

UZ UNTERNEHMER ZEITUNG

Nr. 11 | November 2020 | 26. Jahrgang | Fr. 8.- | www.unternehmerzeitung.ch

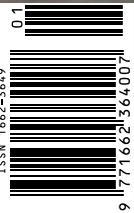


THEMA
STARTUP &
INNOVATION

BUSINESS NEU DENKEN – AS EASY AS THAT

NEUE IDEEN & CLEVERE KÖPFE

Trunks von TBô krepeln den Markt um



CONTROLLING
Unter dem Druck
der Digitalisierung

ENERGIEKOSTEN
Mit EBO effizient und
nachhaltig sparen

FAMILY BUSINESS
Das ist die DNA der
Erfolgreichen

BLING BLING
Adieu alter Luxus –
Experte Girod im Talk

abaclik.ch

ABACLIK
by Abacus

BusPro
Das Business-Programm

Auftrag/Rechnung, Lager,
Buchhaltung, Lohn

www.buspro.ch

Opacc Extended
Enterprise
Software

businessindustry.ch

wion
WELCOME INTO OUR NETWORK

www.wion.ch

ScanARius-App
öffnen und Bild
scannen.



PRODUKTE
ZUM LEBEN
ERWECKEN

PRINTERZEUGNISSE MIT BISS

ScanARius - Die perfekte Plattform, um Ihre klassischen Printerzeugnisse mit multimedialen Inhalten anzureichern!

Mit ScanARius lassen sich Printprodukte mit Videos, Bildergalerien und interaktiven Elementen ergänzen. Auf Wunsch können mit der ScanARius Plus APP komplette, interaktive 3D-Objekte dargestellt werden. Einfach das Printprodukt mit der App scannen und schon erscheinen die multimedialen Informationen. Zudem ist ScanARius in bestehende Apps integrierbar und kann mit ihrer Corporate Identity gebrandet werden.

Die Anwendungsmöglichkeiten sind unbegrenzt:

- Produktwerbung
- Bedienungsanleitungen
- Erklärvideos und Tutorials
- Plakate
- Verpackungen
- Visitenkarten und Flyer

ScanARius projiziert Objekte virtuell in die Realität. Ihre Inhalte sind online und offline verfügbar und Statistiken/ Reports können ebenfalls jederzeit und ortsunabhängig abgerufen werden. Zudem erleichtert das Benutzer-, Gruppen- und Kampagnenmanagement-Tool viele Arbeitsabläufe.

Testen Sie selbst!



1. Laden Sie die kostenlose App «ScanARius» für iOS oder Android herunter
2. Öffnen Sie mit Ihrem Smartphone/Tablet die App
3. Scannen Sie den Artikel mit dem integrierten AR Scanner



Available on the
App Store



Get it on
Google play



Innovationsvorfrende!

Liebe Leserin, lieber Leser, erfinden Sie! Wecken Sie die Innovationsfreude in Ihnen selbst und in Ihrem Unternehmen. Wie sich das ausgestalten könnte und ein, zwei Beispiele dazu, erläutern und beschreiben wir Ihnen in unserem Schwerpunkt Startups & Innovation auf den Seiten 10 bis 17. Wenn Sie dazu noch etwas Mut und eine klare Vision aufbringen, dann wird Ihr kleiner firmen-interner Inkubator – oder gleich das neue Startup? – garantiert zum Fliegen kommen. Klar braucht es dazu noch viel an Schweiß, Überstunden und Leidenschaft – aber hey, wenn nicht jetzt, wann dann? Der Zeitpunkt ist ideal – viele Ablenkungsmöglichkeiten gibt es zurzeit ja nicht. Und statt sich Sorgen um all die kuriosen News und Einflüsse dieses eigenartigen Jahres zu machen, sollte jede Unternehmerin und jeder Unternehmer sich inspirieren lassen von Best Cases, von Personen, die ihr ganzes Herzblut in neue Projekte stecken.

Denn nur das weckt die Freude und Energie in uns, die nötig sind, um sich weiterzuentwickeln. Natürlich auf unternehmerischer und auch auf der persönlichen Ebene. Begeistern Sie dabei auch gleich Ihre Mitarbeitenden für die neuen Projekte. Oder wollten Sie endlich mal ein Buch schreiben, etwa ein Porträt Ihres Unternehmens? Auch gut. Tun Sie das jetzt. Hauptsache Sie bleiben kreativ!

Herzlichst, Ihr



Matej Mikusik
matej.mikusik@unternehmerzeitung.ch



DER NEUE OPEL INSIGNIA

KANN ALLES. AUSSER BLENDEN.



MIT INTELLILUX LED® PIXEL-LICHT. MEHR DAZU AUF OPEL-INSIGNIA.CH





THEMA
STARTUP &
INNOVATION

THEMA: STARTUP & INNOVATION

Einen Startup gründen auf Basis einer Businessidee bei der Männerunterhosen und die Meinung sowie Bedürfnisse der 400 000 User im Zentrum stehen? Oder wie man Digitalisierung auch mal «outside-in» – von ausserhalb des Unternehmens quasi – betreiben und anbieten kann? Startupper wie Roy Bernheim und Allan Perrottet sowie Daniel Gradenegger (l. im Bild) kennen die Antworten auf obige Fragen. Sie alle wagten den Schritt und sind erfolgreich mit ihren Firmen und Innovationen unterwegs, weil sie neuartige, datengetriebene Businessmodelle entwickelt haben und weil sie ihr Geschäftsfeld neu gedacht haben. Darüber hinaus gibt es Tipps, wie Sie Innovationen finden, wo Sie diese bisher gar nicht erwartet haben.



SEITE 10-17



IM RECRUITING-DSCHUNDEL

Ziel ist es nicht, möglichst viele Bewerbungen zu erhalten, sondern möglichst viele richtige. Dazu gibt es Tools, die Ihnen helfen, dies zu erreichen. SEITE 26

AKTUELL

06 KÖPFE UND KARRIEREN

08 PORTRAIT

Wie Bernd Mühlauer zu seiner Bestimmung fand

09 MARKE DES MONATS

Diesen Monat: No bullshit

THEMA

STARTUP & INNOVATION

10 Interview mit Daniel Gradenegger über den Digital-Boost 2020

13 Innovation ja. Wie Sie die richtigen strategischen Fokusfelder finden

16 Ein Businessmodell das international überzeugt: «Direct by Consumer»

UZ-PRAXIS

DIGITAL

18 Wie die Digitalisierung das Controlling zum Wandel zwingt

GREEN

20 Dank energetischer Betriebsoptimierung 15 Prozent Energie einsparen

VRPRAXIS



Foto: iStock/SARINYPININGAM

30 CORPORATE GOVERNANCE

Die Aktionärsrechte im neuen Aktienrecht

NETZWERKE

23 Kommentar: Die Schweiz, ein europäisches Land

MANAGEMENT

24 Gleicher Lohn für gleichwertig Arbeit sollte selbstverständlich sein

26 Mit welchen Tools Sie im Recruiting-Dschungel den Überblick behalten

28 Was die DNA erfolgreicher Familienunternehmen ausmacht

BUSINESS CLASS

INTERVIEW

32 Stéphane Girod über die Zukunft von Luxus und Luxusbrands

35 Ferien im Luxus-Chalet auf 1000 Meter über Meer

AUSSERDEM

38 AUFGEFALLEN

Die Maternity Concierge: Eine gute Fee für Mutter und Kind

39 DAS LETZTE

Stricklers Stellenvermittlung: Gesucht Nichtschwimmer



Bildverweise auf den jeweiligen Seiten

BUSINESS CLASS

LIFESTYLE FOR BUSINESS PEOPLE



WENIGER BLING-BLING

Dafür mehr Kultur, Handwerk und Authentizität. So sieht Stéphane Girod die Zukunft für Luxusmarken in Zeiten von Digitalisierung und Corona. **SEITE 32**



FERIEN AUF LUXUSLEVEL

Mit einer fünfköpfigen Familie Privacy-Luxusferien machen. Geht das? Und wie! Die Erwartungen unserer Autorin wurden so richtig übertroffen. **SEITE 35**

Gute Nachricht für die Buchhaltung.

Mit SBB Business Travel Zeit, Geld und Ärger sparen und die Reisekosten einfach und schnell verbuchen.

Mehr erfahren: sbb.ch/kmu

 SBB CFF FFS





WEIL KONTAKTE UND WISSEN MICH UND MEINE FIRMA WEITERBRINGEN!

- 10.11.2020 Workshop | «Was ist eine gute Führungskraft: der Mehrwert von Frauen?»**
8304 Bar & Lounge, Zentralstrasse 4, 8304 Wallisellen
- 10.11.2020 StammTreff | «KMUs und aktuelle Herausforderungen: Wie kann man den Mut seiner Mitarbeiter fördern und sie aus ihrer Komfortzone herausholen, um sie zu entwickeln?»**
KMU SWISS StammTreff
8304 Bar & Lounge, Zentralstrasse 4, 8304 Wallisellen
- 17.11.2020 StammTreff | «Organisation neu denken»**
KMU SWISS StammTreff
Restaurant Grand Casino, Haselstrasse 2, 5400 Baden
- 26.11.2020 InsideTreff | «Print lebt!»**
KMU SWISS InsideTreff
Abächerli Media AG, Industriestrasse 2, 6060 Sarnen

Wir würden uns freuen, Sie begrüssen zu dürfen!
Weitere Events und Informationen finden Sie unter: www.kmuswiss.ch/events



HEAD OF INTERNATIONAL AFFAIRS

Die Gründerin und Managing Director von Lintener European Aviation Consultancy, **MARITA LINTENER**, wechselt per 1. Januar 2021 als Head of International Affairs zu skyguide. In dieser Funktion wird sie für alle internationalen und europäischen Public Affairs-Aktivitäten von skyguide verantwortlich sein und ein Team von drei Experten in diesen Bereichen leiten. Die 56-jährige Ökonomin ist unter anderem Vice President für Europa und Afrika der International Aviation Women's Association (IAWA).

GEWINNER EXPORT AWARD 2020

Die Toggenburger Firma **BERLINGER & CO. AG** ist mit dem Export Award 2020 von Switzerland Global Enterprise (S-GE) ausgezeichnet worden. Das Familienunternehmen, das weltweit erfolgreich Hightech-Lösungen in den Bereichen Healthcare und Antidoping verkauft, hat die Jury mit seiner beeindruckenden Internationalisierungsstrategie überzeugt. Überreicht wurde der Preis von **RUTH METZLER-ARNOLD** (links), Verwaltungsratspräsidentin von S-GE. Mit dem Export Award von Switzerland Global Enterprise wird jedes Jahr ein Unternehmen ausgezeichnet, das erfolgreich im Ausland Fuss gefasst hat.



Foto: z/g

IMPRESSUM

UNTERNEHMERZeitung 26. Jahrgang. Die UnternehmerZeitung (UZ) erscheint zehnmal jährlich im Verlag der Swiss Professional Media AG, Grosspeterstrasse 23, CH-4052 Basel, Zürich; Tel. +41 (0) 58 958 96 96, Fax +41 (0) 58 958 96 90, www.unternehmerzeitung.ch, info@unternehmerzeitung.ch

Herausgeber Oliver Kramer, oliver.kramer@s-p-m.ch **Chefredaktor & Managing Editor** Matej Mikusik, matej.mikusik@unternehmerzeitung.ch
Redaktion Dominik Abt; Robert Altermatt, Claudia Marinka **Layout und Produktion** Michael Köb, michael.koeb@s-p-m.ch; Cédric Vincent, cedric.vincent@s-p-m.ch; **Regelmässige Mitarbeit** Stefan Vogler, Christoph Hilber, Stefanie Meier-Gubser, Ruedi Stricker
Anzeigenleitung Michael Rebsamen, rebsamen@unternehmerzeitung.ch, Tel. +41 (0) 31 348 00 06 **Druckunterlagen** info@unternehmerzeitung.ch
Abonnements abo@unternehmerzeitung.ch, Einzelverkaufspreis: Fr. 8.–, Jahresabonnement Fr. 64.– Inland **Letzte WEMF-beglaubigte Auflage** verbreitete Auflage: 21 006 Exemplare, davon verkauft: 5616 Exemplare, im Zielgruppenversand: 15 390 Exemplare **Nachdruck** Nur mit Genehmigung der Redaktion und Quellenangabe ©UnternehmerZeitung gestattet. Für unverlangt eingesandtes Text- und Bildmaterial wird keine Haftung übernommen.

Die UnternehmerZeitung ist Medienpartner von Swiss Venture Club/Prix SVC, Schweizer Unternehmerverein, SwissBoardForum, Schweizerische Vereinigung für Standortmanagement SVSM, Unternehmer Forum Schweiz, Schweizer KMU-Tag, KMU SWISS, Switzerland Global Enterprise, Energie-Agentur der Wirtschaft EnAW, ICT Berufsbildung Schweiz, SuisseEMEX.

Im Verlag Swiss Professional Media und als Partner der UZ erscheinen ausserdem HANDEL HEUTE, die Fachzeitschrift für den Schweizer Detailhandel; Logistik & Fördertechnik (LoFT), die Fachzeitschrift für Innovationen und Anwendungen in der internen und externen Logistik. Als Beilage von UnternehmerZeitung und HANDEL HEUTE erscheint zudem sechsmal jährlich FLEET & Nutzfahrzeuge mit einer Auflage von 40 000 Exemplaren, sowie das BILDUNG Special wie auch das FOOD Special.



MARKETING-PREISTRÄGERIN 2020

Die Marketing-Preisträgerin des Jahres ist **DANIELA STEINER** (Mitte). Mit ihrem innovativen Marketingkonzept für FELFEL, die Firmen mit Kühlschränken versorgen, die mit frischem Essen für die Mitarbeiter gefüllt sind, konnte Sie die Jury des Swiss Academy of Marketing Science Awards überzeugen. Die Preisverleihung mit Dr. Stephan Feige (l.) und Prof. Dr. Johanna Gollnhuber (r.) der Universität St. Gallen fand im Rahmen des Schweizer Markenkongress 2020 statt.



GEWINNER PHOENIX AWARD 2020

Die **H. RÜETSCHI AG** ist Preisträgerin des Phoenix Award 2020 in der Kategorie «Innovation/Disruption/Erneuerungsfähigkeit». Die Preisübergabe erfolgte persönlich an das Geschäftsleitungsteam des Unternehmens – Christine Kramer (rechts), Jari Putignano (2. von rechts) und René Spielmann (links). Zudem anwesend waren Peter Bachmann, Mitglied des Verwaltungsrats, Gerhard Spielmann, Inhaber und Mitglied des Verwaltungsrats, sowie Verwaltungsratspräsident Eric Wiesmann. Die Preisträgerurkunde überreichte Carla Kaufmann (2. von links.), Initiatorin des Phoenix Award und der Initiative Nachfolgebus.ch.

NEUER CEO BEI WESCO

Per 1. Oktober 2020 hat **IRINA A. LEUTWYLER** die Geschäftsleitung der WESCO AG übernommen, eines führenden Schweizer Unternehmens in der Lüftungstechnik. Sie folgt auf Firmeninhaber Beat Ernst, der seit dem Weggang von Dr. Adrian Beer das operative Geschäft leitete und sich nun auf seine strategische Aufgabe als VR-Präsident der europaweit tätigen WESCO-Gruppe konzentrieren wird. Vor ihrem Wechsel zu WESCO hat Irina A. Leutwyler (46) anspruchsvolle Führungsfunktionen in renommierten Schweizer KMUs und einem internationalen Industriekonzern wahrgenommen.



helvetia.ch/kmu

Cyber-Risiken. IT gehackt. Gedeckt.

Schützen Sie Ihr Unternehmen vor den Folgen von Cyber-Kriminalität. Vom Ersatz für Vermögensschäden, die z.B. durch Datenverlust oder -manipulation entstehen, bis hin zur finanziellen Entschädigung bei einem Betriebsunterbruch.

einfach. klar. helvetia
Ihre Schweizer Versicherung

Chancen in der Logistik

KÖPFE UND KARRIEREN – PORTRAIT Bernd Mühlauer arbeitet seit 33 Jahren im Speditionsgewerbe. Zu Dachser kam er eher zufällig. Nach der Tätigkeit als Heizlüftungsbauer und Lkw-Fahrer trat er in die Fussstapfen seines Vaters in der Spedition, wo er zu seiner Bestimmung gefunden hat. Denn er empfindet seinen Job als Leiter Spedition auch als Lohn für seine Anstrengungen und sagt deshalb von sich: «Als Leiter Spedition fühle ich mich angekommen».

In der Niederlassung Birsfelden (BL) organisiert Bernd Mühlauer die Sendungsaufträge, die Abholung, Auslieferung und eventuelle Einlagerung oder Verpackung von Waren. Der umtriebige Spediteur genießt die Abwechslung. «Wenn ich morgens zur Arbeit komme, weiss ich oft noch nicht, was alles im Laufe des Tages auf mich zukommt. Das gefällt mir. Das finde ich spannend», sagt er.

Die Spedition ist seine Welt, eine Welt in die er bereits hineingeboren wurde. Schon sein Vater war Spediteur. Dies war auch seine Bestimmung, wie sich nach seiner Lehre zum Heizlüftungsbauer und nach seiner Tätigkeit als Lkw-Fahrer nach der Bundeswehr zeigte. Denn ein Bekannter warb ihn fürs Lager bei Dachser ein. Vom Lagerchef avancierte er ins Büro. Dann lockte ihn die Disposition. Heute ist er Leiter der Disposition bei Dachser in Birsfelden, zuständig für vier Dispo-Mitarbeitende und die Fahrer im Dachser-eigenen Fuhrpark. «Ich habe mir immer wieder neue Karriereziele gesetzt und dann hart daran gearbeitet, diese zu erreichen», sagt Bernd Mühlauer. Dabei wurde er stets von seinen Vorgesetzten unterstützt und konnte sich kontinuierlich weiterbilden. «Der Erfolg war die Belohnung für die Anstrengungen. Als Leiter Disposition fühle ich mich angekommen», erläutert Bernd Mühlauer.

KEINE ANGST VOR DER DIGITALISIERUNG

Oft geht es in der Disposition ziemlich hektisch zu. Da ist es nicht immer einfach, die Leistungsqualität konstant hoch zu halten und einen zuverlässigen Service zu gewährleisten. «Es braucht ein gerütteltes Mass an Erfahrung, Konstanz in der personellen Zusammensetzung des Teams und eine kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeitenden, um stets gute Qualität zu produzieren. Die digitale Transformation ist bei Dachser voll im Gang. Von der Disposition, der automatischen Sendungssteuerung und



Bernd Mühlauer: «Ein gutes Team kann sehr viel erreichen.»

Foto: Nico Pudimat

kompletten Auftrags- und Zollabwicklung über die Sendungsverfolgung und Fakturierung bis hin zur Packmittelverwaltung – alles erfolgt IT-gestützt. Die Digitalisierung macht meinen Kollegen und mir keine Angst. Wenn wir die Technik beherrschen, macht sie unsere Arbeit einfacher und kosteneffizienter», so Mühlauer.

SCHNELL UND KREATIV REAGIEREN

«Menschen braucht es trotzdem noch – vor allem im Kontakt mit den Kunden, und wenn etwas nicht so ganz nach Plan verläuft. Da müssen wir schnell und kreativ reagieren, auch mal Querdenken und einen Perspektiv-Wechsel vollziehen können, um neue Lösungen zu finden, die sowohl für unsere Kunden als auch für uns als Unternehmen vorteilhaft sind. Vor allem muss ich als Teamleiter bereit sein, in schwierigen Situationen die Initiative zu ergreifen und Verantwortung zu übernehmen.»

Um ihren Job gut zu machen, brauchen

Bernd Mühlauer und sein Team Begeisterung, viel Engagement und Energie. Erforderlich sind ausserdem analytische und kommunikative Fähigkeiten sowie ein zielorientiertes Arbeiten. Ein klarer Blick für das Wesentliche und die Bereitschaft, aufgeschlossen im Team zu arbeiten, sind ebenso notwendig wie eine gewisse Sensibilität im Umgang mit unterschiedlichen Kulturen und Neugierde für Neues. «Ein gutes Team kann sehr viel erreichen», sagt Bernd Mühlauer. ■

«MENSCHEN BRAUCHT ES TROTZ DIGITALISIERUNG NOCH – VOR ALLEM IM KONTAKT MIT DEN KUNDEN.»

MARKE DES MONATS: PEAK PUNK

No bullshit



VON STEFAN VOGLER

Ein Blick auf die Zutatenliste der Peak Punk Kraftriegel zeigt, der Claim «No bullshit inside» ist kein leeres Versprechen. Und im Konkurrenzvergleich wird klar, warum auch das Label «100 % Nature Ingredients» passt. Während Peak Punk nicht weniger als sieben Produktmerkmale für sich behaupten kann – von Gluten frei,

Laktose frei, Vegan, Organic Bio über keine Süssungsmittel und E-Stoffe bis zu kein Palmfett – gibt es gerade mal einen kompetitiven Riegel, der auch Laktose frei und Vegan ist und einen, der auch keine E-Stoffe beinhaltet. Somit verfügt die Marke über zeitgemässe USPs. Sie entsprechen den Ernährungsbedürfnissen der aktiven, gesundheitsbewussten, Sport treibenden Bevölkerung und jenen, die auch als Büromuffel hin und wieder einen feinen Energie-Kick brauchen. Doch bei allen rational-funktionalen Argumenten, die für die Energy Produkte sprechen, gilt auch für Peak Punk: «A product is something made in a factory; a brand is something that is bought by the customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.»



Seit Thomas Künzler und Roger Wehrli ihren Startup, die Fruver AG 2017 gründeten, haben sie diese alte Marketingweisheit von Stephen King erfolgreich beherzigt. Nachdem ihre lifestylog andersartig positionierte Marke Peak Punk in der Schweiz schon vielen Fans einen «Kick in the Ass» verleiht, sind sie voller Energie aufgebrochen, Europa zu erobern. Good luck! ■

Stefan Vogler berichtet über die Markenführung von grossen und kleinen, altbewährten, aufgefrischten oder neuen Marken.
WWW.MARKENEXPERTE.CH



Wir (((♥))) KMU

«Wir vertrauen Sunrise, weil sie die besten Lösungen für das mobile Arbeiten bietet.»

Adrian Meili, CEO,
SIGG Switzerland Bottles AG

sunrise.ch/wirliebenkmu

Sunrise

«Der Bankschalter, wie auch die Retailbank, wird überflüssig werden.»

UNTERNEHMEN NEU DENKEN Innovation und Digitalisierung haben 2020 eine grosse Rolle im KMU-Bereich gespielt. Wer bereits schon gut aufgestellt war, hatte weniger Sorgen. Andere Unternehmen wurden «zwangsdigitalisiert» oder mussten schauen, wie sie möglichst schnell an digitale Kanäle und Lösungen kommen konnten. Wir haben mit Daniel Gradenegger, Initiator der Startups Annanow, über den Corona-Boost, Innovation und neue Ansätze für die Zukunft gesprochen. Das Startup Annanow war für viele Firmen aus dem Bereich Logistik, Versicherung und Payment Retter der Stunde im Jahr 2020.

AUTOR MATEJ MIKUSIK

Daniel Gradenegger ist ein Digital-Pionier der ersten Stunde. Ein paar Startups hat er schon gebaut. Im Interview spricht er geschliffen, analysiert scharf. Ein Startupper durch und durch.

Daniel Gradenegger, der Digitalisierungs- und Innovationsschub dieses Jahr war gewaltig. Was heisst das für die Startup-Branche?

Die Digitalisierung hat dieses Jahr tatsächlich gewaltigen Schub bekommen. Projekte, die wir erst in ein paar Jahren bereit zur Umsetzung erwartet haben, gehen in den nächsten Wochen live. Alle unsere Kunden und Partner haben bei der Digitalisierung den Turbo-Boost Knopf gedrückt. Als Outside-in Digitalisierer im Bereich des Fulfillments – Logistik, Versicherung, Payment-abwicklung – sind wir natürlich voll ins Zentrum der Nachfrage gerückt. Wir haben so viele Anfragen zur schnellen Umsetzung, dass es für uns schwierig ist, alle Projekte gleichzeitig umzusetzen.

Wie lief es denn bisher für Ihr Fintech-Logistik-Startup Annanow im 2020?

Unser Startup ist in der Schweiz 2020 auf dem Weg zur etablierten Company. Wir legen viel Wert darauf, unsere Kultur und Umsetzungskraft – trotz massiven Wachstums – im Startup Modus hoch effizient zu

halten. Die Transformation von einzelnen Fulfillment Services in ein skalierendes Ecosystem haben wir letztes Jahr rechtzeitig umgesetzt. So konnten wir in der ganzen Schweiz vielen kleinen und grossen Händlern helfen, ihre Waren auch bei geschlossenen Läden weiterhin zu verkaufen. Das Schöne daran: Es hat dazu beigetragen, Existenzen von Händlern zu sichern.

Ein Wachstum, das sonst viel länger gedauert hätte. Kommen Sie noch klar mit all den Anfragen?

Bisher haben wir alle Projekte pünktlich fertigbekommen. Zwischendurch waren die Tage manchmal lang und auch heute noch brauchen die grossen Rollouts mit Hunderten von Filialen entsprechend Zeit. Natürlich gehören da auch die eine oder andere Überstunde und Wochenendarbeit dazu. Hier an dieser Stelle ein «Grosses Danke!» an unsere grossartige Crew, die immer wieder Unmögliches möglich macht.

Sie haben bereits vor Jahren in Zug ein ast-reines Fintech-Startup gebaut. Gibt es das noch und was hat sich seither verändert?

Ja, das gibt es noch. In einem sich schnell ändernden Umfeld, wie zum Beispiel dem Fintech-Bereich, braucht es klare Gedanken und Visionen. Die Bereitschaft schnell Änderungen umzusetzen, gehört für uns zum Alltag.



Was macht ein Start-up nach 123 Jahren? Weiter.



Betriebsmitarbeiter Fernando Cruz auf Zeitreise in der Stanzerei von Müller AG Verpackungen anno 1939.

1897 gründete Ernst Müller in Kleinhüningen seine eigene Spenglerei. Er begann Dosen und Fässer zu produzieren und hörte nicht mehr auf damit. Heute sind die Müller-Fässer begehrte Behälter für den sicheren Transport von gefährlichen und anspruchsvollen Gütern. In den Fabrikhallen stanzt und formt nun schon die fünfte Generation Feinblech und Edelstahl. Seit 84 Jahren mit dabei: Swiss Life. Wir begleiten die Müller AG Verpackungen durch alle Höhen und Tiefen und unterstützen sie dabei, weiterhin selbstbestimmt entscheiden zu können. Müller AG Verpackungen und Swiss Life – seit Generationen gemeinsam am Start.



«NATÜRLICH WERDEN
NOCH THEMEN WIE
SINGULARITY UND
QUANTEN COMPUTING
AUF UNS ZU KOMMEN.»

Daniel Gradenegger, Initiator des Startups Annanow.com.

Foto: annanow.com

Waren Ihre bisherigen Fintech-Projekte vor allem im E-Payment Bereich?

Diese waren im Bereich von Kaufabwicklungen, inklusive Bezahlen. Quasi UBER-Services für den Handel. Ein simples Beispiel: Ich gehe ins Geschäft, nehme ein Produkt, verlasse das Geschäft und alles ist bezahlt, ohne dass ich den Zahlprozess wirklich gespürt habe. Eine ähnliche Lösung haben wir etwa auch für Tankstellen erfunden: tanken und weiterfahren. Identifiziert und bezahlt wird automatisch. Bequemer geht es nicht mehr.

Wie lösen Sie die digitalen Zahlungen jetzt? Wie funktioniert die Abwicklung?

In den letzten Monaten hat sich gezeigt, dass die Infrastruktur vieler Shops nicht digital genug ist. Mit Hilfe von Annanow konnten die Händler ihre lokalen Shops wieder virtuell «öffnen». Der Vorteil für den Kunden: Es wird sofort bezahlt, versichert und geliefert – aus einer geschlossenen Filiale! Das ist eine so genannte Outside-in-Digitalisierung.

ÜBER ANNANOW

www.annanow.com besteht aus einer online Vermittlungsplattform für Express-Kurierdienste sowie angeschlossener Versicherungsdienste und Paymentlösungen. Im März 2017 gegründet, ist das Fintech-Unternehmen bereits heute die Speerspitze der digitalen Transformation im Delivery Business. Annanow stellt bei jeder Bestellung die geographische Verfügbarkeit von Produkten fest und ermöglicht über die crowd-basierte Lieferkette eine lokale Lieferung, indem bereits vor Ort verfügbare Verkehrsteilnehmer, wie Taxis, Velokuriere und Private aktiviert werden. Das Kapital von Annanow sind Daten, Informationen und Transaktionen.

Bitte erklären Sie das etwas genauer.

Telefonische Bestellungen sind mit Annanow einfach per WhatsApp- oder eMail-Link in wenigen Sekunden bezahlt und in wenigen Minuten geliefert. Auch mit grossen Händlern haben wir etwa aus Click & Collect-Bestellungen, Click & Receive-Bestellungen gemacht. Der lokale Kunde hat so einfachen Zugriff auf das lokale Inventar des Händlers bekommen, obwohl das Geschäft geschlossen war. Während man aus dem Onlineshop manchmal zwei Wochen auf die Bestellung wartete, hatte man mit Annanow Click & Receive die Bestellungen in weniger als einer Stunde erhalten. Ein Kunde, der das erlebt hat, will auch weiter von dieser Experience profitieren. Daher sind wir nahezu mit allen relevanten Händlern in Rollouts.

Namen bitte.

Nahezu alle systemrelevanten Händler der Schweiz arbeiten mit Annanow. Es ist fast einfacher zu sagen, wer nicht mit uns arbeitet. Wir arbeiten in allen drei Services – Payment, Insurance, Delivery – mit vielen namhaften internationalen und Schweizer Partnern zusammen. Einfach gesagt, hat man mit Annanow die Ressourcen aller wichtigen Partner über eine Schnittstelle zur Verfügung. Annanow hat durch dieses digitale Netzwerk die schweizweit grösste Abdeckung in allen drei Bereichen des Fulfillments. Kein Händler sollte dies in der heutigen Zeit noch selber tun, wenn es ein Ecosystem wie Annanow in einer Effizienz kann, die ein einzelner Händler selber nicht erreichen kann.

Und was sind Ihre nächsten Ziele?

Wir haben viel Aufmerksamkeit im Ausland. Der nächste Schritt ist, die DACH Region noch stärker und dichter zu erschliessen.

Wir sind da bereits mit verschiedenen grossen Händlern und Plattformen in den Startlöchern.

Was haben Sie da für einen Zeithorizont? Beschleunigt die aktuelle Situation alles?

Je nach Skalierung sind weitere Länder angedacht. Aber als «alte Startupper» machen wir das nur Schritt für Schritt und nur so schnell, wie wir auch rennen können.

Ein kleiner Ausblick: Wo werden wir beim Thema Fintech, Payment und Fulfillment in fünf Jahren stehen? Überlebt das Bargeld?

Klar, Bargeld wird uns noch eine Weile begleiten. Viele Dinge sind heute und auch morgen noch einfacher mit Bargeld zu bezahlen. Nicht zu vergessen: In anderen Ländern sind Barzahlungen noch viel stärker im Alltag verankert.

Und Kryptowährungen ...

... ich freue mich, wenn sich Krypto anfängt zu etablieren und es normal wird, alles Mögliche mit allen möglichen «Währungen» zu bezahlen. Das wird vieles verändern – oder sagen wir: verbessern.

Aber dann bräuchte es die klassische Bank nicht mehr.

Das Retailbanking kann durch relativ «simple» Technik ersetzt werden, da bin ich einverstanden. Es ist heute allen ersichtlich, dass man eben überall ab einem oder mehreren Accounts bezahlen kann. Ich brauche niemanden mehr, der mir das erklärt. Der Bankschalter, wie auch die Retailbank, wird überflüssig werden.

Somit stehen wir erst am Anfang der digitalen Revolution. Was wird alles verschwinden an klassischer Wirtschaft im 2021?

Im 2021 werden wir die Änderungen nur am Rande bewusst bemerken. Wenn wir aber in ein paar Jahren auf diese Zeit zurückblicken, dann werden wir sehen, dass sich 2020 und 2021 alles stark beschleunigt und eben radikal verändert hat.

Eine letzte Frage: Zuerst war das Internet, dann das iPhone, dann Social, dann Fintech. Was ist der nächste «Disruptive Big Trend»?

Natürlich werden noch Themen wie Singularity und Quanten Computing auf uns zukommen. Ich hoffe doch aber auch, dass der Mensch als Mensch einen guten Schritt macht. Wie zum Beispiel: Ein gesünderes und längeres Leben anzustreben. Natürlich nur für diejenigen, die das wollen. Generell wäre eines wünschenswert: Fairere Bedingungen für alle. Die Ermöglichung von einem guten und freien Leben. ■

Innovation jenseits von «mehr desselben»

STRATEGISCHE FOKUSFELDER «Ein guter Hockeyspieler spielt dort, wo der Puck ist. Ein hervorragender Hockeyspieler spielt dort, wo der Puck sein wird!» Dieses Zitat der Eishockey-Legende Wayne Gretzky bringt eine zentrale strategische Fragestellung sämtlicher Unternehmen auf den Punkt: Innovation ja. Aber wo?

AUTOREN DR. HARALD BRODBECK UND SABRINA PERL

EIN BETRUNKENER SUCHT UNTER EINER STRASSENLATERNE SEINE SCHLÜSSEL. EIN POLIZIST HILFT IHM BEI DER SUCHE. ALS DER POLIZIST NACH LANGEM SUCHEN WISSEN WILL, OB DER MANN SICHER SEI, DEN SCHLÜSSEL HIER VERLOREN ZU HABEN, ANTWORTET JENER: «NEIN, NICHT HIER, SONDERN DORT HINTEN – ABER DORT IST ES VIEL ZU FINSTER.»

Der verlorene Schlüssel oder mehr desselben (Watzlawick, 1983)

Diese Szenerie erinnert stark an das typische Innovationsverhalten zahlreicher Unternehmen: Innovationen werden dort gesucht, wo es «hell» ist, d.h. in bekanntem Terrain. Im Fokus stehen Produkte und deren stetige funktionale Verbesserung. «Höher, schneller, weiter» ist das Motto dieser linearen Weiterentwicklungen des schon Bekannten. Forciert wird dieses Verhalten durch etablierte Strukturen wie das Produktmanagement, deren Stellenbeschreibungen genau die Suche unter demselben Scheinwerfer vorsehen. Die meisten der uns bekannten Unternehmen sind sich dieser Tatsache durchaus bewusst

und wollen die Suche nach Innovationen neu fokussieren. Allerdings löst die Frage, welche Fokusfelder konkret angegangen werden sollen, in erster Linie Kopfschmerzen und ein schlechtes Bauchgefühl aus. Mangels eines klaren Vorgehens werden Themen, die gerade «en vogue» sind, gesetzt – häufig alleine vom CEO nach eigener Präferenz. Genau so wurde beim Marktführer für Arbeitsschutzkleidung vor einigen Jahren das Thema «Karbon» als Fokusfeld definiert. Die auf dieser Basis entwickelten neuen Produkte waren durch die Bank ein Flop. Das war der Anstoss, die eigene Innovationsstrategie grundsätzlich zu überdenken. Der Anspruch der

Sie haben echt Potenzial

ekz.ch/potenzial

EKZ

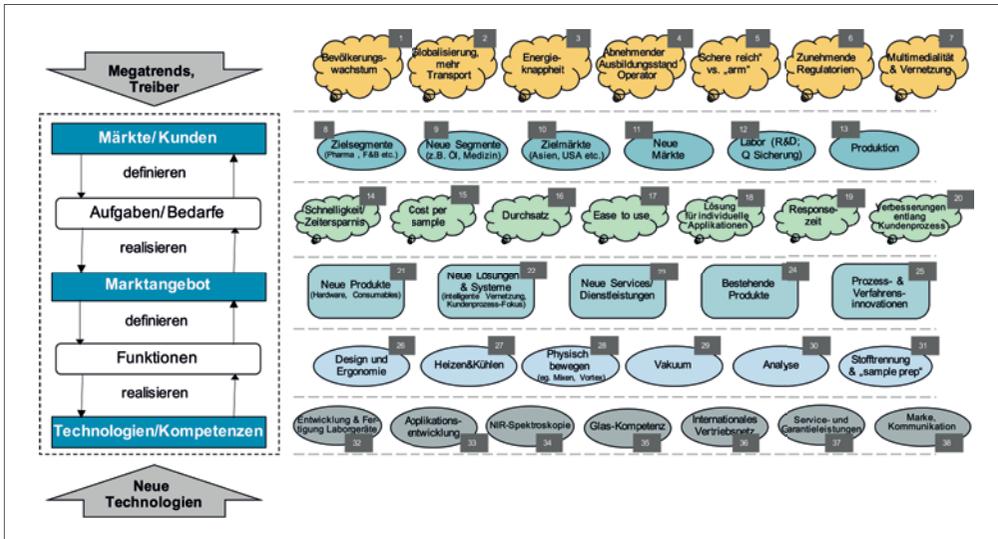


Abb. 1: Auszug einer ausgearbeiteten Innovationsarchitektur – Beispiel eines Schweizer Geräteherstellers.

Grafiken/Fotos: FFHS

Geschäftsleitung war nun klar: «Wir wollen die klassischen Innovationsaktivitäten («mehr desselben») um mittel- bis langfristig orientierte strategische Fokusfelder ergänzen.»

Die von uns entwickelte Methodik der «Innovationsarchitektur» (siehe Abb. 1) setzt genau hier an: Strategische Fokusfelder werden bereichsübergreifend und ohne Einzelinteressen systematisch und Schritt für Schritt durch das Management Team entwickelt und verabschiedet.

SCHRITT 1: DIE BASIS – AUFSTELLEN DER INNOVATIONSARCHITEKTUR

Die Innovationsarchitektur erfüllt mehrere Zwecke: Sie strukturiert die innovationsstrategischen Analysen, sie systematisiert die Ableitung der strategischen Fokusfelder

und sie ermöglicht die grafische Darstellung des Innovationsplans in Form von Roadmaps. Die verschiedenen Betrachtungsebenen der Architektur hängen sowohl aus Markt- als auch aus Technologiesicht logisch zusammen und bedingen sich gegenseitig: Megatrends und Treiber in der Branche wirken direkt auf die Märkte bzw. auf das Verhalten von aktuellen und potenziellen Kunden. Konkret äussert sich der Einfluss von Trends in spezifischen Kundenaufgaben und -bedarfen. Diese zu befriedigen stellt das oberste Ziel der Gestaltung des Angebots dar. Zur Bereitstellung des Angebots sind wiederum Kompetenzen oder Technologien erforderlich.

Zur Erarbeitung der Innovationsarchitektur nutzt man bestehende Bedarfs- und Potenzialanalysen aus Markt- und Tech-

nologiebetrachtungen und analysiert die Unternehmensstrategie. Noch bestehende Lücken werden durch ergänzende Analysen geschlossen. Hierfür bieten sich zum einen teilstandardisierte Interviews mit der Geschäftsleitung sowie den Schlüsselpersonen aus den Bereichen Markt, Technologie und Produkt an. Zum anderen können mittels strukturierter Arbeitsanleitungen gezielte Analysen im Hinblick auf die eigenen Kernkompetenzen, zukünftige Kundenanforderungen oder relevante Megatrends durchgeführt werden. Die erarbeiteten Ergebnisse werden fortlaufend den einzelnen Ebenen der Innovationsarchitektur zugeordnet, bis sich das Bild vervollständigt hat (siehe Abb. 2). Der Kern liegt im Finden einer für die weitere Bearbeitung geeigneten Granularität – nicht zu generisch, aber auch nicht zu detailliert.

SCHRITT 2: ERMITTLUNG UND BESCHREIBUNG VON MÖGLICHEN FOKUSFELDERN

Die erarbeitete Innovationsarchitektur bildet die Grundlage für die Ableitung von Kandidaten für strategische Fokusfelder. Hierbei bietet sich eine mehrfach bewährte Systematik, ähnlich einer Morphologie, an. Es wird ein Element aus der Innovationsarchitektur identifiziert, welches – quasi als Nukleus – ein grosses Chancenfeld für das Unternehmen darstellt. Es spielt dabei keine Rolle auf welcher Ebene der Architektur sich dieser Nukleus befindet. Bei Bedarf wählt man weitere Elemente aus den anderen Ebenen, welche den Nukleus in geeigneter Weise schärfen oder ergänzen. Anschliessend wird das potenzielle Fokusfeld als offene W-Frage formuliert. Wichtig ist, dass das Fokusfeld einen gewissen Abstraktionsgrad besitzt, aber so

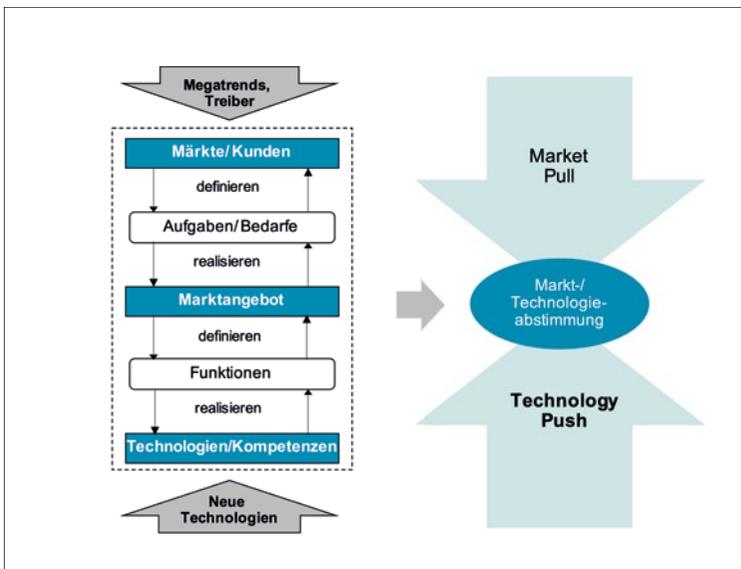


Abb. 2: Die Innovationsarchitektur als bereichsübergreifende Methodik.

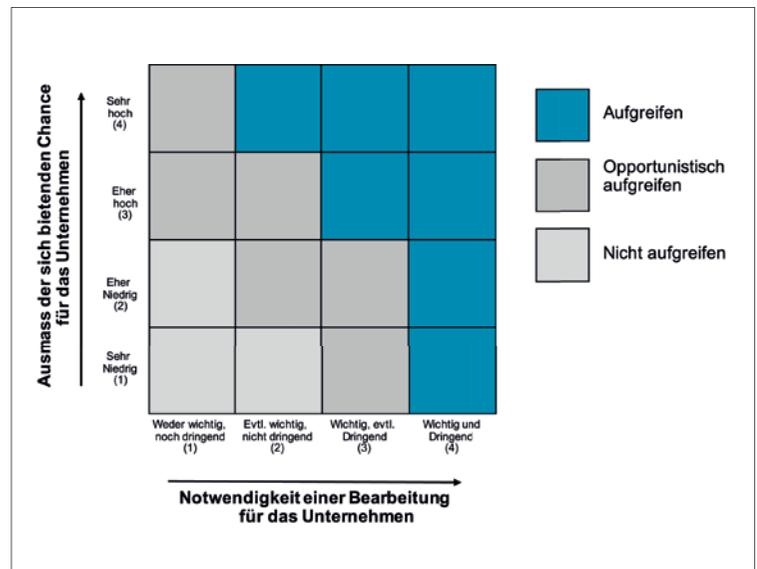


Abb. 3: Portfolio zur Bewertung von Fokusfeld-Kandidaten.

griffig definiert ist, dass ein Team dieses bearbeiten kann.

Als Erfolgsfaktor ist bei der Ableitung von potenziellen Fokusfeldern individuell – jedes Teammitglied für sich – zu arbeiten. Dadurch kann man verhindern, dass Einzelinteressen oder Bereichsdenken dominieren. Für die entwickelten Fokusfeld-Kandidaten wird eine kurze Beschreibung in Form eines Steckbriefs entwickelt. Dieser umfasst erste Zielsetzungen, Hauptstossrichtungen sowie ggf. bereits laufende Projekte in diesem Bereich. Mit dieser Detaillierung sind die Bewertung und Auswahl der strategischen Fokusfelder im nächsten Schritt optimal vorbereitet.

SCHRITT 3: BEWERTUNG UND AUSWAHL STRATEGISCHER FOKUSFELDER

Die Erfahrung zeigt, dass in Schritt 2, je nach Grösse des Teilnehmerkreises, zwischen 15 und 30 Fokusfeld-Kandidaten generiert werden. Aus diesen gilt es nun eine geeignete Auswahl vorzunehmen. Zu diesem Zweck bewährt sich eine qualitative, wiederum individuelle Bewertung sämtlicher Kandidaten in Form eines Portfolios. Dabei wird jeder Fokusfeld-Kandidat zunächst an durch das Unternehmen vordefinierten Muss-Kriterien bemessen. Anschliessend werden die verbliebenen Kandidaten nach deren «Ausmass der sich bietenden Chance» und deren «Notwendigkeit einer Bearbeitung» bewertet (siehe Abb. 3). Die abschliessende persönliche Gesamtbeurteilung («meine Top 3») ermöglicht eine Priorisierung der potenziellen Fokusfelder.

Die Portfolio-Auswertungen bilden die Beurteilungs- und Diskussionsgrundlage zur gemeinsamen Auswahl der definitiven Fokus-

felder. Wichtig ist dabei, dass nicht nur jene Themen mit dem höchsten Durchschnittswert, sondern auch jene mit der grössten Standardabweichung genau betrachtet werden. Denn radikale Ideen haben meist beides, starke Befürworter und starke Gegner. Die Kunst bei der Auswahl besteht darin einen ausgewogenen Mix zu definieren, mit dem kurz-, mittel- und langfristige Umsetzungsfolge erzielt werden können, und gleichzeitig keine ressourcenseitige Überlastung der Organisation erzeugt wird. Die gewählten Fokusfelder werden anschliessend durch dedizierte Teams mit unterschiedlichen methodischen Ansätzen des Innovierens bearbeitet. Sie erstellen eine Roadmap, mit der die strategischen Zielsetzungen je Fokusfeld erreicht werden können.

FAZIT

Die Methodik der Innovationsarchitektur ermöglicht ein systematisches Erarbeiten von innovationsstrategischen Fokusfeldern, und zwar gemeinsam als Management Team, nach nachvollziehbaren Kriterien, methodisch geführt, alle relevanten Aspekte berücksichtigend, agil und adaptierbar. Ein weiterer schöner Zusatzeffekt, den die Methodik bietet, ist die Möglichkeit dadurch laufende Themen und Projekte im Sinne von «stop the wrong things» bewusst zu stoppen. In der Regel sind natürlich alle Projekte und Themen isoliert betrachtet relevant und sinnvoll. Sind diese jedoch keinem Fokusfeld zuzuordnen, machen sie in einer Gesamtbetrachtung keinen Sinn und können gestoppt werden. Damit das Potenzial in den gesetzten Fokusfeldern dann auch ausgeschöpft werden kann, ist die

Innovationsarbeit durch das Management Team zu steuern, beispielsweise durch einen systematischen Stage-Gate-Prozess. Durch eine regelmässige Überarbeitung der Fokusfelder wird sichergestellt, dass neue Themen berücksichtigt werden und das Innovationsgeschehen für die Gesamtorganisation relevant bleibt. ■

DIE AUTOREN



Dr. Harald Brodbeck, Dozent für Smart Factory im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) sowie Geschäftsführer und Partner der Boutique-Beratung Neosight AG.

Sabrina Perl, Dozentin für Smart Factory im Studiengang MAS Industrie 4.0 an der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS) sowie Geschäftsführerin und Partner der Boutique-Beratung Neosight AG.

KONTAKT: INFO@NEOSIGHT.CH

Nutzen Sie es

Mehr über weniger Energiekosten für Ihr Unternehmen unter ekz.ch/potenzial.

EKZ

Innovation pur

DIRECT BY CONSUMER-STARTUP Das Schweizer Startup TBô sorgt derzeit international für Aufsehen. Dem Unternehmen liegt ein neuartiges, datengetriebenes Businessmodell zugrunde, das eine Community aus 400 000 Personen konsequent in die Markenentwicklung involviert.

AUTOR MATEJ MIKUSIK



The Tbô Trunks: designed by the community.

Gemeinsam mit einer Community zur perfekten Unterwäsche, so war die Idee. Und am Anfang ist immer die Idee. Das 2017 von den beiden Schweizer Ökonomen Roy Bernheim und Allan Perrotet gegründete Startup TBô (vom französischen «tu es beau») basiert auf dem von den Gründern entwickelten «Direct by Consumer»-Ansatz. Denn: Die Konsumenten von heute wollen in die Markenentwicklung involviert werden.

Entsprechend hat TBô eine Community Plattform entwickelt, über die sich die Konsumenten untereinander austauschen und in

Designfragen sowie bei Entscheidungen hinsichtlich Produktentwicklung, Marketing und Social Responsibility mitreden. Das Involvement geht so weit, dass die Konsumenten mitbestimmen, welche sozialen Projekte unterstützt werden. Ko-Kreation liegt derzeit im Trend – dass der Ansatz aber derart konsequent verfolgt und weit über das Einholen von Kundenwünschen und -Feedbacks hinausgeht, ist weltweit einzigartig. Ebenso einzigartig ist die Anzahl der involvierten Konsumenten, sprich der Community. Aktuell besteht diese aus 400 000 Personen weltweit, wobei Nordamerika den Hauptanteil stellt.

SWISS
BoardForum
sharing experience



Die Schweizer Plattform
für Verwaltungsräte
und Corporate Governance

Was wir bieten und was uns wichtig ist

- Eine schweizweite Plattform für VR-Themen und Corporate Governance
- «Sharing Experience»: persönlicher Erfahrungsaustausch und praxisnahe Wissensvermittlung zur Förderung der professionellen Verwaltungsrats- und Stiftungsratsstätigkeit.
- Regelmässige Veranstaltungen zu VR-Themen und Corporate Governance in der ganzen Schweiz
- Regionale Aus- und Weiterbildungsangebote bei ausgewählten Partnern
- Ein regionen- und branchenübergreifendes VR-Netzwerk
- Eine Interessenvertretung von Verwaltungsräten gegenüber Behörden und Politik

Werden Sie Teil der SwissBoardForum Community und folgen Sie uns unter <https://www.linkedin.com/company/swissboardforum/>

Share the experience!

Unsere Mitglieder sind natürliche Personen mit einem oder mehreren Mandaten in einem Verwaltungs- oder Stiftungsrat oder einem anderen obersten, strategischen Leitungsorgan sowie Persönlichkeiten, die sich aktiv mit Verwaltungsrats Themen befassen.

Weitere Informationen finden Sie unter www.swissboardforum.ch

Haben wir Ihr Interesse geweckt?
Scannen Sie einfach den QR-Code um auf unseren Online-Anmeldebereich zu gelangen



Premium-Partner:

boyden

EY
Building a better working world

die Mobiliar

CP
Centre Pénal

Medienpartner:

UZ
UNIVERSITÄT ZÜRICH



Roy Bernheim und Allan Perrottet, Gründer von TBô.

Foto: iStock/TBô

EFFIZIENT UND NACHHALTIG

Dass neue Produkte nur nach Einbezug von Tausenden von Konsumenten und erfolgreichem Vorverkauf lanciert werden, bringt gegenüber herkömmlichen Businessmodellen wie beispielsweise «Direct to Consumer» eine Vielzahl an Vorteilen: «Dank der Kombination aus Community-Involvement und datengetriebenem Lernen gelingt es uns viel genauer, das zu produzieren, was die Konsumenten wünschen», sagt Roy Bernheim. «Die Rücksenderaten sind tief, Restbestände und Produktabfälle lassen sich auf ein Minimum reduzieren, denn es lässt sich deutlich präziser vorhersagen, wie gross die Nachfrage für einzelne Produkte sein wird. Letztlich wirkt sich dies natürlich positiv auf die Kosten und auf die Ökobilanz aus.»

Das Businessmodell beeinflusst zudem die Wiederholungsbestellquote (Repeat-Order Rate): Diese beträgt bei TBô über 35 Prozent innerhalb von drei Monaten nach der ersten Bestellung und liegt damit deutlich höher als im E-Commerce, insbesondere auch bei Unterwäsche, üblich. Allan Perrottet kennt den Grund dafür: «Die Einbindung der Kunden führt nicht nur dazu, dass

die Produkte genau ihren Wünschen entsprechen – sie identifizieren sich dadurch auch stark mit der Marke.»

Auch hinsichtlich der Materialien setzt TBô auf Innovation und Nachhaltigkeit. So verwendet das Startup anstelle von Baumwolle oder Polyester ecolabel-akkreditierte Bambusfaserstoffe. Diese sind nicht nur äusserst weich, atmungsaktiv und feuchtigkeitsabsorbierend, sondern wirken auch geruchshemmend.

DAS BUSINESSMODELL ÜBERZEUGT

TBô kommt nicht nur bei der Kundschaft gut an, sondern überzeugt auch Investoren. So konnten die beiden Gründer zwei Millionen Franken an Investitionskapital von namhaften Unternehmern und Investoren aufnehmen. Dieses werden sie in die Technologie – namentlich eine eigene Ko-Kreations-Software und algorithmusbasierte Datenanalyse, die verstärkte Expansion sowie in die Erweiterung des Teams investieren. Zu den Investoren gehört mitunter Nicolas Bürer, Managing Director von digitalswitzerland und Swiss Business Angel of the Year 2018. Er wird auch dem Verwaltungsrat von TBô beitreten. ■

DREI FRAGEN AN DIE GRÜNDER

Roy Bernheim und Allan Perrottet, wie kamen Sie auf die Idee? Was war die Initialzündung?

Wir konnten schlicht nicht finden, was wir wollten. Nämlich etwas, das gut aussieht, aber auch sehr bequem, nachhaltig und funktional ist. Als wir angefangen haben zu recherchieren und erste Online-Befragungen mit unseren persönlichen Communities durchgeführt haben, stellten wir fest, dass wir nicht die Einzigen mit diesem Problem sind. Ausserdem hat sich gezeigt, dass das Thema für Männer wichtiger ist als erwartet. TBô und auch der «Direct by Consumer»-Ansatz sind quasi organisch aus dem Austausch mit der Community entstanden. Wir hatten vorher beide keinen Bezug zur Modeindustrie.

Ein interessanter Ansatz. Und was kommt nach der Unterwäsche? The next product?

Da sind wir konsequent: Das überlassen wir der Community. Sie entscheidet, was als nächstes lanciert wird. Was im Dezember sicher kommen wird, ist eine Loungewear Pants Limited Edition. Die Community wollte etwas Gemütliches für die Winterzeit zuhause.

Und wann kommt die KI, die dem Consumer direkt sagt, was am besten für Sie oder ihn wäre?

Das könnten wir jetzt bereits implementieren, denn es gibt Tools und Recommendation Engines, die genau das abdecken. Wir sind allerdings am umgekehrten Ansatz interessiert. Sprich, wir bauen die KI so, dass nur produziert wird, was die Konsumenten effektiv wollen. Das ist nicht nur ökonomisch viel sinnvoller, sondern auch deutlich nachhaltiger. ■



Das ganze Sortiment finden Mann und Frau unter www.t-bo.ch.

SCHALTEN SIE NICHT?

Nutzen Sie Zeitschaltuhren, steuern Sie richtig und sparen Sie Energie und Kosten in Ihrem Unternehmen.

ENERGIE-AGENTUR
DER WIRTSCHAFT EnAW

Von der Wirtschaft. Für die Wirtschaft.
➔ www.enaw.ch



Foto: iStock/matejmo

Digitalisierung zwingt Controlling zum Wandel

DAS CONTROLLING DER ZUKUNFT Wo steht das Controlling heute? Welche Aufgaben muss es in Zukunft und im Zusammenhang mit der Digitalisierung wahrnehmen? Eine Master-Thesis der Fachhochschule HWZ gibt Antworten.

AUTOR Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch

Die digitale Transformation erfasst nicht nur schonungslos sämtliche Branchen und Unternehmen, sondern sorgt in Verbindung mit der hohen Dynamik der Beschaffungs- und Absatzmärkte in vielen Unternehmen für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – kurz VUKA.

Diese Rahmenbedingungen stellen hohe Anforderungen an heutige Führungskräfte, die das eigene Unternehmen erfolgreich auf den relevanten Märkten positionieren und damit eine nachhaltige Existenzsicherung erreichen wollen. Eine wichtige Führungsunterstützung bei der Bewältigung dieser Aufgaben leistet das Controlling, weil es wirksame und effiziente Planungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrumente als Bausteine eines zeitgemässen Controllingsystems zur Verfügung stellt.

CONTROLLING ALS BUSINESS-PARTNER

Gerade in Krisenzeiten kann das Controlling die Rolle eines zentralen Business Partners übernehmen. Dies gelingt, indem es die Entscheider im Unternehmen durch ein modernes Management Reporting nicht nur auf die Problemfelder hinweist, sondern ebenso adäquate Handlungsempfehlungen zur Überwindung von Krisensituationen liefert. Dieses sich heute bereits abzeichnende,

neue Rollenbild der Controller als interne Finanzexperten und Berater wird zurzeit noch intensiv diskutiert. Es erscheint nachvollziehbar, dass vor allem Führungskräfte ohne betriebswirtschaftliche Ausbildung sich eine Art Sparringspartner als kaufmännisches Gewissen wünschen, mit dem beispielsweise die finanziellen Folgewirkungen betrieblicher Entscheidungen in deren Vorfeld transparent gemacht werden.

DIGITALISIERUNG PRÄGT CONTROLLING

Die fortschreitende Digitalisierung wird auch das Controlling selbst wesentlich beeinflussen. Neben exponentiell zunehmenden Datenmengen sind es neue Technologien der Digitalisierungstreiber schlechthin, die eine starke Dynamik provozieren. Die erfolgreiche Bewältigung der hierdurch entstehenden Aufgaben erfordert neue Kompetenzen, Rollenprofile sowie Organisationsformen im Controlling, die es zu definieren gilt.

POTENTIAL DES CONTROLLINGS – UMFRAGE AN DER HWZ

Eine kürzlich im Rahmen einer Master-Thesis im MAS Controlling an der HWZ Hochschule für Wirtschaft durchgeführte Online-Umfrage bei 146 Unternehmen des Branchenverbandes Swissmem hat ein-

drucksvoll gezeigt, dass sich viele Controlling-Abteilungen noch mitten in der digitalen Transformation befinden und hierbei ein hohes Optimierungspotenzial besteht.

Wesentliche Treiber für ein zukunftsfähiges Controlling bilden dabei vor allem folgende Aspekte:

- Verstärkte Nutzung von Daten als Grundlage für weiterführende Analysen.
- Einsatz zusätzlicher Technologien und Anwendungen, um Effizienzsteigerungen im Controlling zu erreichen.
- Standardisierung und Automatisierung der Controllingprozesse mit Hilfe entsprechender Technologien, wie z.B. Robotics.
- Einsatz systemunterstützter Analysemethoden, um sich in Richtung einer proaktiv-steuernenden Unternehmung zu entwickeln.
- Stärkung der Rolle des Controllings als Business Partner und Data Scientist.

STEUERUNG DER ROLLE DES CONTROLLINGS

Idealerweise ist das Controlling im Rahmen der aktuellen Entwicklungen nicht nur ein betroffener Bereich, sondern übernimmt selbst die proaktive Mitverantwortung und Steuerung der digitalen Transformation im Unternehmen. Dies betrifft besonders die Automatisierung und Standardisierung der

KORRIGENDUM UZ 20/10

Die Grafik auf Seite 22 publizierten wir mit falscher Quellenangabe. Die Grafik stammt von: Anja Zell 2020, Hauptstudie, fh-hwz.ch. Entschuldigung Anja Zell.

Prozesse im Controlling und Accounting, die von der Datenerfassung und -analyse bis hin zur Berichterstattung und Beratung der Führungskräfte reichen.

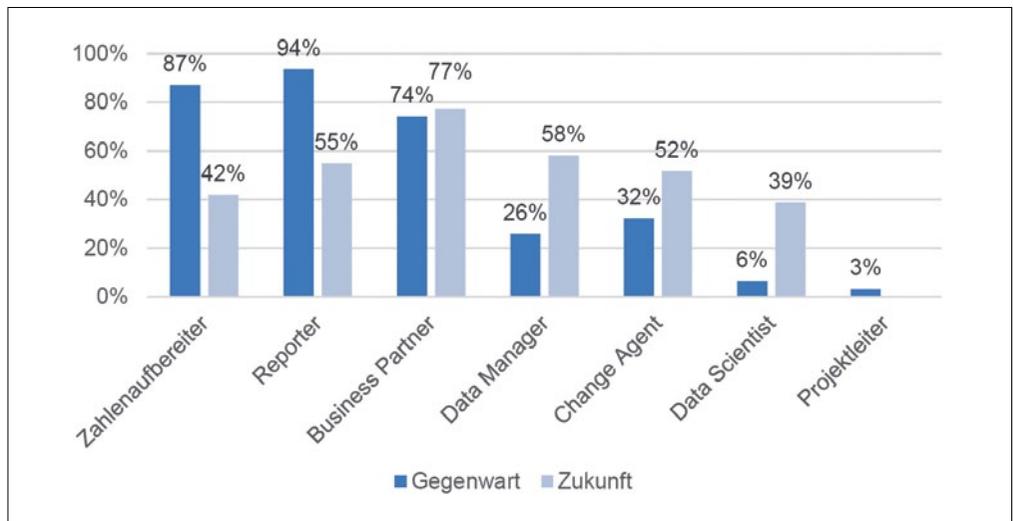
Aus einer Controlling-Perspektive ist im Unternehmen zusätzlich zu klären, welche Aufgaben durch bzw. nach der Digitalisierung künftig im Controlling verbleiben sollen, weil das Controlling in der Prozesslandschaft, im Technologiebereich, im Organisationsaufbau sowie im Rollenverständnis weitreichende Änderungen erfährt.

EFFIZIENZDRUCK IM FINANZBEREICH UND DATENMANAGEMENT

Erwartet wird, dass vor allem der Effizienzdruck im Finanzbereich in den nächsten Jahren enorm zunehmen wird, weil Routineprozesse zunehmend verschlankt und auf der Basis klarer Entscheidungsregeln zum Objekt einer Automatisierung durch Methoden des Process Mining und den Einsatz von Software-Robotern werden. So eignet sich das Process Mining vor allem dazu, bestehende Prozesse zu analysieren und anhand von Logfiles und damit verbundenen Erkenntnissen über die Prozessschritte, -zeiten und -kosten laufend zu optimieren.

Ein effektives und effizientes Datenmanagement von der Datengewinnung über die Erfassung, Speicherung bis zur Archivierung bildet für das Controlling zukünftig gleichermassen eine zentrale Bedingung, um die Funktion eines Business-Partners einzunehmen. Wertschöpfungsbezogene und wertschöpfungsübergreifende Daten müssen dabei nicht nur verfügbar sein, sondern durch geeignete Datenanalysen und -auswertungen zeit- und adressatengerecht umgesetzt werden.

Die internationale Controlling-Beratungsgesellschaft Horvath & Partners bestätigt die Forderung, wonach die Unternehmenssteuerung als Kernaufgabe des Controllings zukünftig anders funktionieren und anders organisiert werden müssen, um aus der reaktiv-analytischen Dominanz zu einer proaktiv-prognostizierenden Rolle des Controllers zu wechseln. Dabei gilt es als Bedingung, dass der gesamte Finanzbereich über eine integrierte Sichtweise entlang seiner Aktivitätsfelder, über neue Kompetenzen, über eine erhöhte Effizienz und über die Verantwortlichkeit für die Governance verfügen sollte.



Controller-Rollen der Gegenwart und der Zukunft.

Quelle: Sonja Valente, Best Practice-Ansatz Digitalisierung im Controlling, 2020

AUTOMATISIERUNG DER CONTROLLING-AUFGABEN

Nicht nur die klassischen Controlling-Aufgaben wie Planung, Prognose (engl. Forecasting) und Berichtswesen werden durch die digitalen Technologien und Innovationen zukünftig noch stärker automatisiert. Es wird vielmehr auch im Ausbildungsprofil der Controllerinnen und Controller zu massgeblichen Veränderungen kommen, damit diese ihrer neuen Rolle als Business-Partner gerecht werden.

ANFORDERUNGEN AN DIE CONTROLLERROLLE

Die im Rahmen der erwähnten Master-These untersuchten Zusammenhänge lassen heute klar erkennen, dass sich die Anforderungen an die Controller sowie die Controller-Rollen mit der Digitalisierung verändern werden. Nicht jede Controllerin und jeder Controller muss dabei über alle diese Anforderungen und Kompetenzen verfügen. Vielmehr braucht es auch hier sprichwörtliche Diversität. Die Controlling-Leitung sollte sich über die Organisation der Controlling-Abteilung und die erforderlichen Qualifikationen im Controlling-Team im Klaren sein und die Rollen der einzelnen Team-Mitglieder definieren. Pro Rolle sollten die Kompetenzen festgelegt und mit den zukünftigen fachlichen und ausserfachlichen Anforderungen abgestimmt werden. Da die Controller-Ausbildung heute an Universitäten und Fachhochschulen fest etabliert ist, besteht die didaktische Herausforderung darin, die Lehrinhalte an das neue Rollenprofil des modernen Controllings anzupassen. Zukünftig wird die in der Praxis bereits erwartete Analyse- und Beratungskompetenz um Fertigkeiten im professionellen Umgang mit Daten sowie

zugehörigen IT-Lösungen zu ergänzen sein. Das Controlling wird damit in die Lage versetzt, die Möglichkeiten des maschinellen Lernens im Kontext finanzieller Zusammenhänge anzuwenden, wichtige Zusammenhänge in Daten zu erkennen und entscheidungsbezogen aufzubereiten.

DIGITALE KOMPETENZ IM CONTROLLING

Damit automatisierte Simulationen, Auswertungen und Berichte die Controller-Tätigkeit bereichern können, müssen die dazu erforderlichen digitalen Technologien und Kompetenzen professionell beherrscht werden. Damit liegt bei den Schweizer Aus- und Weiterbildungsinstitutionen für Controllerinnen und Controller eine verantwortungsvolle Aufgabe, da sie den Grundstein für das zukünftige Rollenverständnis des Controllings für die Zeit nach der Digitalen Transformation massgeblich mitsteuern. ■

DER AUTOR

Prof. Dr. rer. pol. Thomas Rautenstrauch ist Leiter des Departements Business Analytics & Technology sowie Mitglied der Hochschulleitung an der HWZ. Daneben leitet er das Center for

Accounting & Controlling mit den Master-Studiengängen (MAS) in Accounting & Finance sowie in Controlling.

[HTTPS://FH-HWZ.CH/PERSON/THOMAS-RAUTENSTRAUCH-STUDIENGANGSLEITUNG/](https://fh-hwz.ch/person/thomas-rautenstrauch-studiengangleitung/)

EBO – die Königsdisziplin der Gebäudetechnik

ENERGETISCHE BETRIEBSOPTIMIERUNG Bei den Betriebskosten besteht für Unternehmen beträchtliches Einsparungspotential. Mit einer professionellen Energieberatung lassen sich hier bis zu 15 Prozent einsparen – ohne Komforteinsparungen oder grosse Investitionen.

AUTORIN IRENE M. WRABEL

Energie möglichst effizient zu nutzen: Das ist aktueller denn je. Die Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz sind ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Energiewende. Jede Einsparung zählt, sei sie auf den ersten Blick auch noch so klein. Hinzu kommt, dass Wasser, Wärme und Strom wesentliche Kostenfaktoren für Unternehmen darstellen. Diese zu reduzieren lohnt sich – besonders in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten. Viele Gebäude verbrauchen im Betrieb mehr Energie als nötig. Oftmals wurden die gebäudetechnischen Anlagen nach der Inbetriebnahme nicht optimiert, manchmal haben sich aber auch die Anforderungen der Nutzenden oder der Prozesse verändert. Bei einer professionellen Energieberatung werden alle energierelevanten Bereiche unter die Lupe genommen. Mit

diesem Überblick über den IST-Stand werden dann die jeweils passenden Massnahmen definiert und umgesetzt. Das Energiecontrolling spielt hier eine zentrale Rolle. Dabei wird zuerst der aktuelle Energieverbrauch analysiert. Die darauf aufbauende Effizienzberatung legt das Augenmerk auf die Optimierung der gesamten Gebäudetechnik. So können die Kosten für Wärme, Wasser und Strom merklich gesenkt werden. Ergänzend werden dazu auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens mit ins Boot geholt. Mit Massnahmen wie zum Beispiel Energieworkshops oder einer Fachbegleitung von Energieprojekten wird Fachwissen vermittelt und so die Umsetzung der Massnahmen positiv beeinflusst.

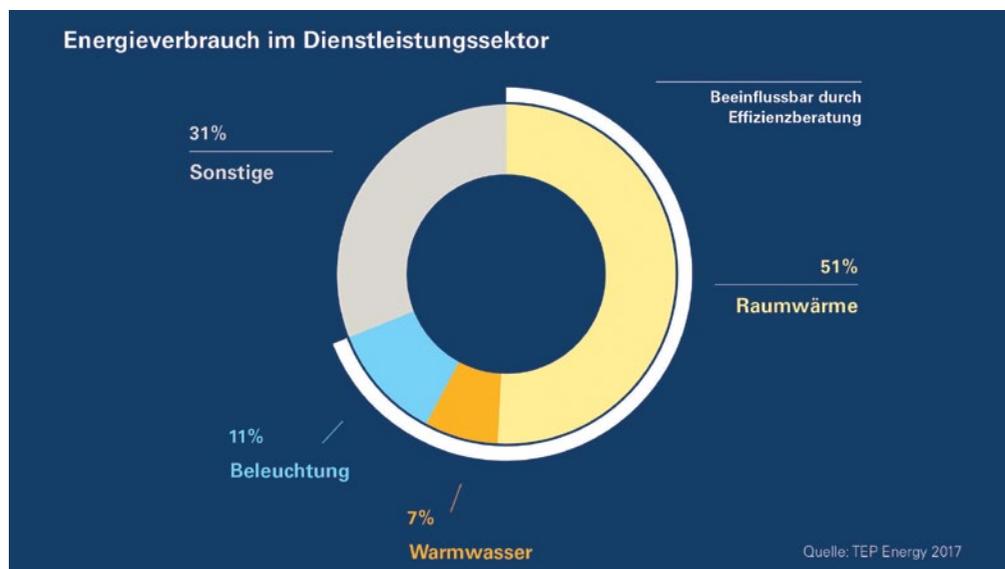
Bei der energetischen Betriebsoptimierung (EBO) geht es darum, den Energieverbrauch eines Unternehmens nachhaltig zu

reduzieren. Der Gebäudebestand kann so wieder auf den energieoptimierten Stand gebracht werden – was dem Unternehmen nennenswerte Einsparungen beschert. Dazu werden betriebliche Massnahmen im Bereich der Gebäudetechnik evaluiert und umgesetzt. Sie lösen jedoch keine Ersatzinvestitionen aus, denn die getroffenen Massnahmen dürfen nur so viel kosten, wie durch Einsparungen bei der Energiebeschaffung innert zwei Jahren wieder eingespielt werden kann. Damit unterscheidet sich eine Betriebsoptimierung deutlich von der Modernisierung gebäudetechnischer Anlagen oder einer Sanierung der Gebäudehülle, wo mit Payback-Zeiten von bis zu 20 Jahren gerechnet werden muss.

ES LOHNT SICH

Lohnt sich eine solche EBO in jedem Fall? Das ist von der Grösse der Einheit abhängig. Das Engagieren von Experten lohnt sich meist ab einem Energieverbrauch von 40 000 Franken pro Jahr – das betrifft etwa grössere KMU, Verwaltungen, Schulen oder im Pflegebereich Spitäler und Altersheime. Aber auch Wohnbauten können so optimal eingestellt werden. EBO-Massnahmen lösen keine Ersatzinvestitionen aus und weisen deshalb eine hohe Wirtschaftlichkeit auf. EKZ hat in den vergangenen Jahren bereits eine Vielzahl von EBO's bei Unternehmen aus unterschiedlichsten Bereichen durchgeführt. Die Resultate zeigen, dass sich ein solches Projekt in jedem Fall lohnt. Hier einige Beispiele:

Die Liegenschaft der Precisa Gravimetrics AG, einem Schweizer Hersteller von Präzisions-Messinstrumenten, hat 2018 den Prozess der zweijährigen Betriebsoptimie-



Clever Energie sparen ist nicht schwer – und entlastet das Unternehmen auf der Kostenseite.

Abgeschlossene EBO-Projekte im 2019



Energie-Einsparungen pro Firma im Schnitt.

Die Resultate nach Abschluss des Projekts sind absolut zufriedenstellend. Rund 15 Prozent der Kosten für die Beschaffung von Wärme, Strom und Wasser konnten im Vergleich zum Zeitpunkt des Projektstarts eingespart werden. Der Effizienzpfad und das ursprünglich anvisierte Ziel von zehn Prozent Einsparungen wurde damit weit übertroffen. Für die Precisa AG bedeutet das eine jährliche kalkulatorische Kosteneinsparung von rund 7800 Franken. Die dazu notwendigen Massnahmen waren alle niederschwellig umsetzbar. Die Heizungsregelung und Thermostatventile wurden richtig eingestellt, die Lüftungsanlage optimiert sowie Fenster neu justiert und mit neuen Dichtungen versehen.

SERVERRAUM RICHTIG KÜHLEN

Die Signode Industrial Group GmbH, ein Maschinenbauunternehmen für Verpackungssysteme, konnte dank der EBO ähnlich hohe Einsparungen erzielen. Durch die Anpassung der Kühlung des Serverraums von 22°C auf 24°C, der Anpassung der Heizkurve in den Büroräumen und einer Absenkung am Wochenende wurde der Energiebedarf um insgesamt 14 Prozent gesenkt.

Aber nicht nur Industrieunternehmen profitieren von einer EBO, wie das Beispiel des Schulhauses OS Hinterbirsch in Bülach zeigt. Ganze 13 Prozent Einsparungen im Gesamtenergiebedarf wurden hier erreicht. Massgebliche Faktoren für die deutliche Reduktion des Stromverbrauchs waren einerseits Optimierungen an der Steuerung der Grundwasserwärmepumpen, andererseits die Einrichtung von Wochenend- und Nachtabsenksprogrammen, die den Wärmebedarf der Gebäude reduzierten.

Die Erfahrungen der Experten zeigen deutlich: Eine EBO zahlt sich also in so gut wie jedem Fall aus. Und das nicht nur für die Umwelt, sondern ebenso für die Erfolgsrechnung eines Unternehmens. ■

EKZ.CH/POTENZIAL

«Mit Fachkenntnis und Erfahrung zum Erfolg»

Daniel Hänni ist Experte für Energie- und Gebäudetechnik und arbeitet bei der EKZ-Energieberatung für Geschäftskunden. Er weiss, wie ein EBO-Projekt zum Erfolg führt. Vier Fragen an den Experten.

Wie soll sich ein Unternehmen auf eine EBO vorbereiten?

Um das Projekt möglichst effizient aufgleisen und durchführen zu können, sollte im Unternehmen zu Beginn ein Ansprechpartner für die Umsetzung definiert werden. So können alle notwendigen Schritte verlässlich koordiniert werden. Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung der EBO ist natürlich, dass das Projekt von der Unternehmensführung beziehungsweise der Geschäftsleitung mitgetragen und auch kontrolliert wird.

Welche Herausforderungen gibt es bei den unterschiedlichen Projekten und wie begegnen Sie diesen?

Die Anlagenvielfalt von Gebäuden im Bestand ist sehr gross. Oftmals sind gerade ältere Anlagen und Steuerungen schlecht dokumentiert. Zudem sind die Systeme untereinander vernetzt, was die Auswirkungen von Eingriffen vervielfacht. Was meist noch erschwerend hinzukommt, ist ein gewisser Zeitdruck. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, müssen Berater fundierte Fachkenntnisse haben und möglichst viel Berufserfahrung mitbringen.

Das Einsparpotential einer EBO wird generell mit bis zu 15 Prozent beziffert. Ist das ein Durchschnittswert?

Ja, im Schnitt bewegen wir uns bei einem Einsparpotential von gegen 15 Prozent. Es gibt aber auch Fälle, bei denen durch eine

EBO bis zu 25 Prozent Einsparungen erzielt wurden, das ist aber nicht die Regel. Auf der unteren Skala kann man sagen, dass mindestens fünf Prozent fast immer erreicht werden. Anders sieht es nur bei Betrieben aus, die einen sehr hohen Anteil der Energie für Produktionsprozesse einsetzen, also bei produzierender Industrie. In diesen Fällen sind Einsparungen von fünf Prozent schon ein guter Erfolg.

Welche Rolle spielen die Mitarbeitenden? Wie werden sie motiviert?

Der kundenseitig technisch Verantwortliche spielt eine sehr wichtige Rolle. Zu Beginn sind viele etwas zurückhaltend, denn sie kennen die technischen Möglichkeiten einer EBO nicht genügend. Die Motivation kommt aber schnell mit den ersten Massnahmen, die erfolgreich umgesetzt werden können. Am Ende des Projekts sind die meisten bestens motiviert. ■

DANIEL HÄNNI



Daniel Hänni ist Energieberater Geschäftskunden bei den EKZ und Experte in den Bereichen Energie- und Gebäudetechnik. Das Ziel der Energie-Experten ist es, die

Energieeffizienz zu steigern und so Strom, Wasser und Wärme nachhaltig einzusparen.

«EINE ENERGETISCHE BETRIEBSOPTIMIERUNG LOHNT SICH FÜR NAHEZU JEDES UNTERNEHMEN, DENN DAS KOSTEN-NUTZEN-VERHÄLTNISS IST HERVORRAGEND!»

COMING SOON!

LOGISTIK

Das Schweizer Fachmedium für Logistikprozesse

LOGISTIK – die unabhängige und führende Schweizer Fachzeitschrift befasst sich schweremwichtig mit Intralogistik und Logistik, Materialfluss und Automation. Daneben kommen aber auch zunehmend wichtiger werdende Themen wie der stark boomende E-Commerce oder City-Logistik-Aspekte regelmässig zur Sprache. Die Fachzeitschrift LOGISTIK versteht sich insofern als Schnittstelle zwischen der internen Logistik und der externen Logistik, einschliesslich Transportwirtschaft und Speditionswesen.

Im Bilde sein, was in der Branche läuft!

www.logistik-online.ch



KOMMENTAR

Die Schweiz, ein europäisches Land



VON ERIC NUSSBAUMER*

Der Sonntag 27. September war ein erfreulicher Tag. Die Mehrheit der Schweizerinnen und Schweizer haben die Botschaft der Neuen Europäischen Bewegung Schweiz (Nebs) verinnerlicht und deutlich gemacht: Wir sind Europäerinnen und Europäer. Viele andere Akteure haben daneben die Nützlichkeit der Europäischen Union betont: Sie nützt uns wirtschaftlich. Oder sie haben den Nutzen der Bilateralen hervorgehoben. Aber immer wurde der Nutzen einer Vertragsbeziehung aus der eigenen «was nützt es mir Perspektive» heraus reflektiert. Das ist nicht falsch – aber es braucht mehr. Es braucht diese einfache Erkenntnis, da es in diesen Zeiten der neuen Autokraten, der Bedrohung der Demokratien, kein besseres und mutmachenderes Bekenntnis gibt, als sagen zu dürfen: «Wir gehören zur Europäischen Wertegemeinschaft». Es geht darum, die Karte des realen Europas in Erinnerung zu rufen. Die Schweiz ist ein europäisches Land und wir sind inmitten dieser vielen Vertragsbeziehungen in der EU eingebettet. Wir können uns dem nicht entziehen. Wir sind Europäerinnen und Europäer, weil wir in einem europäischen Land leben.

Helmut Schmidt hat vor über 40 Jahren in einer Rede vor der ersten Wahl des europäischen Parlaments betont, dass man nur schrittweise das Vertrauen der Wählerinnen und Wähler gewinnen könne. Das gilt auch heute noch. Es gilt wohl für alle Parteien. Und es gilt auch für viele politische Themen. Man kann das Vertrauen von Menschen in das europäische Projekt nur schrittweise gewinnen, man kann



Mittendrin: Schweizerinnen und Schweizer sind auch Europäerinnen und Europäer. Foto: iStock/Nastco

es aber auch schrittweise zerstören. Ich sage wohl nichts Neues, wenn ich den Eindruck nicht los werde, dass der Bundesrat in den letzten Jahren den Abbau an Vertrauen in die europäische Idee besser gehandhabt hat, als das Aufbauen desselben.

Wir reden Jahre über technische Details von Abkommen, die in der Praxis kaum bedeutungsvoll sind. Warum haben wir nicht mehr die Kraft, uns den Zukunftsthemen zu widmen? Warum sind wir politisch so kleinlich und so selbstbezogen geworden? Es ist nicht gut, wenn immer wieder behauptet wird, dass das europäische Recht unser Land zerstören wollte. Es ist falsch zu glauben, dass wenn einzelne Staaten kooperieren, die Staatssouveränität geradezu zerstört würde.

An der Reparatur dieser Vertrauensbrüche müssen wir arbeiten. Darum bin ich ein überzeugter Europäer geworden, weil ich diesem Misstrauen gegenüber der EU als Institution, diesem zeitweise fast schon feindlichen Diskurs in unserem Land, entgegenzutreten möchte. Mit der Nebs stehe ich für ein föderales Europa in Vielfalt, für ein demokrati-

sches und kooperatives Europa und ein Europa für gute Lösungen, die allen Europäerinnen und Europäern Wohlstand, Frieden, Rechtsstaatlichkeit und Freiheit bringen, ein. Pragmatisch arbeiten wir an jedem Integrations-schritt mit. Wir haben Erfahrung mit etappenweiser Entwicklung. Aber Entwicklung muss es sein. ■

*Eric Nussbaumer ist Nationalrat (SP/BL) und seit dem 3. Oktober 2020 Präsident der Neuen Europäischen Bewegung Schweiz (Nebs). Er ist Mitglied der Aussenpolitischen Kommission (APK-N), Präsident der Parlamentsdelegation bei der EFTA und beim Europäischen Parlament und Präsident der Arbeitsgruppe Europa der SP-Fraktion der Bundesversammlung. Eric Nussbaumer war während über 20 Jahren Geschäftsführer der ADEV Energiegenossenschaft in Liestal und seit 2010 deren Verwaltungsratspräsident. Von 2015 – 2020 war er Senior Advisor Kommunikation bei der Swisspower AG. Im Weiteren ist Eric Nussbaumer Präsident der Anny-Klaw-Morf-Stiftung und Mitglied des Vorstands der Schweizerischen Gesellschaft für Aussenpolitik.

Sollte gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit nicht selbstverständlich sein?

LOHNGLEICHHEIT Das Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz) soll die Durchsetzung des verfassungsrechtlichen Anspruchs auf gleichen Lohn für gleiche und gleichwertige Arbeit erleichtern. Dennoch besteht bis heute ein statistisch nachgewiesener Lohnunterschied zwischen den Geschlechtern. Mit der beschlossenen Änderung des Gleichstellungsgesetzes verfolgen Bundesrat und Parlament das Ziel, mit staatlichen Massnahmen die Lohngleichheit zwischen Frauen und Männern zu verwirklichen.

AUTOR MICHAEL KÄSERMANN

Die rechtliche Gleichstellung von Frauen und Männer in unserem Land ist aus heutiger Sicht eine Selbstverständlichkeit. Dabei sollte nicht vergessen werden, dass sich in Westeuropa das historisch zementierte Rollenbild erst in der jüngeren Weltgeschichte veränderte.

GESETZLICHE VERANKERUNG DES GRUNDSATZES DER GLEICHBERECHTIGUNG

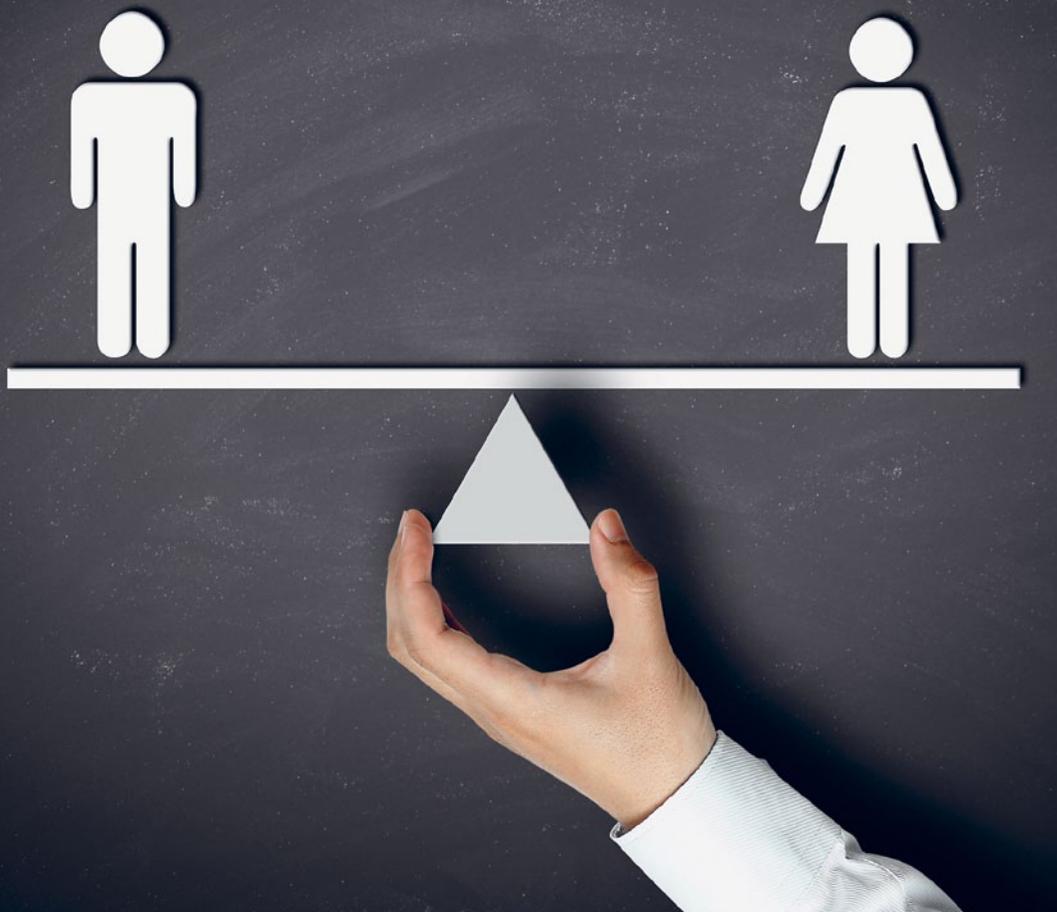
In den späten 1960er-Jahre setzten sich zahlreiche engagierte Frauen und auch einige Männer mit zunehmender Vehemenz und Sichtbarkeit für die Gleichstellung der Geschlechter ein. Die Forderung konnte politisch nicht mehr überhört werden und mündete 1971 in der Einführung des Stimm- und Wahlrechts für Frauen auf eidgenössischer Ebene. Zehn Jahre später wurde der Grundsatz der Gleichbehandlung von Frau und Mann auch in der Bundesverfassung (Art. 8 Abs. 3 Satz 3) verankert. Dieser verpflichtet den Gesetzgeber, die rechtliche und faktische Gleichstellung in allen Rechts- sowie Lebensbereichen sicherzustellen. Das beinhaltet auch ein direkt durchsetzbares Individualrecht auf gleichen Lohn bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit. Auf Basis dieses Grundsatzes der Gleichberechtigung entstand per 1996 das Bundesgesetz über die Gleichstellung

von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GLG), welches den Verfassungsauftrag für das Erwerbsleben konkretisiert, Diskriminierungen verbietet und Chancengleichheit ermöglichen soll. Das Verbot der Lohndiskriminierung gilt gleichermaßen für öffentlich-rechtliche wie für privatrechtliche Arbeitsverhältnisse. Wenn Frauen und Männer innerhalb desselben Unternehmens für gleiche oder gleichwertige Arbeit unterschiedlich entlohnt werden, muss eine Arbeitgeberin oder ein Arbeitgeber objektiv nichtdiskriminierende Gründe für diesen Lohnunterschied angeben können, andernfalls kann eine Lohndiskriminierung aufgrund des Geschlechts vermutet werden. Das Gleichstellungsgesetz erleichtert die Durchsetzung des Rechtsanspruchs mit einem individuellen Klagerecht (Art. 5), mit einer Beweislast erleichterung (Art. 6), mit dem Verbot der Rache Kündigung (Art. 10) und mit dem Verbandsklagerecht (Art. 7). Weder die Bundesverfassung noch das Gleichstellungsgesetz definieren, was unter Lohn zu verstehen ist. Das Bundesgericht versteht unter Lohn sämtliche Entgelte für Arbeitsleistungen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dazu gehören sowohl der Grundlohn (dasjenige Entgelt, welches für geleistete Arbeit entrichtet wird) als auch alle sozialen Lohnbestandteile wie Familien-, Orts- und Kinderzulagen,

Teuerungszulagen, Gratifikationen, Boni, etc. Zwischen Leistung und Arbeit muss jedoch ein enger kausaler Zusammenhang bestehen.

WO STEHEN WIR HEUTE?

Wie ist die Situation heute, knapp 40 Jahre nach der Verankerung der Gleichbehandlung von Frau und Mann in der Bundesverfassung? Aus den Lohnstrukturerhebungen des Bundesamtes für Statistik (LSE, 2016) geht hervor, dass Frauen in der Schweiz durchschnittlich 18 Prozent weniger Lohn als Männer erhalten. Hierbei lassen sich 56 Prozent auf objektive Faktoren (persönliche und arbeitsplatzbezogene Merkmale) zurückführen. Lohndifferenz begründet sich aber auch, weil Frauen in Berufen mit tiefen Lohnniveaus überproportional vertreten sind oder da sie ihre berufliche Laufbahn zugunsten familiärer Verpflichtungen unterbrochen haben. Der Anteil des Lohnunterschieds, der sich nicht durch die verwendeten Erklärungsgrößen der Lohnstrukturerhebung belegen lässt, umfasst die Lohndiskriminierung und Kriterien, die grundsätzlich keinen Einfluss auf den Lohn haben dürfen. Schweizweit entspricht dies einem Anteil von etwa 44 Prozent der Lohndifferenzen, welche somit potenziell nicht zulässige Lohndiskriminierungen enthalten. Auch neuere Entscheide des Bundesgerichts



Lohnleichheit zwischen Mann und Frau bedeutet, die Waage ist in der Balance.

Foto: iStock/BDO

bestätigen die Situation. Der Bundesrat kam deshalb im Oktober 2014 zum Schluss, dass staatliche Eingriffe notwendig sind, um die geschlechterspezifische Lohnleichheit auch faktisch durchzusetzen. Am 5. Juli 2017 verabschiedete er die Änderung des Gleichstellungsgesetzes zuhanden des Parlaments. Konkret umfasste die Revision drei Schritte: Lohnleichheitsanalyse, Überprüfung derselben durch unabhängige Dritte und Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das Ergebnis der Analyse. Das Parlament nahm verschiedene Anpassungen vor, im Kern bestätigte es mit Beschluss vom 14. Dezember 2018 den Handlungsbedarf. Der Bundesrat setzte die Änderungen in der Folge auf den 1. Juli 2020 in Kraft.

WAS ÄNDERT SICH FÜR ARBEITGEBERIN- NEN UND ARBEITGEBER?

Die Revision des Gleichstellungsgesetzes führt ab Inkrafttreten dazu, dass alle Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der Schweiz, die per Jahresbeginn 2020 mindestens 100 Mitarbeitende (Headcounts exklusive Lernende) beschäftigten, eine betriebsinterne Lohnleichheitsanalyse in Bezug auf das Geschlecht durchführen müssen. Dies betrifft etwa 0,9 Prozent der Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber in der Schweiz mit

einem Beschäftigtenumfang von etwa 46 Prozent. Arbeitgeberin oder Arbeitgeber sind grundsätzlich sämtliche natürliche und juristische Personen sowie die öffentliche Hand (alle Staatsebenen), die Anspruch auf Leistungen aus einem Arbeitsverhältnis haben und verpflichtet sind, als Gegenleistung einen Lohn zu zahlen. Massgebend sind sämtliche Arbeitsverhältnisse nach Obligationenrecht sowie öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnisse. Die Pflicht zur Durchführung dieser Lohnleichheitsanalyse entfällt, wenn ein Unternehmen im Rahmen des öffentlichen Beschaffungs- oder Subventionswesens bezüglich Einhaltung der Lohnleichheit bereits kontrolliert wurde. Dies gilt aber nur für Kontrollen mit einem Referenzmonat zwischen Juli 2016 und Juni 2020.

WAS IST ZU TUN?

Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber im Geltungsbereich sind verpflichtet, mit einem Referenzmonat zwischen dem 1. Juli 2020 und dem 30. Juni 2021 eine betriebsinterne Lohnleichheitsanalyse durchzuführen. Die Lohnleichheitsanalyse muss nach einer wissenschaftlichen und rechtskonformen Methode (z.B. dem Standard-Analyse-Tool des Bundes für Lohnleichheitsanalysen,

Logib) erfolgen und die Lohnleichheit zwischen Frauen und Männern beim betroffenen Arbeitgeber analysieren. Das Resultat der Analyse muss durch ein zugelassenes Revisionsunternehmen, eine Arbeitnehmervertretung oder eine Frauenorganisation extern überprüft werden. Die Überprüfung muss innerhalb eines Jahres nach der Durchführung der Lohnleichheitsanalyse, spätestens jedoch bis Ende Juni 2022 durchgeführt werden. Die Arbeitnehmenden sowie die Aktionärinnen und Aktionäre (bei börsenkotierten Unternehmen) müssen bis spätestens Ende Juni 2023 über das Ergebnis der Lohnleichheitsanalyse informiert werden. Wenn die Lohnleichheitsanalyse zeigt, dass die Lohnleichheit eingehalten ist, muss keine weitere Lohnleichheitsanalyse durchgeführt werden. Andernfalls ist die Analyse nach vier Jahren zu wiederholen. Das Parlament hat die Geltungsdauer der Lohnleichheitsanalysepflicht auf zwölf Jahre beschränkt (Sunset-Klausel). Die Änderung des Gleichstellungsgesetzes sowie die dazugehörige Verordnung werden deshalb auf den 1. Juli 2032 automatisch wieder ausser Kraft treten.

WIE WEITER?

Der Gesetzgeber geht mit den abgestuften und zeitlich begrenzten Massnahmen von einem einmaligen Eingriff aus. Ob die Revision des Gleichstellungsgesetzes tatsächlich die gewünschte Wirkung zur Beseitigung von Lohndiskriminierung haben wird, bleibt zunächst abzuwarten. Erste Analysen und Überprüfungen bestätigen den Eindruck, dass bei den meisten Unternehmen keine systematische Lohndiskriminierung zwischen Mann und Frau existiert. Objektiv Aufschluss über die Wirkung des gesetzlich verordneten Impulses werden u.a. die nächsten Lohnstrukturhebungen des Bundesamtes für Statistik geben. Es bleibt zu hoffen, dass die vermeintliche Selbstverständlichkeit der Gleichberechtigung von Frauen und Männern im Erwerbsleben auch nachweislich zur Realität werden wird. ■

DER AUTOR



Michael Käsermann, MScBA, ist Partner, Leiter Unternehmensberatung Mittelland und Projektleiter Lohnleichheit bei BDO.
www.bdo.ch

Im Recruiting-Daten-Wald

DURCHBLICK SCHAFFEN Daten sind ein wertvolles Gut. Dies gilt auch im Personalrecruiting. Recruiter haben die Möglichkeit, eine Unmenge an Daten während dem Bewerbungsprozess zu bekommen. Doch welche sind das und warum sind diese so relevant?

AUTORIN WIEBKE WESSELMANN

Wie erfolgreich ist Ihr Recruitingprozess? Es gibt Messgrößen die Ihnen helfen den gesamten Prozess zu durchleuchten. Und so künftig schneller die optimalen Bewerber und Bewerberinnen zu finden.

PROZENTUALER ANTEIL DER OFFENEN POSITIONEN

Die erste Analyse, die Sie durchführen können, ist Ihr Anteil am Jobmarkt. Einerseits finden Sie so heraus, wie gefragt diese Stelle ist. Wer sucht neben Ihnen ebenfalls nach einem neuen Mitarbeiter oder einer neuen Mitarbeiterin für diese Position? Ist diese Stelle allenfalls schwierig zu besetzen, da ein Angebotsüberschuss herrscht?

Mit diesem Wissen können Sie Ihr Budget besser auf die einzelnen Stellenausschreibungen aufteilen, um jede Stelle optimal zu bewerben. Weiter lassen sich so Muster erkennen, um die beste Zeit der Publikation zu eruieren.

Dafür können Sie beispielsweise den Jobradar von x28 nutzen. Dadurch erhalten Sie alle relevanten Daten zum Schweizer Arbeitsmarkt in einem 3-Monats-Rhythmus. Den prozentualen Anteil der offenen Positionen berechnen Sie folgendermassen:

Anteil in % = (Ihre Anzahl an Stellenausschreibungen / Gesamtzahl aller Angebote) * 100

SICHTBARKEIT DER STELLENAUSCHREIBUNG

Der Grundstein für viele Analysen und Berechnungen ist neben den Klicks auch die Sichtbarkeit. Kurz gesagt: Wie oft wurden Ihre Stellenausschreibungen in den Suchresultaten gelistet?

Eine hohe Platzierung ist unabdingbar. Stellen Sie sich vor, Sie suchen einen neuen Job – wie viele Seiten/Positionen sehen Sie sich an? Allein bei Google klicken nur rund 1 Prozent der User auf die zweite Seite. Bei



Wer seinen Recruitingprozess analysiert, findet die richtigen Kandidaten schneller.

Foto: iStock/tolgart

der Jobsuche läuft dies ähnlich. Eine gut strukturierte, mit relevantem Inhalt und passendem Titel ausgestattete Stellenausschreibung wird öfter gesehen.

Gut, nun wird Ihre Stellenausschreibung zwar angezeigt, doch klicken die User auch auf diese? Hier spielt der gewählte Titel die wichtigste Rolle. So erkennen Sie, ob die gewählte Überschrift zur Suchabsicht der Stellensuchenden passt.

Der Messwert «Klick auf die Stellenausschreibung» beschreibt, wie oft Ihre Stellenausschreibung angeklickt wurde. Diesen Wert können Sie durch ausschlaggebende Titel optimieren. Dem potenziellen Bewerber muss direkt klar sein, welche freie Stelle zur Verfügung steht.

EINGEGANGENE BEWERBUNGEN

Eine hohe Anzahl Klicks hilft allerdings nichts ohne Bewerbungseingänge. Deshalb

ist nicht eine möglichst hohe Anzahl Klicks ausschlaggebend, sondern möglichst passende Bewerbungen zu erhalten. Sprechen Sie Ihre Zielgruppe spezifischer an. Wie das geht? Ein Beispiel sind Fachplattformen, die sich auf nur eine bestimmte Berufsgruppe fokussieren.

In einem weiteren Schritt können Sie die Gesamtzahl der Bewerbungen in personalisierte Kategorien aufteilen. Dadurch fällt die Auswertung, wie viele qualifizierte Bewerbungen eingegangen sind, leichter aus. Welche Kategorien Sie benutzen, hängt mit der Relevanz für Sie ab. Mögliche Beispiele sind folgende:

- Direkte Absage
- Zusage Vorstellungsgespräch
- Absage nach dem Vorstellungsgespräch
- Jobzusage

Wenn Sie in der Kategorie «direkte Absage» eine hohe Zahl haben, kann dies

beispielsweise an einer zu wagen Jobbezeichnung liegen. Es kann aber auch bedeuten, dass Sie ein gutes Marketing betreiben, doch leider die falschen Kandidaten erreichen.

ERFOLGSQUOTE DER EINGEGANGENEN BEWERBUNGEN

Die Erfolgsquote der eingegangenen Bewerbungen stellt das Verhältnis Klick auf die Stellenausschreibung zu tatsächlichen Bewerbungen dar. Für Recruiter ist es eine essenzielle Berechnung. Der Grund: So können Sie den Wert Ihrer Stellenausschreibung herausfinden.

Eine hohe Erfolgsquote zeigt Ihnen, dass Ihr Inhalt zur Suchabsicht der Kandidaten und Kandidatinnen passt. Andersherum wüssten Sie nun, dass der Inhalt die potenziellen Bewerber nicht zufrieden stellt. Der Grund dafür könnte sein:

- Jobbezeichnung und Inhalt passen nicht zusammen
 - Ungenaue Aufgabenbeschreibung
 - Zu hohe Anforderungen
 - Generelle Aussagen in Ihrer Ausschreibung
- Den Wert berechnen Sie mit folgender Gleichung:

Erfolgsquote = (Bewerbungen / Klicks) * 100

ANTEIL QUALIFIZIERTER BEWERBER

Wissen Sie, woher Ihre qualifizierten Bewerber kommen? Richten Sie Ihre Recruiting-Kampagnen auf diese Ressourcen aus. Nach dem gleichen Vorgehen sollte auch die Kostenplanung ausgerichtet werden. Ein Application Tracking System, kurz ATS, kann Ihnen dabei helfen.

Damit die Planung noch detaillierter wird, sollten Sie den Anteil der qualifizier-

ten Bewerber pro Kanal berechnen. Als Kanäle können hier Jobplattformen (Jobbörsen/Jobsuchmaschinen), die Google-Suche, Social-Media-Kanäle aber auch Active Sourcing definiert werden. Die Aufschlüsselung nach bezahlter und unbezahlter Werbung muss getrennt gemacht werden, da die Ergebnisse sehr variieren können. Wenn Sie alle qualifizierten Bewerber gefiltert und sortiert haben, können Sie nun folgende Berechnung durchführen:

% qualifizierter Bewerber = (Qualifizierte Bewerber / Gesamtzahl pro Kanal) * 100

ZEITDAUER BIS ZUM VERTRAGSABSCHLUSS

Wie lange benötigen Sie von der Veröffentlichung der Stellenausschreibung bis zur Vertragsausstellung? Auch mit dieser Messgrösse können wir so einiges anstellen. Neue Mitarbeitende einzustellen kostet Geld. Es ist hilfreich, wenn Sie diese Dauer abschätzen und somit Ihr Budget entsprechend einteilen können. Lange Einstellungszeiten generieren höhere Verwaltungskosten. Die offene Position bleibt für eine lange Zeit unbesetzt, was je nach Stelle zu Verlusten führen kann. Eine kurze Einstellungszeit hat wiederum den Vorteil, den Bewerbungsprozess für Unternehmen und Bewerber angenehmer zu gestalten. Zu lange Verfahren schrecken Ihre potenziellen Bewerber ab.

Um die Zeitdauer herauszufinden, wird Folgendes gerechnet:

Zeitdauer = Tag Vertragsausstellung - Tag der Veröffentlichung von Stellenausschreibung

ANNAHMEQUOTE DER JOBANGEBOTE

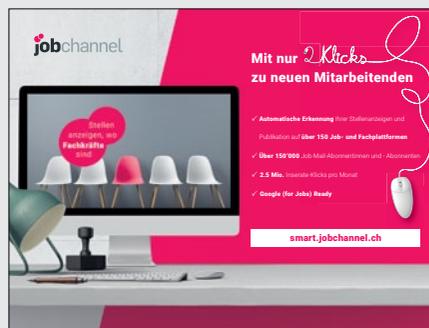
Sie haben mittlerweile eine passende Person gefunden, die Sie gerne im Team haben?

JOBCHANNEL SMART

Stellenanzeigen messen und analysieren ermöglicht Ihnen jobchannel SMART.

Publizieren Sie mit nur zwei Klicks Ihre Stellenanzeige und messen Sie ohne Aufwand alle relevanten Daten.

SMART.JOBCHANNEL.CH



Super! Dann folgt als nächster Schritt das Jobangebot. Doch wie viel Prozent nehmen Ihr Angebot auch an?

Diese Messgrösse bietet Ihnen Informationen über den Gesamteindruck, den Sie bei Ihren Bewerbenden hinterlassen haben. Dazu gehören die Firma, Interviewpartner aber auch die Candidate Experience – sprich die Erfahrung der Kandidaten und Kandidatinnen. Diese lässt die Qualität Ihres Bewerbungsprozesses bewerten. Die Annahmequote der Jobangebote wird folgendermassen ausgerechnet:

% Annahmequote Angebote = (angenommene Angebote / ausgestellte Angebote) * 100



WEKA Praxis-Seminar
RECHT

Verwaltungsrat und Geschäftsleitung



Als **exekutives Organ (Verwaltungsrat, Geschäftsleitungsmitglied)** sind Sie **stark ins operative Geschäft involviert**. Dabei geht oft vergessen, dass Ihre Aufgabe auch **persönliche Risiken birgt**, denn als Organ haften Sie **persönlich und unbeschränkt**, wenn Sie Ihre Pflichten verletzen und dies zu einem Schaden führt.

Pflichten wahrnehmen und Haftungsfallen vermeiden

In diesem Seminar erfahren Sie am Beispiel der AG, welche Pflichten, Aufgaben und Verantwortlichkeiten Ihnen als geschäftsführendes Organ (z.B. VR und GL) obliegen und wo die grössten Haftungsfallen lauern.

- Sie kennen Ihre Pflichten und Aufgaben als VR oder GL-Mitglied einer juristischen Person.
- Sie wissen, unter welchen Voraussetzungen Sie persönlich als Organ haften.
- Sie sind sensibilisiert, wann oder wo Sie als Organ ein Risiko eingehen.
- Sie wissen, wie Sie Ihr Haftungsrisiko verringern bzw. abwälzen können.
- Sie haben eine Vorstellung davon, wie ein Verantwortlichkeitsprozess abläuft.

Melden Sie sich jetzt gleich an!
Telefon 044 434 88 34 oder auf www.praxisseminare.ch



Nächste Termine:

- Donnerstag, 3. Dezember 2020
- Dienstag, 15. Juni 2021
- Dienstag, 26. Oktober 2021

Dauer: 1 Tag, 09:00–16:30 Uhr
Preis: CHF 890.– (exkl. MWST)
Referenten:
Dr. iur. Christoph D. Studer, LL.M.
Dr. iur. Thierry Luterbacher
Ort: ZWB Zürich

Die DNA erfolgreicher Familienunternehmen

WAS DIE BESTEN FAMILIENUNTERNEHMEN ANDERS MACHEN Familienunternehmen sind in der breiten öffentlichen Wahrnehmung angekommen. Endlich. 75 Prozent aller Unternehmen in Europa sind Familienunternehmen, die knapp die Hälfte des Bruttoinlandsprodukts erwirtschaften und 50 Prozent aller Arbeitsplätze stellen. Die makroökonomische Bedeutung ist ebenso evident wie die soziale und gesellschaftliche Verantwortung, die Familienunternehmen für ihre Region und ihre Mitarbeiter übernehmen. Dabei sind Familienunternehmen per se nicht besser oder schlechter als andere Unternehmen. So betreffen einige der weltweit bekanntesten Unternehmensskandale auch Familienunternehmen.

AUTOREN MARKUS WEISHAUPT & ARMIN RAINER

Wir alle kennen schlecht geführte Familienunternehmen, aber was macht die erfolgreichen Familienunternehmen so besonders? Was sind die Charakteristika erfolgreicher Familienunternehmen? Gibt es gar eine gemeinsame Erfolgs-DNA? Familienunternehmen sind anders. Sie folgen ihrer eigenen Logik, die stark von der konzentrierten Eigentumsstruktur geprägt ist, ohne dass sie sich dabei von den grundlegenden markt- und betriebswirtschaftlichen Grundprinzipien lösen. Die zehn Charakteristika erfolgreicher Familienunternehmen:

1. EIGENTUM UND FÜHRUNG

Die Konvergenz von Eigentum und Führung stellt die Rahmenbedingung für Verantwortung. Jede Entscheidung, die eine Familie im Unternehmen trifft, hat Konsequenzen für das Unternehmen und auch für die Familie. Die Kausalität von Ursache und Wirkung der Entscheidungen ist in Familienunternehmen stärker ausgeprägt als in allen anderen Unternehmenstypen. Am klarsten ersichtlich ist dieser Sachverhalt bei persönlich haftenden Gesellschaftern, die per Definition bei Fehlentscheidungen persönlich Verantwortung übernehmen. Die Konzentration von Eigentum und Führung in einer Hand oder Familie schafft ausserdem Schnelligkeit. Schnelligkeit in den Entscheidungen und in deren Umsetzung. Im

besten Fall ist diese resultierende Schnelligkeit ein unglaublich wichtiger Wettbewerbsvorteil des Familienunternehmens. Und im schlechtesten Fall, wenn falsche, überhastete, zu riskante Entscheidungen getroffen werden, kann diese konzentrierte Entscheidungskraft auch das Aus für das Familienunternehmen bedeuten. Entscheidungsfähigkeit ist also kein Garant für die Entscheidungsqualität, aber mit den richtigen Entscheidungen bringt die Konvergenz von Eigentum und Führung dem Unternehmen einen relevanten Vorteil.

2. LANGFRISTIGKEIT

Um wirklich erfolgreich zu sein, müssen Familienunternehmen nachhaltig und generationenübergreifend ausgerichtet sein. In ihnen wirkt eine gesunde Führung, die das Unternehmen nach vernünftigen betriebs- und finanzwirtschaftlichen Kriterien steuert. Das oberste Gebot in der Steuerung von Familienunternehmen sind das Überleben und der Erhalt des Unternehmens in der Familie. Diesen Zielen werden kurzfristige Rendite- und Wachstumsmöglichkeiten sowie eventuelle unternehmerische Chancen konsequent untergeordnet. Im Zweifelsfall wird die kurzfristige Rendite der langfristigen Stärkung des Unternehmens geopfert. Langfristigkeit hat in Familienunternehmen immer auch mit dem Generationswechsel zu tun. Nur ein Drittel aller Familienunternehmen schafft es in die

dritte Generation, und nur etwa vier Prozent kommen in die fünfte Generation. Entsprechend ist das Generationenrisiko wohl das grösste strategische Risiko eines Familienunternehmens. Die besten Familienunternehmen planen die Generationswechsel deshalb mit genügend Vorlaufzeit, nutzen Generationenvereinbarungen und Familienverfassungen und managen die Familie ähnlich professionell wie ihre Unternehmen.

3. WERTE SIND ZENTRAL

Wie könnte es anders sein! Erfolgreiche Familienunternehmen leben gesunde, traditionelle Werte, die weder zeit- noch situationsgebunden sind. Verlässlichkeit, Handschlagqualität, Langfristigkeit, Leistung, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Wertschätzung, Familie und Loyalität zeichnen den aussergewöhnlichen Werte-DNA-Strang aus. Dieses Werteschema deckt sich auch mit den Erkenntnissen der Henokiens (Vereinigung der über 200 Jahre alten Familienunternehmen), die dem Wert Loyalität eine zentrale Bedeutung für die Zukunftsfähigkeit von Familienunternehmen zuschreiben.

4. DIE DNA DER MITARBEITENDEN

«Mitarbeiter kommen ins Unternehmen, aber sie verlassen ihre Vorgesetzten.» Die Mitarbeiterfluktuation ist in den besten Familienunternehmen sehr gering. Familienunternehmen

wertschätzen ihre Mitarbeiter, sie schenken ihnen Anerkennung, unterstützen sie in der Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, bezahlen sie fair und gut. In vielen Familienunternehmen der x-ten Generation finden sich Mitarbeiterfamilien, die in der x-ten Generation im Unternehmen arbeiten, mit dem Unternehmen gewachsen sind, harte und gute Zeiten erlebt haben. Oftmals bezeichnen Unternehmer die Mitarbeiter als erweiterten Teil der Familie und pflegen diese grosse «Unternehmensfamilyness» als ganz natürlichen Bestandteil der Unternehmenskultur. «Wir haben die kompetentesten, loyalsten und tatkräftigsten Mitarbeiter.» Diese Aussage vieler Unternehmer beschreibt das Mitarbeiter-DNA-Charakteristikum wohl am besten.

5. SPITZ STATT BREIT

Was ist richtig: diversifizieren oder konzentrieren? Diese Frage beschäftigt Professoren, Berater, Manager und Unternehmer seit jeher. Gibt es eine eindeutige Antwort darauf? Erfolgreiche Familienunternehmen scheinen ihre Antwort darauf gefunden zu haben. Sie sind in ihren Unternehmen spitz, nicht breit aufgestellt. Sie sind Spezialisten, konzentrieren sich in der Entwicklung auf ihre Kernkompetenzen und gehen in Märkte und Branchen, in denen sie aufgrund ihrer ausgeprägten Kernkompetenzen das Potenzial haben, eine führende Rolle einnehmen zu können. Zum Teil besitzen Unternehmerfamilien mehrere Unternehmen, oftmals unter einer Familienholdig-Struktur, aber diese einzelnen operativen Unternehmen sind wiederum stark konzentriert und spezialisiert. Es sind Nischenanbieter, die in einem kleinen Markt durch das Spezialistentum führend sind. «Besser eben ein grosser Fisch in einem etwas kleineren Teich als umgekehrt», scheint die Devise zu sein.

6. INNOVATIONSCHAMPIONS

Eine der Konsequenzen, die sich aus der Konzentration ergibt, ist die Notwendigkeit der Innovation von Produkten, Dienstleistungen, Systemen, Prozessen und zum Teil sogar von Geschäftsmodellen. Die Innovationskraft ist eine massgebliche DNA-Eigenschaft von erfolgreichen Familienunternehmen. Sie basiert auf einer ausgeprägten Innovationskultur, die sowohl von funktionierenden Innovationsprozessen als auch von einer Kultur der Offenheit und der Fehlertoleranz gekennzeichnet ist. Innovation entsteht in der Kommunikation zwischen Menschen: intensiv, kritisch und gegensätzlich. Die besten Familienunternehmen schaffen es, diese positive Kommunikation zu nähren, ihr Raum zu geben und in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen Fehler zuzulassen, um daraus zu lernen. Gleichzeitig ist der Anspruch

an Innovation bei den besten Familienunternehmen klar definiert: Innovationen müssen entweder einen überlegenen, bezahlbaren Kundennutzen stiften oder die Effizienz bzw. Produktivität des Unternehmens erhöhen.

7. DER MARKT IST DIE WELT

Die zweite Konsequenz aus der Konzentration hat territoriale Auswirkungen auf das Unternehmen: Je fokussierter und spitzer das Unternehmen aufgestellt ist, desto weiter werden die geografischen Marktgrenzen, um sowohl kritische Grössen zu erreichen als auch das Wachstumspotenzial des Unternehmens auszuschöpfen. Niemals vergessen erfolgreiche Familienunternehmen ihre lokalen Wurzeln, aber der Markt ist die Welt. Sie schätzen andere Länder, Kulturen und Gebräuche und fühlen sich mit dem internationalen Geschäft wohl. Die Königsklasse der international tätigen Familienunternehmen sind Weltmeister. Sie sind Weltmarktführer in ihrer Nischenpositionierung.

8. KUNDEN- UND QUALITÄTSFANATISMUS

Unternehmen und Familie tragen bei Familienunternehmen meist denselben Namen. Die Familie bürgt mit ihrem Namen für die Seriosität des Unternehmens, die Güte von Produkten und Dienstleistungen, die Professionalität und Sympathie in der Beziehung zum Kunden. Der gute Ruf des Unternehmens und der Familie ist eine wertvolle Eigenschaft, aber auch kompromisslose Qualität und der aussergewöhnliche Umgang mit Kunden zeichnen die besten Familienunternehmen aus und stellen wichtige Wettbewerbsvorteile dar. Aussagen wie: «Hat der Kunde ein Problem, lassen wir alles liegen und stehen, bis wir es gelöst haben» und «Ich garantiere mit meinem Namen», sind wiederkehrende Überzeugungen, die das, was wir einen gesunden Kunden- und Qualitätsfanatismus bezeichnen, untermauern.

9. UNABHÄNGIGKEIT

Ein vorherrschendes Grundprinzip in erfolgreichen Unternehmerfamilien ist die Unabhängigkeit. Dieses Prinzip, welches normalerweise von der Familie geprägt wird, hat klar ersichtliche Auswirkungen auf die strategische, betriebswirtschaftliche und finanztechnische Führung des Familienunternehmens. Unabhängigkeit heisst in erster Linie Bankenunabhängigkeit. Dieses Prinzip ist bei vielen Familienunternehmen von Generation zu Generation gewachsen und oftmals das Ergebnis vergangener, sehr negativer Erfahrungen mit Kreditinstituten, denn «wer sich vom Busen der Bank nicht abnabelt, bleibt ewig ein Säugling». Entsprechend verfügen die besten Familienunternehmen nicht nur über sehr hohe Eigenkapitalquoten, die gerne



Die DNA liegt in der Familie. Über Generationen.

Fotos/Illustration: WEKA

bei 70 Prozent und darüber liegen, sondern stets auch über ausreichend Liquidität.

10. FÜHRUNG UND MANAGEMENT

Im Laufe der Geschichte entwickeln sich Familienunternehmen von kleinen Strukturen zu mittleren bis hin zu grösseren Unternehmensgruppen, die oft weltweit tätig sind, einige Tausend Mitarbeiter beschäftigen und mehrere Milliarden Euro Umsatz generieren. Ebenso entwickeln sich die Inhaberfamilien: vom Einzelunternehmer über Geschwisterunternehmen bis hin zu Eigentümerstrukturen, die auch einige Hundert Gesellschafter aus der Familie zählen, denn der Bestand eines Unternehmens über Generationen bringt unweigerlich eine Zersplitterung der Anteile mit sich. Die besten Familienunternehmen schaffen es im Lauf ihrer Evolution, die Führungs- und Managementqualitäten den Erfordernissen des Unternehmens und der Unternehmerfamilie anzupassen. Täten sie das nicht und versäumten sie, ihre sogenannte corporate und family governance anzupassen, würden sie implodieren, schneller, als es ihnen lieb wäre.

DIE AUTOREN



Markus Weishaupt ist geschäftsführender Gesellschafter von Weissman & Cie Italia, Partner der WeissmanGruppe. Ausserdem ist er Ideator des Family Business Model Tools www.family-businessmodel.com, Keynote Speaker, Autor von zahlreichen Sachbüchern und Fachartikeln, sowie Professor an der FH Kufstein University of Applied Science.

Armin Rainer ist geschäftsführender Gesellschafter von Weissman Italia und Partner der WeissmanGruppe. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der Strategieentwicklung und -umsetzung.

Aktionärsrechte im neuen Aktienrecht

CORPORATE GOVERNANCE Am 19. Juni 2020 hat das Parlament das neue Aktienrecht verabschiedet. Dieses sieht unter anderem Erleichterungen für die Ausübung der Aktionärsrechte und Modernisierungen für die Generalversammlung vor. Ein kurzer Überblick über die Neuerungen.

AUTORIN STEFANIE MEIER-GUBSER

Die Stärkung der Corporate Governance und der Aktionärsrechte sowie die Modernisierung der Generalversammlung waren neben der Anpassung der Kapitalstrukturen Hauptziele der Aktienrechtsrevision. Voraussichtlich 2022 treten die neuen Regeln in Kraft.

AKTIONÄRSRECHTE

Einberufung: Aktionäre von nichtkотиerten Gesellschaften, die (alleine oder zusammen) über mindestens 10 Prozent des Aktienkapitals oder der Stimmen verfügen, können die Einberufung einer Generalversammlung verlangen (je 5 Prozent bei kotierten Gesellschaften). Das Gesuch muss schriftlich unter Angabe der Verhandlungsgegenstände und der Anträge gestellt werden.

Anträge und Traktandierung: Bei nichtkотиerten Gesellschaften können Aktionäre mit mindestens 5 Prozent Aktienkapital oder Stimmen die Traktandierung von Verhandlungsgegenständen verlangen (je 0.5 Prozent bei kotierten Gesellschaften). Mit der Traktandierung oder den Anträgen kann eine kurze Begründung eingereicht werden, die in die Einberufung der Generalversammlung aufgenommen werden muss. Entspricht der Verwaltungsrat dem Begehren um Traktandierung nicht, ist der Anspruch allenfalls gerichtlich durchsetzbar.

Auskunft: An der Generalversammlung steht jedem Aktionär ein Auskunftsrecht gegenüber dem Verwaltungsrat

über Gesellschaftsangelegenheiten und gegenüber der Revisionsstelle über ihre Prüfung zu. Aktionäre nichtkотиerten Gesellschaften mit mindestens 10 Prozent Aktienkapital oder Stimmen können vom Verwaltungsrat auch ausserhalb der Generalversammlung Auskunft verlangen. Das Gesuch muss schriftlich gestellt und die Auskunft innert vier Monaten erteilt werden, soweit sie für die Ausübung der Aktionärsrechte erforderlich ist und soweit damit keine Geschäftsgeheimnisse oder andere schutzwürdigen Gesellschaftsinteressen verletzt werden. Die Verweigerung der Auskunft ist schriftlich zu begründen. Die erteilte Antwort muss spätestens an der nächsten Generalversammlung zur Einsicht für alle Aktionäre aufgelegt werden.

Einsicht: Aktionäre mit mindestens 5 Prozent Aktienkapital oder Stimmen jeder Gesellschaft können (soweit es für die Ausübung der Aktionärsrechte erforderlich ist und soweit keine Geschäftsgeheimnisse oder andere schutzwürdigen Gesellschaftsinteressen verletzt werden) die Geschäftsbücher und Akten der Gesellschaft einsehen. Der Verwaltungsrat muss die Einsicht innert vier Monaten gewähren. Verweigert er sie, muss er die Ablehnung schriftlich begründen. Das Einsichtsrecht ist allenfalls gerichtlich durchsetzbar.

Sonderuntersuchung: Die Schwelle für die gerichtliche Anordnung einer Sonderuntersuchung (bisher: Sonderprüfung) beträgt bei nichtkотиerten Gesellschaf-

ten 10 Prozent des Aktienkapitals oder der Stimmen (je 5 Prozent bei kotierten Gesellschaften). Dazu muss glaubhaft gemacht werden, dass Gesetz oder Statuten verletzt wurden und dies eine Schädigung der Gesellschaft oder der Aktionäre zur Folge haben kann.

Auflösung: Aktionäre mit mindestens 10 Prozent Aktienkapital oder Stimmen können aus wichtigen Gründen gerichtlich die Auflösung nichtkотиerten und kotierter Gesellschaften verlangen. Das Gericht kann andere sachgemässe und zumutbare Lösungen anordnen.

MODERNISIERTE GV

Tagungsort: Die Generalversammlung kann gleichzeitig an verschiedenen Orten mit unmittelbarer Übertragung von Ton und Bild oder im Ausland stattfinden. Die Festlegung des Tagungsorts durch den Verwaltungsrat darf die Ausübung der

DIE AUTORIN



Stefanie Meier-Gubser ist Mitglied des Beirats des SwissBoardForum, dem Forum für schweizerische VR-Praxis.

WWW.SWISSBOARDFORUM.CH

Aktionärsrechte nicht in unsachlicher Weise erschweren.

Elektronische Stimmrechtsausübung: Der Verwaltungsrat kann vorsehen, dass Aktionäre, die nicht am Ort der Generalversammlung anwesend sind, ihre Rechte auf elektronischem Weg ausüben können.

Virtuelle GV: Die Generalversammlung kann ohne Tagungsort mit elektronischen Mitteln durchgeführt werden. Dabei muss sichergestellt sein, dass die Identität der Teilnehmer feststeht, die Voten unmittelbar übertragen werden, die Teilnehmer Anträge stellen und sich an der Diskussion beteiligen können und das Abstimmungsergebnis nicht verfälscht werden kann.

Stimmrechtsvertretung: Bei nichtkотиerten Gesellschaften bleibt die Organ- und Depotstimmrechtsvertretung zulässig, und die Statuten können vorsehen, dass eine Vertretung nur durch einen anderen Aktionär möglich ist. Unabhängige Stimmrechtsvertreter müssen die Stimmrechte weisungsgemäss ausüben und sich bei fehlender Weisung der Stimme enthalten. ■

Recht	Geltendes Recht	Neues Recht
Einberufung GV	10% AK Art. 699 Abs. 3 OR	– Kотиerte AG: 5% AK oder 5% Stimmen – Nicht kотиerte AG: 10% AK oder 10% Stimmen Art. 699 Abs. 3 nOR
Traktandierungs- und Antragsrecht	– 10% AK oder – 1 Mio. Nennwert Art. 699 Abs. 3 OR	– Kотиerte AG: 0.5% AK oder 0.5% Stimmen – Nicht kотиerte AG: 5% AK oder 5% Stimmen Art. 699b Abs. 1 und 2 nOR
Auskunftsrecht ausserhalb GV		– Nicht kотиerte AG: 10% AK oder 10% Stimmen Art. 697 Abs. 2 nOR
Einsichtsrecht	Keine Schwelle Art. 697 Abs. 3 OR	– 5% AG oder – 5% Stimmen Art. 697a Abs. 1 nOR
Klage auf Sonderprüfung (neu Sonderuntersuchung) bei Ablehnung des Antrags durch GV	– 10% AK oder – 2 Mio. Nennwert Art. 697b Abs. 1 OR	– Kотиerte AG: 5% AK oder 5% Stimmen – Nicht kотиerte AG: 10% AK oder 10% Stimmen Art. 697d Abs. 1 nOR
Auflösungsklage	10% AK Art. 736 Ziff. 4 OR	– 10% AK oder – 10% Stimmen Art. 736 Abs. 1 Ziff. 4 nOR

Schwellenwerte für die Ausübung der Aktionärsrechte.

Grafik: SwissBoardForum

SWISS BoardForum | event
sharing experience



Steuerfallen, die der VR vermeiden sollte

Dienstag, 24. November 2020, 17h30

Hotel Schweizerhof Zürich, Bahnhofplatz 7, 8001 Zürich

Details und Anmeldung:
www.swissboardforum.ch/events

SWISS BoardForum | event
sharing experience



Cyber Risks – Früherkennung für den VR leicht gemacht

Dienstag, 10. November 2020, 17:30 h

Stiftung zum Glockenhaus, Zürich

Details und Anmeldung:
www.swissboardforum.ch/events

«Wir müssen aufhören, Luxus Luxus zu nennen.»

LUXUSMARKT Er kennt den Markt der edlen Labels wie kein anderer. Er findet, dass die Brands zu wenig auf die Authentizität ihrer Marken achten. Und er schlägt eine radikale Neuausrichtung vor: hin zu mehr Kultur und Handwerk statt Bling-Bling-Luxus. Wir haben uns mit Stéphane Girod vom Institute for Management Development (IMD) unterhalten.

AUTOR MATEJ MIKUSIK

Nein, er stellt dem Luxusmarkt kein allzu sonniges Zeugnis aus. Zuviel ist passiert, passiert gerade und wird demnächst wohl noch passieren. Aber jetzt erst einmal der Reihe nach.

Stéphane Girod, warum trifft die Corona-Krise den Luxusmarkt so hart?

In mehreren Unternehmen, mit denen ich gesprochen habe, boomt der Online-Verkauf von Luxusgütern und erreicht ein Niveau, das erst für 2025 erwartet wurde. Worauf diese Marken warten, ist die Frage, ob diese Gewinne kommen werden, ohne den traditionellen Einzelhandelsverkauf zu gefährden. Denn das würde bedeuten, dass sie neue Kunden erreicht haben, anstatt alte Kunden in einen neuen Kanal zu wechseln. Marken, die über starke E-Commerce-Fähigkeiten verfügten, mit oder ohne digitale Riesenpartner, stehen also in dieser Krise im E-Commerce-Bereich gut da. Marken, die digital schwach waren, sind viel stärker betroffen. Es war überraschend zu hören, dass Chanel auf den physischen Einzelhandel fokussierte, während Patek Philippe zu Beginn der Krise eine E-Boutique eröffnen wollte.

Und? Holen sie nun mehr neue Kunden?

Generell reicht das Online-Volumen bei den meisten Maisons nicht aus, um den Rückgang bei den physischen Kanälen zu überwinden. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Die Verdunstung von Geschäfts- und Tourismusreisen. Die meisten Chinesen kau-

fen in physischen Geschäften in Europa oder Japan oder den USA ein. Wenn sie aufhören zu reisen, leidet der Luxus.

- Da die Menschen von zu Hause aus arbeiten, brauchen sie vielleicht nicht die neueste Uhr oder Mode zu tragen, was zu einem geringeren Bedarf an Luxusgütern führt. Kaum betroffen ist der Kosmetiksektor. Soziale Distanzierung senkt zudem die Motivation, aus Prestige-Gründen Luxusgüter anzuschaffen.
- Die hohe Unsicherheit über Arbeitsplätze und wirtschaftliche Aussichten in der westlichen Welt führt dazu, dass die Menschen mehr sparen.
- Fragilität im Vertrieb, da viele Einzelhändler schliessen könnten oder bereits in Konkurs sind und weniger kaufen (z.B. Neiman Marcus in den USA).
- Liefer- und Lagerbestandsprobleme in einigen Ländern, in denen Marken möglicherweise nicht über die richtigen Lagerbestände verfügen.

Positiv ist zu vermerken, dass in China ein stärkerer Aufschwung stattfindet.

Hat sich die Branche nicht schon vor der Krise in Richtung digitaler Auftritte und digitaler Vertriebskanäle bewegt?

Ja, in verschiedenen Geschwindigkeiten und mit verschiedenen Wahlmöglichkeiten. Die Uhrenindustrie hat den Wandel wahrscheinlich langsamer vollzogen, aber Unternehmen wie L'Oréal, Sephora und Cartier waren in ihrer digitalen Transformation sehr schnell vorangekommen. Als die Krise zuschlug, waren

sie bereit. Mehrere LVMH-Häuser wie Hublot testen jetzt Live-Streaming-Boutiquenbesuche, bei denen jemand einen Termin mit einem Verkaufsberater live in einer virtuellen Boutique buchen kann.

Das heisst, die eigenen physischen Boutiquen, die in den letzten Jahren entstanden sind, nützen nichts?

In den letzten zwanzig Jahren war die Branche damit beschäftigt, physische Mehrmarken-Einzelhändler zu beseitigen. Was die Branche nun auf dem digitalen Markt entdeckt: Es dreht sich alles um Umfang und Anzahl. Die Verbraucher bevorzugen Plattformen wie Farfetch, Net a Porter und Watchfinder, wo sie eine riesige Auswahl haben. Der Verkauf über die eigene E-Boutique einer Marke ist nicht ausreichend. Hinzu kommt, dass der Aufbau der Social-Media-Strategie Zeit braucht. Und wenn sie vor der Krise nicht vorbereitet wurde, dann kam sie zu spät.

Ist dies das Ende der grossen Modenschauen und Uhrenmessen?

Die Kopenhagener Modewoche war ein erster grosser Test. Trotz enormer Anstrengungen, abseits der Hauptpräsentationen, kulturelle Aktivitäten und soziale Verbindungen zu schaffen, hat sie nicht so gut funktioniert. Im Luxusbereich wollen die Menschen die Güter berühren, anfassen, spüren. Das ist aus Distanz natürlich nicht möglich. Digitale Shows werden also die echten nicht ersetzen. Dasselbe gilt für Uhrenmessen.

«IM LUXUSBEREICH WOLLEN DIE MENSCHEN DIE GÜTER BERÜHREN, ANFASSEN, SPÜREN. DIGITALE SHOWS WERDEN ALSO DIE ECHTEN NICHT ERSETZEN. DASSELBE GILT FÜR UHRENMESSEN.»



STÉPHANE J.G. GIROD

Stéphane J.G. Girod ist Professor für Strategie und organisatorische Innovation am IMD in Lausanne. Seine Forschungs-, Lehr- und Beratungsinteressen konzentrieren sich auf Agilitätstransformation auf der Strategie-, Organisations- und Führungsebene als Reaktion auf Digitalisierung, Globalisierung und andere Formen der Disruption. Er ist Programmleiter von «Reinventing Luxury: Strategic Conversations» und Programm-Co-Direktor von «Digital Execution».

WWW.IMD.ORG

«Luxus läuft Gefahr, zum Geschäft der Ungleichheit zu werden.»

Foto: Institute for Management Development (IMD)

Gilt das auch für digitale Anbieter?

Digital Natives wie das Pariser Modeunternehmen Koché haben Lösungen gefunden, um die Reisetätigkeit zu reduzieren und den Käufern digitale Lösungen anzubieten. Sie nehmen soziale Verantwortung ernst und sagen: Sollten wir wirklich weiterhin exzessive Reisen fördern, die ökologisch kostspielig sind? Ihre Antwort lautet: Nein. Der wichtigere Wandel, der sich derzeit vollzieht, besteht darin, dass sich die Marken noch direkter an die Verbraucher wenden. Diese Messen werden sich zu kulturellen Ereignissen entwickeln, die Einflussnehmer, Käufer und Journalisten nicht mehr berühren.

Was zählen noch Statussymbole in einer Welt, in der wir uns nur noch per Bildschirm sehen oder uns mit Masken im Gesicht begegnen?

Die aktuelle Krise hat gezeigt, dass die Statistiken, die davon ausgehen, dass die Chinesen 30 bis 35 Prozent der Luxuskäufe

ausmachen, falsch sind. Sie machen mindestens 50 bis 55 Prozent aus, wenn man die Einkäufe berücksichtigt, die die Chinesen auf ihren Reisen tätigen. Daher der massive Einbruch im physischen Verkauf in den USA und Europa. Solange die Chinesen für den Sektor wichtig bleiben, wird der soziale Status weiterhin sehr wichtig sein. In der asiatischen Kultur geht es sehr stark darum, das Gesicht zu wahren.

Gilt das auch für die andere Hälfte der Konsumenten?

In nicht-chinesischen hochentwickelten Volkswirtschaften könnte der soziale Status eine geringere Priorität erhalten. Jüngere Generationen haben eine breitere Definition dessen, was sie für eine wünschenswerte Marke halten. Die Verlagerung geht hin zu Marken, die hohe Qualität und Handwerkskunst zu niedrigeren Preisen bieten, indem unnötige Marketingkosten gesenkt werden. Wir sehen hier eine neue Welle: Luxus ja, aber auch Nachhaltigkeit ja! Dies versucht

z.B. das Schweizer Startup-Unternehmen Reed Blake auf dem Schuhmarkt. Und zu Marken, die hohe Qualitätsstandards aufweisen. Für Marken stellt dies eine Herausforderung dar: Sie müssen sowohl Prunkstücke haben, um weiterhin die Chinesen anzuziehen, als auch «no logo»-Kollektionen für fortgeschrittene Volkswirtschaften.

Inwieweit können Kundendaten aus den digitalen Kanälen dazu beitragen, Kundenströme besser zu verarbeiten und gezielter zu steuern?

In hohem Masse. Aber es hängt von zwei Hauptfaktoren ab, damit dies geschehen

kann. Erstens: Ist Ihre Marke darauf ausgerichtet, Erkenntnisse zu erfassen, zu verarbeiten, zu analysieren und zu generieren, die umsetzbar sind? Nur sehr wenige Luxusunternehmen sind auf dem Gebiet der grossen Datenmengen fortgeschritten. Und für viele von ihnen sind die Daten klein, es sei denn, sie spielen mit den digitalen Giganten. Das zweite Hindernis ist die Achtung der Privatsphäre, die im Luxusbereich unerlässlich ist. Ich denke, dass Marken, die darauf verzichten, ihre Kunden ständig durch Analysen auszuspionieren, auf der Karte der Authentizität gewinnen könnten. An dieser Front haben sie eine echte Geschichte zu erzählen.

Ich will ja nicht ständig mit banalen Aktionsangeboten belästigt werden ...

Exakt. Unternehmen, die Daten gut nutzen werden, sind diejenigen, die etwas wirklich Besonderes bieten können. Wie oft am Tag wachen Sie auf und sagen: «Oh, Firma X hat mich heute mit überraschender Werbung neu ins Visier genommen!»? Wahrscheinlich nie. Im Luxusbereich werden die Verbraucher mehr erwarten, einen echten Mehrwert für sich selbst. Wenn es in der Analytik nur darum geht, dem nachzueifern, was der Massenmarkt tut, wird es nicht funktionieren.

Wo ist den Big Data wirklich nützlich?

Einige Unternehmen wie Richemont nutzen zu Recht China als Labor, um durch die Zusammenarbeit mit digitalen Giganten wie Alibaba analytische Fähigkeiten zu erlernen. Die Menge an Innovationen auf Streaming-, Verkaufs- und sozialen Plattformen in China ist wirklich erstaunlich. Es ist wirklich das Land, in dem das Handy an erster Stelle steht. Es ist auch ein Land, in dem es möglich ist, mit Mikrobeeinflussern zu experimentieren. In diesem Bereich ist ein Unternehmen wie Viral Access in Shenzhen für Marken besonders hilfreich.

Kann die Qualität in Zeiten aufrechterhalten werden, in denen Lieferketten unterbrochen sind oder unterbrochen werden könnten?

Viele Marken in der Mode und bei Accessoires, aber manchmal auch bei Uhren, haben die Verbindung zu ihrem Herkunftsort (Made in France, Made in Italy, Made in CH), die ihre Authentizität garantierte, gelöst. Wir waren in den letzten zehn Jahren Zeuge eines phänomenalen Preisanstiegs, einer wichtigen Verlagerung der Produktion an Niedrigkostenstandorte, was zu Qualitätsverlusten und Verlusten an Markenauthentizität führte. In diesem Prozess ist ein grosser Teil des europäischen Gefüges von kleinen Lieferanten verschwunden. Infolgedessen haben authentische Marken wie Zimmerli aus der Schweiz im Unterwäschebereich Mühe, ihre Rohstoffe aus Europa zu beziehen. Hublot hingegen macht vom Material bis zum Endprodukt alles inhouse.

... nochmals zu den Lieferketten ...

Also ja, mit der Unterbrechung des globalen Transports kommt eine Schwachstelle im Angebot. Einige Marken wie Buben und Zörweg aus Deutschland und Lamborghini in Italien haben unermüdlich daran gearbeitet, ihre kleineren Lieferanten während dieser Krise zu schützen. Aber ich weiss auch von mehreren Marken, die das harte Spiel mit ihnen gespielt haben, indem sie grosse Rabatte ausgehandelt und Bestellungen storniert haben. Dies wird die Nachhaltigkeit der Lieferkette nicht verbessern.

Über Nachhaltigkeit wird überall geredet. Im Luxussektor kann der Aufwand für die Schaffung aussergewöhnlicher Produkte jedoch oft nicht hoch genug sein – unabhängig davon, woher die Rohstoffe stammen oder ob das Produkt recycelbar ist ...

Es gibt einen Widerspruch: Beim Luxus ging es schon immer um hohe Qualität und Ewigkeit. Dennoch drängen die meisten Marken auf immer mehr Konsum. Die Qualität in der Mode ist mit dem Offshoring an kostengünstigere Standorte gesunken. Um wieder Anschluss an die westlichen Verbraucher zu finden, müssen Luxusmarken wirklich die Karte der Authentizität ausspielen. Nachhaltigkeit ist nur ein Aspekt der Authentizität, zusammen mit Werten, Vertrauen, Respekt vor dem Herkunftsort, Schulung und Ausbildung des Verkaufspersonals usw.

Wie auch immer: Sollten Produkte, auch im Luxussektor, nicht relevanter sein, als nur die Sinne zu erfreuen?

Der Luxus läuft Gefahr, zum Geschäft der Ungleichheit zu werden. Eine Möglichkeit, dies zu vermeiden, besteht darin, die Karte der kulturellen Wurzeln der Indus-

«DIE VERLAGERUNG GEHT HIN ZU MARKEN, DIE HOHE QUALITÄT UND HANDWERKSKUNST ZU NIEDRIGEN PREISEN BIETEN.»

trie voranzutreiben und ihr Image der Oberflächlichkeit und Vergänglichkeit zu reduzieren. Der Luxus wird überleben, wenn er zeigen kann, dass Produkte Teil eines künstlerischen Ökosystems und eines kulturellen Erbes sind. Übrigens muss man kein mehrere 100 Jahre altes Unternehmen sein, um sich mit diesem kulturellen Erbe zu verbinden. Startups wie SIRI SIRI aus Japan und der Schweiz und die französischen Ictyos, die Leder aus ausrangierter Fischhaut herstellen, haben das sehr gut verstanden. Ich frage mich sogar, ob wir aufhören sollten, Luxus als Luxus zu bezeichnen, weil er überflüssig und teuer bedeutet, und ihn stattdessen in Bezug auf die Kulturindustrie als Handwerksindustrie bezeichnen sollten.

Jetzt machen die Schweizer wieder Ferien in der Schweiz, die Europäer in Europa, die Amerikaner in den USA. Die Menschen entdecken ihre Umgebung neu. Haben lokale Anbieter in Krisenzeiten einen Vorteil gegenüber internationalen Ketten?

Es ist noch zu früh, um dies zu sagen. Obwohl die Krise unsere Verwundbarkeit in vielen Sektoren, auch in den wichtigsten wie dem Gesundheitswesen, gezeitigt hat, weil wir übermässig auf globale Lieferketten angewiesen sind, boomt Chinas Export seit Juni Monat für Monat wieder. In verschiedenen Umfragen haben multinationale Unternehmen erklärt, dass sie die Industrie nicht nach Europa und Amerika verlagern werden. Solange es keine neue Politik gibt, die sie aus Gründen der nationalen Widerstandsfähigkeit und Sicherheit zu einem Kurswechsel zwingt, wird dies nicht geschehen. Der Ball ist jetzt im Lager der Politiker, und die Bürger sehen zu.

Und schliesslich eine Frage zur Zukunft: Wir lesen, dass junge Menschen in ihrer Arbeit eine gute Sache sehen wollen. Wie kann also im Luxus Sinn geschaffen werden? Indem man aufhört es Luxus zu nennen und es als handwerkliche Industrie bezeichnet. ■

«DIE VERBRAUCHER ERWARTEN EINEN ECHTEN MEHRWERT FÜR SICH SELBST.»

BUSINESS CLASS

LIFESTYLE FOR BUSINESS PEOPLE



Chaletferien auf Luxuslevel – besser geht fast nicht

ENTSPANNTE FERIEN DELUXE «Ein Luxusleben auf fast 1000 Metern über Meer, vor einer überwältigenden Bergkulisse – das hat was», dachte sich unsere Autorin und machte sich mit ihrer fünfköpfigen Familie auf in die Berge rund um Leogang. Was sie da vorfand, hat alle Erwartungen übertroffen – aber so richtig.

AUTORIN CLAUDIA MARINKA

Toilettenpapier und Spülmittel kaufen? Können Sie vergessen. Ehrlich! Dafür sind wir da. Doch zunächst: Servus! Und vor allem: Herzlich willkommen auf der Sonnenseite des Lebens. Oder besser: Am Sonnenhügel.» Die Begrüßung lässt das Herz eines jeden Reisenden höher schlagen: welch vollmundiges Hallo! «Herzlich willkommen im SENHOOG», gurrte der nette, junge Mann

bei unserer Ankunft im wunderschönen Salzburgerland. Frau und Herr Erholungssuchende wird mit Champagner Ruinart (rosé of course) in Empfang genommen; stilgerecht am Hochtisch vor den beeindruckenden Chalets BERGWÄRTSGEIST (180 m², zwei Schlafzimmer) und GIPFELKREUZLIEBE (250 m², drei Schlafzimmer). Von aussen fallen die vielen schönen handwerklichen Holzarbeiten bei den Dachgie-

beln und Türen auf. Ein exklusives Eintauchen in ein luxuriöses und gleichwohl kuschliges Ambiente steht uns bevor – wir sind voller Vorfreude.

Bei der Führung durch unser Chalet Gipfelkreuzliebe gleich zu Beginn, werden den Besuchern die luxuriösen Annehmlichkeiten vor Augen geführt: Privatsauna, Infinitypool, Concierge-Service, Yogaraum und sogar ein Weinkeller. Und auf Wunsch



Die Essecke im alpine Stuben-Stil aus handgehobeltem Altholz.

Fotos: Ydo Sol



Das Hängebett – hier kann die Seele mal wieder richtig frei baumeln.



Der 30 m2 grosse Ganzjahres-Infinity-Pool mit Talblick.

Heli-Shuttle, Privatkoch und Bergführer. Wie auf einem Adlerhorst thronen die beiden Chalets auf fast 1000 Metern. Ah ja, fast hätten wir den vollautomatischen Hot-Tub draussen neben dem Pool vergessen zu erwähnen.

Die Chalet-Ebenen erstrecken sich über drei respektive vier Stockwerke und laden zum Relaxen ein. Der untere Bereich lässt jedes Private-Spa-Erlebnis im Fünfplus-Sterne-Hotel alt aussehen. Hier findet man sorgsam konzipiertes Wellnessambiente, gepaart mit Chaletchic: ein 45 Quadratmeter grosser Wellnessbereich mit Klafs-Sauna sowie diversen Schwitz-Programmen, Panorama-Ruheraum und Regendusche sowie Poet Audio-Anlage.

Das Umsorgen der Gäste ist exquisit: Privatconcierge Stefan steht stets zu unseren Diensten. Wir kommen nicht nur in den Genuss eines reichhaltigen Buffets mit ausserlesenen Produkten. Wir geniessen auch

die Spezialität des Hauses: ein persönlicher Gastgeber, der sich auf Wunsch um alle Extraservices kümmert – ob frische Heumilch oder Champagner zum Frühstück, ob Babysitter oder eigener Koch zum Dinner. Wenn es dann am Morgen nach frisch gebackenen Brötchen und Pancakes duftet, kuschelt man sich nochmals unter die Decke und – geniesst einfach weiter.

WOHLFÜHLEN MIT VIEL KOMFORT

Für kulinarischen Hochgenuss sorgen neben dem Frühstücksservice, ein Kitchen-Dinner mit Privatkoch sofern man denn will und kostenlose Getränke wie Kaffee, Tee, Softdrinks und Bier. Ein Klimaschrank ist gefüllt mit allen möglichen Softdrinks und Bieren nur für die Gäste; natürlich im Preis inbegriffen. Wem danach ist, der kann gerne am Abend beim beheizten Infinity-Pool (30 Grad) den Outdoor-Chef Grill in Betrieb nehmen und sich sein eigenes

Steak, die Veggies oder den Lachs grillieren. Auch hier wieder: Überall nette Ecken und flauschige Sitzgelegenheiten, wie man sie nicht besser hätte designen können – von Design-Outdoorsofas über massive Holztische bis hin zu an Seilen aufgehängten Swing-Couches ist alles vorhanden. Apropos Design: Natürlich hat Gastgeber Lutz Sperr ein lokales Architekten-Büro aus dem Tal mit der Realisierung des Chalet-Traums beauftragt. Wie auch alle andern Arbeiten und die Materialien lokale Wurzeln haben. Sehr sympathisch.

Eine lichtdurchflutete Loft-Atmosphäre sorgt dafür, dass die Gäste das Chalet schon mal nur sehr ungern verlassen: ausgewählte Designermöbel, handgemachte Eichen-dielen, Bäder mit Raindance-Dusche und marokkanische Fliesen schaffen einen Ort zum Wohlfühlen mit viel Komfort. Zeitgenössische Architektur trifft auf alpine Tradition. Sichtbar wird dies durch die Mate-



Heimeliges Schlafzimmer – hier kuschelt man mit wundervollem Ausblick.



Der grosszügige Wohnbereich mit Dielenboden und Kamin.

rialien wie Rauriser Naturstein, grobes Altholz, Lehmputz und schwarzer Stahl in harmonischer Kombination mit Echtleder und Lodenstoff. Eine jede noch so winzige Kleinigkeit ist bis ins Detail durchdacht. Hier kann man sagen: Es wurden keine Kompromisse gemacht.

ALMWUZEL VOM HOLZOFEN

Zu Füßen dieser Oase liegen das malerische Örtchen Leogang, eine imposante Bergwelt und Top-Restaurants. Gastgeber Lutz Sperr hat die besten Geheimtipps für Ausflüge und Restaurants – sei es für den Gourmet-Liebhaber oder wie bei uns die fünfköpfige Familie. Er empfiehlt eine Wanderung zu Lindlalm, wo Altbäuerin Resi Schuster auf dem Holzofen den berühmten «Almwuzel», eine Mischung aus Kaiserschmarrn und Salzburger Nockerln, zaubert. Grosses Bergkino mit bunt blühenden Almen und klaren Gebirgsbächen erleben Gäste auf dem Weg

zur Lettlkaser Hütte, wo es das beste Käsebrötchen Salzburgs gibt. Wenn die Füße nicht mehr tragen, geht es mit dem Flying Fox XXL, der längsten Stahlseilrutsche der Welt, zurück ins Tal. Eine Massage oder eine private Yogastunde im grossen Yogaraum des Chalets entspannt danach müde Muskeln. Natürlich musste ich die Massage ausprobieren, derweil sich mein Gatte mit dem Nachwuchs in der wunderbaren Designstube vor dem Kamin mit Spielen wie Uno und Monopoly mass.

EIN MUST FÜR TRAVEL-BEGEISTERTE

Wer es sportlich mag, ist hier auch bestens bedient: Saalfelden Leogang ist Österreichs grösste Bikeregion. Das heisst: Über 70 Kilometer Lines und Trails und neun Bergbahnen auf sieben Bergen erwarten die Besucher: sechs moderne Bergbahnen in Saalbach Hinterglemm, zwei in Leogang und eine in Fieberbrunn bringen Biker mit

nur einem Ticket schnell und bequem auf die schönsten Gipfel. Oben warten dann wunderschöne Rundfahrten in malerischen Wäldern und die Einkehr in urchige Almhütten, die kulinarisch aber rein gar nichts anbrennen lassen. In Leogang gibt es bei der Talstation sogar eigens angelegte Pump-Tracks und Dirt-Pisten für die Kleinsten unter den Bikern. Bei der Mittelstation wartet die Wasser-Entdeckungswelt für alle Kids. Von Wassergrotten und Höhlen über Holztürme mit Hängebrücken – die Macher haben bei der Wasserwegwanderung nichts ausgelassen. Malerisch und einfallsreich.

Kurzum: Es ist ein Ort, ein Urlaub, den man so schnell nicht verlassen möchte. Die SENHOOG (Sonnenhügel) Luxury-Chalets machen das Nachhausefahren, das Ende der Ferien, besonders schwer. Aber klar ist: Wir kommen wieder – ein neuer Fixpunkt für Travel-Begeisterte und ein Must für Bergferien-Fans. Egal zu welcher Jahreszeit. ■

Die gute Fee für Mutter und Kind

BUSINESS MATERNITY In den USA und England längst üblich, ist der Trend in der Schweiz angekommen: Eine Concierge für werdende Mütter. Mache ich alles richtig? Habe ich etwas übersehen? Schwangerschaft, Geburt und Pflege eines Neugeborenen sind mit grossen Unsicherheiten verbunden. Und mit vielen Fragen.

Einen Profi an seiner Seite zu wissen, beruhigt da ungemein. My Maternity Concierge stellt Schwangeren und frischgebackenen Mamis eine Assistentin zur Seite. Eine gute Fee, die der Frau und ihrer Familie mit Rat und Tat zur Seite steht. In jeder Situation – und zu jeder Tages- und Nachtzeit.

Nadine Johanna Ebhardt ist Inhaberin und Gründerin von My Maternity Concierge und bietet einen umfassenden Dienst: Von der Empfehlung geeigneter Produkte für Schwangere, Wöchnerinnen und Babys bis hilfreichen Tipps zur Ausstattung des Babyzimmers. Immer mit dem Ziel, die aufregendste Zeit im Leben einer Frau so stressfrei und komfortabel wie möglich zu machen.

Wieso einen Maternity Concierge Dienst?

Seit über 13 Jahren unterstütze ich Familien auf der ganzen Welt beim Elternsein. Dabei fiel mir auf, dass Eltern schon in der Zeit der Schwangerschaft sehr viele Fragen haben. Zum Beispiel, was sie für das Baby anschaffen oder einrichten müssen. So habe ich erkannt, dass eine grosse Nachfrage besteht für eine Concierge, eine Art weiblicher Butler für Eltern in spe. Jedes gute Hotel hat einen Concierge, der Ausflüge organisiert, Theaterkarten besorgt oder einen Tisch in Restaurants bucht. Warum also nicht auch junge Mütter? Ich bin die gute Fee, die Eltern sich wünschen.

Was qualifiziert Sie für diese Aufgabe?

Ich habe in England die Ausbildung zur Maternity Practitioner abgeschlossen, eine Berufsgattung, die es im deutschsprachigen Raum so noch nicht gibt. Im Wesentlichen habe ich dort alles gelernt, was ich heute als Service anbiete. Dieses Wissen habe ich in meinen 13 Berufsjahren in Weiterbildungskursen und Seminaren ständig erweitert und vertieft.



Ebhardt (r.): «Viele Frage stellen sich werdende Mütter schon vor der Geburt.» Foto: My Maternity Concierge

Woher stammt der Trend?

Aus den USA. Dort gibt es mittlerweile etliche «Baby Planer» oder eben «Maternity Concierge». Grosse Unternehmen stellen sogar ihren schwangeren Angestellten einen Maternity Concierge zur Verfügung, damit die sich während der Schwangerschaft voll und ganz auf die Arbeit konzentrieren können. Dieser Service geht über die Geburt hinaus und unterstützt die Mütter später bei der Rückkehr an den Arbeitsplatz.

Wer bucht eine Maternity Concierge?

Werdende Mütter bzw. Eltern in besonders anspruchsvollen Berufen. Gerade Eltern, die auf sich allein gestellt sind, schätzen die professionelle Hilfe, damit sie das Beste bekommen für sich und ihr Baby.

Was können werdende Eltern erwarten?

Besonders begehrt sind Ratschläge zur Baby-Erstausrüstung und ehrliche Informationen darüber, was in der Anfangszeit

MY MATERNITY CONCIERGE

My Maternity Concierge
Nadine Johanna Ebhardt
Bahnhofstrasse 33b
8703 Erlenbach
Tel.: + 41 783 33 00 05
info@mymaternityconcierge.com
WWW.MYMATERNITYCONCIERGE.COM

nach der Geburt auf die Eltern zukommt. Jede Mutter, jedes Kind ist individuell und hat andere Bedürfnisse. Was für die beste Freundin funktioniert hat, ist nicht automatisch das richtige für einen selber. Zurzeit sind die postnatalen Dienste sehr gefragt, wo ich den Eltern bei der Pflege ihres Neugeborenen helfe und Fragen beantworte.

Wenden sich auch Männer an Sie?

Für den Vorgeburts-Service bislang noch nicht. Aber mich kontaktieren viele Väter für postnatale Dienste, zum Beispiel die Betreuung des Säuglings in der Nacht. Meistens merken die Eltern, dass sie Unterstützung brauchen, sobald sie mit dem Kleinen aus dem Spital nach Hause gekommen sind.

Ihr Tipp für werdende Mütter?

Ich könnte jetzt eine lange Liste aufzählen, aber was ich jeder Schwangeren raten kann: Vertrauen Sie Ihrem Bauchgefühl und kommunizieren Sie Ihre Wünsche während und auch nach der Schwangerschaft. Oft dreht sich nach der Geburt alles nur noch um das Baby, aber auch das Wohlergehen der Mutter – und des Vaters – ist wichtig. ■

«JEDES GUTE HOTEL HAT EINEN CONCIERGE,
WARUM ALSO NICHT AUCH JUNGE MÜTTER?»



Strickers Stellenvermittlung
 Bureau de placement Stricker
 Ufficio di collocamento Stricker
 Intermediaziun da piazzas Stricker

Unsere Auftraggeberin ist das Sportamt einer grösseren Stadt in der Deutschschweiz. Der innovative Stadtrat hat bereits vor Jahren eine ausgeklügelte Quotenregelung für die städtischen Angestellten erlassen, um jede Art von Diskriminierung zu unterbinden.

Für das Aufsichtspersonal in den Frei- und Hallenbädern heisst das konkret, dass nicht nur das Geschlechterverhältnis ausgeglichen sein soll, sondern auch keine des Schwimmens Unkundigen benachteiligt werden dürfen. Um nach mehreren unangenehmen Vorkommnissen die gelichteten Bestände wieder aufzufüllen, sind wir mit der Aufgabe betraut worden, mehrere männliche

Nichtschwimmer

zu rekrutieren.

Zu Ihrem Verantwortungsbereich im Aufsichts- und Rettungsdienst gehören folgende Aufgaben:

- Sie beobachten den Badebetrieb und achten darauf, dass die Hygienevorschriften eingehalten werden. Insbesondere das Tragen von unsauberer oder sittlich inakzeptabler Badekleidung gab in letzter Zeit vermehrt Anlass zu Beschwerden.
- Sie nehmen die Verantwortung für die Sicherheit der Badegäste wahr. Beobachtungen zu Ertrinkenden sind schriftlich und wenn möglich mit Bildern dokumentiert festzuhalten. Sie sind auch dafür zuständig, rechtzeitig Alarm auszulösen, damit allfällig anwesende Schwimmer den Opfern mit Rat und Tat zur Seite stehen können.
- Mindestens im Quartalsrhythmus berichten Sie zuhänden Ihrer Vorgesetzten in geeigneter Form über ausserordentliche Vorkommnisse wie Rettungseinsätze, Hospitalisierungen, Todesfälle, Vandalenakte usw.

Um den hohen Anforderungen dieser Funktion gerecht zu werden, bringen Sie idealerweise folgende Voraussetzungen mit:

- Solide Kenntnisse in EXCEL, Word und Powerpoint. Als Badmeister sitzen Sie mindestens ein Drittel Ihrer Arbeitszeit am Computer.
- Diplomatisches Geschick. Sie haben es mit sehr verschiedenen Menschen zu tun – vom fundamentalistischen Freizeitprediger bis zum schamlosen Voyeur, von der lasziven Gymnasiastin bis zum übervoll ausgerüsteten Outdoor-Freak.
- Kulturelle Offenheit. Sie sollten mindestens in Französisch, Farsi und Albanisch akzentfrei fluchen können und wissen, wie man mit koreanischen Essstäbchen eine St. Galler Bratwurst filetiert.

Falls Sie auch noch einigermaßen UV-resistent sind und mit Stress umgehen können, sind Sie unser Mann. Melden Sie sich raschmöglichst. Der Zuständige freut sich auf Ihr Dossier.

Stricker Consulting
 ruedi@stricker-consulting.ch

Der Crafter

Überzeugt im Job – und beim Preis

Jetzt mit Gratis-Anschlussgarantie bis 5 Jahre

Profitieren Sie von unzähligen Transportlösungen bei höchster Wirtschaftlichkeit – jetzt zu besonders attraktiven Konditionen. Der Crafter ist auf die vielfältigen Bedürfnisse von Profis wie Ihnen abgestimmt – auch dank dem Allradantrieb 4MOTION. So viel Qualität gibt es mit Preisvorteil bereits ab CHF 23'030.– und mit Gratis-Anschlussgarantie bis 5 Jahre. Jetzt bei Ihrem VW Nutzfahrzeuge Partner. **Der Crafter. Die beste Investition.**

Preisvorteil bis
CHF 13'880.–



Nutzfahrzeuge

VW Crafter Kastenwagen Entry 2.0 TDI, 102 PS, 6-Gang manuell, 9,4 l/100 km, 245 g CO₂/km. Werksgarantie 2 Jahre + Gratis-Anschlussgarantie 3 Jahre oder bis max. 200'000 km. Angebot für Gewerbetreibende, Preise exkl. MwSt., gültig bis 31.12.2020. Unverbindliche Preisempfehlung des Importeurs AMAG Import AG.

volkswagen-nutzfahrzeuge.ch