

Special Strategie

INHALT

Nur eine umgesetzte ist eine gute Strategie

Ob Strategien erfolgreich umgesetzt wurden, misst sich meist an finanziellen Kennzahlen. Doch die erreicht man nicht ohne die Nicht-Finanziellen. Aber selbst dann, erklärt Professor Gilbert Probst, steht das Scheitern oft schon am Beginn der Strategieplanung, denn deren Umsetzung ist kein Folgeprozess, sondern muss gleichzeitig geschehen. Seite 60

Die Pferdchen sollen schneller springen



GETTY IMAGES

Viele am Strategieprozess Beteiligte wüssten wohl, wie sich ein Unternehmen zu verändern habe und wo. Nur täten sie es zu langsam, sagt Kaba-Chef Ulrich Graf. Voraussetzung dafür sei auch, dass Fühlen, Denken, Sagen und Tun der Vorgesetzten in hohem Grad übereinstimmen. Graf orientiert sich dabei auch an militärischen Prinzipien. Seite 62

Strategieumsetzung im Härtefall China

Die Bühler AG in Uzwil baut vor allem Produktionsanlagen für Nahrungsmittel und ist mit rund 1,8 Mrd Fr. global führend. In China mussten die Ostschweizer dennoch Lehrgeld zahlen und haben ihre dortige Strategie und deren Umsetzung den örtlichen Verhältnissen entsprechend umfassend angepasst. Seite 63

Alle drei Jahre gibt es einen Zwischenhalt

60 000 Beraterinnen stehen für die Just beim Direktverkauf von Hautpflegemitteln und Kosmetika im Einsatz. Für den Chef Hansueli Jüstrich ist klar: Die Kaderleute müssen Botschaftsträger für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Das 80 Jahre alte Geschäftsmodell wurde seither laufend angepasst und wird immer wieder verfeinert. Seite 65

VERANTWORTLICH FÜR DIESEN SPECIAL:
ECKHARD BASCHKE

O-TON

«In schlechten Zeiten kommt Pragmatismus vor akademischen Höhenflügen.»

Riet Cadonau
CEO Ascom-Gruppe, Bern



Seite 61

BRUNO ARNOLD



GETTY IMAGES

Da steht er, der Chef, zuvorderst, vor sich Mitbewerber, Kunden, Staatsvertreter und Meinungsbildner. Wie beim Strategiespiel kommt es nun auf die richtigen Züge an.

König ist, wer gut umsetzt

STRATEGIE-UMSETZUNG Was nutzt einem Unternehmen die beste Strategie, wenn sie schlecht umgesetzt wird? Soviel wie einem Schachspieler, der die Figuren am Schluss auf die falschen Felder setzt. Gefragt sind Vorbilder.

ECKHARD BASCHKE

Seit Jahren gilt die eherne Formel: 70% aller Strategien scheitern während der Umsetzung. Auch wenn dieser Wert heute – hoffentlich – etwas tiefer liegt, entspricht er doch der immer wieder erlebten Praxis.

Wer nicht in die bekannten und «beliebten» Fallen der Strategieumsetzung tappen will, orientiert sich vor allem an Vorbildern – an Firmenchefs, die auch in schwierigen Situationen an der richtigen Strategie festgehalten haben. Sie zeichnen sich nicht unbedingt oder

zumindest nicht nur durch gute Strategien aus, sondern vor allem auch durch deren erfolgreiche Umsetzung. Und das bereits vom ersten Moment an bis zum letzten operativen Vorgehen, vom Kader und Verwaltungsrat bis zu all den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die Strategie leben sollen und ohne die alles sprichwörtlich Makulatur bleibt.

In dieser Beilage findet sich eine ganze Reihe von Beispielen vorbildlicher Strategieumsetzungen. CEOs berichten in Beiträgen, ihre Fälle werden in Artikeln zu Strategie und Um-

setzung beschrieben, oder sie geben im Interview auch zu kritischen Fragen Antworten, so Ascom-Chef Riet Cadonau und Hansueli Jüstrich.

Das Rüstzeug der Vorbilder

Fragt man die Entscheider nach ihren wichtigsten Quellen für ihre Erkenntnisse, taucht in schöner Regelmässigkeit ein Stichwort auf: Praxis. Denn das erfolgreiche Umsetzen von Strategien hat viel mit praktischer Erfahrung zu tun. Da gilt es in schwierigen Situationen «cool» zu bleiben und auch auf «menschliche» He-

rausforderungen professionell zu reagieren. Und wer über viel Erfahrung verfügt, kann vergleichen, relativeren – und schnell reagieren.

Noch etwas ist den Vorbildern gemeinsam: Sie pflegen den Austausch mit anderen Entscheidungsträgern, die Ähnliches erleben oder schon erlebt haben. Dazu gehören auch praxisbezogene Weiterbildungen, die an das Profil der Teilnehmerinnen und Teilnehmer entsprechend hohe Anforderungen stellen.

Und noch ein Aspekt scheint immer wieder durch: Egal ob

grosses oder kleines Unternehmen, ob Firmeninhaber oder Manager, ob in einer Phase der Krise, des Wachstums oder der Neuorientierung: Zentrales Element ist die Kommunikation. Denn in den Köpfen derer, die die Strategien bis in die kleinsten Verästelungen umsetzen müssen, muss die Überzeugung stecken, dass das Richtige getan wird und dass alle «Betroffenen» im Boot sein müssen. Denn überzeugen kann nur, wer auch überzeugt ist. Die CEOs sind hier das wichtigste Vorbild, die glaubhaft vorleben müssen, was sie anordnen.

Alle Figuren zur gleichen Zeit bewegen

STRATEGIE-IMPLEMENTIERUNG Der oftmals unterschätzte Erfolgsfaktor nachhaltigen Wandels ist die Berücksichtigung der konkreten Umsetzung bereits am Anfang der Strategieformulierung. Und nur eine erfolgreich implementierte Strategie ist auch wirklich eine gute Strategie.

GILBERT PROBST UND
ACHIM SCHMITT

Zum Thema Strategie fallen uns oftmals zahlreiche Instrumente ein, wie Unternehmen ihre Ressourcenbasis und Marktpositionierung nachhaltig zu Wettbewerbsvorteilen ausbauen können. Von Branchen- und Wettbewerberanalysen über zahlreiche Portfoliomodelle und Szenariotechniken bis hin zu sogenannten Stärken- und Schwächenanalysen verfügen wir über eine Vielzahl verschiedener Ansätze der Strategieformulierung. Umso erstaunlicher ist es daher, dass der tatsächliche Umsetzungserfolg dieser fundierten Strategiekonzepte in der Praxis nur bei 30% liegt.

Diese Quote lässt darauf schliessen, dass gerade der Teil der Strategieumsetzung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden ist. Oder anders ausgedrückt: Es scheint, als fehlten Managern die geeigneten Mittel zur erfolgreichen Strategieimplementierung. Grund genug, sich in einer Beilage mit dem Thema «Strategie» genauer zu befassen.

Der Grundstein des Scheiterns

Strategieimplementierung bedeutet, eine erfolgreich entwickelte Strategie durch die Neugestaltung von Strukturen, Prozessen und Systemen nachhaltig in der Unternehmung zu verankern. Die damit verbundene hohe Komple-

xität liefert bereits eine erste Erklärung für die bestehenden Herausforderungen und Schwierigkeiten in der Praxis. Viele Strategieprojekte scheitern, weil es nicht gelingt, die formulierten strategischen Ziele ausreichend in einzelnen Umsetzungsprojekten zu konkretisieren und deren Implementierung durch ein Strategiecontrolling konsequent nachzuverfolgen. Die fehlende Quantifizierung und Detaillierung einer Strategie in das operative Geschäft kreiert oftmals eine unüberwindbare Kluft zwischen Anspruch und Realität.

Auch unter Anwendung der Balanced Scorecard (siehe Kasten) wird oftmals der Grundstein des Scheiterns in der Strategieumsetzung bereits zu Beginn des eigentlichen Strategieprozesses gelegt. So besteht in der Praxis die Tendenz, Strategieformulierung und -implementierung als zwei nachgelagerte, getrennte Stufen innerhalb des Strategieprozesses zu verstehen. Eine derartige, sukzessive Vorgehensweise widerspricht allerdings schon dem grundsätzlichen Verständnis der Strategieauswahl - schliesslich ist auch nur eine implementierte Strategie wirklich eine gute Strategie. Gerade aus diesem Grund ist es bedauerlich, dass viele Strategieformu-

Lineares Schwarz-Weiss-Denken schadet der Strategieumsetzung.

lierungen zu kurz greifen und die eigentliche Umsetzung nicht bereits am Anfang des Strategieprozesses berücksichtigt wird.



GETTY IMAGES

Mit einem derartigen Verständnis des ganzheitlichen Prozesses der Strategieentwicklung haben wir in den letzten Jahren Strategieprojekte des öffentlichen Sektors (z.B. Uefa, WHO) und der Privatwirtschaft (beispielsweise Eurovision, Mercedes-Benz, Ringier) begleitet und/oder analysiert. Erfolgreiche Strategiekonzepte zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie die bestehenden vernetzten und dynamischen Zusammenhänge einer Strategiesituation erkennen und diese Erkenntnisse in den Strategieprozess mit einfließen lassen. Im Sinne einer ganzheitlichen strategischen Führung wird in diesen Strategieprojekten eine lineare Denk- und Vorgehensweise durch eine kritische, repetitive Reflexion der ausgewählten Strategiealternative ersetzt. So werden Strategieformulierung und -implementierung zu einer Art Kontinuum, das bereits im Rahmen der Strategieauswahl zur Geltung kommt.

Gelebtes Feedback

Darüber hinaus lässt sich eine ausgewogene Konstellation im Projektteam als weiterer Erfolgsfaktor der Strategieumsetzung

identifizieren. Ein hierarchisch und funktional diversifiziertes Strategieteam intensiviert die kritische Reflexion der gewählten Strategiealternative und steigert so die Chance, Konfliktpotenziale und Umsetzungswiderstände bereits im Vorfeld zu beseitigen. Der Umsetzungsprozess selbst zeichnet sich, neben der Definition und Kontrolle einzelner Meilensteine, auch durch einen stark partizipativen Charakter aus.

Gelebtes Feedback, sichtbare Anpassungen und Veränderungen sowie die Auseinandersetzung und Würdigung kritischer Anregungen schaffen dabei die Voraussetzungen für Akzeptanz und

Partizipation bei allen Unternehmensbeteiligten. Die Einführung regelmässiger Strategie-Reviews kann hierbei sehr hilfreich sein, da in diesen Reviews die ursprünglichen Prämissen zur Strategieauswahl überprüft und gegebenenfalls an die neuen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Professor Gilbert Probst, Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf; Managing Director/Dean Global Leadership Fellows Program, WEF; Präsident der Schweizer Kurse für Unternehmensführung (SKU); Achim Schmitt, Assistent, Lehrstuhl für Organisation und Management an der Universität Genf.

BALANCED SCORECARD

Unternehmerisches Potenzial ausschöpfen

Kennzahlen Ein weit verbreiteter Ansatz zur Strategieimplementierung stellt die durch Kaplan und Norton entwickelte Balanced Scorecard dar. Basierend auf einer Art Ursache-Wirkungskette versucht die Balanced Scorecard, die formulierte Strategie in gezielte Kennzahlen auf die Finanz-, Kunden-, Potenzial- und Prozessebene herunterzubrechen. Der Hintergrund ist einfach erklärt: Finanzielle Kennzahlen können nur erreicht werden, wenn Kundenbedürfnisse durch das Ausschöpfen der

unternehmerischen Potenziale (etwa Mitarbeiter) und Prozesse (zum Beispiel Serviceprozesse) ausreichend und nachhaltig befriedigt werden.

Ganzheitlich Deshalb entwickelt die Balanced Scorecard für alle vier Bereiche aufeinander abgestimmte Messgrössen, die zur Orientierung und Kontrolle der Strategieumsetzung dienen sollen. Die Ausarbeitung dieser Zielgrössen verbindet die strategische, mittlere und operative Managementebene und schafft so einen ganzheitlichen Denkrahmen zur Strategieimplementierung.



Plant Strategien von oben nach unten in der Hierarchie und setzt sie dann von unten nach oben um: Ascom-Chef Riet Cadonau.

«Bei Ascom ist kein Easy Life möglich»

RIET CADONAU In schlechten Zeiten komme Pragmatismus klar vor akademischen Höhenflügen, sagt der Ascom-CEO. Er lässt die Mitarbeitenden wissen, dass er von ihnen hohe Leistungen erwartet. Die Hälfte aller Massnahmen ist bereits umgesetzt, das Unternehmen sei heute solide.

INTERVIEW: ELISABETH RIZZI

Von Strategie zu reden, ist einfach, wenn es einem Unternehmen gut geht. Worauf kommt es in schlechten Zeiten an?

Riet Cadonau: In schlechten Zeiten kommt Pragmatismus klar vor akademischen Höhenflügen. Im Jahr 2002 befand sich Ascom in einer sehr schwierigen Situation. Da ging es darum, mit einigen Schlüsselmassnahmen das Überleben sicherzustellen.

Wie genau?

Cadonau: Die Strategie bestand damals aus drei wesentlichen Elementen: Stop Cash-Burning, Devestition von verlustbringenden Einheiten und Stärkung der Eigenkapitalbasis. Dank einer erfolgreichen Umsetzung steht Ascom heute wieder auf gesunden Beinen – zwar deutlich kleiner, dafür aber schuldenfrei und mit einigen Reserven für eine nachhaltige

Unternehmensentwicklung. Jetzt geht es darum, unsere Ziele zu erreichen, sprich zu liefern.

Ihr Unternehmen ist seit 20 Jahren eine Baustelle. Wie soll die Öffentlichkeit glauben, dass es sich diesmal tatsächlich um eine endgültige und gewinnbringende Strategie handelt?

Cadonau: Ascom ist heute solid: Das Unternehmen ist schuldenfrei, profitabel im Kerngeschäft und verfügt über eine be-

«Unser Ziel für 2010 lautet 10 Prozent Ebit-Marge auf Gruppenstufe bei jeweils 5 Prozent Wachstum.»

achtliche Nettoliquidität. Wir streben profitables Wachstum an, und unser Ziel für 2010 lautet 10% Ebit-Marge auf Gruppenstufe bei jeweils 5% organischem Wachstum im Kerngeschäft. Das letzten Herbst beschlossene Investitionsprogramm Vitesse wird uns helfen, diese Ziele zu erreichen.

Wieso gehen Sie selbst davon aus, dass die diesmalige Strategieänderung den Durchbruch bringt?

Cadonau: Die Ascom-Strategie ist seit 2003 gleich geblieben. Mit dem Investitionsprogramm Vitesse wollen wir das profitable Wachstum beschleunigen. Gelingen wird uns das mit fähigen und engagierten Mitarbeitenden, die an richtiger Stelle eingesetzt sind. Vitesse besteht aus den drei Elementen Wachstumsinitiativen, Restrukturierungsmassnahmen und Portfoliovereinigung.

Wie wurde das Programm mit seinen 82 Einzelmassnahmen konkret erarbeitet?

Cadonau: In einer ersten Phase haben wir mit externer Unterstützung während vier Wochen in einem Top-down-Ansatz die Kosten- und Margenpotenziale analysiert. Die einzelnen Massnahmen haben wir anschliessend mit einem Bottom-up-Ansatz während einer Periode von drei Monaten verifiziert. Seither läuft die Implementierungsphase – die Hälfte der beschlossenen Massnahmen ist bereits umgesetzt.

In der Vergangenheit fanden immer wieder Trends und Gegentrends von Diversifikation zu Fokussierung und umgekehrt statt. Warum haben Sie sich jetzt für eine Fokussierung entschieden?

Cadonau: Als Folge der Globalisierung ist die heutige Unternehmenslandschaft zum Grossteil auf klar definierte Kerngeschäfte fokussiert. Das A und O ist allerdings eine konsequente Umsetzung der Fokussierungsstrategie.

Man kann sich auch auf das Falsche fokussieren ...

Cadonau: Richtig. Um das zu vermeiden, haben wir bei unseren beiden eigenen Einheiten Wireless Solutions und Security Solutions eine SWOT-Analyse durchgeführt und sie den Chancen und Risiken der Märkte gegenübergestellt. Das ist kein besonders innovatives Vorgehen, dafür aber pragmatisch.

Sie streben in absehbarer Zukunft nicht bloss organisches Wachstum, sondern auch Akquisitionen an. Nach welchen Kriterien entscheiden Sie?

Wir haben sieben Akquisitionskriterien definiert, die ebenfalls pragmatisch sind. Wir entscheiden beispielsweise danach, ob etwas zu unserer Strategie passt und ob ein Objekt eine geografische und/oder technologische Ergänzung unserer Palette darstellt. Weitere Kriterien sind die Kundenbasis, die Profitabilität, die Retention der Schlüsselpersonen und ob überhaupt die Bereitschaft zum Verkauf vorhanden ist.

Bei Spectralink haben sie trotz optimalem Potenzial untätig zugesehen ...

Cadonau: Die Akquisition von Spectralink wurde – noch vor meiner Zeit als Ascom-CEO – aufgrund des zu hohen Preises nicht weiterverfolgt. Als Teil von Vitesse haben wir aber in den USA das Projekt Catapult lanciert: Es gelang uns, nach dem Verkauf von Spectralink an Polycom, ein Team von Verkaufsleuten abzuwerben und unsere Vertriebsorganisation so gezielt zu stärken.

Wie stellen Sie sicher, dass Vitesse anhaltend wirkt?

Cadonau: Vitesse wird als Projekt von mir geführt und vom verantwortlichen Pro-

jekt-Manager konsequent umgesetzt. Persönlich mache ich eine regelmässige Review zu jeder einzelnen Massnahme.

Ascom muss schnell handeln und kann sich keine Fehlritte mehr leisten. Wie gehen Sie mit dem Problem des Zeitdrucks um?

Cadonau: Es ist in der Tat so, dass viele Schritte parallel getan werden müssen, was hohe Anforderungen an das Management und die Mitarbeitenden stellt. Wir arbeiten als Team sehr zielorientiert und haben uns in den letzten Monaten auch verstärkt. Unsere Mitarbeitenden wissen, dass bei Ascom kein Easy Life möglich ist. Dafür haben sie die Chance zu erleben, dass sie etwas bewegen können.

Wie wichtig ist für das nachhaltige Verfolgen einer Geschäftsstrategie die Ausgestaltung der Aktionärsstruktur?

Cadonau: Als Publikumsgesellschaft ist ein breit gestreutes Aktionariat wünschenswert – nicht zuletzt als gute Verankerung im Finanzmarkt. Wir wünschen uns Investoren, die zumindest die mittelfristige Unternehmensentwicklung unterstützen. Das Unternehmen sollte nicht zum Spielfeld für

«Unser Ziel besteht darin, die in Aussicht gestellten Resultate zu liefern und so Glaubwürdigkeit zu schaffen.»

Spekulationen und destruktiven Aktivismus werden. Denn damit wird das Management absorbiert und die Implementierung wichtiger Massnahmen verzögert.

... wie vor einem Jahr fast mit Victory geschehen. Wie halten Sie künftig Heuschrecken fern?

Cadonau: Das beste Mittel ist ein hoher Aktienkurs.

Davon ist Ascom derzeit weit entfernt ...

Cadonau: Ascom liegt im allgemeinen Trend der Börse. Unser Ziel besteht darin, die in Aussicht gestellten Resultate zu liefern und so nachhaltige Glaubwürdigkeit bei den Investoren zu schaffen.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Riet Cadonau
Funktion: CEO Ascom
Alter: 47
Wohnort: Erlenbach ZH
Familie: Verheiratet, zwei Kinder
Ausbildung: Betriebswirtschaftsstudium an der Universität Zürich mit Abschluss als lic.oec.publ., Zusatzausbildung (AMP) am Insead in Fontainebleau

Karriere

1990 IBM Schweiz, verschiedene Positionen in Verkauf und Management
1998 IBM Schweiz, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter Global Services
2001 Ascom Gruppe, Leiter Division Integrated Services und Mitglied der Konzernleitung
2002 Ascom Gruppe, General Manager Division Transport Revenue und Deputy CEO
2005 Affiliated Computer Services, Inc. (ACS), Managing Director ACS Transport Revenue
2006 ACS, Senior Vice President Europe und Managing Director ACS Transport Revenue
Seit 20.8.2007 Ascom Gruppe, CEO

ASCOM

Angebotspalette Internationaler Lösungsanbieter mit umfassendem Technologie-Know-how in Mission-Critical Communication. Das Unternehmen ist in Wireless Solutions (hochstehende, kundenspezifische Onsite-Kommunikationslösungen) und Security Solutions (Anwendungen für Sicherheit, Kommunikation und Leitsysteme für Infrastrukturbetreiber, öffentliche Sicherheitsinstitutionen und die Armee) tätig. Ascom hat Erfahrung in der Abwicklung komplexer Projekte in Schlüsselmärkten. Die Palette von Ascom reicht von der Analyse und Beratung über Systemdesign und -integration, Projektmanagement, Engineering und Realisierung bis hin zu Wartung und Support. Die Ascom-Namenaktien sind in Zürich kotiert.

TIPPS

Tipps für erfolgreiche Strategiearbeit:

- **Analyse:** Gründliche Lagebeurteilung (eigene Stärken/Schwächen sowie Chancen und Risiken des Marktes)
- **Bewertung:** Sachliche Beurteilung der Handlungsoptionen
- **Entscheidung:** Kommunikation der getroffenen Entschlüsse und von konkreten, quantifizierbaren Zielvorgaben

Tipps für erfolgreiche Strategieumsetzung:

- Ausrichtung des ganzen Unternehmens auf klar definierte Ziele
- Fokus auf rasche und konsequente Umsetzung der strategischen Entscheide
- Verhaltensgrundsätze unterstützen und leiten Kader und Mitarbeitende an

Fallen, die für eine erfolgreiche Strategieumsetzung zu umgehen sind:

- Unklare Ziele, Massnahmen und Verantwortlichkeiten (auf Umsetzbarkeit achten)
- Mangelndes Controlling und mangelnde Durchsetzungskraft
- Ungenügender Einbezug der Kader sowie der Unternehmenskultur

Führen mit «ich will» statt «man sollte»

KABA-GRUPPE Selbst brillant formulierte Strategien seien oft erfolglos, beobachtet VR-Präsident Ulrich Graf. Sein Gegenmittel: «Gackern und Eierlegen sollten in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen.»

KATRIN PIAZZA

Für Ulrich Graf, den exekutiven Präsidenten der Rümmlinger Kaba Holding, ist eines sonnenklar: «Eine so langjährige, herausragende Erfolgsgeschichte wie diejenige von Kaba kann nur dank hervorragender Strategie und ihrer optimalen Umsetzung gelingen.» Der Erfolg des während 18 Jahren von ihm geführten Unternehmens gibt ihm Recht. Graf setzt dabei hauptsächlich auf gezielte personelle Dispositionen und einwandfrei funktionierende Führungsprozesse.

Die richtige Strategie bestimmen

«Vorausschauen, wie sich die Unternehmung zu verändern hat», umschreibt Graf den wichtigen Versuch der Zukunftsdeutung, um daraus den richtigen Weg fürs Unternehmen abzuleiten. Den Veränderungsprozess sollten seiner Meinung nach der Verwaltungsrat und die oberste Geschäftsleitung gemeinsam definieren – sofern das

Die richtigen Antworten auch auf eigentlich banale Fragen zu geben, ist entscheidend.

Zusammenspiel zwischen ihnen gut funktioniere. Dabei seien besonders die Bereiche Innovation, Funktionalität und Qualität, Kosten und Produktivität sowie Zeit und Logistik zu beachten.

Es klinge zwar zugegebenermaßen banal, wenn komplexe Strategieüberlegungen reduziert würden auf einen Fragenkatalog wie: Was machen wir? Machen wir das Richtige? Wie machen wir es? Machen wir das Richtige richtig? Wer macht es? Machen es die richtigen Leute? «Die richtige Beantwortung all dieser Fragen ist aber trotzdem entscheidend», beharrt Graf. Er räumt ein, dass viele am Prozess Beteiligte in der Regel recht gut wüssten, wie sich das Unternehmen zu verändern habe, und sogar, wie diese Veränderung



Der Kaba-Chef Ulrich Graf vertraut auf Führungsgrundsätze aus seiner Militärdienstzeit.

herbeigeführt werden könnte, nur: «Sie tun es häufig zu langsam.»

Rechtzeitig agieren

«Wer sich nicht vorstellen kann, wie sein Unternehmen in fünf bis zehn Jahren aussehen wird, und sich nicht entsprechend verändert, scheitert», ist Graf überzeugt. Auch hier seien es wiederum zentrale Fragen, die diese Vorstellungen konkretisierten: Wie präsentieren sich unsere Produkte und Dienstleistungen? Wie verändern sich die Märkte und Kundensegmente?

Da die Reaktion auf veränderte Parameter und damit auch die Umsetzung der notwendigen Veränderungen ihre Zeit brauchen, sei es wichtig, rechtzeitig zu agieren, meint Graf, am besten nach dem Motto: «Verändere, solange deine Handlungsfreiheit intakt ist, nicht erst unter Leidensdruck, mit dem Rücken zur Wand!»

Bei der Festlegung der Strategie habe sich überdies seiner Erfahrung nach auch der Grundsatz bewährt, dass kurzfristiges Gewinnstreben mit zukunftssträchtigen Investitionsprojekten in Einklang gebracht werden müssten, dass aber zu viele langfristige Projekte kurzfristig in den Abgrund führten.

Die richtigen Mitarbeitenden

«Eine noch so klug ausgedachte Strategie greift nur mit den richtigen Mitarbeitenden, die am richtigen Ort eingesetzt sind», erläutert Graf den Humanfaktor seiner Strategieumsetzung. Ausgeklügelte Ziele, deren Messung und stetige Verbesserung seien nutzlos, wenn im Unternehmen die notwendige Fachkompetenz fehle. Für die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Strategieumsetzung hält Graf denn auch eine sorgfältige Kader- und Mitarbeiterselektion.

Umsetzen heisst richtig führen

«Wer verändern will, muss führen – wer führt, verändert», erklärt Graf. Die Entwicklung von Kaba zur heutigen Hightech-Gruppe sei eine «never ending change management story», die auf klaren Führungsvorstellungen basiere. Flache Hierarchien? Selbstlernende Organisation? «Das sind in diesem Kontext Fremdwörter», macht Graf klar. Er selbst habe gerne auf Führungsgrundsätze vertraut, die aus seiner eigenen Militärdienstzeit stammten, weshalb sich in seinem Vokabular immer noch so markante Grundsätze fänden wie «Stelle als Führungsperson deine Person in den Mittelpunkt». Das bedeute in der Umsetzung, ganz bewusst «ich will» zu sagen und

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Ulrich Graf
Funktion: Präsident des Verwaltungsrates der Kaba Holding AG
Alter: 62
Familie: Verheiratet, zwei Kinder
Ausbildung: Dipl. El.-Ing. ETH

Karriere

1976 Eintritt bei Kaba
1984 Mitglied der Geschäftsleitung
1989 Mitglied des Verwaltungsrates
Seit 1990 Vorsitzender der Geschäftsleitung
Seit 1992 Delegierter des Verwaltungsrates
Seit 2006 exekutiver Präsident des Verwaltungsrates der Kaba Holding AG sowie Mitglied des Entschädigungsausschusses und des Nominationsausschusses.

ZUR FIRMA

Kaba-Gruppe Sie gehört zu den weltweit führenden Anbietern der Sicherheitsindustrie. Der international tätige, börsennotierte Konzern hat eine über 145-jährige Tradition und beschäftigt rund 9000 Mitarbeitende in über 60 Ländern. Kaba ist Know-how-Träger und Technologieführer, wenn es darum geht, Gebäude und Anlagen vor unerlaubtem Zutritt und Zugriff zu schützen oder Personal- und Betriebsdaten zu erfassen.

TIPPS

1. Auswahl, Platzierung am richtigen Ort und Weiterbildung der Mitarbeitenden.
2. Vereinbarte Ziele akzeptierbar machen.
3. Prozesse sind wichtiger als Organigramme.

nicht «es geht darum ...» oder «man sollte ...».

Neben einer vernünftigen Balance zwischen dem Blick auf die Gegenwart und dem Blick in die Zukunft hält Graf die unzweideutige, zweckmässige Führungsarbeit für einen nicht leicht zu kopierenden Konkurrenzvorteil. Der zudem sicherstelle, dass die Strategie nachhaltig wirke. Als humorvolle Faustregel für eine erfolgreiche Strategieumsetzung empfiehlt er: «Gackern und Eierlegen sollten mittelfristig in einem ausgeglichenen Verhältnis zueinander stehen. Wähle im Zweifelsfalle Letzteres.

Es funktioniert nicht einfach auf Knopfdruck

TUI SUISSE Seit 2004 arbeitet der Reisekonzern an der eigenständigen Umsetzung der neuen Strategie als Produktions- und Vertriebsplattform im Rahmen der World of TUI. Die definierte Strategie zeigte Wirkung.

MARTIN WITTWER

Der Anfang war nicht einfach. Nach dem Schweizer Markteintritt der deutschen TUI im Jahr 1997 boykottierten Kuoni und Hotelplan die damalige ITV (Imholz-TUI-Vögele Reisen) beim Einkauf von Flugsitzen und beim Verkauf der Angebote in den Reisebüros. Das Unternehmen stand mit grossen Verlusten in einer kritischen Situation. Im August 2000 wurde die ITV in TUI Suisse umbenannt.

Als neuer CEO der TUI Suisse blieb mir nicht viel Zeit für ausge-

feilte Strategiepapier. Das Unternehmen war defizitär, die Problemfelder Reservationssysteme, Markenportfolio aber auch Personalkultur und Struktur mussten zügig angegangen werden. Als Kuoni den Anteil von 49% 2004 an TUI Suisse aus strategischen Gründen an die TUI AG verkaufte, war der Weg in eine unabhängige, eigenständige Zukunft geebnet.

Die Eckpfeiler der Strategie

Kernelement der Strategie von TUI Suisse ist die konsequente Ausrichtung auf die vier strategischen Geschäftsfelder Pauschal, Modular, Direktverkauf und stationärer Vertrieb. Für die Verantwortung der Vertriebsmarken TUI und 1-2-FLY gilt eine grenzüberschreitende Markt- und Preisstrategie.

Die Konzentration auf wenige starke Consumer Brands hat sich bewährt. Kostenführerschaft im Produktionsprozess, Ausbau des selbst kontrollierten Vertriebs und die Fokussierung auf die Deutschschweiz komplettieren die strate-

gischen Eckpfeiler von TUI Suisse. Als Nummer drei im Schweizer Markt haben wir uns bewusst nicht an den Wettbewerbern orientiert. Um die eigene Strategie umsetzen und vor allem auch bewerten zu können, musste für jeden Bereich eine transparente Vollkostenrechnung erstellt werden.

Kosten- und Stabsstellen zwingt dieser jährlich wiederkehrende Prozess dazu, so schlank wie möglich zu arbeiten und sich weiter zu optimieren. Damit die Mitarbeitenden die Kernelemente der Strategie verstehen und mittragen, haben wir sie visualisiert und intern kommuniziert.

Auseinandersetzung im Markt

Als CEO habe ich zusammen mit meinem engsten Kader die Strategie und die daraus resultierende 3-Jahres-Planung in kürzester Zeit erarbeitet. Die definierten Pfeiler der Basisstrategie von 2004 gelten bis heute. Jährlich überprüfen wir mittels Audit unsere Strategie und passen die operative Umsetzung den neuen Marktverhältnissen an. Ob-

wohl sich die Form immer ein wenig verändert hat – das vernetzte, gemeinsame Denken haben wir beibehalten. Heute wenden wir die MfV-Methode (Managing for Value) an, die vom TUI-Hauptsitz in London vorgelebt wird.

Eine kontinuierliche Aufgabe

Die Bedürfnisse und Präferenzen der Kunden in allen Märkten haben sich im Zuge der Globalisierung und Individualisierung in den letzten Jahren dramatisch geändert. So gilt es, ständig Trends zu analysieren, Thesen abzuleiten und Ansätze für die zukünftige Gestaltung von Reisen zu definieren. Ein aktuelles Beispiel ist die Rohstoffentwicklung. Die Situation zwingt uns, die aktuelle Strategie zu hinterfragen und wenn notwendig Korrekturmassnahmen einzuleiten.

So ist der Strategieprozess eine kontinuierliche Aufgabe, die nicht jährlich auf Knopfdruck erarbeitet werden kann.

Martin Wittwer, CEO TUI Suisse Ltd, Zürich.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Martin Wittwer
Funktion: CEO TUI Suisse Ltd
Alter: 46
Wohnort: Wollerau
Familie: Verheiratet, zwei Kinder
Ausbildung: SKU, eidg. dipl. Marketingleiter, Schweizerische Kaderschule für Touristik

Karriere

1998-1999 Mitglied GL Kuoni Schweiz, Direktor Vertrieb
Seit 1. Juli 1999 CEO TUI Suisse Ltd, Zürich

ZUR FIRMA

TUI Suisse Ltd Das Unternehmen erreicht 700 Mio Fr. Umsatz und hat 570 Mitarbeitende in den Business Units Pauschal, Modular, Direktverkauf und stationärer Vertrieb; zu den Marken gehören TUI, 1-2-FLY, Robinson, Magic Life, Vögele Reisen und Flex Travel.

TIPPS

- Der Strategieprozess ist eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit dem Marktumfeld.
- Raum für vernetztes, gemeinsames und kreatives Denken im Management bieten.
- Klare Ausgangslage erarbeiten, quantitative Finanzziele fixieren.
- Struktur und Terminplan vorgeben und einhalten.
- Gemeinsame Vision: Das Strategiepapier muss verstanden und gelebt werden können.

5 Fallen:

- Delegation der Strategie an eine Stabsstelle.
- Zu umfangreiche und teils unklare, technokratische Analysen.
- Fehlende Kreativität und Mut bei der Ausarbeitung der Strategieansätze.
- Fehlende quantitative Beurteilung und Bewertung der Strategievarianten.
- Zu wenig Management Attention bei der Umsetzung der Strategie.

Lernen auf dem harten Pflaster

BÜHLER Der Uzwiller Maschinenbaukonzern hat Asien zum strategischen Raum erklärt und dort feststellen müssen, dass die Strategie so nicht erfolgreich war.

CALVIN GRIEDER

Vor 25 Jahren hat Bühler im Rahmen eines Joint Ventures (51%) seine China-Aktivitäten gestartet. Die Philosophie lautete: «Als Qualitätsanbieter ist ein Low-cost-Konzept der falsche Weg, sowohl für den Heimatmarkt als auch für die Wachstumsmärkte.» Deshalb wurden in China Komponenten gefertigt, die als Baukomponenten in den High-End-Lösungen verwendet wurden. Daraus entstand in China eine Produkteinheit, die sehr gute Qualität zu fairem Preis liefern konnte.

TIPPS

3 Tipps:

- Sich an Bedürfnissen des Marktes und der Kunden orientieren;
- Stärken und Schwächen der Konkurrenz und des eigenen Unternehmens kennen;
- Gute Kommunikation und Überzeugung der Mitarbeitenden.

3 Fallen:

- Strategie im Glashaus planen;
- Ständiger Strategiewechsel;
- Fehlender Mut beim Wechsel.

Um das Know-how zu schützen, wurde auch sorgfältig darauf geachtet, keine Hightech-Komponenten nach China zu verschieben. Die Meinung war, dass sich der Markt auch in China konsolidieren werde und wir – sobald grosse Anlagen entstehen – im Wettbewerb mit dabei sind. Wir mussten aber feststellen, dass wir zwar im Westen der Marktführer sind, in China aber plötzlich Konkurrenten entstanden sind, die wesentlich mehr Maschinen herstellten als die ganze Bühler-Gruppe weltweit. Es wurde uns bewusst, dass die Konkurrenz kopiert, daraus lernt, im Low-End-Markt die Marktführerschaft übernimmt und dann in den High-End-Bereich hineinwächst, zuerst in Asien und anschliessend auch im Westen.

Feuer mit Feuer bekämpfen

Uns wurde klar, dass wir die Stärken dieser Region auch zu unseren Stärken machen mussten. Unter dem Motto «made in Asia for Asia» haben wir uns zu einer lokalen Strategie entschieden. «Fight fire with fire» war unsere Devise.

Wir haben unsere Produktion in China professionalisiert und sind heute fähig, zu tiefsten Kosten zu produzieren. Wir haben die wichtigsten chinesischen Konkurrenten aufgekauft und unsere Marktposition verstärkt. Ein R&D-Center in China und Indien sorgt dafür, dass wir uns an die lokalen Bedürfnisse anpassen und die notwendigen Vereinfachungen in unserem Produktsortiment durchführen. Wir führen separate Profitcenter, die den Chinesen unternehmerische Freiheit lassen, und bauen lokale Mitarbeitende auf. Wir haben von den Chinesen gelernt, wie man IP effizient schützt. Wir sind grundsätzlich der Meinung, dass Asien das härteste Pflaster in der Geschäftswelt ist, und lernen dort täglich, wie man sich effizient, schnell und erfolgreich bewegen kann.

ternehmerische Freiheit lassen, und bauen lokale Mitarbeitende auf. Wir haben von den Chinesen gelernt, wie man IP effizient schützt. Wir sind grundsätzlich der Meinung, dass Asien das härteste Pflaster in der Geschäftswelt ist, und lernen dort täglich, wie man sich effizient, schnell und erfolgreich bewegen kann.

Pragmatisch gelernt

Wie entstand der Prozess? Nachdem ein Kunde, der eine Kopie unserer Maschinen gekauft hatte, behauptete, dass er eine

Bühler ist schnell an die Umsetzung gegangen, um zu lernen.

Erdacht und umgesetzt: Die Markt«partner» mit den eigenen Waffen schlagen.

Bühler-Mühle installiert habe, war für uns die Sache klar. Im Rahmen unseres jährlichen Strategieprozesses versuchten wir zu verstehen, welches die Schlüsselfaktoren zum Erfolg in China sind und welches die Stärken und Schwächen von Bühler und der Konkurrenz. Daraus haben wir die Ziele und die Strategie neu definiert.

Wir sind dann aber schnell in die Umsetzungsphase gegangen, um pragmatisch aus den Aktionen zu lernen. Wir haben zwei neue Produktionen gebaut, zwei Firmen akquiriert, unsere Mitarbeitenden von 750 auf 1250 erhöht und unser Volumen verdoppelt. Dabei ist festzuhalten, dass insbesondere die teuren Importe durch günstige lokale Fertigung ersetzt wurden

und dadurch die Volumensteigerung besonders hoch ausgefallen ist. Ein R&D-Center, das zurzeit im Aufbau ist, rundet unsere Aktivitäten ab.

Dieser Prozess ist noch nicht fertig. Wir haben die Asien-Region zu einem strategischen Projekt deklariert und wollen die Marktführerschaft in all unseren Geschäftsfeldern erlangen. Wir haben deshalb die Verantwortung für den chinesischen Markt einer Führung mit hoher Autonomie übertragen. Die Konzernleitung beschäftigt sich monatlich mit dem Fortschritt des Projekts und garantiert damit eine entschlossene, nachhaltige Entwicklung.

Calvin Grieder, CEO, Bühler, Uzwill.



ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Calvin Grieder
Funktion: CEO, Bühler
Alter: 53
Wohnort: Stein am Rhein
Familie: Verheiratet, zwei Töchter
Ausbildung: Master of Science, ETH Zürich; SKU; AMP (Harvard), Boston (USA).

Karriere

1984–1990 Bürkert Controls AG, Basel/ Schwäbisch Hall, Marketingleiter
1991–1994 Mikron Maschinen AG, Boudry, CEO Division Bestückung
1995–1998 SIG Schweizerische Industrie-Gesellschaft AG, Schaffhausen, CEO Division Verpackungsanlagen
1999–2000 Swisscom Telecom AG, Bern/Stuttgart, Bereichsleiter Marketing, Mitglied der Konzernleitung
Seit 2001 CEO Bühler AG, Uzwill

ZUR FIRMA

Bühler Das Unternehmen ist global führend in der Verfahrenstechnik, insbesondere für Produktionstechnologien zur Herstellung von Nahrungsmitteln und technischen Materialien. Umsatz 1770 Mio Fr., 6900 Beschäftigte.

Das Know-how international einsetzen

RUAG ELECTRONICS Der aufstrebende Bereich des Technologiekonzerns Ruag hat als Komplettanbieter von Sicherheitslösungen den Sprung in die grossen Märkte geschafft.

ROBERT WILDI

Als einer von fünf Teilbereichen des Ruag-Konzerns kann Ruag Electronics bezüglich ihrer Strategie nicht losgelöst vom Gesamtunternehmen betrachtet werden. Dennoch: Seit dem Jahr 1999, als Ruag den Schritt vom staatlichen Rüstungs- zum Technologiekonzern vollzogen hat und eine AG privaten Rechts ist, nimmt Ruag Electronics eine bedeutende Rolle bezüglich der künftigen Konzernentwicklung ein.

Da das Auftragsvolumen der langjährigen Exklusiv-Kundin Schweizer Armee seit den 90er Jahren laufend abgenommen hat, war eine Neuorientierung und Öffnung gegenüber den internationalen Märkten zwingend, um Know-how und Arbeitsplätze zu erhalten. Von vier Wachstums- und Innovationsbereichen, die Ruag definiert hat, fallen deren zwei in den Kompetenzbereich von Ruag Electronics: Simulation & Training und Vernetzte Operationsführung.

Verknüpfung der Teilbereiche

Zur erfolgreichen Wahrnehmung dieser wichtigen Rolle innerhalb des Konzerns in Bezug auf



Jederzeit wissen, wer noch steht: Ein wichtiger Aspekt des Leistungsportfolios der Ruag Electronics.

Wachstum und Prosperität musste Ruag-Electronics-Chef Ueli Emch eine entsprechende Unternehmensstrategie erarbeiten. Die Kernfragen bei der Evaluierung lauteten: Wo und wie können wir unser erworbenes Know-how international einsetzen? In welchen Drittmärkten können wir mit welchen Produkten und Leistungen erfolgreich sein?

Ruag Electronics ging bei der Erarbeitung und Umsetzung der Strategie nach dem St. Galler Modell vor und befolgte damit die Stossrichtung des Vereins Schweizer Kurse für Unternehmensführung (SKU). Es wurden zunächst umfangreiche Marktanalysen zur Absteckung der Betätigungsfelder gemacht. Die Prämisse dabei lautete: Nur mit Produkten an den Markt gehen, die der Markt auch

wirklich braucht und den Kunden einen wesentlichen Nutzen bringen. Intern wurden beim Strategiefindungsprozess sämtliche Führungskräfte des Unternehmens mit einbezogen. Nur so konnte gewährleistet werden, dass die Strategie danach zu 100% vom ganzen Unternehmen getragen wird. Ruag hatte ausserdem in neue Spitzenkräfte investiert, die im Konzern vorhandenes Know-how zugunsten von neuen Technologien transformieren konnten.

Als eines der Kernstücke der neuen Strategie wurde eine optimale Verknüpfung der beiden Teilbereiche Simulation & Training und Vernetzte Operationsführung zu einer Gesamtleistung definiert. Es geht dabei primär darum, innovative, kundenspezifische Systeme

und gleichzeitig umfassende Dienstleistungen in den Bereichen Führung, Ausbildung, Betrieb und Instandhaltung zu bieten. Ruag Electronics tritt so als Komplettanbieter auf und befähigt die Kunden als «Rundum-Technologie-Partner» zu erfolgreichen Einsätzen – für die Landesverteidigung und für die zivile Sicherheit.

Mit der Kapo am 1. Mai

In der Sparte Simulation & Training reicht das Angebot von der einfachen Ausbildung am Bildschirm bis zu komplexen Ausbildungssystemen. Ein Beispiel: Für die Artillerie der Schweizer Armee hat Ruag Electronics einen Einsatz- und Schiesssimulator für Panzerhaubitzen entwickelt und damit in einer grossen Halle die Gefechtssituation 1:1 nachgebildet.

Neben Armeen verschiedener Länder, die nach wie vordem Hauptanteil der Kundschaft von Ruag Electronics ausmachen, werden die Dienstleistungen immer mehr auch im Behörden- und Zivilbereich nachgefragt. Für die Kantonspolizei Zürich hat Ruag Electronics zum Beispiel ein Einsatzführungssystem entwickelt, das am diesjährigen 1. Mai einen erfolgreichen Start im Echteininsatz erlebt hat. Das System ermöglicht eine zeitverzugslose genaue Standortabbildung aller Einsatzkräfte mit Grossprojektion in der Einsatzzentrale – wie auch auf Kleindisplays an der Front – und damit eine verbesserte Führung, Koordination und Kommunikation.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Ueli Emch
Funktion: CEO Ruag Electronics
Alter: 62
Wohnort: Worb BE
Familie: Verheiratet, zwei Kinder
Ausbildung: Diplom-Elektroingenieur ETH Zürich mit Zusatzstudium Betriebsingenieur, Schweizer Kurs für Unternehmensführung (SKU)

Karriere

1986–1988 Ascom Hasler AG, Stabschef des Direktionspräsidenten
1989–1993 Ascom Hasler AG, Leiter Logistik und Produktion
1993–1995 CEO Ascom Radio-com AG
Seit 1996 CEO Ruag Electronics und Mitglied Konzernleitung Ruag

ZUR FIRMA

Ruag Electronics Es ist eine Unternehmung der Ruag AG mit Sitz in Bern und 14 weiteren Standorten in der Schweiz. Der Konzernbereich beschäftigt rund 850 Mitarbeitende und ist in der Herstellung und Systembetreuung von Ausbildungssimulatoren, Führungs- und Kommunikationsmitteln tätig. Grösster Einzelkunde von Ruag Electronics ist die Schweizer Armee. Die beiden Bereiche der Ruag Electronics heissen Simulation & Training und Vernetzte Operationsführung.

TIPPS

5 Tipps:

- Entwickle Visionen und bringe sie auf den Boden.
- Erarbeite die Strategien mit deinem Führungsteam – es setzt sie auch um.
- Mache die Strategie für alle verständlich – bringe sie auf den Punkt.
- Nutze die Strategie als Perspektive für alle deine Mitarbeitenden.
- Denke und handle stets im Dreigestirn: Strategie-Struktur-Kultur.

5 Fallen:

- Schwelge nicht in deinen Visionen und missachte dabei die Märkte und das Umfeld.
- Formuliere deine Strategie nie ganz allein und in der trügerischen Überzeugung, dass alle sie tragen und umsetzen werden.
- Detailliere deine Strategie nicht so stark, dass die strategische Stossrichtung nicht mehr erkennbar ist.
- Betrachte die Strategie nicht als dein einziges Ziel und vernachlässige dabei Gedanken, wohin du mit dem Unternehmen willst. Auch dies ist ein wesentlicher Bestandteil von Führung und Kultur.
- Verstehe Flexibilität und Dynamik nicht falsch, indem du die Strategie mindestens einmal jährlich von Grund auf neu überarbeitest.

«Haben das Modell der Zeit angepasst»

HANSUELI JÜSTRICH Vor 80 Jahren gründete Ulrich Jüstrich ein Unternehmen, dessen Basis der Direktverkauf bildete. Seine Strategie ist immer noch erfolgreich und steht nicht zur Diskussion, aber sie wurde verfeinert. Bei der Umsetzung verordnet er dem Unternehmen immer wieder Zwischenhalte.

INTERVIEW: MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Direktverkauf – der Vorstellung über diese Art von Kundenbeziehungen haftet im Zeitalter des Online-Shopping beinahe etwas Archaisches an.

Hansueli Jüstrich: Das sehen unsere Kunden ganz anders. Sie geniessen viele Vorteile gegenüber einem Kauf im Laden. Sie können in Ruhe zu Hause auswählen und alle Produkte vor Ort ausprobieren. Sie schätzen das Vertrauen in unsere gut geschulten Mitarbeitenden, die nicht bloss verkaufen, sondern ein profundes Sachwissen haben und geschätzte Berater sind. Die steigende Zahl der Kunden und die immer stärkere Präsenz im Ausland sprechen für sich.

Schon im Mittelpunkt des Geschäftsmodells Ihres Grossvaters stand – als strategisches Fundament – der Direktverkauf. Haben Sie nie erwogen, diesen Pfad zu verlassen?

Jüstrich: Wir wollten uns nicht auf den Lorbeeren ausruhen. Wer ein bewährtes Geschäftsmodell in die Zukunft führen will, tut gut daran, alternative Strategien auszuarbeiten. Das haben wir selbstver-

«Nach gründlichem Abwägen kamen wir zum Schluss, dass wir den eingeschlagenen Pfad weitergehen werden.»

ständig getan. Aber nach gründlichem Abwägen sind wir zum Schluss gekommen, dass wir den eingeschlagenen Pfad weiter gehen werden, aber wir haben das Geschäftsmodell immer wieder verfeinert und der Zeit angepasst.

Wie muss man sich das konkret vorstellen?

Jüstrich: Wir haben vor zehn Jahren damit begonnen, die Grundsätze und Erfahrungen, die sich im Lauf der Zeit angesammelt haben und denen nachgelebt wurde, zusammenzufassen und in einem Strategiepapier festzulegen. Zuerst hat sich der Verwaltungsrat damit beschäftigt, dann wurde auch die Geschäftsleitung und schliesslich auch das Kader miteinbezogen. Fest stand aber immer, dass wir unser Alleinstellungsmerkmal Direktverkauf nicht aufgeben werden und nach dem Grundsatz «customer value before shareholder value» handeln.

Und wie ging es dann weiter?

Jüstrich: Begleitet wurde der Prozess von der St. Galler Business School. Es ging vor



Hansueli Jüstrich legt Wert darauf, dass Strategiepapiere bei den Mitarbeitenden auch zum Leben erweckt werden.

allem darum, das Strategiepapier zum Leben zu erwecken, es in den Köpfen der Mitarbeitenden zu verankern und nach aussen zu tragen. Die Marke Just, unser Commitment zu unserem USP und dieser Verkaufsförderung sichtbar zu leben, uns zu öffnen in Vorträgen, an Messen, Märkten, in den Medien und im Gespräch mit den Kunden. Als probates Mittel wählten wir nicht nur Workshops. Es ging vielmehr auch darum, dass die Angehörigen des Kadern Träger dieser Botschaft für ihre Mitarbeiter wurden.

Auf welchem Zeithorizont ist die Just-Strategie ausgerichtet?

Jüstrich: Wir wählten einen Zeithorizont von fünf Jahren, wobei nach drei Jahren ein Zwischenhalt eingeschoben wird. Parallel dazu gibt es einen rollenden Prozess, sobald Abweichungen geortet sind oder sich Anpassungen an veränderte Verhältnisse aufdrängen.

Wie kommen solche Frühwarnungen zustande?

Jüstrich: Dank unseres kooperativen Führungsstils aus den eigenen Reihen im Haus, dank der täglich mindestens 5000 Kundenkontakte von aussen und schliesslich durch das genaue Verfolgen der Mär-

te und der Trends. Das gilt auch für unsere Auslandpräsenz. Wir sind mittlerweile in 30 Ländern erfolgreich tätig.

Was würde der Gründer des Unternehmens, der seinen Direktverkaufsgedanken beim Verkaufen von Bürsten in Argentinien entwickelte, sagen, wenn er heute hier wäre?

Jüstrich: Er würde sich bestimmt nicht im Grab umdrehen, sondern sich darüber freuen, dass die Saat aufgegangen ist; und er wäre stolz, dass das Unternehmen nach wie vor ein Familienunternehmen ist und den Schritt in die dritte Generation erfolgreich abgeschlossen hat.

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Hansueli Jüstrich
Funktion: VR-Präsident, Mitglied der Geschäftsleitung
Alter: 46
Wohnort: Walzenhausen
Familie: Ledig
Ausbildung: KV, zahlreiche Weiterbildungen, darunter SKU

Karriere

1988–1995 Geschäftsleiter Nahrin AG
1995–heute Diverse Geschäftsleitungsfunktionen bei Just, Produktion, Finanzen, Logistik
Heute Mitinhaber Just, VR-Präsident und Mitglied der Geschäftsleitung; vier Jahre Auslandsaufenthalte in Argentinien, England, Frankreich, USA

JUST SCHWEIZ AG

Direktverkauf Die Firma mit Sitz in Walzenhausen beschäftigt 350 Mitarbeitende und erzielt einen Ausseumsatz von 300 Mio Fr. Konsolidierte Zahlen gibt das Familienunternehmen nicht bekannt. Es ist in 30 Ländern präsent. Weltweit verkaufen 60 000 Beraterinnen die Hautpflegemittel und Kosmetika im Premiumsegment. Das Angebot wird durch Haushalt- und Reinigungsprodukte ergänzt.

TIPPS

Fünf Tipps

1. Eine Strategie leben, tagtäglich.
2. Eine Strategie möglichst breit abstützen: Im VR, bei Mitarbeitern, Kunden.
3. Die Umsetzung kontinuierlich überprüfen.
4. Die Strategie mitarbeitergerecht formulieren und herunterbrechen.
5. Eine bewährte Strategie hinterfragen und sie nicht als Erfolgsgarant für immer zu betrachten.

Fünf Fallen

1. Sie auf dem Papier stehen lassen.
2. Die Mitarbeitenden nicht einbeziehen.
3. Die Ziele nicht immer wieder zu hinterfragen und Abweichungen einfach hinzunehmen.
4. Alternativstrategien a priori aus dem Denkschema verbannen, weil es bislang ja auch gut ging.
5. Den Zeithorizont zu eng oder zu weit bemessen.

Die Strategie der koscheren Nischenplayerin

CHOCOLAT BERNRAIN AG

Die Strategie des Kreuzlinger Unternehmens und ihrer Chefin Monica Müller steht auf drei Pfeilern: Qualität, Nischenprodukte und stetige Produktentwicklung.

SUSANNE WAGNER

Das Kernstück der Strategie ist die Konzentration auf Nischenprodukte. Ein Beispiel ist Fairtrade-Schokolade. Chocolat Bernrain war 1991 einer der ersten Hersteller der Schweiz, die auf Schokolade aus fair gehandelten Rohstoffen und auf Bioschokolade setzten. Seither sind beide Bereiche zu einer Einheit zusammengewachsen. Auch andere Hersteller sind auf den Geschmack von biologisch und sozial verträglicher Schoggi gekommen.

Aus diesem Grund macht sich die Geschäftsleitung regelmässig daran, die Strategie zu überprüfen. Ein- oder zweimal pro Jahr setzen sich die Mitglieder des Gremiums zu diesem Zweck zusammen. «Es sieht zurzeit nicht danach aus, als ob wir an unserer Strategie der Produktion von qualitativ erstklas-

sigen Nischenprodukten etwas ändern wollten», hält Monica Müller fest. Hingegen sei es Herausforderung und Strategie zugleich, immer wieder neue Nischen und Trends aufzuspüren: «Wir müssen die Nase im Wind haben!» Etwa, indem sie Schokolade mit Chili oder Cranberries anbieten.

Mit Salz und Pfeffer

Auch beim Generationenwechsel letztes Jahr war es nicht nötig, die Strategie von Grund auf zu ändern. Dass diese Strategie einer fortwährenden Produktentwicklung aufgeht, wusste schon der Grossvater der heutigen Geschäftsführerin, der die 1932 gegründete Chocolat Bernrain 1950 übernahm. Monica Müller: «Bereits er hatte sich entschieden, das Geschäft auf besondere Schokoladespezialitäten auszurichten. Diese Fokussierung hat sich in all den Jahren bis heute durchgezogen, geändert haben sich nur die Nischen.»

Vor 60 Jahren war Private Label ein Novum, eine winzige Nische, später kam zuckerfreie Schokolade als neue Nische dazu und in den 1990er Jahren Bio- und Fair-Trade-Schokolade. Heute sind es funktionelle Produkte wie etwa Milchsokolade für Laktose-In-

ZUR PERSON

Steckbrief

Name: Monica Müller
Funktion: Geschäftsführerin
Alter: 43
Wohnort: Kreuzlingen
Familie: Geschieden, ein Kind
Ausbildung: Lehrerseminar Kreuzlingen, verschiedene Weiterbildungskurse, Absolvierung des Kurses für Unternehmensführung SKU 2006.

Karriere

1986–2001 Primarlehrerin
2001–2007 Assistentin der Geschäftsleitung Chocolat Bernrain AG
Seit 2007 Geschäftsführerin der Chocolat Bernrain AG

ZUR FIRMA

Chocolat Bernrain AG Die 1932 gegründete Familienaktiengesellschaft im thurgauischen Kreuzlingen hat 120 Mitarbeiter, dazu kommen 40 Mitarbeitende bei der Tochterfirma Chocolat Stella in Giubiasco TI. Die Chocolat Bernrain gibt keine Umsatzzahlen bekannt.

TIPPS

Tipps für erfolgreiche Strategiearbeit/-umsetzung:

- Kurse zum Erlernen des Handwerkszeugs für die Strategiearbeit besuchen.
- Die Strategieüberprüfung jährlich durchführen.
- Die erarbeiteten strategischen Ziele als Führungsinstrumente nutzen, z.B. als Grundlage für die MBO.

Drei Fallen, die für eine erfolgreiche Strategie zu umgehen sind:

- Sich im Detail verlieren.
- Ungenügende Kommunikation.
- Keine Nachverfolgung der Umsetzung.

tolerante und als Gegenbewegung möglichst ursprüngliche Schokolade, die als besondere Produkte gefragt werden. Auch besteht weltweites Interesse an Süsse mit exotischen Zutaten: Chili, Salz und Pfeffer, Cranberries, Gojiberies oder Acai.

In den 1950er Jahren begann Chocolat Bernrain, Schokolade zu produzieren, die nicht unter dem eigenen Markennamen lief. Heutige Private-Label-Kunden sind beispielsweise Ladenketten, die ihre eigene Schokolade von einem Produzenten in

Es läuft gut für Chocolat Bernrain – nicht zuletzt in den USA.



GETTY IMAGES

der Schweiz herstellen lassen wollen. Die Unternehmung exportiert 70% des Volumens in über 50 Länder. Die Kunden profitieren von den weltweit bekannten hohen Qualitätsstandards und dem sehr guten Image der Schweizer Schokolade. Auch kleinere Kunden, die ihre eigene Schokolade anbieten möchten, lassen bei Chocolat Bernrain produzieren.

Die jüdischen Speisegesetze

Heute sieht Monica Müller die Firma «irgendwo zwischen Konditorei und Grossbetrieb». Denn manche Quantitäten sind so klein, dass die Produktionsmaschinen dafür lediglich eine Stunde laufen müssen. Dank flexiblen Umstell- und Reinigungsmöglichkeiten können gemäss der Strategie auch spezielle Nischen bedient werden. Eine solche Nische ist die Produktion von koscherer Schokolade. Diese wird streng nach den Richtlinien der jüdischen Speisegesetze hergestellt und von einem Rabbiner eigens vom ersten bis zum letzten Produktionsschritt überwacht. Koschere Schokolade ist insbesondere in den Vereinigten Staaten sehr beliebt: Dort gilt sie – auch unter Andersgläubigen – als Schokolade von garantiert hoher Qualität.