


REPORT 2024 | 2025

LEADING TRANSFORMATION



**Schweizer
Führungskräfte
im Gespräch
über Stabilität
und Agilität
in Zeiten des
Wandels.**

Futureworks boyden

Alle Interviews

- Dieter Widmer, Direktionspräsident Aargauische Kantonalbank, [Seite 8](#)
- Annette Heimlicher, CEO Contrinex Gruppe, [Seite 12](#)
- Peter Barandun, CEO Electrolux Schweiz, [Seite 16](#)
- Mitja Schulz, CEO Gurit, [Seite 20](#)
- Markus Mettler, Delegierter des Verwaltungsrates Halter Gruppe, [Seite 24](#)
- Ralph Siegl, CEO HOCHDORF, [Seite 28](#)
- Urs Ryffel, CEO HUBER+SUHNER, [Seite 32](#)
- Werner Lieberherr, CEO Landis+Gyr, [Seite 36](#)
- Manuel Kunzelmann, CEO Migros Bank, [Seite 40](#)
- Matthias Leuenberger, Länderpräsident Novartis Schweiz, [Seite 44](#)
- Guido Müller, CEO Swisscard, [Seite 48](#)
- Warwick Brady, CEO Swissport, [Seite 52](#)
- Vincenza Trivigno, CEO VAMED Schweiz Gruppe, [Seite 56](#)
- Ramon Werner, CEO volenergy, [Seite 60](#)
- Georg Schubiger, Co-CEO Vontobel, [Seite 64](#)

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser

Die fünfte Ausgabe des Leading Transformation Reports erscheint frisch gestaltet und mit neuem inhaltlichem Konzept. Denn was wäre ein Report über Wandel, der selbst stehen bleibt? Während wir in den letzten Jahren jeweils eine Online-Befragung durchführten, testen wir mit diesem Report ein neues, qualitatives Format. Wir haben 15 Schweizer Führungskräfte aus unserem Netzwerk getroffen und sie zu ihren aktuellen Themen, Herausforderungen und Meinungen zum Führen in Zeiten des Wandels befragt. Sie haben wertvolle Insights geteilt, die wir mit diesem Report zugänglich machen. Denn darum geht es: eine kollegiale Perspektive schaffen, um eigene Erfahrungen einordnen und zukünftige Aufgaben besser lösen zu können.

Leading Transformation – das sind Boyden als Experten für Executive Search und Leadership Consulting sowie Futureworks, die als Creative Consultancy Organisationen im Wandel dabei unterstützt, für ihre Kundinnen und Kunden relevant zu bleiben. Gemeinsam wollen wir den Diskurs zum Thema Führung in Veränderungsprozessen anregen. Wir laden Sie ein, unsere Interpretationen mit Ihren persönlichen Erfahrungen zu vergleichen und sich aktiv an der Diskussion zu beteiligen. Wir kamen immer inspiriert aus den Gesprächen mit den Führungskräften zurück. Wir hoffen, es geht Ihnen beim Lesen genauso.

Herzlich,
Ihr Team von Boyden und Futureworks

**Haben Sie Anregungen zum Thema Leading Transformation?
Sind Sie interessiert an einem unverbindlichen Gespräch? Wollen
Sie in Zukunft am Report mitwirken? Alles ist willkommen.**

Schreiben Sie uns:

→ info@boyden.ch

→ leadingtransformation@futureworks.ch

Leading Transformation: Eine kollegiale Perspektive und ein Beitrag zum aktuellen Führungsdiskurs

Stabilität und Agilität

Mit dem Leading Transformation Report haben wir uns vor vier Jahren auf den Weg gemacht, besser zu verstehen, wie Führungskräfte in der Schweiz durch Veränderungsprozesse führen. Mitten im Lockdown keimte die Idee, eine Austauschplattform für Leader ins Leben zu rufen, die alle vor ähnlichen Herausforderungen standen. Die Covid-19-Pandemie ist in den Hintergrund gerückt, doch die Fragestellung bleibt aktuell. In diesem Report konzentrieren wir uns auf das Thema Stabilität und Agilität. Uns interessiert, wie Führungskräfte die Gratwanderung zwischen Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit auf der einen Seite sowie Konstanz und Stabilität auf der anderen Seite meistern. Ob dies für sie überhaupt ein Spagat ist oder ganz selbstverständlich zum Führungsalltag gehört.

Vorgehen und Methodik

Mit dem Leading Transformation Report verfolgen wir einen induktiven Forschungsansatz. Wir leiten eigene Erkenntnisse aus der Befragung ab und wollen so einen Beitrag zum aktuellen und zukünftigen Führungsdiskurs leisten. Diesmal führten wir eine qualitative Befragung durch, um individuelle Herausforderungen, Motive und Einstellungen vertiefter zu verstehen. Mithilfe von Tiefeninterviews mit 15 Führungskräften, rekrutiert aus dem Netzwerk von Boyden und Futureworks, erfassten wir Gemeinsamkeiten und Unterschiede im Führen von Transformationsprozessen. Die Interviews fanden zwischen Juni und August 2024 grösstenteils persönlich an den Standorten der jeweiligen Unternehmen statt und dauerten etwa eine Stunde. Wir befragten die Führungspersonen anhand eines halb-strukturierten Gesprächsleitfadens entlang folgender vier Schlüsselthemen:

- **Transformationsthemen und -treiber:** Welche Entwicklungen beschäftigen die Unternehmen zurzeit am stärksten und wo liegen dabei ihre grössten Herausforderungen?
- **Stabilität und Agilität:** Wie gehen die Führungspersonen mit Stabilität und Agilität in ihrer Organisation um?
- **Führungskultur und Kommunikation:** Welche organisatorischen und kulturellen Voraussetzungen tragen zum Erfolg von Transformationsprozessen bei?
- **Persönlicher Führungsstil:** Welche Qualitäten erachten Führungspersonen als besonders wichtig in einem Transformationsprozess?

Die Gespräche wurden als Audiodatei aufgezeichnet, transkribiert, redigiert und den Interviewpartnern zur Freigabe vorgelegt. Anschliessend wurden die Interviews mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Das Ergebnis lesen Sie auf den nächsten Seiten.

«Ein Unternehmen lässt sich nur steuern, wenn Strömung am Ruder ist, deshalb müssen wir in Bewegung bleiben.»

Urs Ryffel, CEO HUBER+SUHNER

Transformationsthemen und -treiber: Vom nackten Überleben bis zu strategischer Weitsicht

Zwischen Krisenbewältigung und Zukunftssicherung

Die Anpassung an sich verändernde Bedingungen ist für Unternehmen überlebenswichtig. Die Frage ist nur: über kurz oder lang? Diesbezüglich befinden sich die Organisationen der befragten Führungskräfte in unterschiedlichen Situationen: Akute finanzielle Schwierigkeiten oder ein Kerngeschäft, das vom Aussterben bedroht ist, sind Gründe für eine mehr oder weniger dringende Veränderung. Andere Unternehmen transformieren sich, um sich langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Sei es als Reaktion auf äussere Einflüsse wie neue Möglichkeiten durch KI. Oder sei es aus eigenem Antrieb, weil sie zum Beispiel die Beziehungen zu ihren Kundinnen und Kunden verbessern wollen.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Ralph Siegl, CEO HOCHDORF, Seite 28**
- **Ramon Werner, CEO volenergy, Seite 60**

Neue Technologien als Chancen, die sorgfältig abzuwägen sind

Aktuelle Transformationsthemen sind die Energiewende und das Netto-Null-Ziel, regulatorische Anforderungen sowie die Bedürfnisse der Generation Z und der Fachkräftemangel. Am häufigsten sprechen die Befragten über die Chancen neuer Technologien und der Digitalisierung. Während für Unternehmen wie HUBER+SUHNER, Contrinex oder Landis+Gyr Technologie das Kerngeschäft ist, nutzen andere Unternehmen KI und Digitalisierung zur Verbesserung ihrer Prozesse und Services. Vor allem die Führungskräfte aus dem Banken- und Zahlungsbereich betonen dabei auch die Bedeutung der menschlichen Interaktion. Für sie gilt es, sorgfältig abzuwägen, wo Technologie unterstützt, und wo es die menschliche Interaktion im Kundenerlebnis als vertrauensstiftendes Element benötigt.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Guido Müller, CEO Swisscard, Seite 48**
- **Georg Schubiger, Co-CEO Vontobel, Seite 64**

Innovation braucht Ideen aus möglichst vielen Richtungen, und manchmal wird sie auch überschätzt

Wenn wir mit den Befragten über Transformation sprechen, ist das Thema Innovation nicht weit. Dabei sind sie sich einig, dass Innovation ein durchlässiger, kollaborativer Prozess sein muss, der Inputs und Ideen aus möglichst vielen verschiedenen Richtungen berücksichtigt. Auch das Prüfen, Bewerten und Weiterentwickeln von Ideen ist ein dynamisches Wechselspiel zwischen Führung und operativen Teams. Wenige Befragte beurteilen Innovation in ihrem Geschäft auch kritisch: Sie führen an, dass Neuerungen Instabilität in ein funktionierendes System bringen können und deshalb sorgfältig abzuwägen sind. Und dass Innovation nicht überall gefragt ist. Manchmal geht es vielmehr darum, bestehende Dienstleistungen und Kundenbeziehungen zu stärken, als sie neu zu erfinden.

Lesen Sie dazu das Interview mit

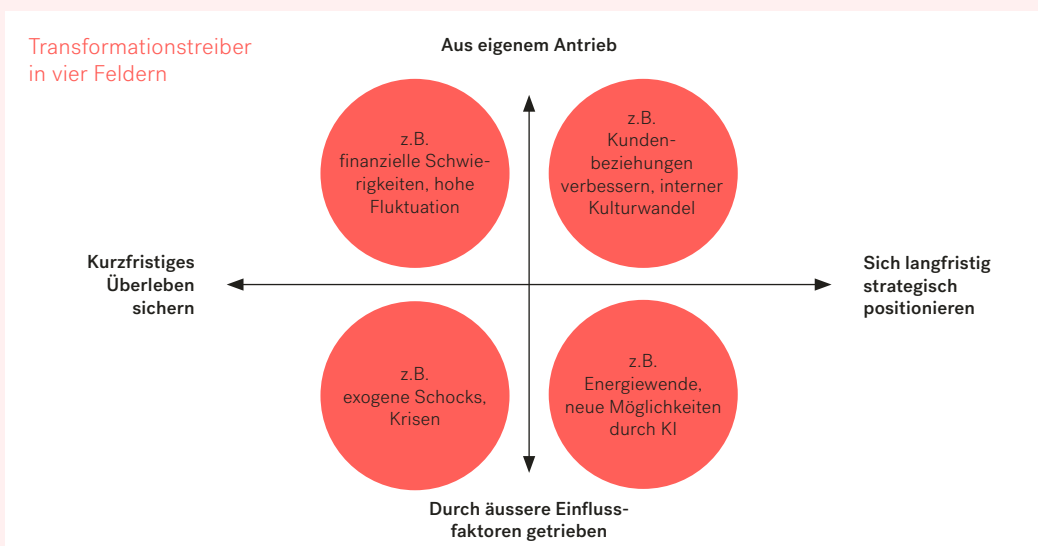
- **Dieter Widmer, Direktionspräsident AKB, Seite 8**
- **Vincenza Trivigno, CEO VAMED Schweiz Gruppe, Seite 56**

Sich auf das Machbare fokussieren und die richtigen Chancen priorisieren

Angesichts der Vielzahl an Einflussfaktoren, Stakeholdern und sich bietenden Chancen, nennen die Befragten immer wieder zwei Dinge: Erstens sei es wichtig, den eigenen Spielraum und Einflussbereich zu kennen und sich darauf zu konzentrieren. Zweitens: Aus den sich bietenden Chancen die richtigen auszuwählen und sich auf jene zu konzentrieren, die das Unternehmen weiterbringen.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Urs Ryffel, CEO HUBER+SUHNER, Seite 32**
- **Georg Schubiger, Co-CEO Vontobel, Seite 64**



Stabilität und Agilität: Zwei Seiten ein und derselben Medaille

Für die einen Herausforderung, für die anderen Selbstverständlichkeit

Eine Hypothese hatten wir, als wir uns das Thema des diesjährigen Leading Transformation Reports ausdachten: Dass es für Führungspersonen eine grosse Herausforderung ist, eine agile Organisation zu führen, die gleichzeitig Kundinnen und Kunden sowie Mitarbeitenden die nötige Stabilität bietet. Wir wurden widerlegt, zumindest teilweise. Die Führungskräfte sind sich in dieser Frage nicht einig: Die einen betonen, dass das Spannungsfeld zwischen Stabilität und Agilität eine zentrale Herausforderung ist, die sie bewusst managen müssen. Beispiele: Bei volenergy und Contrinex geht es darum, Exzellenz im bestehenden Geschäft aufrechtzuerhalten und gleichzeitig neue Produkte bzw. Geschäftsbereiche zu entwickeln, um die Zukunft zu sichern. Das andere Lager sieht Stabilität und Agilität nicht als Gegensätze, sondern als notwendige Komplementäre. Für die CEOs von Electrolux Schweiz, HUBER+SUHNER, Swisscard, Landis+Gyr oder Vontobel ist Stabilität und Agilität ein natürliches Spannungsfeld, dem sich eine Führungsperson stellen muss. Und schon immer stellen musste.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Annette Heimlicher, CEO Contrinex Gruppe, Seite 12**
- **Guido Müller, CEO Swisscard, Seite 48**
- **Georg Schubiger, Co-CEO Vontobel, Seite 64**

Agilität ist nötig, wird aber durch gestiegene Anforderungen an Datenschutz und Regulierungen erschwert

Einige der Befragten nehmen auch eine zunehmende Geschwindigkeit und Komplexität wahr, die von den Unternehmen eine erhöhte Anpassungsfähigkeit erfordert. Die CEOs von Gurit und Swisscard sprechen zum Beispiel darüber, dass alles immer schneller und gleichzeitig passiert. Langfristig bedeute heute noch ein bis zwei Jahre, sagt auch Georg Schubiger, Co-CEO von Vontobel. Mehrfach erwähnen die Befragten zudem, dass gestiegene Anforderungen an Datenschutz, IT-Sicherheit und regulatorische Vorgaben die Projekte komplexer machen. Dies erschwert es Unternehmen, agil zu bleiben und risikofreudig Neues auszuprobieren.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Mitja Schulz, CEO Gurit, Seite 20**
- **Vincenza Trivigno, CEO VAMED Schweiz Gruppe, Seite 56**

«Als Chefin möchte ich am liebsten vor allem Innovation machen. Aber schlussendlich besteht ein Grossteil meines Jobs darin, diese Stabilität sicherzustellen.»

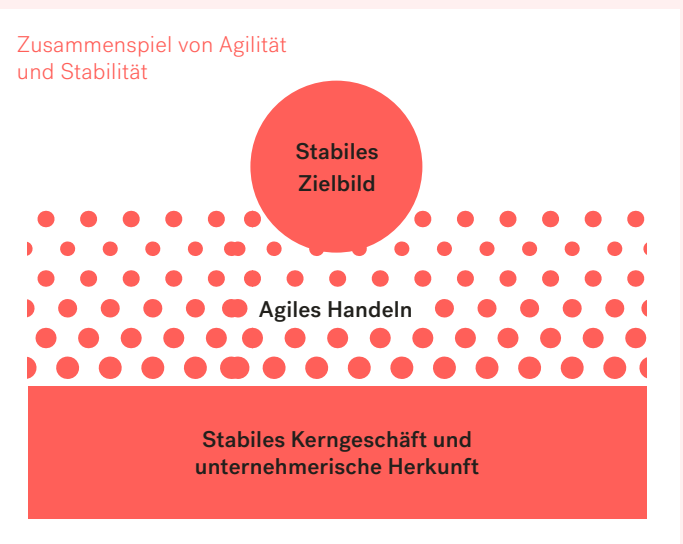
Annette Heimlicher, CEO Contrinex

Eine klare Vision und Strategie bieten Orientierung und damit Stabilität

Auch wenn es zum Thema Stabilität und Agilität keinen Konsens gibt, betonen praktisch alle Führungskräfte die Bedeutung einer langfristigen Strategie und klarer Ziele. Diese bieten Orientierung und stellen sicher, dass die Organisation auf Kurs bleibt – und sorgen somit für Stabilität. Voraussetzung ist, dass Strategie und Ziele eindeutig formuliert sowie klar und konsistent kommuniziert werden. Und dass das Führungsgremium konsequent darauf hinarbeitet, indem es neue Inputs und Einflüsse richtig einordnet sowie Ressourcen richtig einsetzt. Sind die grobe Richtung und die Rahmenbedingungen geklärt, muss der Weg dahin jedoch flexibel bleiben. Klar wird: Es braucht beides. Stabilität in Form eines etablierten Kerngeschäfts als Fundament sowie einer strategischen Ausrichtung als Orientierung. Und Agilität im Sinne eines flexiblen und gestaltbaren Weges zum Ziel.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Dieter Widmer, Direktionspräsident AKB, Seite 8**
- **Manuel Kunzelmann, CEO Migros Bank, Seite 40**



Führungskultur und Kommunikation: Über die Kunst der Zurückhaltung und Geduld

Zu guter Führung gehört auch Nicht-Führung und Verantwortung abzugeben

Bei der Frage nach den Merkmalen einer guten Führungskultur kommen die Evergreens – Ownership und Empowerment. Angesichts der Häufigkeit, mit der diese Themen genannt werden, drängt sich die Frage auf, inwiefern die Unternehmenskultur dieses Bestreben tatsächlich abbildet. Interessant wäre, dies mit dem mittleren Management und den Mitarbeitenden zu überprüfen. Klar ist: Führungskräfte sehen ihre Rolle darin, die organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, dass sich Mitarbeitende einbringen, eigenverantwortlich handeln und ihr Potenzial entfalten können. Führung scheint also genauso wichtig zu sein wie Nicht-Führung. Es gilt, ein feines Gespür dafür zu entwickeln, wann sich Führungskräfte aktiv einbringen und wann sie passiv bleiben müssen, wann sie Verantwortung übertragen und wann sie selbst entscheiden müssen, wo es das Hinschauen braucht und wo man wegschauen kann – und soll.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Peter Barandun, CEO Electrolux Schweiz, Seite 16**
- **Markus Mettler, Delegierter des Verwaltungsrates Halter Gruppe, Seite 24**
- **Manuel Kunzelmann, CEO Migros Bank, Seite 40**

Alle sprechen von Dialog und Partizipation, einige auch über die anspruchsvolle Seite davon

Ebenfalls oft zur Sprache kommen Dialog und Partizipation. Verschiedene Sichtweisen einzubinden, sich auf Augenhöhe zu begegnen und eine offene Feedbackkultur zu pflegen, erachten die Befragten als wichtige Kulturthemen. Ehrlichkeit, Transparenz und eine Umgebung, in der Fehler als Lernchancen willkommen sind, stiften Vertrauen. Einige Führungskräfte nennen die psychologische Sicherheit als wichtige Voraussetzung für eine dialogorientierte und partizipative Unternehmenskultur. Doch was auf den ersten Blick wünschenswert erscheint, ist im Alltag unbequem: Führungskräfte müssen Kritik zulassen, Diskussionen austragen sowie Misserfolge aushalten. Wie man das macht? Das stehe auf keinem PowerPoint-Slide, sagt Georg Schubiger, Co-CEO von Vontobel.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Dieter Widmer, Direktionspräsident AKB, Seite 8**
- **Werner Lieberherr, CEO Landis+Gyr, Seite 36**
- **Matthias Leuenberger, Länderpräsident Novartis Schweiz, Seite 44**

«Das Arbeiten mit Menschen geht nie schnell.»

Manuel Kunzelmann, CEO Migros Bank

Ein attraktiver Arbeitgeber sein, der die richtigen Menschen findet und bindet

Um ihre Transformationsvorhaben umzusetzen, sind die Organisationen auf die richtigen Mitarbeitenden angewiesen. Richtig bedeutet, passend zum Unternehmen und passend für die jeweilige Aufgabe. Dabei braucht es nicht nur Menschen, die mutig sind, vorwärts gehen und etwas verändern wollen, sondern je nach Aufgabe auch solche, die Stabilität und Konstanz sicherstellen können. Gut funktionierende Teams sind für das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeitenden zentral. Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen die Führungskräfte, indem sie auf die Bedürfnisse der jungen Generation auf dem Arbeitsmarkt eingehen sowie ihre Mitarbeitenden aus- und weiterbilden, intern oder auch in Kooperationen.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Annette Heimlicher, CEO Contrinex Gruppe, Seite 12**
- **Peter Barandun, CEO Electrolux Schweiz, Seite 16**
- **Warwick Brady, CEO Swissport, Seite 52**

Es braucht Ausdauer und Geduld, denn Change geht nie schnell

Transformation erfordert Beharrlichkeit, Konsistenz und Ausdauer. Einerseits, um die Strategie konsequent zu verfolgen und diese Story so oft zu erzählen, dass es einem eigentlich längst verleidet, wie es Urs Ryffel, CEO von HUBER+SUHNER, beschreibt. Andererseits gilt es anzuerkennen, dass es in Transformationsprozessen verschiedene Geschwindigkeiten gibt. Während einzelne Projekte relativ schnell durchgezogen werden können, benötigt organisatorischer und kultureller Wandel sehr viel Zeit. Geduld scheint nicht in der Natur von Führungskräften zu liegen, will jedoch gelernt sein.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- **Urs Ryffel, CEO HUBER+SUHNER, Seite 32**
- **Manuel Kunzelmann, CEO Migros Bank, Seite 40**

Persönlicher Führungsstil: Sich Zeit nehmen und unter Druck entscheiden können

Den einen richtigen Führungsstil gibt es nicht

Eines können wir nach 15 Gesprächen mit unterschiedlichsten Persönlichkeiten sagen: Es gibt weder die klassische Führungsperson noch den einen richtigen Führungsstil. Die Befragten bestätigen diesen Eindruck. Als Qualität nennen sie die Fähigkeit, den Führungsstil situativ anpassen zu können – an die aktuelle Herausforderung, Situation oder auch an die Menschen. Einige Führungskräfte erwähnen, dass die neue Generation von Mitarbeitenden neue Anforderungen an die Führung stellt: Sie hinterfragen mehr, wollen verstehen, warum sie etwas tun, und haben andere Bedürfnisse an ihre Arbeitgeber. Die Führungskräfte sehen in der neuen Generation grosses Potenzial und wollen möglichst gut auf sie eingehen, jedoch immer im Einklang mit den Bedürfnissen älterer Mitarbeitender.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- Peter Barandun, CEO Electrolux Schweiz, Seite 16
- Warwick Brady, CEO Swissport, Seite 52

Präsenz und persönliche Beziehungen als zentrale Führungsqualität

Persönlich präsent zu sein und den Austausch mit den Mitarbeitenden zu pflegen ist für die Befragten zentral – wenn nicht ihre wichtigste Aufgabe. Dieser Austausch hilft den Führungspersonen nicht nur, die Bedürfnisse und Herausforderungen ihrer Teams besser zu verstehen, sondern stärkt auch das Vertrauen und die Loyalität der Mitarbeitenden. Voraussetzung ist, dass sich die Führungskräfte Zeit nehmen, sich ehrlich interessieren und aktiv das Gespräch suchen. Dass das selbst in einem Unternehmen wie Swissport mit 60'000 Mitarbeitenden geht, beweist Warwick Brady: Mit dem Format «Coffee with Warwick» hat er eine Initiative zur Förderung von High Potentials ins Leben gerufen. In den Gesprächen lerne er jedes Mal eine Menge, sagt er.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- Annette Heimlicher, CEO Contrinex Gruppe, Seite 12
- Peter Barandun, CEO Electrolux Schweiz, Seite 16
- Warwick Brady, CEO Swissport, Seite 52

«In der Regel hat man seine Stärken eher im Dialog oder eher im Entscheiden. Ich setze Führungsteams so zusammen, dass beides abgedeckt ist.»

Vincenza Trivigno, CEO VAMED Schweiz Gruppe

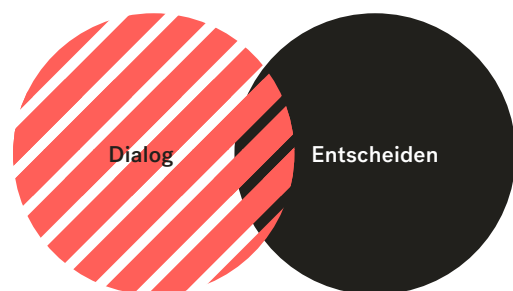
Führungskräfte müssen auch unter Druck Entscheidungen fällen, aber nicht allein

Als weitere zentrale Führungsqualität nennen die Befragten, schnelle und durchdachte Entscheidungen treffen zu können – auch unter Druck und Unsicherheit. Dies erfordert, eine Meinung zu haben, Position zu beziehen und damit manchmal auch anzudecken. Auf Nachfrage geben die Führungskräfte an, dass sie bei Entscheidungen sowohl analytisch vorgehen und Fakten einbeziehen als auch auf ihr Bauchgefühl und ihre Intuition hören. Die meisten Führungspersonen streben dabei den Konsens an. Einige sagen, in schwierigen Situationen auch autoritär Entscheidungen zu fällen. Andere geben an, dass sie Entscheide von Gremien auch dann mittragen, wenn sie der eigenen Meinung widersprechen. Nicht nur Erfahrung hilft dabei, gute Entscheidungen zu treffen, sondern auch der enge Austausch in der Geschäftsleitung bzw. dem Führungsteam. Viele Befragte betonen dabei die Wichtigkeit von Diversität in Geschlecht, Alter, Kultur und Persönlichkeit als wesentlicher Faktor für gute Entscheidungen.

Lesen Sie dazu das Interview mit

- Matthias Leuenberger, Länderpräsident Novartis Schweiz, Seite 44
- Vincenza Trivigno, CEO VAMED Schweiz Gruppe, Seite 56

Zwei zentrale Qualitäten von Führungskräften und -teams



Fazit: Ohne Transformation kein Leadership

Dieser Report bringt keine bahnbrechenden neuen Erkenntnisse ans Licht. Wir liefern auch keinen Fünf-Punkte-Plan ab. Denn es gibt kein Patentrezept für das Führen durch den Wandel. Und vielleicht ist genau das das Interessante daran.

Klar beschäftigen viele Unternehmen ähnliche Fragen. Zum Beispiel: Wie lassen sich Technologien, die sich schneller entwickeln als wir blinzeln können, für unser Geschäft sinnvoll nutzen? Oder: Wie gewinnen wir Menschen, insbesondere jene der neuen Generation, für unser Vorhaben? Und klar gibt es unter Führungskräften auch einen Konsens, wie man auf solche Herausforderungen antwortet. Mit einer klaren Strategie und indem man Chancen entlang dieser Ausrichtung konsequent priorisiert sowie beharrlich verfolgt. Denn Transformation ist kein Sprint, sondern ein Ultramarathon im Kollektiv.

Das Spannende aber ist, dass trotz ähnlicher Treiber und Herausforderungen doch jedes Unternehmen in einem einzigartigen Wandel steckt und individuelle Antworten braucht. Es führt kein Weg an der Komplexität vorbei. Die Ambivalenz, die Dissonanz und der Zielkonflikt sind Transformationen inhärent – und sie machen Leadership erst erforderlich. Deshalb braucht es Menschen, die darin aufgehen, sich committen und Verantwortung übernehmen.

Wir wollen Sie deshalb einladen, in die Interviews einzutauchen, sie in Ihrem eigenen Kontext zu reflektieren und Ihre persönliche Inspiration darin zu finden. Damit Sie Ihre anspruchsvollen Aufgaben als Leader in Zukunft noch besser lösen können. Denn es bleibt spannend. Und wir brauchen Sie.

Viel Glück!

Fragen zum Weiterdenken

- Wo unterstützen Technologie, KI und Digitalisierung unsere Prozesse und wo ist die menschliche Interaktion weiterhin entscheidend?
- Wie fördern wir kollaborative Innovationsprozesse in unserer Organisation und wie binden wir verschiedene Perspektiven ein?
- Wie definieren wir den Erfolg unserer Transformation und wie evaluieren wir die Auswirkungen unserer Initiativen?
- Wie beeinflussen externe Faktoren wie regulatorische Anforderungen unsere Fähigkeit, agil zu sein, und wie können wir sie managen?
- Wie fördern wir eine Kultur der Eigenverantwortung und des Empowerments? Welche Strukturen und Prozesse unterstützen oder hindern uns dabei?
- Wie halten wir das Team motiviert, wenn Veränderungen Geduld und Durchhaltevermögen erfordern?
- Wie nutzen wir die Vielfalt in unseren Führungsteams? Wie integrieren wir unterschiedliche Perspektiven in Entscheidungsprozesse?
- Welche Führungsqualitäten brauchen wir, um Vertrauen und Zusammenarbeit im Team zu fördern? Was können wir tun, um unsere Führungspraxis zu verbessern?

DIETER WIDMER
Aargauische Kantonalbank

«Wir haben viele Herausforderungen, die nichts mit Innovation zu tun haben.»

Dieter Widmer ist Direktionspräsident der Aargauischen Kantonalbank und seit 25 Jahren im Unternehmen. Er verkörpert damit eine Stabilität, die es im Business einer Universalbank braucht, und fordert im Gespräch das omnipräsente Narrativ des Wandels und der Innovation heraus.

Herr Widmer, was sind bei der AKB die aktuellen Transformationsthemen?

Wir sind zurzeit stark getrieben durch das Bankenumfeld. Vor rund vier Jahren wurde die Neue Aargauer Bank in die CS integriert und nun die CS letztes Jahr in die UBS. Zum einen laufen wir dadurch stark an der Kapazitätsgrenze, weil viele Kundinnen und Kunden dieser Banken zu uns kommen, und zum anderen fährt die FINMA durch die Geschichte mit der CS eine strengere Linie. Ein weiteres wichtiges Thema, wenn wir von Transformation sprechen, sind die Mitarbeitenden. Die jüngeren Mitarbeitenden suchen Sinnhaftigkeit und fragen nach dem Warum. Die Führungsansprüche steigen, und damit beschäftigen wir uns auch. Auch die Digitalisierung ist ein Thema. Da ist die Herausforderung aber eher, dass wir immer mehr Aspekte berücksichtigen müssen betreffend Datenschutz und IT-Security. Die Agilität steht da in einem Widerspruch zu diesen zunehmenden nicht-funktionalen Anforderungen.

Dass neue Kundinnen und Kunden zu Ihnen kommen, ist das nicht ein bisschen ein Luxusproblem?

Natürlich bin ich froh, wenn wir eher an der Kapazitätsgrenze laufen als umgekehrt. Aber unser Personal muss das auch abfangen können und wir müssen genügend Leute finden. Und da will ich unseren Mitarbeitenden wirklich ein Kränzchen winden, die machen einen super Job. Wir sind in den letzten vier Jahren um 100 Leistungseinheiten gewachsen und werden weiter wachsen. Wir finden noch genügend Leute, aber der Arbeitsmarkt wird schwieriger mit der Pensionierungswelle, die auch bei uns spürbar ist. Wir werden also immer mehr Mitarbeitende selbst ausbilden und müssen zugleich als Arbeitgeberin attraktiv bleiben.

Auch neue Anforderungen der Generation Z haben Sie angesprochen. Wie gehen Sie dieses Thema konkret an?

Es geht um die Sensibilisierung unserer Führungspersonen. Wir sprechen oft über die Anforderungen dieser Generation. Die jungen Menschen sind sehr digital affin und leistungswillig. Wir sollten also nicht nur die Herausforderungen sehen, sondern auch das Potenzial, das diese Mitarbeitenden mitbringen. Unsere Aufgabe ist es, das Führungsverständnis diesbezüglich in die Organisation zu tragen. Wir dürfen aber nicht nur auf die Generation Z schauen, sondern müssen auch die Bedürfnisse unserer älteren Mitarbeitenden berücksichtigen. Ich bin der Meinung, dass uns das bisher recht gut gelungen ist, was nicht heissen soll, dass wir es nicht noch besser machen können.

Was benötigt es Ihrer Meinung nach, um das Angebot der AKB relevant und attraktiv zu gestalten?

Es klingt langweilig, aber es ist einfach so im Banking: Das Vertrauen unserer Kundinnen und Kunden in unsere Dienstleistungen ist entscheidend. Wenn diese Grundvoraussetzung gegeben ist und die Qualität stimmt, dann kommt eine gute Zusammenarbeit zustande. Wir können uns vor allem durch den Service und die Qualität unserer Arbeit von der Konkurrenz abheben. Auch faire Preise spielen eine Rolle, das ist sicher bedeutender geworden. Bei uns geht es vor allem darum, negative Emotionen zu vermeiden. Es ist wie an der Börse: Negative Erfahrungen wirken drei Mal stärker als positive. Das beginnt damit, wie wir die Kundenzone gestalten, geht über die Fairness im Pricing bis zu konstanten Ansprechpersonen für unsere Kundinnen und Kunden. Als erste Universalbank haben wir beispielsweise letztes Jahr die Kontogebühren abgeschafft, nachdem die Negativzinsen verschwunden sind. Solche Themen werden meines Erachtens unterschätzt, wenn es um das Vertrauen geht.

Eine solide, vertrauenswürdige Dienstleistung sicherzustellen ist also wichtiger, als sich mit einzigartigen Angeboten von anderen Banken abzuheben?

Ja, das ist sicher wichtiger als Innovation beispielsweise im Sinne einer neuen Funktion im Mobile Banking.

Es gibt die AKB Denkfabrik, wo die AKB gemeinsam mit Kundinnen und Kunden co-kreativ Produkte und Services weiterentwickelt. Welche Erfahrungen haben Sie damit bisher gemacht?

Ehrlich gesagt gemischte. Ich war selbst schon bei Workshops der AKB Denkfabrik dabei, und die Kundinnen und Kunden, die dort mitmachen, sind begeistert. Das ist toll zu sehen. Sie bringen ihre ganz persönliche Sicht ein, und diese Perspektive ist für uns sehr wertvoll. Wir haben aber leider auch festgestellt, dass vereinzelt Produkte und Dienstleistungen, die in diesen Workshops entwickelt wurden, vom Markt nicht nachgefragt wurden. Das war ein bisschen ernüchternd. Dennoch werden wir die Workshops weiterführen, denn zu lernen, wie unsere Kundinnen und Kunden denken, hilft enorm.

Wie nehmen Sie die Balance zwischen Stabilität und Agilität bei Ihnen im Unternehmen wahr, und wie hat sich das verändert im Laufe Ihrer langjährigen Tätigkeit für die AKB?

Projekte sind deutlich anspruchsvoller geworden und es gibt viel mehr Variablen. Gerade bei dieser gesteigerten Komplexität ist es wichtig, sich zu Beginn eines Vorhabens zu fragen: Was ist eigentlich das Ziel und was ist der Umfang? Wenn das nicht geschärft ist, gibt es zu viel Raum für Zusatzwünsche, und dann sind Sie am Ende bei der Rolls-Royce-Variante, die viel kostet und in der Erstellung lange dauert. Deshalb sind eine fokussierte Strategie und Vision entscheidend für die Orientierung. Insofern sind Langfristigkeit und Agilität kein Widerspruch, denn Sie müssen beides immer wieder aufeinander abstimmen, das ist ein dynamischer Prozess. Auf eine Vision hinzuarbeiten, braucht viel Disziplin und man darf sich nicht verzetteln.

Welcher CEO ist in einem Transformationsprozess im Vorteil: Derjenige, der neu in ein Unternehmen kommt und eine Aussenperspektive einbringt, oder der alte Hase, der schon über 20 Jahre dabei ist?

Das ist eine schwierige Frage. Es ist sicher so, dass jemand von aussen unbeschwerter an gewisse Themen herangeht. Was ich einfach beobachte: Unser Geschäft gibt es schon lange und es ändert sich nicht so schnell. Unsere Kundinnen und Kunden sind viel weniger digital, als manche glauben. Die Innovation im Banking ist nicht so wichtig wie in anderen Branchen. Die Kommunikationskanäle ändern sich, aber am Ende geht es immer um

Menschen, Kredite, Anlagen und Vorsorge, das hat sich im Kern nicht verändert. Während meiner Ausbildung sprachen wir mit einem Experten über Innovation, und dieser sagte zu meiner Überraschung: «Banken müssen nicht innovativ sein, Banken müssen Bedürfnisse erfüllen und Stabilität sicherstellen.» Das war vor 25 Jahren und er hatte absolut recht. Wir haben viele Herausforderungen, die nichts mit Innovation zu tun haben. Wir müssen einfach einen guten Job machen. Das tönt vielleicht langweilig, aber am Ende ist es die Realität. Ich behaupte deshalb, meine Kategorie – die der alten Hasen – war die letzten Jahre im Vorteil. Aber klar muss auch ich offen sein für neue Ideen, wir dürfen nicht stehen bleiben.

Wie binden Sie Ihr Führungsteam sowie die Mitarbeitenden in den Transformationsprozess ein?

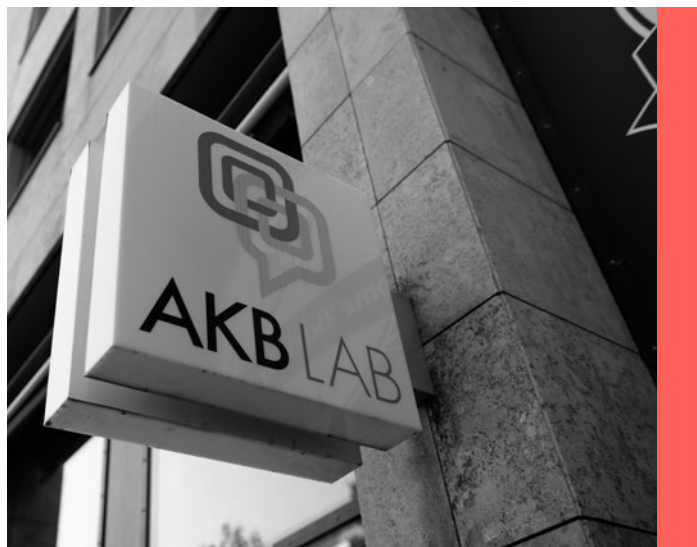
Man kann Menschen nicht von aussen motivieren, aber man kann ein Umfeld schaffen, das den Leuten hilft, sich selbst zu motivieren. Die Unternehmenskultur wird hier oft unterschätzt, denn es hat viel damit zu tun, wie man miteinander umgeht. Wichtig ist, den Leuten Sicherheit zu geben und eine gegenseitige Feedbackkultur zu pflegen. Wir werden beispielsweise von aussen teilweise als eher hierarchische Organisation wahrgenommen, aber unsere Mitarbeitenden erleben das nicht so. Denn Führungsstufen zu haben, bedeutet noch lange nicht, dass die Ideen nur von den Führungspersonen kommen. Man muss den Dialog führen und sich auf Augenhöhe begegnen. Ich beobachte beispielsweise mit Freude, dass mir Lernende Fragen stellen oder ihre Sicht darlegen. Die Distanz zwischen ihnen und mir ist heute viel kleiner als früher. Gleichzeitig kriert allein meine Funktion als Chef natürlich eine gewisse Distanz. Damit einher geht auch, dass man nicht immer alles hört, weil die Leute Angst haben, es einem zu sagen. Dann ist es besonders wichtig, Stimmen zu haben, die einem sagen: «Du, das war jetzt nicht so gut.»

Wie stellen Sie sicher, dass Sie diese Stimmen hören?


Indem ich zum Teil direkt nachfrage. Ich habe einen engen Austausch mit den Geschäftsleitungsmitgliedern, dem Bankratspräsidenten, auch mit Leuten auf der zweiten Führungsstufe, die ich schon lange kenne. Ziel ist auch, alle Mitarbeitenden jährlich einmal in einem persönlichen Teamaustausch zu sehen und zu hören. Und obwohl ich als Direktionspräsident einen Einfluss in Gremien habe, gibt es zwischendurch auch Entscheide, die gegen meine persönliche Meinung sind, die ich dann aber voll mittrage.



Die Aargauische Kantonalbank ist eine der führenden Universalbanken für Privat- und Firmenkundinnen und -kunden im Kanton Aargau und befindet sich zu 100 Prozent im Eigentum des Kantons Aargau. 940 Mitarbeitende betreuen rund 250'000 Kundinnen und Kunden an 32 Geschäftsstellen sowie online. Mit einem AA+-Rating der Agentur Standard & Poor's gehört die AKB zu den bestbewerteten Banken weltweit.



ANNETTE HEIMLICHER
Contrinex Gruppe



**«Einmal kurzfristig
grossen Erfolg zu haben
ist einfacher, als
dauerhaft soliden Erfolg
sicherzustellen.»**

Annette Heimlicher ist CEO der Contrinex Gruppe mit Tochtergesellschaften in über 12 Ländern weltweit. Die Internationalität hört man aus dem Berndeutsch heraus. Wir führen das Interview online, aber im Gespräch wird schnell klar, dass sie den persönlichen Austausch vorzieht – denn präsent zu sein und den Dialog zu führen, sei zu ihrer wichtigsten Aufgabe geworden, sagt sie.

Frau Heimlicher, Contrinex ist weltweit führend in komplexen Automatisierungs- und Smart-Factory-Anwendungen. Wie gelingt es Ihnen, diese Marktstellung zu halten bzw. auszubauen angesichts der Geschwindigkeit, mit der sich Technologie heute entwickelt?

Das ist der springende Punkt, wenn wir von Stabilität und Agilität reden: Auch wenn im Moment technologisch die Post abgeht, heisst das nicht, dass wir damit in einem Jahr Löhne bezahlen können. Neue Technologien und Produkte werden vom Markt nur zögerlich adoptiert. Unsere Kundinnen und Kunden sind zwar interessiert an neuen Produkten, aber sie wollen trotzdem weiterhin die alten kaufen. Das heisst, es geht oft Jahre, bis sich Innovationen in Umsatz manifestieren. Diese «stickyness» des Marktes ist für mich sehr frustrierend. Wir müssen einerseits unseren Kundinnen und Kunden eine hohe Stabilität bieten können und andererseits in Innovationen investieren, denn das ist unser Standbein als Schweizer Hightechunternehmen. Da den richtigen Speed zu finden ist die Schwierigkeit meines Jobs – «in a nutshell».

Warum wollen Ihre Kundinnen und Kunden keine neuen Produkte? Ist es schwierig, den Business-Value aufzuzeigen?

Unser Markt – und das mag speziell sein für Maschinenbau und industrielle Anwendungen – ist relativ risikavers. Die Kundinnen und Kunden wollen am liebsten das gleiche Produkt 20 Jahre lang kaufen, ohne jegliche Veränderungen. Denn ein neues Produkt bedeutet, die ganze Produktion umzustellen, und das hat tiefgreifende operative Konsequenzen. Diese Hürde ist riesig. Als Chef möchte ich am liebsten vor allem Innovation machen. Aber schlussendlich besteht ein Grossteil meines Jobs darin, diese Stabilität sicherzustellen.

Wie meistern Sie bei Contrinex diesen Spagat?

Das Ziel ist es, jeden Tag die gleiche Leistung auf dem gleichen Level zu erbringen. Wir müssen dafür sorgen, dass auch das hunderttausendste Stück die gleiche Performance bringt wie das erste Sample. Diese Wiederholgenauigkeit ist extrem wichtig. Einmal kurzfristig grossen Erfolg zu haben ist einfacher, als dauerhaft soliden Erfolg sicherzustellen. Nummer eins ist deshalb, dass unsere Sensoren immer in der gleich hohen Qualität aus dem Werk kommen. Erst an zweiter Stelle kommen Innovation und zusätzliche Features. Die Königsklasse sind Firmen, die beides kombinieren können. Die werden mittel- und langfristig Erfolg haben. Und ich hoffe, wir sind eine davon.

Wie funktioniert der Innovationsprozess bei Ihnen im Unternehmen? Wie erkennen, bewerten und priorisieren Sie Trends und Entwicklungen?

Das Problem ist nicht, neue Ideen zu generieren, sondern sich einzuschränken und zu definieren, welche Ideen wir prüfen oder generell welche Stossrichtung wir weiterverfolgen. Unsere Mitarbeitenden kommen mit so vielen Proposals für neue Produkte aus dem Markt zurück und ich und das Board müssen basierend auf den Fakten, die wir kennen, Entscheidungen treffen. Wir bauen zum Beispiel gerade ein zusätzliches Standbein auf im Bereich Kamerasystem, als übergreifende Technologie in der Sensorik. Diese Stossrichtung ist eine strategische Entscheidung des Boards. Danach gilt es, Bottom-up Fragen zu klären wie: Welche Nische können wir mit unserem Vertriebskanal erschliessen? Wo haben wir Kundenzugang? Welche Spezifikationen sind für unsere Kundinnen und Kunden wichtig? So kommen wir auf konkrete Produktideen. Es ist ein kollaborativer Effort des Vertriebs, des Entwicklungsteams, des Product-Managements, des CTOs, des Boards und mir.

Welche Führungsqualitäten sind im Spannungsfeld von Stabilität und Agilität besonders gefragt?

Auf der einen Seite brauchen wir kreative, impulsive und dynamische Leute, auf der anderen Seite aber auch jene, die gewissenhaft und detailgetreu arbeiten können. Das sind unterschiedliche Menschen. Als CEO hat man die Tendenz, bestimmte Persönlichkeiten zu favorisieren, die gut zu einem passen. Aber es gilt, genau hinzuschauen und zu überlegen, welche Persönlichkeit man für eine bestimmte Position braucht.

Ist das Mindset also wichtiger als das Skillset?

In der Rekrutierung ist mir die Persönlichkeit tatsächlich wichtiger als der CV. Fachliche Kompetenzen kann man aufbauen, aber wenn die menschliche Komponente nicht stimmt, wird es schwierig. Ich brauche Leute, die eine Mission zum Erfolg führen können. Die Mission kann sein, Beständigkeit reinzubringen oder ein Team komplett umzustellen. Das sind ganz unterschiedliche Leute, die ich dafür brauche.

Wie findet man heraus, wie jemand tickt?

Das ist eine gute Frage. Der Prozess, wie wir ihn kennen, ist da ungenügend. Ein oder zwei Interviews reichen nicht, um jemanden kennenzulernen. Ich mag auch keine Online-Interviews, da geht so viel verloren respektive kann man viel manipulieren. Ich nehme immer das Beispiel vom Langstreckenflug: Eigentlich sollte man mit jeder Kandidatin oder jedem Kandidaten einen Langstreckenflug in der Economy Class machen, dann lernt man sich kennen. Der menschliche Aspekt ist Key. Ich versuche, die Sichtweise der Kandidatinnen und Kandidaten einzunehmen. Denn wissen Sie was: Für sie ist es eine einschneidende Entscheidung, welches Jobangebot sie annehmen. Es ist wie ein Matchmaking, wie eine Hochzeit. Ich möchte keine Leute, die nur für den nächsten Karriereschritt zu Contrinex kommen. Ich möchte Leute, die bis zu ihrer Pensionierung bei uns bleiben wollen. Wenn die Leute nur noch wegen des Lohns zur Arbeit kommen oder den Job als Zwischenschritt in ihrer Karriere betrachten, dann haben wir etwas falsch gemacht.

Wie würden Sie die Führungskultur bei Contrinex beschreiben?

Partizipativ. Wir nehmen die Meinung der Leute im Führungsteam ernst. Wenn jemand Bedenken oder Kritik äussert, dann besprechen wir das nochmals. Es ist immer komfortabler, nichts zu sagen. Also müssen wir jenen zuhören, die sich einbringen. Diesen Austausch brauchen wir – in Project-Reviews genauso wie an der Kaffeemaschine.

Sie haben Tochtergesellschaften in verschiedenen Ländern. Wie wichtig ist für Sie eine gemeinsame Führungskultur?

Das ist ein schwieriger Punkt und ich muss sagen, da sind wir noch nicht dort, wo wir sein wollen. Der Austausch mit den Tochtergesellschaften ist heute noch nicht systematisiert, das passiert intuitiv. Wir reisen viel zu den Tochtergesellschaften und holen dort Feedback vom Management und auch direkt bei den Kundinnen und Kunden ab. Diese Meinungsbildung vor Ort ist für unsere Entscheidungen extrem wichtig, und das haben wir heute noch nicht systematisiert. Das ist ein Manko, das ich in den nächsten Jahren beheben möchte.

Teams zu motivieren und zu inspirieren sowie eine konsistente, verständliche Kommunikation nannten die Befragten im letztjährigen Leading Transformation Report als wichtigste Eigenschaften einer Führungsperson. Stimmen sie dem zu?

Auf jeden Fall. Für Arbeitnehmende ist es eine zentrale Entscheidung, worin sie ihre wertvolle Lebenszeit investieren. Das interne Stakeholdermanagement ist zu meiner Hauptaufgabe geworden. Ich muss meinen Mitarbeitenden dauerhaft das Gefühl geben, ihre Zeit richtig zu investieren – in die richtige Firma und in die richtigen Projekte.

Wie machen Sie das?

Ich nehme mir Zeit. Wenn ich präsent bin – sei es am Hauptsitz oder unterwegs bei den Tochtergesellschaften –, kreierte ich Möglichkeiten für den Austausch. Mir ist es wichtig, die Mitarbeitenden zu sehen, ihnen zuzuhören, zu wissen, was sie denken. Das ist meine Hauptaufgabe. Bei der Kommunikation habe ich jedoch den goldenen Weg noch nicht gefunden. Die Mitarbeitenden wollen Informationen, aber vieles ist vertraulich. Und das, was man sagen kann, ist dann so «watered down», dass es auch wieder nichts bringt. Den Mittelweg zu finden, dass die Informationen für alle Mitarbeitenden weltweit zugänglich und gleichzeitig relevant bleiben, finde ich schwierig.

Sie haben die Unternehmensführung 2012 von Ihrem Vater übernommen, der das Unternehmen aufgebaut hat. Woran soll man sich bei Ihnen einmal erinnern?

Mein Auftrag an mich selbst ist, das Unternehmen auf den nächsten Level zu bringen. Mein Vater hat ein Start-up gegründet und daraus eine internationale Firma mit mehreren Tochtergesellschaften aufgebaut. Für mich ist der nächste Level die Skalierung des Umsatzes, des Produktportfolios, der Governance und der Nachhaltigkeit im Unternehmen. Das ist das Ziel meines Einsatzes hier als CEO.

Contrinex ist ein weltweiter Technologieführer für intelligente Sensoren in komplexen Automatisierungs- und Smart-Factory-Anwendungen. Seit der Gründung im Jahr 1972 hat sich Contrinex zu einer multinationalen Gruppe mit über 500 Mitarbeitenden weltweit entwickelt. Mehr als 12 Tochtergesellschaften decken die Kernmärkte in Europa, Asien, Nord- und Südamerika ab.



Bilder: Stemutz

PETER BARANDUN
Electrolux

**«Wir fördern eine
gute Balance
zwischen Ownership
und Leadership.»**

Peter Barandun ist CEO sowie Präsident des Verwaltungsrates von Electrolux Schweiz und seit 28 Jahren im Unternehmen. Wir treffen ihn am frühen Morgen in seinem Büro in Zürich Altstetten.

Herr Barandun, welche Transformationsinitiativen beschäftigen Electrolux Schweiz aktuell?

Die grösste Transformation findet bei den Menschen statt. Die Bedürfnisse haben sich geändert, viele der Jüngeren wünschen sich zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle. Wir nehmen diese Bedürfnisse ernst und schaffen die Grundlagen, damit wir darauf eingehen können. Ein gutes Beispiel: Wir haben die Sechstageswoche eingeführt. Damit bieten wir unseren Mitarbeitenden flexible Arbeitszeiten und ermöglichen unseren Kundinnen und Kunden gleichzeitig, dass unsere Servicefachleute auch mal am späteren Abend oder am Samstag vorbeikommen. Das ist eine schöne Kombination.

Wo liegen da die grössten Herausforderungen?

Flexibles und ortsunabhängiges Arbeiten erfordert einen Lernprozess und eine gewisse Kompromissbereitschaft auf Seiten der Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Wichtig ist mir, dass man die Jungen nicht in eine Ecke stellt und sagt, sie seien nicht leistungsorientiert oder nicht fleissig. Die Jungen sind auch hungrig, aber auf eine andere Art und Weise. Sie empfangen keine Befehle, sondern wollen verstehen, warum sie etwas tun. Das bietet grosse Chancen und erfordert eine Anpassung des Führungsstils. Führungspersonen, die sich nicht für Menschen interessieren und nicht auf die Leute eingehen, werden verlieren.

Nachhaltig zu handeln und bessere Erfahrungen zu ermöglichen, ist das Versprechen von Electrolux. Wie bringen Sie das zusammen?

Nachhaltig zu handeln gehört heute zu den Basics. Da gibt es auf Kundenseite zwei Dimensionen – die Privatkundinnen und -kunden sowie die Investoren. Privatkundinnen und -kunden wollen ressourcenschonende Geräte mit einem tiefen Wasser- und Stromverbrauch. Da hat die

ganze Branche einen super Job gemacht. Eine Waschmaschine verbraucht heute noch etwa ein Drittel des Wassers von vor 15 Jahren. Auf der anderen Seite sind die Investoren, börsennotierte Immobilienfirmen, welche die ESG-Richtlinien einhalten müssen. Da geht es um den gesamten Lebenszyklus der Geräte. Sie interessiert, wie lange wir Ersatzteile liefern können, ob die Geräte recycelbar sind und auch, wie die Energiebilanz ausfällt.

Wer ist bei Ihnen im Unternehmen dafür verantwortlich, Entwicklungen zu erkennen, zu bewerten und den Impuls zum Handeln zu geben?

Der Impuls kommt immer von den Kundinnen und Kunden und vom Markt. In der Schweiz sind die Anforderungen sehr hoch. Unser Produktmanagement arbeitet eng mit der Produktentwicklung zusammen, um spezifische Bedürfnisse unserer Konsumentinnen und Konsumenten zu berücksichtigen. So entstehen unter anderem Produkte mit einem eigens für die Schweiz entwickelten Design und Features, welche auf die lokalen Bedürfnisse ausgerichtet sind. Aber auch der Service muss den hohen Anforderungen unseres Marktes angepasst sein. Mit KI machen wir hier grosse Fortschritte, das ist auch eine wichtige Transformation.

KI ist ein gutes Beispiel, dass Unternehmen agil sein und herausfinden müssen, wo die Chancen für ihr Business liegen. Empfinden Sie die Balance zwischen Stabilität und Agilität als Spagat?

Nein, das war schon immer so. Fabrikschliessungen, die Finanzkrise, Corona – es war immer etwas in Bewegung. Es ist einfach wichtig, dass man den Markt ständig beobachtet und sich bietende Opportunitäten ergreift. Trends, Mitbewerber, das haben wir alles im Scope. Das ist normal, wenn man erfolgreich sein will. Stabilität ist mir wichtig bei den Mitarbeitenden, bei den Schlüssel-

positionen. Das ist mein Lieblingsthema. Bei grossen Geschäftsanlässen rufe ich unsere Mitarbeitenden jeweils nach Dienstalter auf und selbst bei dreissig Jahren stehen noch viele auf.

Führungskräfte scheinen Meisterinnen und Meister darin zu sein, Chancen zu erkennen und Veränderungen anzustossen. Den geschaffenen Wert zu evaluieren, wird jedoch vernachlässigt. Wie ist das bei Electrolux Schweiz?

Diesbezüglich haben wir viel dazugelernt. Gerade in einem eingespielten Team mit langjährigen Mitarbeitenden tendiert man dazu, aus der Erfahrung heraus Bauchentscheide zu fällen. Und das ist auch richtig so. Heute kombinieren wir das Bauchgefühl aber immer mit Daten, und das beginnt schon in der Analysephase. Wir machen Befragungen, analysieren Nutzungsdaten, je nach Thema. Gerade arbeiten wir an einem grossen Projekt mit Bewirtschaftungsfirmen. Wir wollen verstehen, wie sich der Einkaufsprozess in den nächsten Jahren entwickelt, und da fragen wir nach und messen anschliessend auch das Resultat. Heute messen wir manchmal sogar fast zu viel, denn die Daten müssen auch in wertvolle Insights übersetzt werden. Ich bin davon überzeugt, dass eine divers aufgestellte Geschäftsleitung mit jüngeren und älteren Mitgliedern, in der man sich vertraut und einen Konsens findet, genauso wichtig ist, wie alles zu analysieren und daraus Entscheidungen zu treffen.

Die Fähigkeit, Teams zu motivieren und zu inspirieren ist eine der wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft, um den Wandel erfolgreich zu bewältigen. Wie binden Sie Ihr Führungsteam und Ihre Mitarbeitenden in den Transformationsprozess ein?

Ich habe bei Führungskräften schon oft beobachtet, dass sie viel Zeit in Meetings, E-Mails oder sonstige operative Themen investieren, während sie zu wenig Zeit für ihre Führungsaufgaben beziehungsweise ihr Team aufwenden. Mitarbeiterbelange werden dabei häufig verschoben. Doch genau hier liegt meine oberste Priorität. Besonders in Zeiten grosser Unsicherheit ist es entscheidend, den Mitarbeitenden den Rücken zu stärken und sie gezielt zu entwickeln. Diese Unterstützung ist der Schlüssel zur Schaffung von Stabilität, die es den Mitarbeitenden ermöglicht, agil zu handeln. Das gelingt jedoch nur, wenn man die Menschen und ihre Bedürfnisse wirklich kennt.

Da gibt es also keine Patterns, sondern man muss die Bedürfnisse, Ängste etc. jeder und jedes Einzelnen in persönlichen Gesprächen anschauen.

Ja, das ist der Schlüssel. Ich bin seit 2012 im Präsidium des Schweizerischen Skiverbandes Swiss-Ski und erlebe im Spitzensport genau das gleiche: Die Athletinnen und Athleten sind ganz unterschiedliche Menschen und müssen individuell betreut werden, damit sie an der Weltspitze performen können. Es geht nur über das Persönliche.

Aber es braucht schon eine Balance zwischen führen und partizipieren lassen, oder?

Als Führungskraft ist es entscheidend, das Ziel klar vorzugeben. Wie dieses Ziel erreicht wird, kann jedoch unterschiedlich gestaltet werden. Manchmal ist es sinnvoll, den Weg detailliert auszuformulieren, während in anderen Fällen ein grober Rahmen ausreicht, bei dem man unterwegs regelmässig Rücksprache hält. Einige Mitarbeitende benötigen klare Anweisungen, während andere eigenständig arbeiten und weniger Rückmeldung einfordern. Wir fördern eine gute Balance zwischen Ownership und Leadership. Ownership in einem Unternehmen zu fördern, bedeutet, den Mitarbeitenden die nötigen Kompetenzen und Freiheiten zu geben, damit sie aktiv mitgestalten können. Das stärkt ihr Verantwortungsbewusstsein und ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Trotzdem ist es wichtig, eine ausgewogene Herangehensweise zu bewahren, bei der sowohl Führung als auch die Förderung von Ownership miteinander harmonieren. So wird sichergestellt, dass Mitarbeitende nicht nur vorankommen, sondern auch Freude an dem haben, was sie tun, und dabei einen echten Mehrwert schaffen.

Zum Schluss: Welchen Tipp würden Sie einer aufstrebenden Führungskraft geben?

Wir haben immer wieder Entwicklungsgespräche hier am Tisch. Ich erlebe manchmal, dass manche ungeduldig werden, wenn einen Monat lang nichts in ihrer Karriere passiert. Sie wollen einfach vorwärtskommen, um ihrer Karriere willen. Das ist nicht der richtige Ansatz. Mir ist wichtig, dass die Leute eine klare Vorstellung davon haben, wohin sie wollen, was ihnen Freude bereitet, und wo sie einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen können. Es geht nicht nur darum, was einen am schnellsten die Karriereleiter hoch befördert, sondern darum, das zu tun, was einem wirklich liegt und Freude macht. Das ist die Grundvoraussetzung. Und dann? Zeit investieren. Eine grosse Karriere mit möglichst wenig Zeitaufwand – das funktioniert nicht. Und dann wieder mein Lieblingsthema: Dass sie sich für Menschen interessieren, authentisch bleiben und nahbar sind.

1919 in Schweden gegründet, ist Electrolux ein weltweit führender Anbieter von Haushaltsgeräten für den privaten und professionellen Gebrauch. Die Tochterfirma Electrolux Schweiz mit rund 450 Mitarbeitenden agiert eigenständig und gilt als Role-Model im Konzern. «Ich bin Unternehmer, nicht Manager. Darauf bestehe ich», sagt Peter Barandun.



Bilder: Electrolux

MITJA SCHULZ
Gurit

**«Wir können immer
weniger Ereignisse
in der Zukunft vorher-
sehen.»**



Mitja Schulz ist seit vier Jahren CEO bei Gurit, mit einer internationalen Karriere im Automobil- und Energie-Sektor. Wir treffen ihn in den Büroräumlichkeiten in Oerlikon, um mit ihm darüber zu sprechen, wie der Markt den Wandel im Unternehmen vorantreibt und wie dadurch neue Möglichkeiten entstehen.

Herr Schulz, wie wirkt sich der Markt heute auf Ihr Unternehmen aus?

Auf verschiedene Art und Weise. Die Windenergie macht 70 Prozent unseres Geschäfts aus, und diese Industrie hat in den letzten 20 Jahren sehr viel Dynamik erlebt, insbesondere in den letzten fünf Jahren. Man muss sich also schnell anpassen. Wenn wir vor zehn Jahren einen Fünfjahresplan aufgestellt haben, wussten wir, dass wir ihn im Grunde auch so umsetzen können. Wenn man sich den Plan heute anschaut, besteht da sehr viel Unsicherheit. Die Dinge verändern sich immer schneller. Und das merken wir. Wir sehen das beispielsweise an der Art und Weise, wie dynamisch sich die Anforderungen unserer Kundinnen und Kunden verändert haben und wir unsere Technologie und unsere globalen Produktionsstätten entsprechend schnell anpassen mussten.

Wie kommen Sie mit der schnellen Veränderung und dieser Unsicherheit zurecht?

Am wichtigsten ist es, sich dessen bewusst zu sein. Dass man merkt, dass es schwierig ist, mehr als die nächsten drei Jahre vorherzusagen. Wir sollten also nicht zu viel Zeit mit Dingen verschwenden, über die wir ohnehin keine Vorhersage treffen können. Gleichzeitig muss uns klar sein, wohin wir wollen, vor allem in einem unsichereren Umfeld. Das ist wichtig, weil es auch um Menschen geht und Unsicherheit kein angenehmes Gefühl ist. Wir müssen aber auch die langfristige Entwicklung im Auge behalten und sicherstellen, dass wir immer noch auf Kurs sind. Und wenn wir das nicht mehr sind, müssen wir sie entsprechend anpassen. Es geht also darum, mehrere Ebenen gleichzeitig im Blick zu halten. Dafür müssen wir an unserer Flexibilität arbeiten und Entscheidungen schnell treffen können.

Wie wirken sich diese Entscheidungen im Unternehmen aus?

Wir sind ein kleines Unternehmen mit flachen Hierarchien, daher arbeite ich eng mit meinem Team zusammen und lege nötige Entscheidungen transparent und stimmig dar. Ich bin kein grosser Fan davon, lange um den heissen Brei herum zu reden. Besser ist es, sich klar auszudrücken. Geradlinigkeit ist meiner Erfahrung nach etwas, das die Leute schätzen. Transparenz ist in unserem Unternehmen also entscheidend.

Wie geben Sie Ihre Einstellung zu Ehrlichkeit und Transparenz an das gesamte Unternehmen weiter?

Ja, das ist eine Herausforderung, vor allem in einem globalen und dezentralen Umfeld. Wir fördern Dialog und Diskussionen auf allen Ebenen. Jeden Montagmorgen mache ich für etwa eine Stunde ein virtuelles Meeting mit meinem erweiterten Management-Team. Wir informieren uns und diskutieren über Bedenken und Fragen. Die Führungskräfte der Business-Units erhalten die nötigen Informationen und geben sie an ihre Teams weiter. Ich denke, Präsenz und Kommunikation sind der Schlüssel, damit die Leute motiviert sind.

Präsenz ist für Sie also ein bewusster Führungsstil?

Naja, Präsenz ist wichtig und zeigt sich auf verschiedene Weisen. Ich bin viel unterwegs, weil wir dort sein müssen, wo die Produkte hergestellt werden und wo die Kundinnen und Kunden sind. Also mache ich Mitarbeiterversammlungen, treffe mich einzeln mit den Werksleitern und verbringe Zeit mit dem Team auch ausserhalb der Arbeitszeit. Wenn ich da bin, gehe ich immer gemeinsam mit dem Team Abend essen. Auf diese Weise stelle ich eine persönliche Beziehung mit meinem Team her. Ich kann

mir Namen und Gesichter sehr gut merken, das macht es einfacher. Aber das allein reicht natürlich nicht aus. Das Interesse muss von innen kommen, damit man authentisch ist. Und ich hoffe, dass mich mein Team als interessiert und ehrlich wahrnimmt, wenn wir zusammen sind.

Wie haben sich die Erwartungen an Sie als Führungskraft in den letzten fünf Jahren geändert?

Wie ich schon sagte, ist das Umfeld viel dynamischer. Und es gibt kaum einen Tag, an dem man sagen kann: <Wow, heute wussten wir genau, was passieren wird.> Also permanente Veränderung und der richtige Umgang damit. Ich denke, das ist etwas, das sich aus meiner Sicht verändert hat. Ausserdem glaube ich, dass die Pandemie die Art und Weise verändert hat, wie wir arbeiten und wie wir als Führungskraft denken müssen. Der Unterschied zu vor fünf Jahren ist enorm, wo wir alle zum Arbeiten im selben Raum sein mussten. Als Führungskraft muss man also viel mehr mit Vertrauen arbeiten. Darauf vertrauen, dass die Leute ihre Arbeit richtig machen, auch wenn sie nicht im Büro sind. Die jüngsten Ereignisse haben meiner Meinung nach gezeigt, dass genau das stattfindet und manche Leute sogar effizienter werden. Aber es hat auch einen Nachteil: Es wird schwieriger, die Leute im Unternehmen zu halten, weil die Gemeinschaft nicht mehr so stark ist.

Sie sagten, Windenergie mache 70 Prozent Ihres Geschäfts aus. Planen Sie, den Fokus dort zu behalten, oder wollen Sie sich in andere Segmente bewegen?

Der überproportionale Anteil unseres Geschäfts bei der Windenergie wird sich sukzessive verringern. Das ist Teil der Strategie und ist durch die Erfahrung der letzten fünf Jahre entstanden. Eine strategische Entscheidung von uns ist, ein starkes zweites Standbein neben dem Wind aufzubauen. Wir haben schon die Geschäftsbereiche Marine und Industrie. Und wir haben ein paar neue vielversprechende Marktsegmente entdeckt, zu denen die Materialien, die wir herstellen, sehr gut passen. Wir können andere Materialien ersetzen, indem wir Composite-Materialien mit zum Teil verbesserten Materialeigenschaften wie niedrigerem Gewicht oder höherer Dämmung sowie einem besseren ökologischen Fussabdruck einsetzen. Wir sehen Anwendungen in der Transport-, Automobil-, Möbel- und Bauindustrie. Wir betrachten also verschiedene Geschäftsbereiche. Und das geschieht nicht über Nacht, sondern über mehrere Jahre.

Unsere strategische Ausrichtung basiert auf unserer Erkenntnis, dass man in unsicheren Zeiten nicht alles auf eine Karte setzt.

Wie erreichen Sie diese neuen Märkte?

Das ist eine sehr wichtige Frage, denn diese Marktsegmente sind viel stärker fragmentiert als die Windindustrie. In der Windindustrie gibt es weltweit 10 bis 15 relevante Kunden. Wenn man sich beispielsweise den Bausektor anschaut, gibt es eine Vielzahl an kleineren Kunden in stark differenzierten Märkten. Jeder Markt hat seine spezifischen regionalen Anforderungen und Regulierungen. Wir haben begonnen, diese Segmente für uns darzustellen und zu priorisieren, und haben zusätzliche Kapazitäten und Ressourcen bereitgestellt. Wir haben beispielsweise ein kleines Unternehmen in den USA gekauft, wodurch unsere Kundennähe im nordamerikanischen Marine- und Industrie-Segment deutlich verbessert wird.

Wie bleiben die Leute bei der neuen strategischen Ausrichtung motiviert?

Das ist wichtig. Denn wenn der Fokus plötzlich nur auf den neuen Herausforderungen liegt, merkt man, dass man zwei verschiedene Unternehmen führt. Die Botschaft für alle ist klar: Wir haben einen neuen Wachstumspfad, in welchen wir strategisch investieren. Aber dieses Wachstum wird durch unsere starke Marktposition im Wind ermöglicht, also gilt es diese ebenfalls beizubehalten.

Ich habe eine letzte Frage und dann entlassen wir Sie, damit Sie für Ihr Unternehmen weiter Gas geben können. Wofür wollen Sie in Erinnerung bleiben?

Ich hoffe, dass mich die Leute als empathischen Menschen mit einer positiven Einstellung in Erinnerung behalten. Ausserdem hoffe ich, dass die Leute, die für mich gearbeitet haben, sich gerecht behandelt gefühlt haben und Spass an ihrer Arbeit hatten. Das wäre super.



Mit 20 Werken und 2'500 Mitarbeitenden weltweit entwickelt und produziert Gurit leichte und langlebige Verbundwerkstoffe für Anwendungen in Windenergieanlagen, im Bauwesen, in Innenausstattungen und mehr.

MARKUS METTLER
Halter Gruppe

**«Mal musst du
extrem gelassen, mal
musst du extrem
nicht gelassen sein.»**

Markus Mettler ist seit 2024 Delegierter des Verwaltungsrates der Halter Gruppe. Zuvor war er viele Jahre CEO der Halter AG. Zum Gespräch sind wir im Herzen der Halter Gruppe verabredet – in der ehemaligen NZZ-Druckerei in Schlieren, die zu einem einzigartigen Arbeitsort umgebaut wurde.

Herr Mettler, wo findet bei Halter Transformation statt?

Wir haben schon immer Transformationsinitiativen gehabt. Seit der Gründung von Halter Immobilien vor über 30 Jahren haben wir uns zu einem Ökosystem aus unterschiedlichen Firmen gewandelt, die eigenständig, aber mit Schwarmintelligenz funktionieren. Der Grund dafür ist, dass wir Immobilien über den gesamten Lebenszyklus verstehen müssen. Unser Fernziel für alle unsere Projekte ist die Etablierung der Kreislaufwirtschaft und von Netto-Null. Und das heisst Industrialisierung, Digitalisierung und neue Prozesse, aber auch Produktivitätssteigerung. Das ist eine unternehmerische Megachance für die Zukunft. Und mit der Gründung der Halter Gruppe arbeiten wir noch konsequenter daran.

Wie gehen Sie dabei vor?

Die Frage, die sich tatsächlich stellt: Ist es eine disruptive oder inkrementelle Transformation? Da gibt es unterschiedliche Haltungen. Für uns ist es klar eine inkrementelle, und zwar aus zwei Gründen: Die Immobilienwelt ist immer noch lokal und regional, maximal national, aber nicht global. Das heisst, sie ist extrem starken regulatorischen Einflüssen unterworfen aufgrund der Politik und der Gesellschaft, die insbesondere in Wohnraumbereich stark Einfluss nehmen wollen. Deshalb geht es nur inkrementell, weil du schon regulatorisch nichts von heute auf morgen machen kannst. Der zweite Grund ist, dass wir in der Bauindustrie Projekte organisieren. Bauprojekte haben immer einen Anfang und ein Ende und jeden Tag wird irgendwo ein neues Projekt lanciert. Das gibt die Möglichkeit, für jedes Projekt kleine Innovationen umzusetzen, verhindert aber, dass man von 0 auf 100 bzw. disruptiv neue Prozesse und Technologien etablieren kann.

Welche weiteren Herausforderungen stellen sich bei dieser Transformation?

Das Regulatorische ist eine grosse Herausforderung, aber nicht die grösste. Der grösste Verhinderer von Innovation und neuen, kreislauffähigen Modellen ist die Bauindustrie selbst. Ihre Trägheit und die Gewohnheit, nach dem Wasserfallmodell linear vorzugehen. Dabei werden in jeder Phase Ressourcen verschleudert, woran natürlich auch Geschäftsmodelle hängen, die man gern bewahren möchte. Ausserdem ist die Bau- und Immobilienwirtschaft von unzähligen Verbänden charakterisiert, die alle für sich selbst schauen. Das ist nicht wie bei Banken oder Pharmaunternehmen, die mit einer Stimme reden. Die Bauindustrie hat Gebäudetechniker, Schreiner, Metallbauer, Planer, Architekten, Baumeister und so weiter. Deshalb fehlen das integrierte Vorgehen und eine integrierte Wertschöpfungskette. Aber wir arbeiten daran.

Was treibt euch dazu an?

Zum einen das unternehmerische Gen von Halter, sich ständig weiterzuentwickeln. Zum anderen stagniert die Bauindustrie seit 30 Jahren produktivitätsmässig. Das heisst, wir müssen neue Prozesse nur schon aus Gründen der Wettbewerbsfähigkeit einführen. Wir haben auch einen Leidensdruck. Die Baubranche ist bekannt dafür, dass man unsäglich viele Rechtsstreitigkeiten hat, nicht die gleichen Interessen zwischen Bauherren und Unternehmern, zwischen Unternehmern und Subunternehmern, zwischen Unternehmen und Planung, zwischen Planung und Planung. So ist eine produktive, mitarbeiterorientierte, aber auch eine kundenfreundliche Haltung fast nicht umsetzbar. Also müssen wir überlegen, mit welchen Modellen wir am produktivsten sind und die besten Mitarbeitenden anziehen.

Wer im Unternehmen hat die Verantwortung, das zu erkennen und Veränderungen anzustossen?

Wir haben ein Führungsgremium, das im Wesentlichen aus dem Verwaltungsrat der Gruppe besteht, und auf Gruppenebene ein Team, das für die Identifikation von Entwicklungen und Innovationen zuständig ist. Aber wir profitieren natürlich auch von unserem Ökosystem und den Möglichkeiten, die wir als Gruppe haben, um Trends und Innovationen zu identifizieren. Mittels Informations- und Know-how-Transfers und des gemeinsamen Netzwerks. Am Schluss muss aber jede einzelne unternehmerische Einheit diese Themen selbst umsetzen können und auf den Boden bringen.

Wie stellen Sie sicher, dass das, was angestossen wird, auch zu Ende gebracht wird?

Dabei hilft uns unsere Unternehmenskultur: Potenziale identifizieren und umsetzen. Jede Chance, die du erkannt, aber nicht genutzt hast, ist idiotisch. Das ist seit langem sehr tief bei uns verankert. Und wir haben auch den Anspruch an unsere Führungskräfte, das vorzuleben.

Was braucht es für so eine umsetzungsorientierte Kultur?

Unser Ökosystem besteht aus eigenständigen Firmen, die strategisch koordiniert sind, aber operativ eigenständig funktionieren. Das heisst, wir delegieren Entscheide, aber wir verlangen auch Entscheide. Wer bei uns ins Ökosystem kommt, auf jeder Stufe, muss auch entscheiden können. Das geht damit einher, sich zu exponieren, eine Meinung zu haben, dafür einzustehen und dafür zu streiten. Wenn's gut kommt, kann man die Lorbeeren einsammeln. Wenn's nicht gut kommt, muss man den Fehler aber auch einräumen. Eine Fehler- und Streitkultur ist entscheidend. Das hat nichts mit Persönlichkeit zu tun. Das hat nur mit einer Einstellung zu den Dingen, die man bewegen möchte, zu tun. Du musst Leute haben, die entscheiden wollen und die Verantwortung übernehmen wollen und die auch diesen gewissen Hunger haben. Und diesen Hunger verlangen wir. Wer bei uns managen möchte und verwalten möchte, der ist bei uns falsch. Aber man muss es immer wieder vorleben und vor allem muss man es einfordern auf allen Stufen.

Entschiedenheit fordern ist das eine, dass es tatsächlich geschieht das andere. Wie gelingt das?

Wenn du jemandem eine Aufgabe, eine Kompetenz oder eine Verantwortung gibst, dann musst du ihm auch die Freiheit lassen, diesen Raum selbst zu bespielen. Und da musst du dich zurücknehmen als Führungskraft. Die Leute müssen auch Fehler machen dürfen. Sobald du eine Strafkultur etablierst, dann wird niemand mehr Verantwortung übernehmen, aus Angst, bestraft zu werden. Wenn die Leute sich dann weiterentwickeln und erfolgreich sind, dann kannst du dir selbst auf die Schulter klopfen, bist aber ruhig und lässt sie die Lorbeeren haben. Wenn sie sich aber nicht weiterentwickeln, dann musst du intervenieren und sagen «wir möchten, dass du performst», und sonst müssen wir Alternativen suchen. Das ist das Ambitionierte, was man auch im Sport hat und da total akzeptiert ist.

Wie wird sichergestellt, dass die langfristige, strategische Vision und die täglichen Entscheidungen im Einklang bleiben?

Man muss auf Stufe Führung klar sein. Man muss eindeutig kommunizieren, klar formulieren, was die Vision ist, und den Weg dorthin aufzeigen. Wenn man merkt, dass die Führungskräfte diese Kommunikation übernehmen, hat man den Job gemacht. Dann geht es automatisch. Dann ist der Schwarm intelligent. Bemerkt man jedoch, dass irgendwo eine Unit mentalitätsmässig wieder ins Mittelalter zurückfällt, muss man eingreifen und sagen: «Achtung, Mittelalter! Ihr habt es vielleicht nicht gemerkt, ihr seid wieder im Mittelalter.» Gleichzeitig muss man den Teams jedoch auch Freiraum lassen. Das Schlimmste ist eine Überregulierung in der Unternehmung, ein Übercontrolling.

Was zeichnet Ihren persönlichen Führungsstil aus?

Ich glaube nicht an den einen richtigen Führungsstil. Mal musst du extrem gelassen sein, mal musst du extrem nicht gelassen sein. Du musst ein Gefühl entwickeln. Wo möchtest du hin? Du musst sehr authentisch sein. Wenn du das Gefühl hast, etwas läuft nicht in die richtige Richtung, musst du das direkt äussern. Und wenn du das Gefühl hast, es läuft alles, dann lehne dich zurück. Es gibt nicht das Rezept, du musst die Leute gut spüren.

Hat sich da etwas verändert in den letzten 5 oder 10 Jahren?

Die ganze Gesellschaft ist etwas bequemer geworden. Uns geht es gut, wir sind erfolgreich. Daher ist der Hunger, etwas zu bewegen, etwas neu zu machen, viel kleiner. Für uns heisst das, dass wir wirklich noch stärker schauen müssen, Teams und Mitarbeitende zu haben, die den Mut besitzen auszubrechen, Menschen, die sagen: Ich möchte mit meiner Tätigkeit auch etwas bewirken und vorantreiben. Ich möchte das zu einem coolen Part von meinem Leben machen und ich brauche ein grosses Ziel.



Die Halter Gruppe versteht sich als ein Ökosystem eigenständiger Unternehmen, die verschiedene Bau- und Immobilienleistungen entlang des Lebenszyklus von Immobilien anbieten. 1918 wurde in Altstetten (ZH) mit der Halter Bauunternehmung der Grundstein für die heutige Halter Gruppe gelegt.

RALPH SIEGL
HOCHDORF

**«Man lernt von
Menschen, nicht von
Unternehmen.»**

Nach einer internationalen Karriere in der Lebensmittelindustrie und Stationen bei Nestlé und Läderach bringt Ralph Siegl sein umfangreiches Wissen nun bei HOCHDORF ein. Als CEO hat er eine komplette Trendwende im Visier. Wir haben ihn am Hauptsitz von HOCHDORF in – wo auch sonst – Hochdorf getroffen.

Herr Siegl, Sie sind einer der Hauptakteure beim Wandel bei HOCHDORF in den letzten Jahren. Welche Herausforderungen nahm und nimmt das Unternehmen derzeit in Angriff?

Die Firma leidet unter einer enormen Schuldenlast aufgrund von unglücklichen Finanzierungsentscheidungen von früher. Dazu besteht im Management und in der Kultur noch Potenzial, um das enorme Wissen und die Fähigkeiten im Hause noch besser zu realisieren. Als ich mir das Unternehmen anschaute, wusste ich, dass es schlecht aussieht. Es war von Beginn an klar, dass es einen operativen Turnaround braucht, um die Finanzierung neu zu regeln. Das war die Hauptaufgabe. Ich wusste, wir haben sehr fähige Leute, Technologie und einen interessanten Markt. Doch das Selbstvertrauen im Unternehmen fehlte und das Unternehmen lief schlecht. Es war auch klar, dass wir nicht viel Zeit haben.

Wie haben Sie den Wandel als Führungskraft herbeigeführt?

Ich denke, ich bin authentisch und kann Menschen motivieren. Gleichzeitig bin ich auch transparent und ehrlich mit den Leuten. Wenn etwas schief läuft oder nicht so funktioniert wie geplant, sage ich, ich habe nicht abgeliefert. Deshalb glauben mir die Leute. Ich verstecke mich nicht, ich spiele keine Spielchen. Und das Vertrauen des Teams zurückzugewinnen, war bei meiner Übernahme die grösste Aufgabe. Wir sind zusammen einen Schritt nach dem anderen gegangen. Wir haben ungefähr ein Jahr gebraucht, um die Finanzen in den Griff zu bekommen. Dann haben wir angefangen, den Strategieplan konsequent umzusetzen. Und nach und nach kam das Vertrauen. Wir haben nie etwas versprochen, das wir nicht liefern können.

Dann sind Sie jetzt wieder auf Kurs?

Zum ersten Mal seit zehn Jahren hat das Unternehmen 2023 wieder cash-positiv gearbeitet, das heisst kein Geld mehr verbrannt. Und das ist der Schlüssel. Das Unternehmen hat das Geld zum Fenster rausgeschmissen und das musste aufhören. Dann konnten wir auch dem Markt unsere Strategie und unsere Leistungen positiv vermitteln.

Und was ist Ihre Botschaft?

Nun ja, wir sind das führende und weltweit tätige Schweizer Technologie-Unternehmen zur Herstellung von funktionalen Milchpulvern und Rahm. Wir veredeln Schweizer Milch- und Molkeproteine vor allem zu Säuglingsnahrung und anderen funktionalen Lebensmitteln für alle Altersgruppen und eine moderne Ernährung. So sah sich das Unternehmen aber nicht, als ich anfang. Da hiess es: «Wir trocknen Milch.» Was erstaunlich ist, denn das Unternehmen ist technologisch gut aufgestellt. HOCHDORF wurde nie als Hightechunternehmen wahrgenommen, aber wir haben zum Beispiel viele Fachleute in der Produktion sowie kompetente Lebensmittel-Ingenieurinnen und -Ingenieure, die in der Abteilung Forschung und Entwicklung neue Produkte entwickeln.

In welche Richtung soll sich das Unternehmen langfristig entwickeln? Welche Massnahmen werden zurzeit geplant?

Unser Geschäftsmodell steht auf zwei wichtigen Pfeilern: Erstens die Säuglingsnahrung mit unserer Marke BIMBOSAN und verschiedenen Exportmarken, die wir für Dritte herstellen. Zweitens das Halbfabrikatesegment, in dem wir Schweizer Milch und Molke zu Pulverprodukten sowohl für unsere Babynahrung als auch für die Lebensmittelindustrie herstellen. Die Technologie, auch alternative Proteinpulver auf Pflanzenbasis herzustellen, wäre

vorhanden. Der Aufbau hierzu benötigt aber Geld, das wir derzeit nicht haben. Aber die Idee ist klar. Sobald wir bereit sind, werden wir expandieren.

Wie wollen Sie bezüglich dieser Investitionen jeden mit an Bord holen?

Auch hier geht es wieder darum, Ergebnisse zu liefern. Alle sind stolz, wenn sie grosse Marken beliefern dürfen. Zu unseren Kundinnen und Kunden zählen beispielsweise grosse Schweizer Schokoladehersteller, aber dieses Geschäftssegment ist kaum rentabel. Die Milchwirtschaft folgt historisch zudem einer Mengen-Logik und nicht einer Wert-Logik. Demgegenüber setzen wir vermehrt auf wertschöpfungsstarke Spezialitäten wie Säuglingsnahrung. Babynahrung ist das komplizierteste Nahrungsmittel, das man produzieren kann. Babynahrung untersteht bei der Rohstoffbeschaffung und der Herstellung sehr strikten regulatorischen Anforderungen, fast schon wie Pharma-Produkte. Und mit den sich ständig ändernden regulatorischen Bestimmungen muss man stets wachsam sein und aufpassen, was ausserhalb der Firma passiert. Wenn nicht, arbeitet man plötzlich drei Jahre, das Gesetz wird geändert und man fängt wieder von vorne an. Man muss ganz vorne mit dabei sein.

Sie sind ein Schweizer Marktführer im Segment der Babynahrung. Wären andere Produkte leichter zu entwickeln und auf den Markt zu bringen?

Im wertschöpfungsschwachen Segment herrscht ein Überangebot, vor allem in Europa. Es gibt einen grossen Kapazitätsüberhang. Das betrifft sogenannte «Commodities» wie Magermilchpulver und Vollmilchpulver. Aber wir wissen, dass die «Swissness» unserer Marke ein Vorteil für uns sein kann, wenn wir die Vorzüge zum Beispiel der «Swiss Milk Green»-Standards vermarkten können. Damit können wir neue Märkte erschliessen. Dies hat sich bestätigt, als wir neue Märkte für unsere bestehenden Produkte in Augenschein nahmen. Die USA sind aufgrund dieser Positionierung proaktiv auf uns zugekommen. Sie stecken in einer Krise und der Markt ist offen für Importe aus Europa, aber auch hier sind Bewilligungsverfahren sehr zeitaufwändig.

Wie gehen Sie mit Entscheidungen um?

Es ist besser, Entscheidungen zu treffen als keine Entscheidungen zu treffen. Oder sagen wir es so: Es ist leichter, die Richtung einer rollenden Bleikugel zu verändern, als sie anzustossen. Entscheide und klare Ansagen geben den Mitarbeitenden ein Zielbild vor, auf das sie hinarbeiten können. Auf dem Weg dahin gilt es laufend und unvermeidlich, einige Anpassungen zu machen. Das Ziel aber soll klar bleiben. Leistung und Dynamik bei dem, was man tut, an den Tag legen. Der Rest ist klassische Führung: Darunter verstehe ich auch, eine Haltung zu haben zu den Themen, auf die man trifft. Auch wenn es manchmal heikel ist.

Welche Fähigkeiten und Kenntnisse muss eine Führungskraft in Zeiten des Wandels mitbringen?

Authentizität beziehungsweise Nahbarkeit, Kommunikationsfähigkeit und Ausdauer. Ohne das kann man keinen Tag überleben. Und Arroganz hat keinen Platz. Alleine wird man niemals Erfolg haben. Man braucht Leute um sich herum, die ergänzen und bereichern, ja besser sind in vielem. Denn man lernt von Menschen, nicht von Unternehmen. Zu guter Letzt ist es wichtig, sich als Führungskraft selbst nicht zu ernst zu nehmen. Wir müssen begreifen, dass Veränderung Spass machen kann und Gestaltung motiviert. Wer gestaltet, lebt. Das ganze Leben ist üben. Dynamik ist gut fürs Geschäft. Lasst uns alle mit Spass an Veränderungen herangehen.

Mit dem Claim «Food for life» bietet die HOCHDORF-Gruppe innovative Lebensmittellösungen und Säuglingsnahrung auf Milchbasis an. Mit rund 360 Mitarbeitenden und als für die Schweizer Milchwirtschaft systemkritisches Unternehmen trägt die Gruppe zur Gesundheit von Babys, Kindern und Erwachsenen jeden Alters in fast 100 Ländern weltweit bei.



URS RYFFEL
HUBER+SUHNER



**«Ein Unternehmen
lässt sich nur steuern,
wenn man immer
in Bewegung bleibt.»**

An einem für den Sommer 2024 typischen Regentag fahren wir ins idyllisch gelegene, aber auch industriell geprägte Pfäffikon (ZH). Urs Ryffel empfängt uns in seinem Büro mit Blick auf den See und die nebelverhangenen Berge. Der studierte ETH-Ingenieur ist seit sieben Jahren CEO und Vorsitzender der Konzernleitung der HUBER+SUHNER AG.

Herr Ryffel, was ist der wichtigste Treiber für Transformation bei HUBER+SUHNER?

Bei Trends in unseren Technologien sind wir oft selbst der Treiber. Bei anderen Themen müssen wir auf Veränderungen reagieren. Es gibt Megatrends, die sich direkt auf unsere Produkt- und Marktstrategie auswirken, wie zum Beispiel der Trend zu umweltfreundlicher Mobilität, das erhöhte Bedürfnis nach Sicherheit oder nach ständiger Erreichbarkeit. Andere Megatrends beeinflussen vor allem, wie wir arbeiten, zum Beispiel die wachsenden Anforderungen beim ESG-Reporting oder ehrgeizige CO₂-Reduktionsziele. Es gibt auch Megatrends, die uns überall tangieren, wie die Digitalisierung oder KI. Am Ende geht es darum, dass wir wettbewerbsfähig bleiben.

Wie sieht es mit den Erwartungen der Kundinnen und Kunden aus?

Dass wir Kundinnen und Kunden oder einen Markt mit gleichen Produkten über einen langen Zeitraum bedienen können, ist die Ausnahme. Sonst ist da ein stetiger Wandel, auf den wir uns einstellen müssen – in Bezug auf das Angebot und die Interaktion mit unseren Kundinnen und Kunden. An vielen Orten sind die Effizienzgewinne in ihren Prozessen ausgeschöpft. Das heisst, wir müssen auf unseren Schnittstellen mit ihnen die Effizienz steigern, uns besser verzahnen und vernetzen.

Welche Transformationsinitiativen laufen derzeit konkret bei HUBER+SUHNER?

Auf der Marktseite sind das unsere fünf Wachstumsinitiativen: das Aerospace- und Defense-Geschäft, das Data-Center-Geschäft, die Elektromobilität, die Kommunikation auf Zügen und das autonome Fahren. Diese Initiativen spielen für die Zukunft des Unternehmens eine sehr wichtige Rolle. In unseren Wertschöpfungsprozessen sind die drei wichtigsten Initiativen unsere Digitalisierungsroadmap, das agile Arbeiten und das Erfüllen der zukünftigen Anforderungen im ESRS-Reporting.

Wo liegen die grossen Herausforderungen bei der Umsetzung?

Das Problem ist, dass man immer mehr machen möchte, als man kann. Darum ist fokussieren extrem wichtig. Man muss wissen oder spüren, wie viel man sich als Unternehmen zumuten kann. Und es muss uns gelingen, aus all den Gelegenheiten die richtigen auszuwählen, diese dann richtig anzupacken und richtig umzusetzen. Ein Unternehmen ist ein relativ grosser Tanker. Der lässt sich nur steuern, wenn Strömung am Ruder ist und deshalb müssen wir immer in Bewegung bleiben. Und auch akzeptieren, dass man nicht über Nacht von einem Ort an den anderen springen kann. Ich glaube deshalb an eine stetige evolutionäre Entwicklung. Klar, wenn man den Anschluss verschlafen hat, braucht man Befreiungsschläge oder Quantensprünge. Aber das ist nur die zweitbeste Lösung. Das ist Krisen vorbehalten. Man kann ein Unternehmen nicht mit ständigen Befreiungsschlägen führen.

Im Alltag braucht es auch auf einem Tanker Agilität und Reaktivität. Wie schaffen Sie es dennoch, das langfristige Ziel, die Vision, nicht aus den Augen zu verlieren?

Ich glaube, den Blick nach vorne zu richten, zu antizipieren, ist extrem wichtig. Man sollte planen, was man planen kann, dann hat man den Kopf frei, um zu reagieren. Das heisst, offen zu bleiben als Unternehmen, schnell zu lernen und zu korrigieren. Man muss das Unternehmen kennen und spüren, was passiert und ob irgendwo Sand im Getriebe ist. Es braucht aber auch Mut und Vertrauen. Wichtig ist auch, dass man etwas Reserve einbaut, um in der Lage zu sein, eine extra Runde zu drehen oder einen Zwischenspur einzulegen. Die beste Vision und Strategie nützt nichts, wenn ich dann so hart am Limit fahre, dass ich auf die kleinsten Veränderungen nicht reagieren kann.

Am Ende geht es darum, die richtige Balance zwischen Strategie und Agilität in der jeweiligen Situation zu finden.

Wie erreichen Sie, dass Initiativen nicht in Aktionismus enden, sondern tatsächlich Sinn und Wert stiften?

Eines der stärksten Mittel, um ein Unternehmen voranzubringen, ist tatsächlich die Kultur zu prägen. Dort hat der CEO grossen Einfluss. Stabile Werte und langfristige Ziele helfen, dem Aktionismus entgegenzuwirken, aber auch die Nähe zur Organisation und zu den wichtigsten Themen. Nur so kann ich beurteilen, ob alles auf Kurs ist oder ob man korrigierend oder vielleicht auch unterstützend eingreifen muss. Ich glaube, am Ende kriegt man aus einer Organisation, wonach man sie fragt.

Wie beurteilen Sie den Erfolg von Initiativen?

Das Problem als Führungskraft ist, dass man immer Überzeugungstäter ist. Man ist involviert und man positioniert sich, man hat eine Meinung und eventuell stösst man sogar etwas an. Und hat natürlich den Wunsch, Bestätigung für seine Positionierung zu bekommen und Erfolg zu haben. Das liegt in der Natur des Führens. Man ist immer Partei. Das trübt die objektive Wahrnehmung und entsprechend schwer fällt es, den geschaffenen Wert objektiv zu beurteilen. Davor ist niemand gefeit und ich schon gar nicht. Ich gebe zu, dass mich dieser Schritt vom Überzeugungstäter zum objektiven Beurteiler viel Energie kostet. Ich versuche in diesem Punkt sehr hart mit mir zu sein, mich zu hinterfragen und erwarte dann das Gleiche natürlich auch von der Organisation.

Wie priorisieren Sie Initiativen oder Vorschläge aus dem Unternehmen?

Ich bekomme selten schlechte Vorschläge auf den Tisch. Die sind alle durchdacht, haben einen Nutzen, sind logisch nachvollziehbar. Können wir alles stemmen? Nein. Beim Priorisieren helfen eine klare Strategie und klare Ziele. Daran können wir die Vorschläge messen. Aber das kann auch mal falsch sein. Deshalb verdient jeder Vorschlag, nochmals objektiv beurteilt zu werden. Und der Entscheid muss immer nachvollziehbar sein.

Man sagt, Kultur entsteht beim Wegschauen. Würden Sie sagen, dass das Wegschauen eine Führungsqualität ist?

Das ist eine heikle Frage. Als Führungskraft trage ich die Verantwortung. Wenn ich an einem Ort hinschauen müsste und das nicht mache, dann werde ich die Verantwortung dafür übernehmen müssen. Wenn ich aber das Gefühl habe, ich müsse überall genau hinschauen, dann werde ich zum Engpass in der Organisation. Man hat dann unmündige Mitarbeitende und die übernehmen keine Verantwortung. Die Kunst des Führens ist einzuschätzen, wo es tatsächlich das Hinschauen braucht.

Klare Kommunikation ist eine weitere wichtige Führungsqualität. Wie gelingt Ihnen das?

Ich musste lernen, dass das immer viel mehr braucht, als ich gerne hätte. Wenn ich es selbst verstanden habe und formulieren kann, dann reicht es nicht, wenn ich das einmal adressiere. Es reicht oft nicht, wenn ich es fünfmal adressiere, sondern ich muss es so oft adressieren, dass es mir eigentlich schon längst verleidet ist. Ich würde gerne viel früher mal eine neue Story bringen. Aber ich glaube, für die Organisation ist diese Beständigkeit sehr wertvoll und wichtig. Ein gutes Zeichen ist immer, wenn ich aus der Organisation Dinge höre, die ich so vor einiger Zeit in die Organisation gespielt habe.

Haben sich in den letzten Jahren die Erwartungen an Sie als Führungsperson gewandelt?

Das Tempo hat massiv zugelegt. Das verlangt nochmals eine bessere Organisation, nochmals eine stärkere Priorisierung. Wo schaue ich hin, was lasse ich laufen? Und extreme Agilität. Die Erwartungen der Mitarbeitenden sind vielleicht nicht gestiegen, aber ich glaube, die Mitarbeitenden trauen sich, das deutlicher zu adressieren. Das ist auch valide und führt dazu, dass ich mein Verhalten in die Organisation hinein noch stärker hinterfrage als früher.

Was sind die Erwartungen der Mitarbeitenden?

Psychologische Sicherheit und Anerkennung. Sie wollen sich einbringen können und etwas schaffen. Sie erwarten auch, dass das Unternehmen einen Mehrwert generiert, einen Purpose hat.



Bei HUBER+SUHNER dreht sich alles um Verbindungen – zwischen Menschen, Orten und Systemen. Das Unternehmen mit 4'500 Mitarbeitenden bietet weltweit Produkte und Dienstleistungen im Bereich elektrischer und optischer Konnektivität an, von Glasfasersystemen bis zu Hochleistungsantennen.

WERNER LIEBERHERR
Landis+Gyr

**«Zeit ist die einzige
Dimension, die
wir niemals zurück-
bekommen.»**

Nach einer internationalen Karriere in der Energie-, Luftfahrt- und Automobilbranche kam Werner Lieberherr vor knapp fünf Jahren als CEO zu Landis+Gyr. In der Schweiz geboren und aufgewachsen, ist er mittlerweile in der ganzen Welt zu Hause. Heute treffen wir ihn aber im modernen Büro des Unternehmens in Cham.

Herr Lieberherr, mit welcher Art von Wandel beschäftigt sich Landis+Gyr aktuell?

Es gibt verschiedene Dimensionen. Zunächst einmal der Wechsel «von Edge zu Cloud». Das bedeutet, dass alle Informationen über das Netz in der Cloud zusammengefasst werden, um intelligente Entscheidungen darüber treffen zu können, wie die Ressourcen aufgeteilt werden sollen. Wir brauchen Wandel, um diesen Wechsel zu unterstützen. Das ist umso wichtiger, als wir mitten in einer Energiekrise stecken. Das ist die eine Dimension. Die andere ist der Wechsel von Hardware zu Software. Und das steht in Verbindung zu den Fähigkeiten, die wir innerhalb des Unternehmens benötigen. Heute sind wir 7'500 Mitarbeitende. Wir haben rund 1'500 Ingenieure, davon 800 Softwareingenieure. Und wir müssen noch weiter in Richtung Software gehen. Darüber hinaus befinden wir uns in einem Kulturwandel. Deswegen arbeiten wir nun auch daran, der Kultur neuen Schwung zu verleihen. Wie Sie merken, befinden wir uns auf mehreren Ebenen mitten im Wandel.

Wie bringen Sie den Kulturwandel voran?

Wir wollen unserem Team einen neuen Energieschub geben. Seit ich beim Unternehmen bin, gibt es jeden Monat ganz regelmässig 30 Minuten, in denen ich via Teams Erfolge und Misserfolge präsentiere, Neuigkeiten teile und Anregungen in die Unternehmung gebe. Danach haben wir 30 Minuten, in denen die Leute Fragen stellen. Diese Dialog-Plattform nennen wir «Energized». Am Anfang kamen nur vereinzelt Fragen, aber inzwischen erhalten wir mehr konstruktive Fragen als wir beantworten können, manchmal auch schwierige. Wir haben auch Business-Reviews, in denen wir einen ganzen Tag lang jedes Segment durchgehen und offen diskutieren, was funktioniert und was nicht. Wir machen Mitarbeiterversammlungen und Standortbesuche. Und wir haben jährlich auch eine Leadership Conference, während der unser globales Leadership Team für zweieinhalb Tage zusammenkommt, um

über den Markt zu sprechen, Sichtweisen in Workshops auszutauschen und die Strategiepläne zu diskutieren und zu implementieren. Zu guter Letzt möchte ich noch hinzufügen, dass wir eine Menge in Ausbildung und in Kooperationen z. B. mit Google investiert haben, um unsere eigenen Cloudexperten intern auszubilden. Damit unsere Mitarbeiter uns auf unserem Wandel begleiten.

Nehmen Sie bereits eine Veränderung wahr?

Definitiv. Für mich dauert es natürlich immer etwas zu lange. Ich glaube, dass Zeit das Einzige ist, was wir nicht zurückbekommen. Sind wir da, wo ich uns gerne hätte? Nicht ganz, aber ich denke, wir machen gute Fortschritte. Wenn man vergleicht, wo wir während des Capital Market Days 2023 standen und was wir nun in Kürze zeigen, ist klar: Wir haben grossen Fortschritt gemacht.

Welche äusseren Faktoren beeinflussen den Wandel hauptsächlich?

Nun ja, die Energiekrise. Wir spüren sie noch nicht so richtig, weil Energie vorhanden ist. Aber wenn wir an Elektrofahrzeuge, Wärmepumpen und Datenzentren denken, ist die Nachfrage immens und steigt massiv an. Mit der Technologie, die wir anbieten, ist es möglich, die Ressourcen effizienter aufzuteilen. Wir können dann unseren Kunden, den Versorgungsunternehmen, aber auch Endkonsumenten die Möglichkeit geben, innerhalb eines effizienteren Netzes Energie besser zu managen und somit das Netz zu dekarbonisieren. Wir sehen also einen klaren dramatischen Wandel auf Kundenseite, der uns vorwärtsbringt.

Meinen Sie, Sie handeln hinsichtlich der Kunden-erwartungen proaktiv oder reaktiv?

Ich denke, generell handeln wir proaktiv. Wir arbeiten sehr eng mit unseren Kunden, und auch mit Start-ups zusammen, damit wir die Bedürfnisse der Zukunft erfüllen können. Wir bauen induktive Ladetechnik für Elektrofahrzeuge, bei der man eine Unterlage auf den Boden seiner Garage legt und das Auto einfach darauf parkiert. Dann beginnt Ladevorgang automatisch. Und diese Unterlage ist auch mit dem System verbunden, sodass sich das Fahrzeug mit dem eigenen Zuhause verbindet, und das Zuhause mit dem Netz. Wir sind Vorreiter. Aber gleichzeitig überlebt nur der Paranoide, daher bleiben wir am Ball.

Haben Sie jemanden im Unternehmen, der künftige Trends aufspürt und diese Chancen erkennt?

Wir haben eine interne Strategieabteilung, die Trends in der Branche beobachtet. Im Grunde ist aber jeder in der Firma dafür verantwortlich, dass wir gut aufgestellt sind. Natürlich haben wir zudem einen Chief Technology Officer, der viele Initiativen auf globaler Ebene vorantreibt. Ausserdem sind die über viele Jahre aufgebauten engen Beziehungen mit unseren Kunden ein wichtiger Bestandteil nah am Markt zu sein und in die Zukunft zu schauen. Derzeit geben wir etwa 9-10 % des Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus. Das ist eine Menge. Meiner Meinung nach muss man sich entscheiden: entweder Kosteneffizienz oder Innovationen. Und man muss bei der Technologie ganz vorne mitspielen. Und genau das versuchen wir.

Wie stellen Sie bei einem sich verändernden Markt und den entsprechenden Investitionen, die Sie tätigen, sicher, dass sich das gesamte Team engagiert, auch wenn es nicht an der neuesten Innovation arbeitet?

Wir haben ein grosses Team, das den Laden am Laufen hält. Wir arbeiten bewusst daran, dass sich jeder wertgeschätzt fühlt. Ausserdem arbeiten wir an Komplettlösungen. Wir betrachten Produktkategorien nicht isoliert. Also nehmen wir den historischen Kern unserer Messgeräte-Hardware und integrieren ihn in die wertvolleren Software- und Analytics-Teile mit längerer Lebensdauer. Jeder fühlt sich als Teil einer grösseren Lösung.

Was bedeutet Führung für Sie?

Zunächst einmal denke ich, dass wir als gutes Beispiel voran gehen müssen. Wenn ich zum Beispiel in die USA reise, fliege ich am Sonntag, damit ich Montagmorgen im Büro sein kann. Und Freitagnacht fliege ich zurück. Führen, indem man Vorbild ist. Und ich glaube, die Menschen sind gerne Teil eines Teams, das sich für seine Erfolge feiern kann. Daran glaube ich ganz fest. Deshalb früh scheitern. Neue Dinge ausprobieren. Wenn Menschen Fehler machen, ist das in Ordnung. Ausserdem versuche ich, eine persönliche Bindung zu meinem Team aufzubauen. Ich kenne mehr oder weniger jeden.

Wie treffen Sie Entscheidungen?

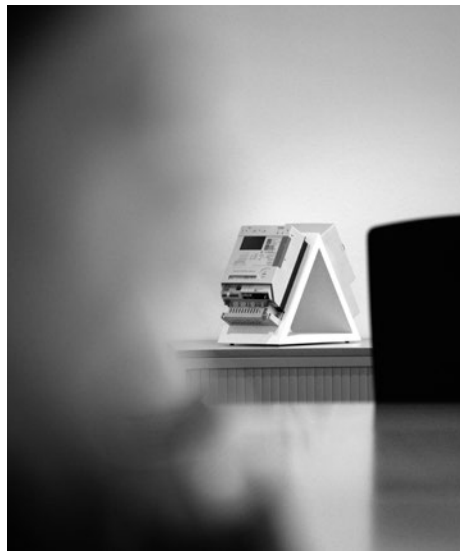
Ich möchte schnelle und durchdachte Entscheidungen treffen. In einem Entscheidungsprozess müssen wir offen für Neues sein und am Ende die Entscheidung treffen. Und wenn die Entscheidung nicht gut ist, habe ich kein Problem damit, dazu zu stehen. Nicht jede Entscheidung ist perfekt. Aber wir müssen sie treffen.

In diesem Bericht interviewen wir 15 Führungskräfte, zwei davon sind weiblich. Natürlich ist das statistisch nicht übertragbar, aber es zeigt ein klares Muster. Was denken Sie, müssen Führungskräfte in der Schweiz tun, um es zu beschleunigen?

Ich setze auf Leistung und die Bereitschaft, die Extrameile zu gehen. Ich würde gerne mehr Frauen aufsteigen sehen. Wenn wir zwei ebenbürtige Kandidaten haben, gebe ich eher der Frau die Stelle. Wenn der Mann besser ist, werde ich ihn einstellen. Wir haben übrigens 25 % Frauen weltweit in Führungspositionen. Da können wir uns verbessern und wir nehmen die Herausforderung an. Wir brauchen weibliche Kandidaten. In etwa zwei Wochen ist der «International Women in Engineering Day» (INWED). An all unseren Standorten bitten wir Ingenieurinnen, Primarschulen, Mittelschulen und Universitäten zu besuchen, um Mädchen für mögliche Berufswege im MINT-Bereich zu begeistern. Damit tragen wir dazu bei, dass bei Mädchen bereits in jungem Alter das Interesse für MINT-Fächer geweckt wird. Wir haben ja auch einen Teil unseres ESG-Programms, der uns dazu anspricht, uns ernsthaft in diesem Bereich zu engagieren.

Letze Frage, wofür wollen Sie in Erinnerung bleiben?

Ich möchte für meine Leidenschaft und meine Energie in Erinnerung bleiben, aber auch für die Erfolge. Erfolge im Team, als guter Teamleiter und für die Fortschritte. Ich bin jetzt 64, aber ich bin immer noch genauso hungrig wie mit 50 oder 40. Ich will gewinnen. Und habe Spass dabei. Wir lachen viel. Damit erreicht man viel mehr. Wissen Sie, wir verbringen so viel Zeit zusammen, da muss man auch miteinander lachen können.



Landis+Gyr wurde 1896 gegründet und ist auf die Entwicklung von ganzheitlichen Energie-Effizienz-Lösungen inklusive Strom-, Gas- und Wasserzählern samt Software spezialisiert. In einem sich schnell entwickelnden Markt ist Landis+Gyr ständig auf der Suche nach neuen, intelligenten Lösungen für die «Grid Edge» sowie für den Aufbau und das Management intelligenter Infrastrukturen weltweit.



A black and white portrait of Manuel Kunzelmann, a man with dark hair and glasses, wearing a white button-down shirt. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is blurred, showing what appears to be an office or meeting room setting. A solid red vertical bar is on the left side of the image.

MANUEL KUNZELMANN
Migros Bank

**«Es braucht eine
transformationale
Führung.»**

In einem unscheinbaren Bürogebäude in der Zürcher Innenstadt hat das Management der Migros Bank seinen Sitz. Hier treffen wir Manuel Kunzelmann, seit 2020 CEO der Migros Bank und Präsident der Geschäftsleitung. Vorher war er in verschiedenen Führungspositionen in der Finanzbranche tätig. Er sagt, einer seiner Haupt-Jobs sei es, für gute Entscheidungen zu sorgen.

Herr Kunzelmann, was sind Treiber von Transformation bei der Migros Bank?

Es gibt einige Trends, die uns direkt beeinflussen: Die Alterung der Bevölkerung mit konventionellen Ansprüchen an eine Bank, die Millennials und Generation Z, die jetzt im Arbeitsmarkt sind und gleichzeitig auch völlig andere Ansprüche ans Banking haben. Weiter ist es die Regulierung, die bis ins Offering reinspielt. Die Zinswende, die uns nach vielen Jahren mit Negativzinsen alle durchgeschüttelt hat und natürlich die Technologie – die Digitalisierung der Kundenschnittstelle, Cybercrime, künstliche Intelligenz etc. Das fordert uns alle.

Und wo transformiert sich die Migros Bank?

In diesen Themen und als Ordnungsrahmen dient uns unsere Strategie. Wir verfolgen drei Strategieprioritäten: Die Modernisierung des Kerngeschäfts, weg vom produktzentrischen Vertriebsgeschäft hin zur Finanzberatung, die Digitalisierung der Kundenschnittstelle und die Synergien mit der Gruppe.

Wo gibt es Synergien zwischen der Bank und der Migros-Gruppe?

Das Retailgeschäft ist geprägt von massenhaften Kauftransaktionen, die in Zahlungstransaktionen münden. Die Migros-Gruppe trägt eine hohe Kostenlast für Zahlungstransaktionen, welche über das Bankensystem abgewickelt werden. Mit der Cumulus-Kreditkarte verfügen wir nun über ein eigenes Zahlungsmittel, mit dem wir einen hohen Synergienutzen realisieren können. Hinzu kommt das Bankgeschäft für Migros-Mitarbeitende. Noch sind nicht alle Hunderttausend Mitarbeitenden Kundinnen und Kunden der Bank, das wollen wir verbessern.

Innovation ist Teil der DNA der Migros. Wie sehr beeinflusst das Ihren Bereich?

Die Migros ist insgesamt ein stark innovationsgetriebenes Geschäft. Stehen bleiben ist dort keine Option. Häufig sind es die Branchen mit einer hohen Wettbewerbsintensität, die Innovation aus eigener Kraft herausvorantreiben. Innovation ist nicht unbedingt die Domäne klassischer Banken, sondern von Instituten, die hohe Ambitionen verfolgen oder über schwierige Rahmenbedingungen verfügen. Nehmen wir beispielsweise die PostFinance: Sie musste innovativ sein, weil sie kein kreditgetriebenes Zinsdifferenzgeschäft betreiben konnte. Bei der Migros Bank sind wir überzeugt, dass eine hohe Kundenzentriertheit Innovation erfordert.

Mit welchen Herausforderungen nach aussen und nach innen sind Sie konfrontiert?

Im Aussenverhältnis kommen wir gut voran. Kalkulierbare Risiken einzugehen, heisst auch mal zu scheitern und ist Teil des organisationalen Lernens. Nach innen ist das Change-Management die Schlüsseldisziplin. Die Herausforderungen liegen da primär auf der Führungsetage: Probleme selbstverantwortlich an die Hand zu nehmen, sie voll zu erfassen und in einem transformationalen Führungsverständnis operativ zu lösen. Das ist anspruchsvoll und erfordert eine gute Balance von Neuerungen und Bekanntem, von Veränderung und Stabilität.

Wie begegnet man dem?

Wenn man aus der transaktionalen Führung kommt, liegt der Schwerpunkt auf der Vorgabe von Lösungen und Anweisungen – die oder der Vorgesetzte denkt, die Mitarbeitenden setzen um. Das funktioniert aber nicht in einem innovationsgetriebenen Umfeld, da sollte die transformationale Führung greifen, wo sich die Chefs darauf konzentrieren, das volle Potenzial ihrer Mitarbeitenden freizusetzen. Meine Erfahrung ist, dass dies Chefs bereits bei inkrementellen Verbesserungen fordert. Der härteste Belastungstest liegt aber bei radikaler Innovation, das können einfach ganz wenige Leute, denn da muss man auf der ganzen Klaviatur der Problemlösungskompetenz spielen.

Ihre Transformation folgt einer Strategie. Im unternehmerischen Alltag müssen jedoch ganz viele Dinge schnell entschieden werden. Wie gelingt es, das in Einklang zu bringen?

Es gelingt am besten, wenn die Strategie quasi ein Zielbild verkörpert, auf das die Unternehmung konsequent mit konkreten Massnahmen hinarbeitet. Das läuft in vielen

Unternehmen falsch, weil sie Strategie mit Planung verwechseln. In diesem Verständnis ist die Strategie tot, wenn die Planung nicht aufgeht. Wenn die Strategie jedoch ein Zielbild ist, dann führen eben sprichwörtlich viele Wege nach Rom. Wir machen ausgehend von der Strategie taktische Budgetjahre und gehen dann in der Operationalisierung zu vierteljährlichen OKR-Zyklen über, wo wir dann auf konkrete zielführende Resultate hinarbeiten. Daneben gibt's im Tagesgeschäft viele Dinge rasch und pragmatisch zu entscheiden – möglichst dezentral.

Wie messen und bewerten Sie den Erfolg von Transformationsinitiativen?

Wir vereinbaren Ziele und einigen uns auf die «Definition of Done». Dabei spielen die quantitativen Ziele eine wichtige Rolle, aber bei der Strategieumsetzung sind die qualitativen Ziele noch wichtiger. Zentral erscheint mir, bei der Zielsetzung und Messung nicht im Detail zu versinken. Vielmehr sollte man sich ständig gegen das «Zielbild» messen. Denn die meisten Menschen haben bereits nach wenigen Monaten vergessen, was die Strategie oder die Vision war und nehmen dann – praktisch gesprochen – unbewusst den falschen Abzweig. Das Schwierige in der Transformation ist die konsequente und beharrliche Umsetzung. Wir helfen uns beim Strategie-Controlling mittels einer Balanced Scorecard mit klaren Zielen und wenigen, aber relevanten Kennzahlen.

Welche Art von Führung braucht es für erfolgreiche Transformation?

Es braucht eine transformationale Führung – eine Führungskultur, die auf Vertrauen, Empathie, Wertschätzung und Empowerment von Mitarbeitenden beruht. Der Führung muss es gelingen, Mitarbeitende zu motivieren und so zu unterstützen, dass die Teams ihr volles Potenzial freisetzen, was auch Produktivität umfasst. Es ist nicht der schnelle Weg oder die Abkürzung, sondern verlangt Geduld. Wir sind seit bald vier Jahren daran, die Führungskräfte auszubilden und auf diesem Weg zu unterstützen.

Wie gut gelingt Ihnen das?

Es ist wie gerade gesagt nicht die Abkürzung, sondern braucht Zeit. Wir kommen Schritt für Schritt voran und ich bin mit dem Erreichten zufrieden. Im Wissen darum, dass das Arbeiten mit Menschen nie schnell geht, liegt das eigentlich auch auf der Hand.

Ist diese Vertrauenskultur etwas Neues für die Bank?

Ich denke, die Bank baut seit jeher auf einer Kultur des Vertrauens auf. Mir ist bei meinem Start aufgefallen, dass die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden einen freundlichen Umgang pflegten, aber ich traf auf eine transaktionale Führungslogik, die im Kern auf Command and Control basierte. Heute, nach vier Jahren, sind wir bei der Führung einige Schritte vorangekommen, sind aber noch nicht am Ziel. Und das ist eine Herausforderung: Wir CEOs streben oft nach Schnelligkeit in der Umsetzung und treffen auf organisatorische Schichten, die unterschiedliche Geschwindigkeiten und Herangehensweisen haben. Ich erachte es als wichtig, diese Dynamik zu verstehen und darauf einzugehen, um eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Ebenen zu erreichen.

Das könnte auch zu Frustration führen, oder?

Nein, ich sehe es als eine Rahmenbedingung der Führungsarbeit. Letztlich gilt es in diesem Beruf zu anerkennen, dass die Veränderung von menschlichen Gewohnheiten Zeit braucht – die Veränderung einer Kultur oft viele Jahre. Der Lackmustest für Manager ist die Fähigkeit, konsequent auf Ziele hinarbeiten, um eine produktive Wirkung im betrieblichen Alltag zu erreichen. Die Alternative ist schlecht: Das Management lanciert in hoher Kadenz neue Initiativen, es folgt die Verzettelung der Kräfte und schlussendlich resultiert alles im Stillstand der Organisation.

Geduld und Empathie. Zeichnen Sie also das als Führungsperson aus?

Empathie ja, aber die Geduld ist erlernt. Ich bin von Natur aus kein besonders geduldiger Mensch. Aber das Leben und die Personalführung haben mich Geduld gelehrt. Ich habe in der Vergangenheit Projekte geführt und am eigenen Leib erfahren, dass sich die hohe Geschwindigkeit in Projekten oft nicht auf den stabilen Betrieb übertragen lässt. Und erfolgreich sind Projekte nur dann, wenn sie schlussendlich im Betrieb zur alltäglich gelebten Realität werden. Schaffen Projekte dies nicht, sind der gesamte Aufwand und die Geschwindigkeit für nichts gewesen. Und das sollte man sich als Manager immer wieder vergegenwärtigen.

Die Migros Bank wurde 1958 gegründet und ist eine Tochter der Migros-Gruppe. Sie bezeichnet sich selbst als die «menschliche Bank». Als erste grosse Bank hat sie 2019 Bonus-Zahlungen an Mitarbeitende abgeschafft.





MATTHIAS LEUENBERGER
Novartis Schweiz

«Wir müssen den Nachwuchs unterstützen, gute Führungskräfte zu werden.»

Der international tätige und in Japan aufgewachsene Matthias Leuenberger machte Karriere als Rechtsanwalt und Unternehmensberater, bevor er 2004 zu Novartis kam. Seit zehn Jahren ist er in seiner derzeitigen Position und arbeitet mit Politik und Verbänden zusammen, um für das Unternehmen ein gutes Umfeld in der Schweiz und weltweit zu schaffen.

Herr Leuenberger, könnten Sie erklären, was Sie heute bei Novartis tun und wie Ihre Arbeit von Transformation betroffen ist?

Ich bin Länderpräsident von Novartis Schweiz. Es geht bei meiner Arbeit weniger um kommerzielle Aspekte. Vielmehr bringe ich mich bei den Rahmenbedingungen ein und arbeite eng mit den politischen Parteien in der Schweiz zusammen, um hier ein gutes Umfeld für unsere Geschäftstätigkeit zu schaffen. Zudem wirke ich in verschiedenen Verbänden mit – ich bin bspw. Präsident von scienceindustries und Vizepräsident von economiesuisse. Führen bedeutet in diesem Zusammenhang etwas völlig anderes. Wir arbeiten in Gremien und müssen uns dann in den Ausschüssen und Vorständen auf gemeinsame Positionen einigen.

Welche Aspekte Ihres Werdegangs helfen Ihnen am meisten bei Ihren Führungsaufgaben?

Meine Jahre in Japan haben mich geprägt und das hat die Art und Weise, wie ich an Entscheidungen herangehe und mit den Menschen um mich herum umgehe, nachhaltig beeinflusst. Die japanische Kultur unterscheidet sich stark von der europäischen. Als ich in die Schweiz zurückkehrte, erlebte ich einen regelrechten Kulturschock. In Japan gilt es als unhöflich, Dinge direkt anzusprechen. Vielmehr macht man bloss Andeutungen und das wird dann richtig verstanden. Hier sind wir direkter, sogar manchmal unverblümt. Als ich wieder zurückkehrte, habe ich Jura studiert, das Anwaltspatent gemacht und eine Dissertation verfasst. Danach war ich 9 Jahre bei Boston Consulting Group. All diese Erfahrungen haben mich stark geprägt, inklusive meines Führungsverständnisses.

Wie beeinflusst Sie Ihr Hintergrund dabei, wie Sie Entscheidungen treffen?

Ich bin jetzt 59 Jahre alt und seit 30 Jahren beruflich tätig. Ich glaube, ich habe, wie viele andere auch, eine Menge Erfahrung sammeln können. In meiner aktuellen Funktion bin ich seit zehn Jahren – das hat den grossen Vorteil, dass vieles einfacher wird, weil man auf solide Erfahrung und damit auch Intuition aufbauen kann. Der Vorteil von etlichen Jahren in Führungspositionen ist meiner Meinung nach die Erfahrung, und diese müssen wir würdigen.

Könnten Sie dies bitte weiter erläutern?

Erfahrung kann man nicht einfach ignorieren. Wenn Sie jünger sind, machen Sie aufgrund mangelnder Erfahrung mehr Fehler. Aber das ist in Ordnung, denn nur so lernt man. Um die «Treffsicherheit» bei Entscheidungen zu erhöhen, müssen Sie einen Lernprozess von unten nach oben durchlaufen, damit Sie auch wirklich die Fakten kennen und verstehen. Denn man kann keine Meinung zu Fakten haben. Doch Fakten sind unentbehrlich, um sich eine Meinung zu bilden. Deshalb muss man sich die Grundlagen erarbeiten. Nach einer gewissen Zeit übernimmt mehr und mehr die Intuition. Ich bin davon überzeugt, dass dies nichts Negatives ist. Aber manchmal kann man auch völlig falschliegen, ohne sich dessen bewusst zu sein. Daher ist es wichtig, den Trugschluss zu vermeiden, man wüsste es besser. Diversität im Team hilft dabei. Man sollte sich unterschiedliche Sichtweisen anhören und eine Atmosphäre schaffen, in der die Menschen das Vertrauen in sie spüren und das Gefühl haben, dass sie sich ohne Bedenken zu Wort melden oder eine andere Meinung vertreten können. Genau diese Kultur fördern wir bei Novartis.

In diesem Bericht geht es um Transformation und um das Gleichgewicht zwischen rascher Anpassung an Veränderungen bei gleichzeitiger Stabilität. Welche Bedeutung hat das für Ihre heutige Rolle?

In meiner Rolle gibt es zwei Sichtweisen auf die Transformation. Bei der ersten, in die ich weniger stark eingebunden bin, geht es um die Suche nach neuen Arzneimitteln und deren Entwicklung. In diesem Bereich vollzieht sich gerade ein Wandel hin zu neuen Technologieplattformen, wie bspw. der Gentherapie, der Immuntherapie oder etwa der Radioligandentherapie. Wenn Sie mit Wissenschaftlern sprechen, werden Sie hören, dass diese Technologien vor 20 Jahren noch als Science-Fiction galten! Darüber hinaus haben wir KI, um Daten zu analysieren und auszuwerten. Das verändert definitiv unsere Möglichkeiten, aber in meiner Rolle bin ich in diesen Bereichen nur wenig involviert. Der Wandel in Bezug auf mein Team vollzieht sich viel langsamer. Politik ist zwar stets in Bewegung, aber eben langsam. Dabei richten wir unser Augenmerk auf alles, was die Pharmaindustrie und den Innovationsstandort Schweiz betrifft, insbesondere auch den Schutz des geistigen Eigentums. Die Schweiz ist weltweit führend im Bereich Innovation, und wir müssen sicherstellen, dass das so bleibt! Wir überlegen uns immer, wo wir uns direkt einbringen müssen und wo wir mehr mit den Branchenverbänden arbeiten. Man muss dieses System verstehen, mit all seinen Eigenheiten und Limitationen.

Was ist notwendig, um sich in diesem System erfolgreich zurechtzufinden?

Vertrauen. Sie müssen im Laufe der Zeit das Vertrauen möglichst vieler Stakeholder gewinnen. Sonst gilt man nur als ein weiterer Lobbyist unter vielen. Wenn man das Vertrauen hat, wird man gehört und zu Hearings eingeladen. Man kann etwas bewegen und an den wichtigen politischen Themen mitarbeiten – das motiviert mich.

Ist dies eine Rolle, die es auf allen Märkten gibt?

Nein, Novartis hat in den meisten Ländern eine andere Struktur. Wir haben hier in der Schweiz unseren Hauptsitz und geben rund die Hälfte unseres Budgets für F&E hier aus. In Stein AG haben wir zudem einen der grössten Produktionsstandorte. Insgesamt beschäftigen wir in der Schweiz rund 10'000 Mitarbeitende. Daher ist es für uns vor grosser Wichtigkeit, dass wir die guten Rahmenbedingungen erhalten und am besten noch verbessern!

Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben?

Mein Ansatz ist es jedenfalls nicht, als Chef aufzutreten. Das ist auch gar nicht nötig, denn wir haben tatsächlich eher wenig Differenzen in Bezug auf die strategischen Themen oder Prioritäten. Ich möchte zudem nie den Eindruck erwecken, dass ich alles besser wüsste – oftmals ist es ja auch einfach eine Frage der Perspektive. Und: Man muss den eigenen Leuten vertrauen. Ich denke, es fällt mir mittlerweile leichter, zu beurteilen, ob Mitarbeitende einen guten Job machen oder nicht. Dabei ist das Ergebnis gar nicht immer der entscheidende Faktor. Es geht mehr darum, ob sie wirklich wissen, wovon sie sprechen, ob sie das «Richtige» tun. Wenn das der Fall ist, dann ist schon sehr viel gewonnen!

Wie sehen Sie die Zukunft der Führungskräfte?

Ich denke, wir müssen vor allem den Führungsnachwuchs dabei unterstützen, gute Führungskräfte zu werden. Sie brauchen ihre Zeit. Sie brauchen Coaching und Vertrauen. In Gesprächen höre ich oft negative Aussagen über die Jugend: Sie könnten nicht hart arbeiten und seien nur am Handy ... Wenn man ehrlich zurückblickt, waren wir damals auch nicht viel anders. Wir müssen den jungen Menschen vertrauen. Und wir müssen ihnen Möglichkeiten geben, zu lernen und sich zu entwickeln. Dann kommt es gut!



Novartis ist eines der weltweit grössten Pharmaunternehmen mit Hauptsitz in Basel. Täglich setzen sich über 70'000 Mitarbeitende dafür ein, Medizin neu zu denken, um das Leben der Menschen zu verbessern und zu verlängern. Medikamente von Novartis helfen weltweit mehr als 250 Millionen Menschen.



GUIDO MÜLLER
Swisscard

**«Führung bedeutet,
Entscheidungen
angesichts ständiger
Dualität zu treffen.»**

Wir treffen Guido Müller in den Büros von Swisscard in Horgen, Oberdorf. Vor der atemberaubenden Kulisse des Zürichsees sprechen wir darüber, was es bedeutet, ein Unternehmen während einer Pandemie zu übernehmen, was die täglichen Transaktionen, die wir für selbstverständlich halten, tatsächlich ermöglichen und darüber, dass es bei Führung durch den Wandel darum geht, die Komplexität zu überwinden.

Herr Müller, was bedeutet es für Sie als Führungskraft, durch den Wandel zu führen?

Ich denke da an drei Aufgaben: Erstens muss ich eine überzeugende Vision für die Zukunft formulieren. Die zweite Aufgabe besteht darin, der Organisation einen motivierenden Rahmen zu bieten und für die Vision zu gewinnen, damit alle am selben Strang ziehen. Dazu ist es wichtig, die Zukunft in unserer Vergangenheit zu verankern und stolz auf die gemeinsamen Stärken zu sein, die uns erfolgreich gemacht haben. Diese Stärken müssen wir dann so ausrichten und einsetzen, dass sie den Erfolg in der Zukunft möglich machen. Drittens muss ich sicherstellen, dass wir Ergebnisse erzielen. Das «Was» – eine positive Vision für die Zukunft – muss klar sein und daran müssen wir festhalten. Dann können wir auf dem Weg dorthin flexibler sein und das «Wie» bei Bedarf anpassen.

Welche dieser drei Dimensionen ist für Sie als Führungskraft am natürlichsten?

Ich habe realisiert, dass für mich die «weicheren» Punkte die schwierigeren sind. Die jüngsten Veränderungen der Beteiligungsstruktur unseres Unternehmens erzeugen Unsicherheit hinsichtlich der Zukunft. Hier wird also ein offener Dialog geführt, um Vertrauen aufzubauen, wodurch das «System» widerstandsfähiger wird. Und ich bin der festen Überzeugung, dass wir erfolgreich sind, wenn wir sowohl am System als auch im System arbeiten.

Haben Sie das Gefühl, dass die Ergebnisse Ihrer Strategie immer weniger vorhersehbar sind, da sich alles um uns herum verändert?

Das Wichtigste für mich ist, dass wir unser Handeln häufiger und offener mit unserem strategischen Plan abgleichen und wirklich verstehen, wodurch eine mögliche Abweichung von unseren Erwartungen entsteht. Nur so

erkennen wir, wo wir uns verändern müssen. Andernfalls korrigieren wir vielleicht nur eine mangelhafte Ausführung.

Woher kommt der grösste Druck, den Wandel einzuleiten?

Da wir in einem dynamischen und mehr oder weniger unvorhersehbaren Umfeld leben und arbeiten, kommen Veränderungen von überallher auf uns zu. Aber der Wandel birgt auch enorme Chancen – insbesondere auf Märkten, auf denen sich die Präferenzen oder Marktanteile nur geringfügig verändert haben. Unternehmen, die sich besser und schneller auf neue Bedürfnisse einstellen, haben die Chance, in traditionell stabilen Märkten zu gewinnen.

Wo sehen Sie hier die grössten Herausforderungen?

Wir haben auch in der Vergangenheit Veränderungen erlebt. Wir hatten neue Technologien oder Marktregulierungen. Die grösste Herausforderung besteht nun darin, dass alles auf einmal und in einem schnelleren Tempo kommt. Gerade die Kombination von allem macht es schwierig, das Signal vom Rauschen zu trennen. Die Herausforderung besteht auch darin, dass der Wandel nicht mehr nur vom Markt selbst ausgeht, sondern von anderen Branchen mit einer völlig anderen wirtschaftlichen Logik. Grosse Technologieunternehmen oder Grossbanken müssen mit dem Zahlungsverkehr vielleicht kein Geld verdienen, sehen ihn aber als eine Möglichkeit, ihr Kerngeschäft zu verbessern. Die Anwendung der gleichen Instrumente und Strategien, die in der Vergangenheit erfolgreich waren, funktioniert also nicht mehr. Wir müssen überdenken, was wir tun und was das für die Gegenwart bedeutet. Was ist zum Beispiel die wirtschaftliche Logik der Branche? Welchen Service bieten wir unseren Kunden wirklich?

Dies ist in der Tat eine Herausforderung. Wie bringen Sie dies in Ihr Unternehmen ein?

Es geht nicht nur darum, Geld von A nach B zu schieben. Unser Kerngeschäft ist es, Kunden zu identifizieren und Einkäufe sicher und nahtlos zu ermöglichen. Auf dieser Basis bauen wir unsere Dienstleistungen auf. Denn vor allem geht es auch darum, ein besonderes Erlebnis für den Kunden zu bieten. Und die menschliche Interaktion spielt dabei immer eine wichtige Rolle.

Wie meinen Sie das? Könnten Sie das näher erläutern?

Ja, sicher. Wir wissen, dass Menschen Beziehungen zu anderen Menschen und nicht zu Maschinen eingehen. Denn auch wenn wir die Möglichkeit haben, die Technik zu verbessern, schätzen die Menschen immer noch persönliche Interaktionen und Erlebnisse bei ihren Transaktionen. Ich erinnere mich, wie Howard Schultz von Starbucks erklärte, dass die digitale Kaffeebestellung die Kundenerfahrung zu technisch mache. Der Vorgang mag nahtlos sein, aber es fehlt jede persönliche Verbindung. Ich glaube, dass unser Unternehmen mit unseren Marken hier gut aufgestellt ist. Wenn wir die Kundenerfahrung sorgfältig gestalten und bei jeder Interaktion die menschliche Note beibehalten, haben wir vielleicht einen Vorteil gegenüber Account2Account oder Kryptotransaktionen, die ohne Leben sind. Daher geht es um mehr als die Transaktion selbst, es geht darum, ein Geschenk zu kaufen, einen Urlaub zu buchen, sich eine Kleinigkeit zu gönnen – und dies zu genießen.

Wie weit sind Sie dabei gekommen, diese Denkweise im Unternehmen und bei externen Stakeholdern zu verankern?

So ein Prozess endet nie, es ist eine Entwicklung, für uns alle. Ich versuche, Komplexität zu reduzieren, auch bei der Kommunikation. Meine Devise lautet: «Keep it simple». Und wir müssen in aller Bescheidenheit zugeben, dass wir nicht alles beim ersten Mal richtig machen. Und da wir ein kleines Unternehmen sind, wissen die Leute, dass sie mit ihren Ideen und Sichtweisen etwas bewirken können. Einer unserer Werte ist die Neugier, und deshalb erwarten wir von unseren Teams, dass sie rausgehen, zuhören und nach neuen Möglichkeiten Ausschau halten. Und sie ins Unternehmen einbringen.

Nun zu etwas anderem: Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil beschreiben?

Ich versuche, meinen Führungsstil situationsbezogen zu gestalten. Wenn wir auf die drei Dinge zurückkommen, die meiner Meinung nach notwendig sind, um einen Wandel herbeizuführen, arbeite ich mehr an den ersten beiden: der Vision und der Energie. Es geht darum, die Zukunft zu kommunizieren, weniger das «Wie». Letzteres muss ein befähigtes und agiles Unternehmen herausfinden und Tag für Tag bewältigen.

Für diesen Bericht befragen wir 15 Führungskräfte, darunter zwei Frauen. Auch wenn dieser Bericht nicht repräsentativ ist, zeigt dies, dass Frauen in Führungspositionen nach wie vor untervertreten sind. Wie fördern Sie Frauen im Unternehmen?

Zunächst einmal achten wir darauf, dass wir Kandidatinnen haben. Wenn wir in der ersten Runde keine Kandidatinnen haben, fangen wir von vorne an. Das bedeutet nicht, dass wir auf dieser Grundlage Personal einstellen, aber alles beginnt bei den Bewerberinnen und Bewerbern. Wir arbeiten auch aktiv daran, unternehmenseigene Talente zu fördern, und stellen sicher, dass wir sie nicht verlieren. Wir erfassen die Fortschritte und haben uns in der Scorecard zu ausgewogenen Geschlechterverhältnissen verpflichtet. Und wir beschränken uns nicht nur auf die Geschlechterfrage: Wir legen generell Wert auf Vielfalt. Wir sind noch nicht am Ziel, aber wir sind auf einem guten Weg.

Letzte Frage: Was ist Ihrer Meinung nach der Kern von Führung?

Das ist die Dualität. Veränderung vs. Stabilität. Kurz- vs. langfristig. Intuition vs. Analyse und so weiter. Das ist nicht neu. Das war schon immer der Grund, warum wir Führungspersönlichkeiten brauchen. Denn wenn es keine gegensätzlichen Interessen gäbe, dann wüssten die Organisationen, was zu tun ist, niemand müsste führen, wir würden es einfach schaffen. Die Herausforderung besteht darin, dass wir etwas Paradoxes tun müssen. Wie können wir die betriebliche Effizienz steigern, Innovationen einführen und gleichzeitig die Rentabilität erhöhen? An der Stelle wird es spannend.

Swisscard AECS GmbH wurde 1998 als Joint Venture zwischen der Credit Suisse und American Express gegründet. Das Unternehmen bietet Konsumenten und Unternehmen ein breites und hochwertiges Produktportfolio und betreibt die American Express Akzeptanzstellen in der Schweiz. Am Standort in Horgen bei Zürich sind derzeit rund 700 Mitarbeitende beschäftigt.



WARWICK BRADY
Swissport

**«Mit einem motivier-
ten Team und
einer gemeinsamen
Mission erzielen
Sie Ergebnisse.»**

Wir treffen Warwick Brady in den neuen Büros von Swissport nahe dem Flughafen Zürich. Er begann als Linienpilot und übernahm später Führungspositionen bei Ryanair, EasyJet und anderen Fluggesellschaften. Dank seiner vielseitigen Erfahrung kam er während der Coronapandemie zu Swissport, um das Unternehmen umzustrukturieren.

Herr Brady, Sie haben Ihre Karriere als Pilot begonnen. Vermissen Sie diesen Beruf in Ihrem Alltag?

Ich bin immer noch Pilot und habe immer noch meine Lizenz, aber die kommerzielle Luftfahrt vermisse ich nicht. Allerdings bin ich immer noch im Kunstflugbereich aktiv. Fliegen zum Spass. Pilot zu sein, ist zwar ein toller Beruf, wenn man das Fliegen liebt, aber die Karrieremöglichkeiten sind begrenzt. Ich möchte in meiner Karriere verschiedene Aufgaben übernehmen und mich nicht auf eine beschränken.

Das ist verständlich. Können Sie uns etwas über die Transformation bei Swissport erzählen?

Ja, natürlich. Swissport war früher im Besitz eines chinesischen Unternehmens, das nicht besonders aktiv war. Das Unternehmen stand eine Zeit lang zum Verkauf. Dann kam die Coronapandemie, die sich auf die Branche sowie einen grossen Teil von Swissport negativ auswirkte. Dies ermöglichte es uns, das Unternehmen von Grund auf neu zu strukturieren. Es kommt nicht oft vor, dass globale Unternehmen die Gelegenheit haben, die eigene Unternehmenskultur und Führung neu zu gestalten und eine neue Vision zu entwickeln. Ich denke, dass die Coronapandemie den Anstoss für den Wandel in unserem Unternehmen gab. Sie eröffnete uns die Möglichkeit, die Wertschöpfung voranzutreiben und ein neues Führungsteam aufzustellen, das darüber nachdenkt, was es bedeutet, ein Marktführer zu sein, und welche Veränderungen nötig sind, um unsere Vision zu erreichen.

Wie sieht diese Vision aus?

Wir wollen die Nummer eins sein. Wir wollen den besten Kundenservice anbieten und der bevorzugte Partner für Fluggesellschaften in Bezug auf unsere Kerndienstleistungen sein. Der erste Schritt bestand darin, ein neues Führungsteam zusammenzustellen. Man muss bedenken, dass wir täglich etwa 10'000 Abfertigungen durchführen und 700 Kunden haben. Ausserdem gibt es immer irgendwo auf der Welt Engpässe oder Probleme. Dieses Geschäftsfeld eignet sich nicht für jede Führungskraft. Am Anfang stand also eine Vision und dann ging es darum, die richtigen Leute an Bord zu holen. Übrigens denke ich, dass die Transformation eines Unternehmens nicht auf einen Bereich beschränkt sein kann. Vielmehr muss sie integraler Bestandteil sein. Aus diesem Grund haben wir etwa 40 Mitarbeitende auf der ganzen Welt, die die von uns angestrebte Transformation aktiv vorantreiben und umsetzen.

Wie haben Sie diese Transformation organisiert?

Anfangs hatten wir eine umfangreiche Agenda, die jedoch auf drei Kernthemen reduziert wurde. Das erste Thema ist die «Labour Productivity» und hat mit unserer Arbeitszeit- und Dienstplangestaltung zu tun. Das zweite ist der «People Hub» und umfasst die Personalsuche sowie Schulungen, Personalbindung und so weiter. Beim dritten Thema geht es darum sicherzustellen, dass wir mit unserer Arbeit Geld verdienen: «Service to Cash». Unser Unternehmen beschäftigt 60'000 Mitarbeitende, die viel bessere Leistungen erbringen können, wenn es uns gelingt, sie besser zu führen, einzubeziehen, zu binden und zu schulen. Darüber hinaus verfügen wir über mehr Daten als unsere Wettbewerber und nutzen KI, um die Transformation des Unternehmens voranzutreiben.

Können Sie mir ein Beispiel für den Einsatz von KI in Ihrem Unternehmen nennen?

Ja, sicher. Im Bereich «Service to Cash» nutzen wir KI zum Beispiel zur Überprüfung von Verträgen und in Rechnung gestellten Dienstleistungen. Ausserdem setzen wir ein grosses Sprachlernmodell ein, das uns darauf hinweist, wenn wir einem Kunden Betrag X zu wenig in Rechnung stellen. KI hilft uns somit, all dies zu überprüfen und effizienter zu werden. Zudem verfügen alle Stationsleitungen über eine Scorecard, und wir bitten unsere Kunden jede Woche um eine NPS-Bewertung. Mittlerweile umfasst unsere Datenbasis die Betriebsdaten der letzten drei Jahre. Das bedeutet, dass wir nun mit Prognosemodellen arbeiten können.

Vermutlich gibt es ein grosses Optimierungspotenzial?

Ja. Ein sehr grosses. Und wir müssen letztendlich dafür sorgen, dass das Unternehmen wächst. Und es muss profitabel wachsen. Wir müssen einen sicheren, wirklich guten Service bieten, um unsere Kunden zu binden – und damit sie bereit sind, einen angemessenen Preis zu zahlen.

Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Eigenschaften einer Führungskraft für eine erfolgreiche Unternehmenstransformation?

Sie brauchen eine Gruppe von Führungskräften, die ihre Arbeit mit Leidenschaft ausüben. Ich frage mich stets: Wie werde ich als CEO noch besser? Wie werden meine Teammitglieder bessere Führungskräfte? Da sind Leidenschaft, Energie, Engagement und eine gute Zusammenarbeit mit den Kolleginnen und Kollegen von entscheidender Bedeutung. Solange Sie Teil eines motivierten Teams sind, das an einem Strang zieht und eine gemeinsame Mission hat, erzielen Sie Ergebnisse. Wir haben in so kurzer Zeit so viel erreicht, einfach weil unsere Teams gut zusammenarbeiten.

Glauben Sie, dass sich die Erwartungen an Sie als Führungskraft oder an Ihren Führungsstil in den letzten fünf Jahren verändert haben?

Ja. Man muss den eigenen Stil an die jeweilige Situation anpassen. Wenn das Unternehmen in Krisenzeiten finanzielle Einbussen erleidet, erfordert dies einen bestimmten Führungsstil. In Krisen gehe ich viel aktiver und praxisorientierter vor. Im Moment ist das Unternehmen eher auf Wachstum ausgerichtet. Wir haben es stabilisiert, wir haben Systeme etabliert. Als Führungskraft muss ich mich jetzt fragen: Wie gestalte ich die Zukunft? Haben wir die richtige Führung für die nächsten drei Jahre? Geht diese Transformation in die richtige Richtung? Wie können wir sie beschleunigen? Und noch einmal: Haben wir das beste Team in der Branche? Ich glaube also, dass man sich als Führungskraft mit der Situation des Unternehmens weiterentwickeln muss.

Was die ESG-Kriterien betrifft, so kann ich mir vorstellen, dass Sie verschiedene Massnahmen ergriffen haben. Können Sie mir etwas darüber erzählen?

Ja, natürlich. Wir verfügen über Ecovadis- und ISO-Zertifizierungen. Im vergangenen Jahr haben wir grosse Fortschritte gemacht. Allerdings waren wir etwas im Rückstand und mussten hart arbeiten, um diesen aufzuholen. Bei Diversität und Frauen in Führungspositionen stehen wir gut da. Auf regionaler Führungsebene, zum Beispiel in Afrika, beträgt der Anteil von Frauen in Führungspositionen etwa 40 Prozent. Darüber hinaus begleitet jedes Mitglied im Führungsteam als Mentorin oder Mentor eine Mitarbeiterin. Wir haben auch eine Initiative zur Förderung von High Potentials ins Leben gerufen. Sie trägt den Namen «Coffee with Warwick». Wir lassen unserer Kollegin oder unserem Kollegen irgendwo auf der Welt einen Kaffee bringen und führen dann ein einstündiges Gespräch. Bei dieser Gelegenheit besprechen wir, was gut läuft und was wir besser machen können. Dabei lerne ich eine Menge. Jedes Mal.



Swissport ist eine Schweizer Servicegesellschaft für die Luftfahrtbranche, die Boden- und Frachtabfertigung sowie Lounge-Services anbietet. Jährlich fertigt Swissport 232 Millionen Flugreisende sowie 4,7 Millionen Tonnen Fracht ab. Das Unternehmen ist an 268 Standorten in 44 Ländern auf der ganzen Welt vertreten und beschäftigt rund 60'000 Mitarbeitende.



VINCENZA TRIVIGNO
VAMED Schweiz Gruppe

**«Wir reden über
Agilität, weil wir
nicht mehr risiko-
bereit sind.»**

Vincenza Trivigno ist CEO der VAMED Schweiz Gruppe mit vier Rehakliniken. Täglich stellt sie sich der Herkulesaufgabe, in einem hochkomplexen und stark regulierten Umfeld innovativ zu sein und das Wohl von Patientinnen und Patienten sowie jenen, die täglich mit ihnen arbeiten, zu schützen.

Frau Trivigno, welches sind für VAMED Schweiz aktuell die wichtigsten Treiber von Transformation?

Wir haben Herausforderungen nach innen und aussen. Nach innen beschäftigt uns vor allem der Fachkräftemangel – aufgrund ungünstiger Arbeitsbedingungen mit Nachtschichten, Wochenendarbeit und so weiter finden wir immer weniger Personal. Dieser Fachkräftemangel hatte einen unglaublichen Lohnschub zur Folge und führte dazu, dass die Kosten in den letzten zwei, drei Jahren explodiert sind. Eine weitere Herausforderung sind die Regulierungen, die uns beinahe strangulieren. Seit dem 1. Januar 2022 haben wir zum Beispiel ein Abrechnungssystem wie im Akutspital. Das heisst anstatt Tagespauschalen müssen wir jetzt alle Leistungen einzeln erfassen – eine gigantische Erfassungsgeschichte. Mit der Folge, dass unser Personal immer weniger Zeit am Bett verbringt. Seit der Einführung des Krankenversicherungsgesetzes hatten wir über 40 Revisionen, und jede Reform zieht die Regulierung an. Die Revision ist noch nicht mal in Kraft, und schon kommt die nächste. Man verliert wirklich den Überblick. Das ist ein weiterer Grund, weshalb viele medizinische Berufsleute aussteigen. Und die dritte Herausforderung ist die Innovation: Wenn wir etwas Neues ins labile System einbringen wollen, schaffen wir noch mehr Instabilität.

Stichwort Fachkräftemangel: Im medizinischen Bereich können Sie vielen keine Incentives wie zum Beispiel Homeoffice bieten. Wie bleiben Sie als Arbeitgeber trotzdem attraktiv?

Bei den Mitarbeitenden, die mit den Patientinnen und Patienten arbeiten, ist das Team entscheidend. Wenn es im Team stimmt, dann sind auch die Nachtschicht, Wochenendarbeit und das fehlende Homeoffice weniger Thema. Wir versuchen hier auf die Bedürfnisse der Teams einzu-

gehen. Man kann mit ein, zwei Personen ein Team stabilisieren, aber es kann auch in die andere Richtung gehen. Die Zusammensetzung ist sehr wichtig.

Sie agieren in einem komplexen System mit vielen verschiedenen Stakeholdern wie Kantonen, Krankenversicherern, Spitälern, Mitarbeitenden und im Zentrum steht das Wohl der Reha-Patientinnen und -Patienten. Wie setzen Sie angesichts dieser Komplexität Prioritäten?

Wir legen den Fokus auf diejenigen Dinge, bei denen wir eine Chance haben, relativ zeitnah etwas zu ändern. Was wir nicht ändern können, wie zum Beispiel regulatorische Vorgaben, das lassen wir ruhen. In der Umfrage zu dem Buch, das Willy Oggier und ich geschrieben haben, wollten wir wissen, was die Leute im Alltag tatsächlich quält. Das eine sind diese unnötigen Regulierungen, beispielsweise die komplizierte Berufsanerkennung von ausländischen Mitarbeitenden, welche den Fachkräftemangel noch verstärkt. Gleichzeitig – und das will ich auch sagen – gibt es sinnvolle Regulierungen. Dann ist es unsere Aufgabe, den Mitarbeitenden zu erklären, warum sie sinnvoll und nötig sind. Und der dritte Punkt ist die Agilität: Wir versuchen, die Wege möglichst kurz und die Hierarchien flach zu halten. Wichtig ist unserer Geschäftsleitung immer, den Mitarbeitenden den Rücken freizuhalten sowie das Wohl der Patientinnen und Patienten im Fokus zu behalten. Wir haben viele im Management, die den Beruf von der Pike auf kennen, das ist sehr wertvoll.

Ihr Buch dreht sich um das Thema Deregulierung in der Rehabilitation. Was sind bis jetzt die Reaktionen aus der Öffentlichkeit und aus der Politik?

Ich stelle fest, dass einigen gar nicht klar ist, was Reha genau ist. Viele denken bei Reha an Kur. Da haben wir in den letzten Jahren zu wenig gut gearbeitet und das wollen wir ändern. Zudem sehe ich, dass alle für Deregulierung sind. Wenn man dann aber mit konkreten Vorschlägen kommt, gibt es immer gegenläufige Interessen von bestimmten Stakeholdern. Der Teufel steckt im Detail, deshalb ist Deregulierung so schwierig.

Wie schaffen Sie es, als Organisation in einem stark regulierten und sich langsam bewegenden Umfeld agil und innovativ zu sein?

Es gibt zwei Elemente, um innovativ zu sein – Top-down und Bottom-up. Zum einen bringen wir vom Management Ideen ein, die dann von den Personen an der Front aufgenommen werden. Zum anderen sorgen wir dafür, dass Mitarbeitende Ideen einbringen können. Viele sind intrinsisch motiviert und wollen Dinge verbessern. Zusätzlich haben wir eine Technologie-Fachgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern aus jeder Klinik. Die Fachgruppe bekommt von der Geschäftsleitung Aufträge oder sie haben eine Idee, die sie in die Geschäftsleitung tragen wollen. Der Austausch geht in beide Richtungen, so greifen das Strategische und das Operative ineinander wie kommunizierende Röhren. Deshalb ist es entscheidend, dass wir möglichst wenig Hierarchiestufen und kurze Wege haben. Nur so können wir agil sein.

Wie fördern sie ein agiles Mindset bei VAMED?

Weiterbildung ist bei uns ganz wichtig und das haben wir neu in der Gruppe mit einem Weiterbildungsreglement harmonisiert. Zudem betreiben wir neu gruppenweit angewandte Forschung. Wir erforschen bei Parkinson-Patientinnen und -Patienten zum Beispiel, wie die Stimulierung des Vagusnervs auf die Erstarrung wirkt. Aber auch da ist es mit den Anforderungen an die Ethikgesuche nicht einfacher geworden, agil zu sein. Alle reden jetzt von Agilität, aber letztlich muss ich sagen, für mich ist Agilität auch eng mit Risikobereitschaft verknüpft. Wir reden über Agilität, weil wir nicht mehr risikobereit sind. Das Problem sind strenge Vorgaben, wenn man etwas Neues einführen will. Wenn etwas schiefgeht, steht man sofort am Pranger. Der Rufschaden ist enorm. Statt dass man sagt, die haben etwas gewagt und es ist eben schiefgegangen.

Welche Führungsqualitäten empfinden sie als besonders relevant in Transformationsprozessen?

Dialog ist das Wichtigste, denn mehr als 50 Prozent der Arbeitszeit ist letztlich persönliche Kommunikation und das kann man nicht per Mail erledigen. Dazu muss man Menschen mögen. Wenn ich keine Freude daran habe, mit den Kolleginnen und Kollegen zu sprechen, dann funktioniert es nicht. Die andere Führungsqualität ist aber zu entscheiden. Es braucht beides. In der Regel hat man seine Stärken eher im Dialog oder eher im Entscheiden. Ich setze Führungsteams so zusammen, dass beides ab-

gedeckt ist. Und nicht nur das, ich achte auf Diversität in allen Dimensionen – Geschlechter, Alter, Kulturen, Fachbereiche. Diese Mischung ist wichtig. Mit dem Risiko, dass es ein bisschen mehr knistert. Deshalb braucht es Grundvertrauen und Loyalität auf persönlicher Ebene – das ist der Boden, um Uneinigkeiten sachlich und nicht emotional auszutragen.

Apropos entscheiden: An der Spitze kann es einsam sein. Tauschen Sie sich mit anderen aus, wenn Sie Entscheide treffen?

Ja, der Austausch ist für mich entscheidend, um auch meine Gedanken zu ordnen. Ich tausche mich häufig mit Personen ausserhalb der Kliniken aus, nicht mal über ein konkretes Problem, sondern generell, um mehr über ihre Herausforderungen zu erfahren. So lerne ich, weil ich die Perspektive wechseln kann. Natürlich habe ich auch einen engen Austausch mit den Geschäftsleitungen im Haus. Aber am Ende des Tages bin ich verantwortlich. Deshalb ist es ganz am Schluss ein Bauchentscheid. Aber nie, ohne dass ich nochmals darüber geschlafen habe.

Von allen Interviews für diesen Report sind nur zwei mit weiblichen Führungskräften. Warum gibt es so wenige Frauen in Führungspositionen?

Es stimmt, selbst wenn in der Pflege 90 Prozent Frauen sind, sind viele Spitaldirektionen von Männern besetzt. Bei uns in der VAMED Schweiz arbeiten 70 Prozent Frauen und in der Führung sind es über 60 Prozent. Allerdings stelle auch ich fest, dass nicht alle Frauen in die Führung wollen. Frauen sind harmoniebedürftiger und weniger konfliktbereit. Und sie wollen nicht aus der Reihe tanzen.

Bei Ihnen ist das anders.

Ich gestalte einfach gerne. Natürlich ist es auch für mich schwierig, wenn es Konflikte gibt. Auch ich habe schlaflose Nächte, wenn etwas nicht gut läuft oder wenn schwierige personelle Entscheide anfallen. Auch mir macht es zu schaffen, das ist nicht der Punkt. Aber der Gestaltungswille ist grösser.



VAMED Schweiz führt die vier spezialisierten Rehakliniken Zihlschlacht, Dussnang, Seewis und Tschugg sowie das ambulante Rehaszentrum Zürich Seefeld. VAMED zählt zu den grössten Anbietern von Rehabilitationsleistungen in der Schweiz und beschäftigt rund 1'450 Mitarbeitende in 36 Berufsgruppen.

RAMON WERNER
volenergy



**«Manchmal sehen wir
uns als Opfer der Politik.
Aber wir haben die
Transition in der Hand.»**

Per 1. Juli 2024 wurde das über 20-jährige Unternehmen Oel-Pool umbenannt und heisst jetzt volenergy. Als CEO hat Ramon Werner die anspruchsvolle Aufgabe, im Ölgeschäft weiterhin Versorgungssicherheit zu gewährleisten und gleichzeitig einen Beitrag zur CO₂-neutralen Zukunft der Schweiz zu leisten.

Herr Werner, volenergy steht im Zentrum der Energiewende, sozusagen im Auge des Sturms. Sind Sie gerüstet?

Die Energiewende beschäftigt uns tatsächlich Tag und Nacht. Der Bundesrat hat beschlossen, bis 2050 das Netto-Null-Emissionsziel zu erreichen. Das bedeutet, dass wir das Energiesystem komplett umbauen müssen. volenergy erzielt heute etwa 80 Prozent des Umsatzes mit fossilen Produkten. Wir rechnen damit, dass wir bis in 10 Jahren 25 Prozent weniger Benzin und Diesel sowie 40 Prozent weniger Heizöl verkaufen werden. Ein Teil davon wird kompensiert durch andere flüssige Energieträger wie synthetische Produkte, hydriertes Pflanzenöl HVO, Bioprodukte oder E-Methanol. Daran arbeiten wir. Auch kulturell ist es für uns eine Herausforderung: Wir sind in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen und müssen Mitarbeitende aus verschiedenen Unternehmenskulturen unter einem Dach vereinen.

Wie wird volenergy in 10 bis 20 Jahren Geld verdienen?

Wir gehen davon aus, dass wir bis 2050 nicht komplett fossilfrei sein werden, aus zwei Gründen: Erstens muss ein Systemwechsel von den Kosten her absorbierbar sein. Das Parlament hat entschieden, dass eine alternative Lösung maximal 5 Rappen pro Liter Benzin mehr kosten darf. Es gibt also Kostengrenzen, die den Fortschritt verlangsamen. Zweitens glauben wir, dass Strom für Elektromobilität und Wärmepumpen nicht die einzige Antwort auf eine schnelle Dekarbonisierung sein kann. Denn gleichzeitig wollen wir raus aus der Atomenergie, aber das geht nur langsam voran. Deshalb braucht es auch andere Lösungen, flüssige Lösungen – und das ist unsere Aufgabe.

Sie haben auch die kulturelle Transformation in Ihrem Unternehmen angesprochen, was ist da die Herausforderung?

Es gibt zwei Aspekte: Wir haben uns während der letzten 20 Jahre auf Treibstoff und das fossile Heizölgeschäft spezialisiert. Das beherrschen wir. Jetzt geht es aber darum, neue Produkte und Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden zu erarbeiten. Das heisst, wir alle – die Mitarbeitenden, das Management, ich selbst – müssen neu denken und eine Offenheit entwickeln für neue Lösungen. Der andere Aspekt ist, dass wir in den letzten 20 Jahren über 20 Firmen für uns gewinnen konnten. Da kommen viele unterschiedliche Kulturen zusammen. Diese unter einer Strategie zusammenzubringen, ist die zweite Herausforderung, der wir uns stellen müssen.

Wie machen Sie das?

Im Treibstoffgeschäft wollen wir «Last Company Standing» sein. Aber das bedeutet auch, dass irgendwann fertig ist. Diesen Sommer haben wir deshalb den Namen von Oel-Pool zu volenergy geändert und zeigen damit auf, dass wir über die fossilen Produkte hinaus bestehen können. Dieser Namenswechsel hat viel Momentum geschaffen. Plötzlich haben sich Mitarbeitende gemeldet und gesagt, hey, ich habe da eine Idee, was volenergy noch tun könnte. Da hat man richtig gespürt, dass es viele Leute im Unternehmen gibt, die bereit sind. Das hat mir ein gutes Gefühl gegeben. Jetzt geht es darum, dieses Momentum auch zu nutzen. Wir versuchen, Mitarbeitende aus den einzelnen Einheiten für die Umsetzung der Strategie zu gewinnen. Wir geben dabei den Rahmen vor – zum Beispiel, dass wir uns auf den Flüssigbereich konzentrieren –, aber bewusst keine Details. Welche Produkte, wie wir den Markt bearbeiten, welche zusätzlichen Dienstleistungen wir anbieten, das ist alles nicht definiert. Wenn wir da unsere Mitarbeitenden mit einbeziehen, ist das Buy-in grösser und wir erreichen bessere Lösungen. So versuchen wir, diese Transformation zu steuern.

Zurück zur Energiewende: Wie bringen Sie die verschiedenen Interessen in diesem komplexen System zusammen und wie gehen Sie mit Interessenskonflikten um?

Die Energy Transition ist abhängig von vielen Faktoren, die wir nicht beeinflussen können, aber kennen müssen. Wenn beispielsweise die deutsche Automobilindustrie

keine Verbrenner mehr produziert, dann bringt es nichts, wenn wir ein CO₂-freies flüssiges Verbrennerprodukt auf den Markt bringen. Wir müssen also verstehen, wie sich die Automobilindustrie global entwickelt und da sind wir an vorderster Front mit dabei. Zudem haben wir gute Verbindungen zu Politik, Behörden und Verbänden, um zu verstehen, welche Lösungen politisch tragbar sind. Wir haben zum Beispiel vorgeschlagen, unseren Anteil an Bioprodukten zu verdoppeln. Technisch wäre das möglich und wir könnten damit rund 500 Tausend Tonnen CO₂ pro Jahr zusätzlich einsparen – es kostet aber mehr. Die Politik lehnt diese zusätzlichen Kosten ab. Das ist einer unserer grössten Interessenskonflikte: Wie viel darf etwas kosten, damit es von der Schweizer Bevölkerung akzeptiert wird? Als Tankstellenbetreiber wird uns oft unterstellt, wir lehnen die Elektromobilität ab und wollen weiter Öl verkaufen, weil wir damit mehr Geld verdienen. Aber das ist nicht der Punkt: Wir glauben, dass die Batterie landläufig überschätzt und bevorzugt wird, und dass wir stattdessen mehr Technologieoffenheit und eine Gleichbehandlung aller alternativen Produkte brauchen. Wir setzen auf Strom in der Mobilität und Wärme und wollen gleichzeitig aus der Atomkraft aussteigen – das geht nicht auf. Im Winter 2022 waren wir schon einmal nahe an einem Blackout. Wir mussten Notstromkraftwerke bauen, die Strom aus fossiler Energie produzieren – mit 1,7 Millionen Litern Diesel pro Tag. Das sind nicht durchdachte Konzepte. Darum glaube ich, Strom wird eine wichtige Rolle spielen, aber es ist nicht die einzige Lösung.

Transformation braucht eine langfristige Vision und Strategie. Gleichzeitig müssen Unternehmen agil bleiben, um sich rasch an neue Gegebenheiten anpassen zu können. Wie schafft volenergy diesen Spagat?

Wenn ich Gespräche führe, habe ich manchmal das Gefühl, wir müssten morgen die Lösung für eine CO₂-freie Welt haben. Aber wir werden auch morgen noch fossile Produkte benötigen, sonst stehen die Schweiz und die Welt still. Etwas anderes können wir uns als Gesellschaft gar nicht leisten. Es braucht also diese «operational excellence» im Ölgeschäft, dass Sie an jeder Tankstelle jeden Tag Treibstoff tanken können. Diese Stabilität stellen wir sicher und das werden wir auch in 10 Jahren noch tun. Parallel dazu versuchen wir, neue flüssige Energieträger einzuführen, ohne dabei die Stabilität in der Ölversorgung zu gefährden.

Dennoch werden Sie in Zukunft bedeutend weniger Umsatz machen mit fossilen Energieträgern, wie Sie vorhin gesagt haben. Wie gehen Sie mit diesem Phase-out um?

Grundsätzlich trennen wir in der Entwicklung das fossile Geschäft und New Energies. Der spannende Punkt aber ist: Wer Ölkunden eine Lösung anbieten kann, die weniger CO₂ ausstösst, wird gewinnen am Markt. Wir stehen mit vielen grossen Schweizer Transporteuren in Kontakt und die haben alle die gleiche Challenge. Sie wollen ihre LKW mit weniger CO₂ betreiben. Wenn wir denen eine Lösung mit der heutigen Infrastruktur anbieten können, haben die grosse Freude. Und dann kommen unsere Einheiten wieder zusammen – wir nutzen unsere Stärken und Kundenbeziehungen, um neue Produkte auf den Markt zu bringen.

Wie schaffen Sie bei volenergy die Voraussetzungen für eine Kultur, die Stabilität und Agilität zusammenbringt und Kollaboration statt Silodenken fördert?

Da gibt es viele Aspekte. In einem jährlichen Prozess mit der Geschäftsleitung klären wir die Strategie und die Rahmenbedingungen auf dem oberen Level. Dann ist es wichtig, dass wir unserer Organisation und unseren Teams innerhalb dieses Rahmens die Möglichkeit geben, mit Ideen zu kommen. Die Delegation nach unten, das Hören von Ideen, ist sehr wichtig. Auch Teambuilding fördern wir, denn wir stellen immer wieder fest, dass ein gemeinsames Erlebnis verbindet und dabei hilft, ein geteiltes Verständnis zu entwickeln.

Wie würden Sie Ihren persönlichen Führungsstil charakterisieren?

Normalerweise bin ich sehr partizipativ und zuhörend. In Krisensituationen oder bei grossem Druck tendiere ich jedoch zu einem autoritäreren Führungsstil und sage dann auch, was wir jetzt machen. Wichtig ist mir – und das sage ich mir auch immer wieder selbst beziehungsweise meinen GL-Kolleginnen und -Kollegen: Wir leaden. Manchmal sehen wir uns als Opfer der Politik. Aber wir haben die Transition in der Hand. Wir müssen damit umgehen, sie beheimaten und Verantwortung dafür übernehmen. Es ist unser Geschäft.



volenergy ist spezialisiert auf flüssige Energie für Wärme und Mobilität und betreibt unter anderem Tankstellen an über 700 Standorten in der Schweiz. Gleichzeitig engagiert sich volenergy mit flüssigen Energielösungen für eine klimaneutrale Zukunft – bereits heute sind Bioprodukte im Einsatz, die jährlich über 100'000 Tonnen CO₂ einsparen.



GEORG SCHUBIGER
Vontobel

«Stabilität und Transformation sind keine Gegensätze – man muss sich entwickeln, um stabil zu sein.»

Georg Schubiger ist Co-CEO und leitet das Privatkundengeschäft des 100-jährigen Investmenthauses Vontobel. Der Meetingraum im neunten Stock mit Blick über den Zürichsee könnte nicht passender sein für ein Gespräch über unternehmerische Weitsicht.

Herr Schubiger, welches sind für Vontobel aktuell die wichtigsten Treiber von Transformation?

Es sind vor allem die Möglichkeiten, die sich aus der künstlichen Intelligenz ergeben. Sei es für das Kundenerlebnis, die Produktion, die Investments, die Administration oder auch betreffend Risiken, die in unserem Geschäft wichtig sind. Da ist vieles in Bewegung. Natürlich muss man auch andere Bereiche wie das regulatorische Umfeld sehr genau beobachten. Aber es ist aus meiner Sicht der technologische Wandel, an den man sich am schnellsten anpassen muss. Früher galten fünf Jahre plus als langfristig – heute bedeutet langfristig ein bis zwei Jahre. Dessen muss man sich bewusst sein. In dieser ganzen KI-Thematik wird noch viel passieren.

Die traditionelle Wealth-Management-Kundschaft ist tendenziell im Pensionsalter. Gleichzeitig stossen junge Vermögende mit ganz anderen Bedürfnissen nach. Wie gehen Sie damit um?

Wir beobachten altersunabhängig eine hohe Adaption im digitalen Bereich. Wenn es um die Beratung geht, sieht das aber anders aus. Die technologische Entwicklung hat ja auch dazu geführt, dass viele Leute bereits in jungen Jahren sehr viel Vermögen geschaffen haben. Interessanterweise suchen viele von diesen Personen auch das Gespräch, wenn es zum Beispiel darum geht, das Vermögen zu diversifizieren. Das überlässt man nicht einem Algorithmus, sondern der echten Meinung von Expertinnen und Experten. Sobald eine gewisse Komplexität reinkommt, sind wir weit davon entfernt, dass das maschinell gemacht wird. Aber die Maschine unterstützt uns in der Beratung natürlich gewaltig. Sie können heute in Millisekunden Szenarien rechnen, Simulationen machen und alles grafisch darstellen.

Wer ist bei Vontobel dafür verantwortlich, Trends zu antizipieren und zu bewerten?

Alle Mitarbeitenden. Wir wollen den Ideenaustausch fördern, das heisst, wir versuchen hierarchie- und funktionsübergreifend Ideen aufzunehmen – von jungen Mitarbeitenden genauso wie vom Verwaltungsrat. Zudem haben wir eine interdisziplinäre Gruppe, die alle Innovationsideen sammelt und priorisiert. Es ist für das Unternehmen sehr gut, wenn Ideen aus möglichst vielen verschiedenen Richtungen kommen. Wir glauben nicht an eine dedizierte Innovationseinheit, die als «Daniel-Düsentrieb-Küche» die grossen Innovationen hervorbringt. Bei uns kommen die vielversprechendsten Innovationen von Kundinnen und Kunden, die uns sagen, was sie brauchen, sowie von Mitarbeitenden, die Ideen haben.

Ist die Balance zwischen Stabilität und Agilität für Sie ein Spagat?

Stabilität und Transformation sind keine Gegensätze – man muss sich entwickeln, um stabil zu sein. Die Welt verändert sich so schnell momentan, dass ein Verharren in einer Position eine Firma sehr schnell instabil machen kann. Wenn man sich die Geschichte anschaut, gab es immer Transformationswellen: die Bankautomaten kamen, dann die Telefonbanken, die Internetbanken, das Mobile Banking. Viele Veränderungen waren inkrementelle Innovationen – die gleiche Dienstleistung, aber effizienter. Cloud-Computing war aus meiner Sicht wirklich ein Gamechanger. Und ich glaube, auch mit KI werden wir nochmals einen rechten Schritt nach vorne machen.

Wie stellen Sie angesichts dieser Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit sicher, dass Entscheidungen von Wert getrieben werden statt von Aktionismus?

Da gibt es ein paar Determinanten wie das Budget oder die Regulierungen, vor allem im Bereich Kundeninformationen. Das schränkt schon einmal ein. Da, wo wir Spielraum haben, priorisieren wir. Themen, von denen wir glauben, dass sie unsere Kundinnen und Kunden weiterbringen und uns differenzieren, haben erste Priorität. Danach kommen Prozess-, Risiko- und Effizienzthemen auf den Tisch.

Leading Transformation hat zwei Dimensionen: einerseits Transformation führen, andererseits führend sein in der Transformation. Vontobel war immer wieder First Mover, zum Beispiel mit einem frühen Ausflug ins Online-Banking ...

20 Jahre zu früh.

... oder mit der Investment-App volt. Es scheint in der DNA des Unternehmens zu sein, auch mal etwas zu wagen.

Ein stabiles Unternehmen entwickelt sich immer. Vontobel war ursprünglich eine Börsenagentur. Bis Ende der 1990er-Jahre kamen da die Erträge her. Aber wären wir eine Börsenagentur geblieben, sässen wir jetzt nicht hier. Es ist einfach gefährlich, wenn man auf Themen sitzen bleibt und nicht sieht, wann man etwas Neues machen muss. Die grosse Transformation im Private-Banking-Bereich zum Beispiel – die Aufhebung des Bankgeheimnisses – wurde vom Ausland eingeleitet. Ich wünsche mir, dass die Branche gelernt hat, vorausszuschauen. Heute konkurrieren wir mit unserer Dienstleistung. Es gibt kaum einen Finanzplatz, der so gute internationale Dienstleistungen erbringen kann aus einer stabilen, sicheren Wirtschaft heraus. Das ist ein Juwel. Aber wir müssen immer dranbleiben und vorausschauen.

Oft sind es neue Unternehmen wie Fintech Start-ups – frei von Legacy –, die disruptive Transformationen einleiten. Sind ein stabiles Fundament und eine 100-jährige Geschichte ein Vor- oder ein Nachteil, wenn es darum geht, zu innovieren und in neue Märkte vorzustossen?

Das ist auf jeden Fall eine Stärke. Bei der Fintech-Thematik muss man jedoch unterscheiden, ob das Unternehmen Zahlungen macht, die Pensionskassengelder eines Kantons verwaltet oder eine sehr vermögende Person berät. Fintech-Unternehmen haben tendenziell eine höhere technologische Innovationskraft als wir. Ein Institut wie unseres hat dafür Kapital, Stabilität, Know-how und eine Reputation. Den Ruf zu haben, dass man seinen Verpflichtungen über 100 Jahre lang nachgekommen ist, Steuern bezahlt, Lehrlinge ausbildet, sich den ESG-Thematiken stellt, spielt eine grosse Rolle. Reputation ist ein wichtiges Thema, wenn es um Geld geht.

Wie würden sie die Führungskultur bei Vontobel beschreiben?

Wir haben drei Werte, die für uns sehr wichtig sind: Der erste ist Foresight – vorausschauend. Wir managen keine Firma aufs nächste Quartalsergebnis. Es geht darum, ein Unternehmen auf die Zukunft auszurichten. Der zweite ist Ownership. Viele der Themen, die wir aufgegriffen haben, waren Initiativen von Mitarbeitenden. Wir wollen, dass die Belegschaft Eigeninitiative entwickelt, und versuchen deshalb auch, die Organisation durchlässig zu machen, damit diese Themen hochkommen. Manchmal funktioniert etwas nicht, aber Fehler sind sehr wertvoll. Der dritte Wert ist Tenacity – dranbleiben. Wenn eine Idee oder ein Business-Case nicht sofort funktioniert, ist die Versuchung gross, aufzugeben. Doch etwas aufzubauen braucht Zeit, und es hat sich schon oft gelohnt.

Dass es eine Fehlerkultur braucht, sagen viele, aber im Alltag ist es dann doch nicht so einfach.

Das ist ein kulturelles Thema, das kann man nicht einfach auf eine PowerPoint-Folie schreiben. Wenn Sie wollen, dass die Leute Ideen einbringen und selbstständig weiterentwickeln, müssen Sie Misserfolge aushalten können. Wenn die Leute Angst haben, Fehler zu machen, dann ist fertig mit Innovation. Aber es gibt natürlich Bereiche, wo das nicht geht. Bei Gesetzen oder im Risikomanagement gibt es keine Kreativität, da muss man sich an die Regeln halten. Das muss man unterscheiden in der Organisation.

Wie funktioniert Ihre Doppelspitze als Co-CEOs?

Seit Anfang dieses Jahres führen Christel Rendu de Lint und ich Vontobel als Co-CEOs. Christel kommt aus dem Investment-Bereich und ich aus dem Privatkundengeschäft. In unserer Expertise sind wir verschieden und ergänzen uns, aber sonst sehen wir die Welt sehr ähnlich. Das ist effizient für unsere Organisation und es macht Spass. Es ist ein Privileg, eine Firma zusammen führen zu können.

Vontobel feiert das 100-Jahr-Jubiläum. Was nehmen Sie aus der Unternehmensgeschichte mit in die Zukunft und was lassen Sie los?

Wir fokussieren bei diesem Jubiläum auf die Zukunft und nicht auf die Vergangenheit. Natürlich ist es ein Achievement, ein 100-jähriges Unternehmen in Familienkontrolle zu sein, und darauf sind wir stolz. Aber der Punkt ist nicht, wie alt wir sind, sondern wie gut wir für die Zukunft aufgestellt sind. Wie gesagt: Es braucht Transformation, um stabil zu sein.



Als global agierendes Investmenthaus mit Schweizer Wurzeln ist Vontobel auf die Bereiche Private Clients und Institutional Clients spezialisiert. Vontobel ist bestrebt, eine der vertrauenswürdigsten globalen Investmentfirmen zu sein, mit Präsenz von Expertinnen und Experten in den wichtigsten Finanzzentren der Welt.

Herzlichen Dank

Wir danken allen Gesprächspartnerinnen und -partnern herzlich für die wertvollen Einblicke in ihre Arbeit sowie die Zeit, die sie sich genommen haben. Wir hätten die Interviews auch schriftlich führen können. Oder in Teams-Calls. Aber ganz ehrlich: Es geht nichts über ein persönliches Gespräch.

Boyden

Global Executive Search

Boyden ist ein führendes globales Unternehmen für Executive Search, Leadership Consulting und Interim Management, das die Bedürfnisse seiner Kunden überall dort erfüllt, wo sie geschäftlich tätig sind. Als globale «Boutique» mit mehr als 75 Büros in 45 Ländern kombinieren wir einen lokalen Ansatz mit globalen Fähigkeiten, um führende Unternehmen mit herausragenden Führungskräften zusammenzubringen. An unserem Standort in Zürich konzentrieren wir uns auf die Besetzung von Führungspositionen auf Ebene Geschäftsleitung und Verwaltungsrat bei führenden in der Schweiz basierten Unternehmen, mit denen wir seit vielen Jahren erfolgreich zusammenarbeiten.

Futureworks –

from Customer Insight to Business Impact

Futureworks ist eine Creative Consultancy, die Unternehmen dabei hilft, ihre Geschäftsziele zu erreichen, indem wir ihr Angebot für ihre Kund*innen relevanter, greifbarer und attraktiver gestalten. Mittels Customer Research, Strategie, Branding und Design schaffen wir Erlebnisse, die bei den Menschen ankommen, die sie erreichen wollen.

Impressum

Herausgeber

Futureworks AG
Förlibuckstrasse 10
8005 Zürich
+41 44 277 57 11
office@futureworks.ch
www.futureworks.ch

Boyden Schweiz
Gotthardstrasse 62
8002 Zürich
+41 43 344 40 90
info@boyden.ch
www.boyden.com

Konzept und Texte

Charlotta Falk, Futureworks
Valentina Röschli, Futureworks
Borries Schwesinger, Futureworks
Patrick Naef, Boyden
Christian Watts, Boyden

Transkription

Gina Landtwing, Futureworks

Korrektorat

Christine Hinnen, Futureworks
Diction AG, 9471 Buchs

Fotografien und Abbildungen

Jonas Hubacher, Futureworks
Philipp Rafler, Futureworks
Borries Schwesinger, Futureworks
S. 12–15 © Stemutz
S. 16–19 © Electrolux

Alle Bildrechte liegen, soweit nicht anders angegeben, bei Futureworks.

Gestaltung

Futureworks

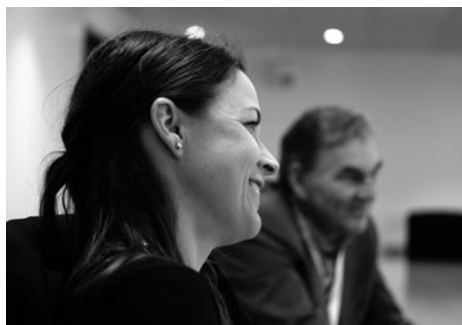
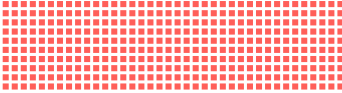
Druck

Neidhart + Schön Print AG, 8037 Zürich

Auflage

500 Exemplare

© 2024 by Futureworks und Boyden



Die Köpfe hinter Leading Transformation:
Eva Bachmann (Boyden), Morten Hannesbo
(Boyden), Patrick Naef (Boyden), Hannes
Stettler (Boyden), Christian Watts (Boyden),
Charlotta Falk (Futureworks), Valentina
Röschli (Futureworks), Borries Schwesinger
(Futureworks)

