18,6 Millionen Franken erwirtschaftet – drei weitere Rekordwerte in der Geschichte der ZFV-Unternehmungen.

Patrick Schneider Geschäftsführer Swiss Prevention Center, Nottwil

Swiss Prevention Center  
Für Präventionskultur der Schweiz

# Gesundheit beginnt mit Prävention

**EIN GESUNDER MENSCH IST EIN GEWINN. FÜR DIE GESELLSCHAFT, FÜR DIE WIRTSCHAFT.** Allem voran für sich selbst. Das seit November 2007 operativ tätige Swiss Prevention Center unterstützt Unternehmen, welche das Kapital der Gesundheit erkannt haben und darin investieren möchten.

Wer den Gesundheits-Check erlebt hat, ist motiviert, die Schwachstellen im bisher gelebten Gesundheits-Konzept auszumergen. Dabei kann jede und jeder dort ansetzen, wo es nötig ist: Ist es bei den einen mehr körperlicher Art, wo die Fitness vernachlässigt wird, das Rauchen noch eine tägliche Angewohnheit ist, liegt das Verbesserungspotenzial bei anderen mehr im mentalen Bereich, wo Stress, mentale Müdigkeit, Unausgeglichenheit Angriffsfläche für Erkrankungen aller Art bieten.

[www.swisspreventioncenter.ch](http://www.swisspreventioncenter.ch)

Mit dem Swiss Prevention Center ist ein völlig neues, wegweisendes und zukunftsorientiertes Präventionsangebot entstanden. Dieses basiert auf dem Vorhandensein von 17 Jahren Präventionserfahrung des Schweizer Paraplegiker-Zentrums – unterstützt durch das Swiss Olympic Medical Center – sowie einer Infrastruktur, welche sich sowohl in medizinischer Sicht wie auch hinsichtlich der Hotellerie und Gastronomie auf einem Top Level bewegt – alles unter einem Dach.

In diesem kompetenten und innovativen Umfeld traf die Idee, ein umfassendes und ganzheitliches Präventionszentrum zu schaffen, sofort auf offene Ohren. Nicht nur, weil bekannt ist, dass viele der Lebens- und Arbeitsweisen, die sich Ende des 20. Jahrhunderts herausgebildet haben, für die Gesundheit des Einzelnen und die Gesundheit der Gesellschaft häufig kontraproduktiv sind und krank machen, sondern auch, weil man heute weiss, dass jeder Einzelne sich für Gesundheit entscheiden kann: Gesundheit ist grundsätzlich machbar. Nicht durch Verzicht, sondern indem man krank machende Lebensgewohnheiten durch einen gesunden Lebensstil ersetzt.

Wir vom Swiss Prevention Center vertreten die weitsichtige Erkenntnis, dass es an der Zeit ist, die Gesundheitskompetenz und damit die Selbstverantwortung der Menschen zu fördern. Das heisst, die Fähigkeit jedes Einzelnen zu schulen, im täglichen Leben Entscheidungen zu treffen, die sich positiv auf die Gesundheit auswirken. Doch das setzt Wissen voraus: wie steht es mit meiner Gesundheit? Womit betreibe ich Raubbau an meinem Körper? Was schadet mir? Hier kommen wir als Spezialisten ins Spiel. Ein Teil unseres Angebots besteht aus dem ganzheitlichen Gesundheits-Check für Personen jeden Alters, unabhängig von ihrem gesundheitlichen Status. Durch diesen Check wird der Bedarf ersichtlich. Anschliessend kommt der zweite Teil des Angebots zum Tragen: Wir zeigen nicht nur den individuellen Weg zu mehr Gesundheit auf, sondern begleiten unsere Kunden auf Wunsch auch auf diesem Weg.

### Gesundheit – ein komplexes und wertvolles Konstrukt

«Gesundheit» setzt sich aus einer Vielzahl körperlicher Faktoren wie Ernährung, Bewegung, Entspannung, Arbeitsbedingungen sowie seelisch-geistiger Faktoren wie Familie, Anerken-

nung, Sicherheit zusammen. Dem entsprechend ist der Gesundheits-Check in sechs verschiedene Module aufgeteilt. Die renommierten Ärzte des Swiss Olympic Medical Centers sowie weitere Fachpersonen untersuchen Laborwerte, Bewegung, Ernährung, Medizin und Life Balance, der Tag wird abgerundet durch ein so genanntes Selfness-Modul zur Entspannung. Am Schluss ergibt sich eine echte Standortbestimmung der persönlichen physischen und mentalen Gesundheit. Konzentriert auf einen Tag an einem Ort, ohne x Termine beim Hausarzt, beim Röntgen oder Spezialisten.

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erhalten eine Bewertung ihrer persönlichen Gesundheit und Fitness, eine realistische Betrachtung ihres Essverhaltens, eine Einschätzung der mentalen Gesundheit und somit eine klare Ausgangslage für das weitere Vorgehen im Sinne einer gesunden Lebensführung. Ein wertvoller Aspekt dieser ganzheitlichen Abklärung ist die Tatsache, dass sich durch die Untersuchung durch verschiedene Ärzte und Fachpersonen ein auf allen Ebenen abgestütztes Resultat ergibt. Konkret heisst das zum Beispiel: ergibt die Untersuchung im Labor erhöhte Werte bezüglich Blutdruck und Messen der «Waist to Hip Ratio» (Bauchumfang), kann die Ernährungsberaterin dieser Tatsache 1:1 auf den Grund gehen. Weiter lässt sich im darauf folgenden Gespräch mit dem Psychologen eine Parallele ziehen, nämlich, dass beispielsweise die falsche Ernährung auch auf ein Problem mit dem persönlichen Zeitmanagement zurückzuführen ist.

Auf Wunsch können die Teilnehmer ihre Ergebnisse in eine persönliche, web-basierte Gesundheitsakte einspeisen und diese bei Bedarf mit weiteren medizinischen Informationen selber ergänzen (zum Beispiel Impfausweis, Röntgen).

### Triebkraft für Produktivität und Wachstum

Der SPC-Kundenstamm ist derzeit noch geprägt durch Kaderleute mittlerer und grosser Unternehmen. Dies liegt auf der Hand, denn gerade in diesem Segment kommen Fettstoffwechselstörungen, Übergewicht, Diabetes und Bluthochdruck überdurchschnittlich häufig vor. Diese Liste lässt sich ergänzen mit Erkrankungen des Bewegungsapparates, des vegetativen Nervensystems und gar jeder fünfte ist einem Burn-Out-Syndrom oder einer Depression nahe. Unter anderem durch die damit verbundenen Absenzen entsteht der Schweizer Wirtschaft Schaden in Milliardenhöhe. Es macht also Sinn, durch Zusammenarbeit mit einem Spezialisten, wie wir es sind, in die Gesundheit der Mitarbeiter zu investieren. Denn man darf mit einem nachhaltigen Return of Investment rechnen.

Der Gesundheits-Check darf auch als eine Art Bestandesaufnahme verstanden werden. Hier wird deutlich, wo ein Unternehmen konkret ansetzen muss, um die Gesundheit seines Humankapitals zu stärken. Nicht nur für den Bereich Personalmarketing. Aus der Zusammenarbeit mit dem Swiss Prevention Center lässt sich auch ein bedürfnisgerechter roter Faden für die Umsetzung des firmeninternen Gesundheitsmanagements ableiten. Denn es genügt nicht, ein Fitness-Center einzurichten oder Erholungskurse anzubieten, wenn die Belegschaft derart unter Termindruck leidet, dass sie vom Angebot nicht Gebrauch machen kann.



# GESUNDHEITSCHECK Labor, Medizin, Ernährung, Life Balance, Fitness

Gesundheit beginnt mit Prävention. Das Swiss Prevention Center bietet einen umfassenden individuellen und ganzheitlichen Gesundheitscheck an. Dieser berücksichtigt Bewegung, Ernährung, Medizin, Life Balance und Selfness. Der Check wird durch die herausragenden und renommierten Ärzte des Swiss Olympic Medical Centers im GZI Nottwil betreut.

## Gesundheits Check (1 Tag)

**Vorbereitung** | Gesundheitsfragebogen, Ernährungstagebuch und Life Balance Themen.

**Downshifting** | Entspannung am Vorabend, den Alltag hinter sich lassen (mit Übernachtung).

### Check

**Labor/Medizin:** Medizinischer Check, über 30 Laborwerte, Ruhe-EKG, Blutdruck/Puls, Muskelstatus, Lungenfunktionsprüfung, Seh- und Hörtest, Besprechung.

**Ernährung:** Analyse des persönlichen Essverhaltens und der Essgewohnheiten. Erarbeiten von Empfehlungen zur optimalen Ernährung.

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

**Fitness/Bewegung:** Belastungs-EKG, Trainingsempfehlungen.

**Selfness:** Kennenlernen wirksamer Entspannungs- und Konzentrationsmethoden. Zur Auswahl stehen Mental Training, Traditionelle Chinesische Medizin, Bogenschiessen, Massage.

### Abschliessende Sprechstunde

Check inklusive Übernachtung, Abendessen, Frühstück, Zwischenverpflegungen, Mittagessen, Parking. Alle persönlichen Daten unterliegen der ärztlichen Schweigepflicht und werden mit absoluter Diskretion behandelt.

**Die wichtigsten drei Punkte**

- Unternehmen neigen heute dazu, über möglichst viele Kanäle zu kommunizieren. Dies führt zu Streuverlusten und bindet hohe Budgets, meist über mehrere Jahre.
- Erfolgreiches Markt- und Marken-Management braucht neben Kreativität vor allem auch neue Erkenntnisse zu Einstellung und Verhalten von Kunden und Nichtkunden.
- Ein systematisches, bereichsübergreifendes Schnittstellen-Management in der Markt- und Markenkommunikation führt zu einer messbaren Leistungssteigerung und trägt so wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

[www.accelerom.com](http://www.accelerom.com)



**Christoph Spengler** Managing Director (Bild) und  
**Anika Frisch** Project Manager, Accelerom AG, Zürich

29



# Effizientes Kommunizieren wird zum Erfolgsfaktor

**KOMMUNIKATION WURDE LANGE ZEIT ALS EINE FAST AUSSCHLIESSLICH VON KREATIVITÄT UND DER KLASSISCHEN WERBUNG BESTIMMTE DISZIPLIN BETRACHTET.** Der Massnahmen-Mix war überschaubar. Erfolge wurden als schwer messbar beurteilt und Streuverluste nach dem bekannten Bonmot von Henry Ford in Kauf genommen: «Ich weiss, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiss nur nicht, welche Hälfte.» In den letzten Jahren haben sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen grundlegend verändert.

Die Digitalisierung und die damit einhergehende Konvergenz der Medien zeigen weit reichende Auswirkungen: Medien und Zielgruppen fragmentieren immer stärker, sei es im Business-to-Business- oder im Business-to-Consumer-Bereich. Kein Kommunikationskanal ist heute allein in der Lage, sämtliche Zielgruppen gleich wirkungsvoll zu erreichen. Die Kommunikationshoheit liegt zunehmend beim Empfänger: Er bestimmt selbst, wann und wo er welche Botschaften empfängt.

Die zunehmende Komplexität in der Markt- und Markenkommunikation erfordert in vielen Unternehmen eine deutliche Steigerung der Wirkung und Optimierung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses bei den Kommunikationsleistungen.

## Jeder Kontakt zählt für den Erfolg

Schon aufgrund eines einzigen Kontaktes mit der Marke entsteht ein positives oder negatives Image. Die Markenwahrnehmung ergibt sich aus unterschiedlichsten Erfahrungen, die eine Person mit Marken-Touchpoints macht. Unter Marken-Touchpoints werden alle Schnittstellen einer Marke mit Kunden, Nichtkunden und anderen Stakeholdern – vor, während und nach dem Kauf – verstanden.

Eine negative Interaktion – zum Beispiel eine endlose Warteschlange während des Telefonanrufs beim Service Center – kann eine gute Beziehung stark beeinträchtigen. Das Gegenteil geschieht, wenn Marken ihre Kunden im Dialog positiv überraschen. Ein Anruf des Vertriebsmitarbeiters wenige Tage nach



EINE FRAGE DES STILS.

ABTWIL BASEL BERN BIEL CHUR DÜBENDORF EMMENBRÜCKE GLATT  
LAUSANNE LUZERN MORGES PRATTELN SCHAFFHAUSEN SCHÖNBÜHL  
SPREITENBACH ST. GALLEN VERNIER WINTERTHUR ZÜRICH WWW.INTERIO.CH

**interio**

der Lieferung macht oft schon den grossen Unterschied. Dies verdeutlicht, wie wichtig die verschiedenen Berührungspunkte zur Marke sind.

In der Regel managen Unternehmen ihre Marken-Touchpoints in verschiedenen Ressorts oder Abteilungen, wie Marketing, Kommunikation, Public Relations, Vertrieb oder Service. Daraus ergibt sich verstärkt die Notwendigkeit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, um die Marken-Touchpoints in ihrer Ausrichtung so zu gestalten, dass die Marke über alle Schnittstellen hinweg als konsistent erlebbar wird.

### Herausforderungen und Trends

Unternehmen sind demnach gefordert, verstärkt bereichsübergreifende Strategien zu entwickeln, mit denen sie ihre Zielgruppen effizient erreichen und emotional berühren. Dazu müssen sie sich die Frage stellen, welche Marken-Touchpoints Relevanz haben und wie sie diese optimal gestalten. Denn Investitionen in Touchpoints sind erheblich: Je nach Branche können sie bis zu 40 Prozent des Jahresumsatzes eines Unternehmens ausmachen. Aktuelle Touchpoint-Analysen belegen z.B.:

- Die Hälfte des Markenerlebnisses machen im Einzelhandel die unterschiedlichen Marken-Touchpoints am Verkaufspunkt aus. Zentral ist neben dem Store Merchandising die persönliche Beratung und Interaktion im Geschäft.
- Rund ein Drittel des Markenerlebnisses wird durch persönliche Empfehlungen von Freunden und Bekannten oder Produktempfehlungen aus Testberichten und redaktionellen Beiträgen bestimmt. Ratschläge von Freunden haben einen überdurchschnittlich hohen Stellenwert bei der Kaufentscheidung, obwohl ihr Informationswert als eher tief angesehen wird.
- Redaktionelle Beiträge in gedruckten Medien geniessen bei vielen Konsumenten eine überdurchschnittliche Glaubwürdigkeit.
- Zu über zehn Prozent entscheiden sich Konsumenten auf der Basis von Informationen aus dem Internet.
- Zu rund fünf Prozent sind klassische Werbemedien wie Fernsehen oder Zeitschriften kaufentscheidend.
- Im Trend liegen On-Demand-Serviceangebote.

### Messbarkeit macht Optimierung erst möglich

Die meisten herkömmlichen Messansätze erfassen den Leistungserfolg aus Markt- und Kundensicht nicht ausreichend. Das blosses Zählen von Aktivitäten aus der Innensicht (Inside-out-Perspektive) des Unternehmens – Anzahl Termine, Telephone oder Presseclippings – ist nicht gleichbedeutend mit der Messung der Wirkung aus Kunden- und Marktsicht. Die Messung

muss zudem umfassend Aufschluss darüber geben, wo die Marke im Wettbewerbsumfeld steht. Aufgrund des relativ hohen Methoden- und Systementwicklungsaufwands verfügen Praktiker häufig über kein ausgereiftes Werkzeug, um die Nettoeffekte aus Markt- und Kundensicht ganzheitlich nachzuweisen. Erschwerend kommt hinzu, dass ein System, das für ein bestimmtes Unternehmen tauglich ist, sich nur in den seltensten Fällen gleich gut für andere Unternehmen eignet. Ein 360-Grad-Mess- und Steuerungsinstrument sollte daher so aufgesetzt sein, dass es individuell auf die strategischen Bedürfnisse des Unternehmens abgestimmt ist und die Outside-in-Perspektive (Aussensicht) medien- und ressortübergreifend abbildet. Für die Messung und die Vergleichbarkeit setzt dies jedoch eine einheitliche «Währung» zur Wirkungsbeurteilung der Marken-Touchpoints voraus.

### Touchpoint Management erhöht Kundenorientierung «von aussen nach innen»

Das Touchpoint Management ist als multidisziplinärer strategischer Ansatz zu verstehen, der in allen marktorientierten Unternehmensbereichen die Optimierung der Performance verfolgt.

Für die Unternehmensführung sowie Spezialisten in Marketing, Vertrieb und Service ist es erfolgsentscheidend, den Markt und die Kunden besser zu kennen als ihre Mitbewerber und anhand der Fakten zur Wirkung von Touchpoints fundierte Entscheidungen zu fällen. Vergleichbar mit einem Navigationssystem ist die medien- und ressortübergreifende Erfolgsmessung heute ein wichtiges Steuerinstrument und unerlässlich für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Sie unterstützt Unternehmen dabei, sämtliche Interaktionen zu bestehenden und potenziellen Kunden optimal auszugestalten.

Mit dem Wissen über die relevanten Marken-Touchpoints können der Massnahmen-Mix und die Kommunikation gezielt optimiert werden, um den ROI zu erhöhen und dem Kunden ein unverwechselbares Gesamterlebnis zu bieten. Damit wird es für ein Unternehmen möglich, die Massnahmen und Engagements zu evaluieren, Mittel und Budgets optimal zuzuweisen und somit einen Beitrag zum langfristigen Geschäftserfolg zu leisten. Nutzen einer 360-Grad-Touchpoint-Analyse von Accelerom:

- Bereichsübergreifende Identifikation der erfolgsrelevanten Berührungspunkte der Marke
- Vergleichbarkeit der unterschiedlichen Marken-Touchpoints hinsichtlich Bedeutung und Wirkung durch eine einheitliche Währung, den Touchpoint Value
- Präzise Erfolgsmessung der Marken- und Marketingaktivitäten aus Markt und Kundensicht
- Allokation der Markeninvestitionen auf die Kontaktpunkte mit dem grössten ROI-Potenzial

**MANCHE BETRACHTEN UNTERNEHMENSKULTUR ALS NICHT BEEINFLUSSBARES ERGEBNIS HERRSCHENDER VERHÄLTNISSE.** Wir glauben, dass eine aktive und nachhaltige Kulturentwicklung möglich ist. Motivierende Worte reichen dazu aber nicht. Am Beispiel der Beratung im Bereich der KMU-Nachfolgen zeigen wir, wie die Credit Suisse vorgeht.

# Im Netzwerk zur KMU-Nachfolge

## Ausgangslage: Kundenbedürfnis

Eine Nachfolgeregelung bei Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU) erfordert Interdisziplinarität und individuelles Vorgehen. Die Ausgangslage präsentiert sich sehr unterschiedlich: Firmengrösse, Branche, finanzielle Situation, Familienmitglieder und familienexterne Schlüsselpersonen spielen eine Rolle – um nur einige Einflussfaktoren zu nennen. Manchmal steht im Vordergrund, welcher Nachfolger der geeignetste ist, manchmal geht es um steuerliche Fragen, die Finanzierung ist meistens ein Thema. Jede Nachfolgeregelung hat ihre spezifischen Hauptherausforderungen und bedarf damit individueller Lösungen zum Erfolg.

Grosse Organisationen bekunden oft Mühe mit der Bewältigung individueller Herausforderungen. Um Synergieeffekte nutzbar zu machen und die Führung zu vereinfachen, sind sie nach einer bestimmten Struktur aufgestellt. Als Nachteil davon können «Gärtchen» entstehen – Organisationseinheiten, welche sich ausschliesslich auf ihre spezifische Ertragsmöglichkeit fokussieren. Das kann dazu führen, dass die Gesamtorganisation den Kunden und sein Bedürfnis nicht mehr gesamthaft wahrnimmt, sondern nur noch in Teilaspekten betrachtet. Im Extremfall beginnen sich Organisationseinheiten einer Unternehmung sogar um den Kunden zu streiten. Diese Kultur der internen Verdrängung schadet dem Unternehmen und seinem Gesamtergebnis.

Die systematische Ausrichtung auf ein Kundensegment beginnt mit einer objektiven Analyse der Kundenbedürfnisse. Objektiv heisst in diesem Zusammenhang: ohne Rücksichtnahme auf das bestehende Dienstleistungs-/Produkteportfolio und die bestehende Organisationsstruktur. Für das eruierte Kundenbedürfnis muss anschliessend ein Bewusstsein in der Organisation entwickelt werden. Dieser Schritt ist zentral für die weiteren Veränderungsschritte. Er stellt den Nährboden für erfolgreiche Veränderungsmassnahmen dar.

## Kundengerechte Strukturen und Prozesse finden

Eine auf die Bedürfnisse der Kunden ausgerichtete Beratungskultur verlangt eine vertiefte Auseinandersetzung darüber, wie das individuelle Kundenbedürfnis optimal befriedigt werden kann. Strukturen, Rollen, Prozesse, Instrumente und Anerkennungssysteme müssen überprüft und auf die neuen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Dabei zeigt sich die Notwendigkeit des vorher beschriebenen Nährbodens: Eine Kultur, welche ein mangelndes Problembewusstsein hat, wehrt unter Umständen jegliche Anfänge von Veränderung ab.

Auch wenn das Terrain vorbereitet ist, sind aber Diskussionen absehbar. Sie müssen Platz haben und sollen geführt werden können. Die Veränderung einer bestehenden Kultur kann nicht von heute auf morgen erfolgen. Die Credit Suisse hat deshalb in einem interdisziplinären Projektteam bestehende Barrieren offen angesprochen und Lösungswege gesucht. Zentral dabei war, dass sowohl kritische Vertreter einbezogen wurden als auch solche, welche für sich eine Lösung gefunden haben.

## Die KMU-Nachfolgeberatung der Credit Suisse

Die Credit Suisse hat sich für folgendes Beratungsmodell entschieden: Die Berater von Unternehmen und Unternehmern kennen ihre Kunden und deren privates Umfeld. Im Idealfall wirken sie als eine Vertrauensperson ihres Kunden, welchen sie dadurch umfassend beraten können – auch bezüglich der KMU-Nachfolge.



### Credit Suisse

Bestellen Sie das umfassende und bewährte Dokument «Nachfolgemangement in KMU: Eine praxisorientierte Wegleitung» bei Ihrem Kundenberater der Credit Suisse oder auf [www.credit-suisse.com/firmenkunden](http://www.credit-suisse.com/firmenkunden)

[www.credit-suisse.com](http://www.credit-suisse.com)

33

**Hans Baumgartner** Leiter Firmenkunden Schweiz – KMU (Bild) und  
**Simon Bühler** Process Owner KMU-Nachfolgeberatung Schweiz, Credit Suisse, Bern



Die KMU-Nachfolgeberatung wird an 27 Standorten in der Schweiz durch Teams aus je einem erfahrenen Berater der Organisationseinheiten Corporate- und Private Banking geführt. Diese Teams verfügen über eine grosse Erfahrung in diesem komplexen Thema, welche sie für den Kunden und den bestehenden Kundenberater nutzbar machen. Ihnen obliegt es, eine umfassende und individuelle Kundenberatung sicherzustellen. Diese beginnt mit einer umfassenden Situationsanalyse, auf deren Basis mögliche Vorgehensschritte und Lösungsmöglichkeiten diskutiert werden können. Der KMU-Unternehmer kann dabei ohne Beraterkosten von der Erfahrung der Credit Suisse bei KMU-Nachfolgeprozessen profitieren. Festgelegte Massnahmen können anschliessend von Spezialisten aus dem Netzwerk der Credit Suisse bearbeitet werden. Dieses Netzwerk besteht aus Beratern, zum Beispiel für Finanzplanung oder Unternehmenstransaktionen. Es geht aber – und das ist ein entscheidender Punkt – über die Organisationsgrenze der Credit Suisse hinaus und schliesst kompetente Partnerfirmen ein. Diese Netzwerkorganisation stellt die beste Antwort auf die Interdisziplinarität des Nachfolgeprozesses dar und ist in hohem Grad kulturprägend. Alle Beteiligten tragen zur Zielerreichung bei: Es geht darum, den zukünftigen Erfolg der KMU-Unternehmen gemeinsam mit dem Unternehmer sicherzustellen.

### Zielgerichtet umsetzen

Kommen wir von der KMU-Nachfolgeberatung zurück zum Veränderungsprozess in unserer Beratungskultur, welcher den Kunden und sein Bedürfnis in den Mittelpunkt stellen. Bereits der Weg, auf welchem neue Regeln entstehen und festgelegt werden, beeinflusst eine Kultur stark. Der Prüfstein besteht anschliessend in der Umsetzung: Dann vergrössert sich der Kreis der Betroffenen. Die im Veränderungsprojekt Beteiligten und die Führung werden zu Multiplikatoren und Botschaftern des neuen Modells. Der Moment der effektiven Veränderung der Unternehmenskultur auf breiter Ebene ist gekommen.

Zielgerichtet umsetzen bedeutet nun, Erwartungen klar zu kommunizieren und ein Vorbild zu sein. Es bedeutet, effektive Kontrollmechanismen zu entwickeln und Transparenz zu schaffen. Erfolgsgeschichten müssen breit kommuniziert und auf Regelverstösse muss konsequent reagiert werden.

Im Hinblick auf die Unternehmenskultur ist die Leitung gut beraten, diese Konsequenz wirklich an den Tag zu legen. Nur so schafft sie es, Werte und Normen der Mitarbeitenden nachhaltig zu verändern,

### Schluss

Die Nachfolge bei KMU betrifft eine Vielzahl unternehmerischer und privater Fragestellungen. Eines der Hauptbedürfnisse von KMU-Kunden im Nachfolgeprozess ist deshalb die Orientierung in Bezug auf das Vorgehen und die weitere Ausrichtung der Unternehmung. Mit einem individuell zusammengesetzten Beratungsteam aus eigenen Fachspezialisten und Netzwerkpartnern bietet die Credit Suisse ihren KMU-Kunden mehr als Finanzlösungen: eine strategische Partnerschaft, welche das nachhaltige Gedeihen des Unternehmens unterstützt.



#### PricewaterhouseCoopers

Reto Brunner ist Director Advisory bei PricewaterhouseCoopers Schweiz. Advisory ist der Wirtschaftsberatungs-Teil von PwC und ist mit weltweit über 23'000 Mitarbeitern der grösste Wirtschaftsberater weltweit.

[www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

**Reto Brunner** Director Advisory, PricewaterhouseCoopers, Zürich



34

# Umsetzungskraft ist eine Frage der Unternehmenskultur

**DIE ERFOLGSQUOTE BEI PROJEKTEN LÄSST IN VIELEN UNTERNEHMEN ZU WÜNSCHEN ÜBRIG.** Unzählige Initiativen sind zu wenig aufeinander abgestimmt und absorbieren immer wieder dieselben Schlüsselpersonen des Unternehmens. Sich auf die wichtigsten Projekte zu fokussieren und diese erfolgreich umzusetzen, muss deshalb tief in der Unternehmenskultur verankert werden.

Wer kennt sie nicht, die unzähligen Projekte, die einen Tag ein, Tag aus in Beschlag nehmen und kaum noch Raum für das operative Geschäft lassen? Doch Projekte sind wichtig, ja lebensnotwendig, um die Unternehmung dem sich stetig verändernden Umfeld anzupassen und der Konkurrenz immer einen Schritt voraus zu sein.

Ziehen sich Führungskräfte für eine ruhige Minute zurück und lassen die Vielzahl der Projekte der letzten Jahre vor ihrem geistigen Auge vorüberziehen, stellen sie meistens fest, dass die Mehrheit der Projekte nicht wirklich erfolgreich war. Auch Berater lernen über die Jahre hinweg eine Vielzahl von Projekten kennen, in den unterschiedlichsten Branchen mit den verschiedensten Zielsetzungen. Die Erfahrung zeigt, dass weniger als die Hälfte dieser Projekte die gesetzten Ziele erreichen.

#### Gründe sind immer einfach zu finden

Wer einzelne erfolglose Projekte näher analysiert, stellt fest, dass die meisten davon sehr professionell aufgesetzt sind, mit klaren Zielsetzungen, Aktionsplänen und Verantwortlichkeiten. Die Projekte scheitern auf dem Weg der Umsetzung. Gründe werden viele genannt, wie «sich ändernde Rahmenbedingungen» oder «zu wenig Ressourcen». Zusammengefasst ist es die fehlende Umsetzungskraft, die letztlich für das Scheitern von Projekten verantwortlich ist.

### Umsetzungskraft als zentrales Element der Unternehmenskultur

Eigentlich ist die Umsetzungskraft eines Unternehmens tief in der Unternehmenskultur verankert. Aber was sind die zugrunde liegenden Hebel, die Unternehmen aktiv beeinflussen müssen? Jede Veränderung wird erst möglich, wenn die betroffenen Personen den Wandel vollziehen und die Struktur oder den Prozess mit Leben füllen. Im Zentrum der Veränderung steht der Mensch, dessen Verhaltensmuster das Unternehmen verändern muss. Wie aber erreicht man dies?

Eine Vielzahl von Büchern und Artikeln zum Thema des Change Managements liefern Antworten zu dieser Fragestellung. In den verschiedenen Ansätzen und Theorien werden zahlreiche Elemente thematisiert, von denen hinsichtlich der Umsetzungskraft vor allem vier von zentraler Bedeutung sind:

- Zuckerbrot (Incentives)
- Peitsche (Leadership)
- Sinn und Fähigkeit (Education)
- Priorität und Konzentration (Focus)

Weitgehend selbsterklärend sind das Zuckerbrot und die Peitsche, welche die Aspekte der Führung und des Ansporns beinhalten. Unter Leadership verbirgt sich konkrete Ziele zu setzen, aktiv zu kommunizieren, den Fortschritt zu messen und konsequent Korrekturmassnahmen einzuleiten. Darüber hinaus sollen Unternehmer die Veränderung beispielhaft vorleben. Bei der Incentivierung (wie z.B. Bonus, Fringe Benefits, Beförderungen etc.) ist der zentrale Punkt, dass der Anreiz signifikante Ausprägung und dementsprechend Wirkung zeigen kann und die direkte Beeinflussbarkeit der Zielerreichung sichergestellt ist.

Das Element Education ist mit der Schulung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter verknüpft und hat den Sinn des Projektes und die Fähigkeit der Mitarbeiter im Mittelpunkt. Es ist wichtig, dass Betroffene die Gesamtzusammenhänge verstehen und die Gründe nachvollziehen können, warum die angestrebte Veränderung für ihr Unternehmen wichtig ist. Mit Fähigkeit sind die technischen oder betriebswirtschaftlichen Kenntnisse angesprochen, die es dem Mitarbeiter erst erlauben, seine neu definierte Rolle erwartungsgemäss umzusetzen.

Von sehr hoher Bedeutung ist das vierte Element, der Focus. Denn auch wenn effektiv und mit den richtigen Instrumenten geführt wird, können Projekte trotzdem stark gefährdet sein. Beispiel: Ein Unternehmer bezeichnete ein heikles Projekt als «Top-Priority-Projekt innerhalb der Finanzabteilung». Es stellte sich schliesslich heraus, dass in dieser Abteilung fünf solcher Top-Priority-Projekte liefen, dazu elf weitere in anderen Bereichen – jedes stark bereichsübergreifend und oft dieselben Schlüsselpersonen des Unternehmens absorbierend.

Es ist erfolgsentscheidend, die Projektkräfte eines Unternehmens zu konzentrieren. Die oft benutzte Redewendung «Weniger ist mehr» trifft hier ins Schwarze. Oft fehlt es den Unternehmen an einem professionellen Projekt-Portfolio-Management (PPM), mit dem sie alle laufenden Projekte konsolidiert betrachten können. Das PPM erlaubt projektübergreifend zu steuern, zu priorisieren, Interdependenzen aufzuzeigen und Risiken im Gesamtkontext zu beurteilen.

### Beurteilung der Umsetzungskraft

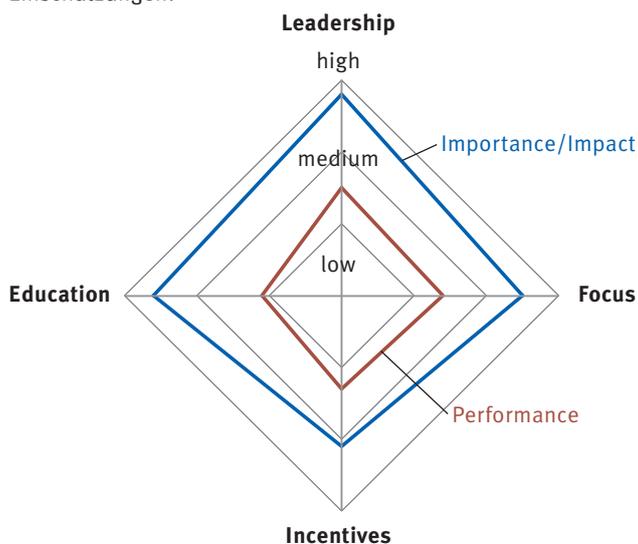
Wie gut ist Ihr Unternehmen in der Umsetzung? Viele Unternehmer können diese Frage nur intuitiv beantworten, messen die Umsetzungsstärke aber nicht nach klar definierten Kriterien und haben auch nicht die entsprechenden Instrumente im Einsatz (wie etwa ein PPM). Ob gefühlsmässig oder quantifiziert, viele Unternehmer sehen Verbesserungspotenzial in der Umsetzungskraft und versuchen, die Hintergründe und Kausalzusammenhänge zu verstehen.

Im Sinne der Sensibilisierung und des Change Managements kann die folgende Beurteilungs-Übung zu Beginn eines Projektes grossen Mehrwert schaffen:

Das Management muss die beschriebenen Kernelemente «Leadership, Focus, Incentives und Education» nach zwei Gesichtspunkten beurteilen:

- Nach «Impact», d.h. nach Wichtigkeit dieser Elemente in Bezug auf die Umsetzungskraft (Stufen tief – mittel – hoch).
- Nach «Performance», d.h. nach Erfolg und Leistung, die mit diesen Elementen erreicht wurden.

Das dargestellte Beispiel zeigt ein typisches Resultat solcher Einschätzungen:



Das Management dieser Unternehmung hat die Wichtigkeit der vier Elemente gesamthaft als hoch eingestuft, mit leicht eingeschränkter Bedeutung bei den Anreizen. Die Leistung dagegen wurde in allen Bereichen deutlich schlechter beurteilt und signalisiert einen klaren Handlungsbedarf.

### Erfolge verpflichten

Die beschriebene Selbstanalyse ist jeweils ein erster kleiner Schritt in Richtung der Sensibilisierung des Managements. Darauf folgen müssen eine Vielzahl konkreter Massnahmen, um die Voraussetzung für erfolgreiche Projekte zu schaffen und diese in der Unternehmenskultur zu verankern. Aufeinanderfolgende, erfolgreiche Projekte setzen Zeichen, bewirken einen positiven Sog und verpflichten zukünftige Projekte umso mehr, auch Erfolge zu erreichen.



**Wirtschaftsmagazin N° 7  
«Kreativitäts- und  
Innovationsmanagement»**

Nur wer seinen Kunden neuartige Produkte mit Zusatznutzen zur Verfügung stellen kann, bleibt als Anbieter attraktiv. Innovationsmanagement umfasst den gesamten Prozess, vom Generieren neuer Ideen über die zielgerichtete Entwicklung bis zur erfolgreichen Markteinführung. Nur in einer offenen Unternehmenskultur entstehen durch kreative Ideen nachhaltige Produktinnovationen. Deren Umsetzung bedingt langfristig orientierte unternehmerische Risikobereitschaft – den Mut zur Innovation.

PDF unter:  
[www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch)

**TRIEBFEDER INNOVATION: FACHANLASS IM ZEICHEN VON SPANNUNG UND HOCHSTIMMUNG.** Mit dem brandaktuellen Tagungsmotto «Kreativitäts- und Innovationsmanagement» haben Credit Suisse und das Wirtschaftsmagazin für den gemeinsam durchgeführten Fachanlass für Unternehmer den Nerv der Zeit getroffen. Über 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer liessen sich von den Gedanken, Ideen und Thesen der Referenten inspirieren. (Text Walter Kern)

37



CREDIT SUISSE  **stier** communications **wirtschafts** magazin

Alle sind sich einig: Kreativität und Innovation sind die Schlüssel zum Geschäftserfolg. Doch was steckt hinter erfolgreichem Kreativitäts- und Innovationsmanagement? Antworten auf diese Fragen, die heute jedes Unternehmen beschäftigen, erhielten die über 100 Unternehmerinnen und Unternehmer, die sich auf Einladung der CS und des Wirtschaftsmagazins am 28. Januar 2008 zum Fachanlass auf Bocken bei Horgen eingefunden hatten. Fünf renommierte Referenten entfachten mit spannenden Erfahrungsberichten, wertvollen Impulsen und zündenden Ideen ein eigentliches rhetorisches Feuerwerk rund um das Thema Kreativität und Innovation. Und der Funke sprang über.

Einen fulminanten Start legte Markus Angst hin, Projektmanager Performance bei BMW Sauber. Innovation ist im Formel-1-Geschäft eine absolut unabdingbare Voraussetzung, um an die Spitze zu fahren. Aber die Konkurrenz schläft nicht. Auch sie entwickelt laufend Innovationen, so dass sich das Innovationskarussell immer schneller dreht. Der Zeitdruck, meinte Markus Angst, sei gewaltig, und er nehme laufend zu. Tempo legte auch Peter Metzinger von der 4C business campaigning GmbH vor. Er berichtete über seine Erfahrungen als ehemaliger Projektleiter von Greenpeace und schlug mit raffinierten Überlegungen eine Brücke vom Formel-1-Geschäft zum Umweltschutz. Im Weiteren plädierte der Referent für eine Einbindung des Kunden in den Innovationsprozess, die zur Bildung einer Art Fan Community führen müsse. Dr. Cary Steinmann, Professor an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft in Winterthur, nahm das Stichwort Community auf. Auch er sieht den modernen Konsumenten in einer neuen aktiven Rolle und nennt ihn «Promuser», eine Wortsymbiose aus «Producer» und «Consumer». Anhand von Beispielen zeigte er auf, dass die Mitwirkung des

Kunden bei der Produktentwicklung keine Vision ist, sondern von vielen Unternehmen bereits im Marketing berücksichtigt wird.

«Innovation entsteht, wenn Grenzen überschritten werden», sagte die Herausgeberin des Wirtschaftsmagazins und Mitorganisatorin, Manuela Stier, bereits in ihrer Einführung. Einen Blick über den eigenen Gartenzaun empfahl denn auch Christoph Dürmüller, Partner bei der Zühlke Engineering AG. In seinem Referat führte er aus, wie Konzepte aus anderen Wirtschaftszweigen in den eigenen Anwendungskontext übertragen werden können. Es lohne sich, das prägende Branchendenken aufzubrechen und neue Quellen für grössere Innovationschritte zu erschliessen.

Innovation ist wichtig und nötig. Doch wie lässt sie sich finanzieren? Die Finanzierungsmöglichkeiten entlang der Entwicklungsstufen von Unternehmen waren das Thema von Hans Baumgartner, Leiter Firmenkunden Schweiz der Credit Suisse. Er legte dar, dass in der Schweiz genügend Risikokapitalgeber vorhanden seien, und erwähnte unter anderen die so genannten Business Angels, die neben Geld auch handfest Rat und Tat bieten. Allerdings mit klaren Renditeerwartungen und bei überzeugenden Geschäftsmodellen. Auf die Frage, weshalb die CS mit dem Wirtschaftsmagazin zusammenarbeite, meinte der Mitgestalter des gelungenen Fachanlasses: «Stier Communications ist ein exzellenter Partner. Die Herausgeberin des Wirtschaftsmagazins Manuela Stier setzt sich für wettbewerbsstarke Schweizer KMU ein. Dieses Engagement teilen und fördern wir.»

Alle Referate unter [www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch) unter «News».

# I FEEL GOOD

Fühlen Sie sich auch gut? Sie könnten trotzdem Darmkrebs haben. Weil man ihn erst spürt, wenn es zu spät ist. Wird er aber früh entdeckt, ist er zu hundert Prozent heilbar. Gehen Sie zur Darmkrebsvorsorge – wie ich. Danach fühlt man sich besser.

Maria Furtwängler



**FELIX BURDA  
STIFTUNG**

[www.felix-burda-stiftung.de](http://www.felix-burda-stiftung.de)

## «LERNEN VON DEN BESTEN» DIE BEST-PRACTICE-INITIATIVE FÜR DIE SCHWEIZER WIRTSCHAFT SEMINARPROGRAMM 2008

Die Schweizer KMU-Landschaft ist geprägt durch zahlreiche innovative und erfolgreiche Firmen. Damit auch andere davon profitieren, fördert der Verein KMU Campus den Wissensaustausch zwischen kleinen und mittleren Unternehmen. In eintägigen Praxisseminaren vor Ort bieten Führungskräfte exzellenter Firmen einen Einblick in ihre bewährten Strategien und Projekte.

### Unsere nächsten «Lernen von den Besten» Seminare:

**23. Mai 2008, Migros Verteilzentrum Suhr**  
Erleben Sie, wie in einem hoch professionellen Logistikzentrum Prozess- und Kundenorientierung vereint werden. Führungskräfte zeigen Ihnen, wie man Prozesseffizienz erarbeitet und gleichermassen höchsten Anforderungen an Termine, Liefertreue und Qualität gerecht wird.

**29. Mai 2008, Jansen AG**  
Lohntransparenz dank leistungsorientiertem Gehaltsmanagement. Erfahren Sie, wie die Firma mit ihrem Gehaltsmanagementsystem «WINIK» ein wirkungsvolles Führungsinstrument einsetzt, das klare Kriterien für die Lohnfindung und Lohngestaltung schafft sowie die individuelle Laufbahnplanung der Mitarbeitenden unterstützt.

**17. Juni 2008, Druckerei Feldegg**  
Erfolgreiche Neupositionierung in einem stagnierenden Markt. Das Unternehmen hat vor einigen Jahren entschieden, sich mit einem nachhaltigen und klimaneutralen Druck im Markt zu positionieren. Das Seminar zeigt Ihnen, wie ein KMU sich mit einem innovativen Geschäftsmodell erfolgreich differenzieren kann und dadurch neue Märkte erschliesst.

**5. September 2008, Migros Ostschweiz**  
Systematische Kaderentwicklung. Seit der Einführung einer systematischen Kaderentwicklung gelingt es der Migros, ihre Mitarbeitenden mit hohem Leistungspotenzial und ausgeprägter Leistungsbereitschaft zu identifizieren und auf entsprechende Funktionen gezielt vorzubereiten. Erfahren Sie, wie der Prozess konkret abläuft.



Weitere Informationen  
[www.kmu-campus.org](http://www.kmu-campus.org)

39

Das Magazin wird in der Auflage von 10'000 bis 18'000 Exemplaren produziert. Die Abonnementskosten für drei Ausgaben betragen CHF 77.- plus MwSt. (Ausland plus Portokosten).

Ja, ich bestelle das Wirtschaftsmagazin-Abo.

Vorname / Name \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

Strasse / Nr. \_\_\_\_\_

PLZ / Ort \_\_\_\_\_

E-Mail \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

Fax an 044 750 42 24

wirtschafts  
magazin

# Fokus 2008

Heft 9 (August 2008)  
**«Lean Management»**

Heft 10 (November 2008)  
**«Neue Marktchancen  
erschliessen»**

Unternehmer als Gastautoren  
sind herzlich willkommen.



Stier Communications AG

Wirtschaftsmagazin  
Grossächerstrasse 25  
CH-8104 Weiningen

T +41 44 752 52 52  
manuela.stier@stier.ch  
[www.wirtschaftsmagazin.ch](http://www.wirtschaftsmagazin.ch)

# From Brain to Market

Softwarelösungen & Produktinnovation



Consulting  
Development  
Integration

[www.zuehlke.com](http://www.zuehlke.com)