

DAS BUCH DER WOCHE

Die Zeit der vorbetenden Manager ist vorbei

Niels Pfläging wird in seinem Manifest gegen unzeitgemässe Führung nicht müde, die Kardinalfehler der Spitzenmanager zu geisseln: Selbstüberschätzung, Marktblindheit und die Tendenz, Unternehmen wie einen Zoo zu managen. Mit Mitarbeitern, die sich nur dann regen, wenn man ihnen eine Karotte vor die Nase hält. Der Autor fordert die freiwillige Abschaffung der Zoowärterkaste. Sie sollen ihre Mitarbeiter in die Freiheit (sprich: Verantwortung) entlassen, damit diese dort nach Futter suchen, wo es am meisten davon gibt: Am Markt.



gierig und kreativ. Beide Auffassungen verlangen radikal unterschiedliche Arbeitsverhältnisse. Die erste nennen wir Alpha-Wirtschaft. Es ist die Ära des Managements, die gerade zu Ende geht. Die zweite ist die Beta-Wirtschaft, in der das Management abgeschafft ist. Die Zahl der Beta-Unternehmen wächst unaufhörlich. Sie sind nah am Kunden und am Markt, weil sie alles ablegen, was die natürliche Entwicklung der Mitarbeiter hemmt: Planungswut und Privilegien, Abteilungen, Zielvereinbarungen, Kontrollen und Boni. Der Autor ist überzeugt:

Statt Alpha-Unternehmen mit vorbetenden Managern braucht es Beta-Unternehmen mit selbstständigen, flexiblen Mitarbeitern. Konkret schlägt er etwa vor, Zellstrukturen mit 5 bis 15 Mitarbeitern pro Zelle zu bilden und jede Zelle als Miniunternehmen arbeiten zu lassen. Alle kontrollieren sich gegenseitig, um voneinander zu lernen. So wird viel effizienter gearbeitet. (getAbstract)

Niels Pfläging, Die 12 neuen Gesetze der Führung, Der Kodex: Warum Management verzichtbar ist, Campus 2009, 67 Fr. Zu bestellen bei buecher@handelszeitung.ch.

Marken müssen ihre Leistungen richtig kommunizieren

Unter dem Druck von Handelsmarken, Discountern und anderen Billiganbietern sind viele Unternehmen verunsichert, ob sie es sich noch leisten können, in Qualitäten zu investieren, die für die Kunden nicht direkt erfahrbar sind: «Wir sind over-engineered», heisst es in vielen Chefetagen. Und: «Der Kunde ist nicht mehr bereit, für unsere hohen Qualitäten zu bezahlen.» Vom Gefühl, im Wettbewerbsvergleich viel zu teuer zu sein, ganz zu schweigen.

Jedem, der in den letzten Jahren ins Zweifeln gekommen ist, sei gesagt: Marken müssen in ihre inneren Qualitäten investieren, wenn sie sich behaupten wollen. Denn es sind gerade die inneren Qualitäten, die eine Marke besonders machen und ihre höhere Preisstellung rechtfertigen. Marken können auch in innere Qualitäten investieren, da man ihnen dies – im Gegensatz zu No-Name-Produkten – abnimmt. Um dafür einen adäquaten Gegenwert zu erzielen, müssen diese inneren Qualitäten aber kommuniziert werden. Dies geschieht in vielen Fällen leider nicht, weshalb auch der Eindruck entsteht, die Kunden wären nicht bereit, dafür zu bezahlen. Was man den Kunden aber nicht erzählt, können sie natürlich auch nicht wissen und vor allem nicht wertschätzen.

Viele Leistungseigenschaften können Kunden beim Kauf nicht objektiv feststellen. Wie langlebig

eine Waschmaschine ist, ob die Creme wirklich die Haut pflegt, ob der Fotoanbieter vertraulich mit den Bilddaten umgeht – das lässt sich von aussen nicht erkennen. Je weniger sichtbar die Qualitäten und je heikler die Konsequenzen, desto mehr muss sich der Kunde darauf verlassen, Leistungsauslobungen zu glauben.



WIEBKE MÜLLER

«Durch Schweigen schwächen die Marken ihre Position im Moment des Kaufs selbst.»

Bei Billiganbietern können Kunden sich lediglich an der äusseren Erscheinung und den Anpreisungen orientieren. Billiganbieter fokussieren sich auf die aus Kundensicht wichtigsten Merkmale und putzen sich maximal heraus, ohne jedoch investieren zu wollen. Sie preisen alles an, was sie haben, um attraktiv zu erscheinen. Sicherheit bei der Kaufentscheidung gibt es aber nicht.

Eine Marke hat hier einen enormen Vorteil gegenüber Billiganbietern: Denn Marken haben über lange Zeit bewiesen, dass man sich auf ihre Produkte verlassen kann. Aufgrund dieses Vertrauensvorschlusses glaubt man Marken auch Leistungsversprechen, die sich nicht unmittelbar nachprüfen lassen. Das der Marke entgegengebrachte Vor-Vertrauen muss aber mit jedem Produkt wieder aufs Neue bestätigt werden. Und: Die hohen Qualitäten müssen zwingend in der Kommunikation wirksam gemacht werden, um den Preisabstand zu begründen. Mit diesem Prinzip ist eine Marke unangreifbar gegenüber Billiganbietern.

Leider geben viele Marken diesen Vorteil aber selbst auf. Denn wenn Marken ihre Leistungen nicht mehr kommunizieren, Billiganbieter sich jedoch herausputzen, wirken diese im Vergleich attraktiver, obwohl es faktisch nicht so ist. Durch ihr Schweigen schwächen die Marken ihre Position im Moment des Kaufs selbst. Keinesfalls dürfen sie dem gefühlten Wettbewerbsdruck nachgeben und ihre Preise und Qualitäten reduzieren. Denn Kunden erwarten von Marken immer und kompromisslos Top-Qualität. Wenn Marken sich gegenüber Billiganbietern behaupten wollen, müssen sie endlich wieder anfangen, ihre Leistungen richtig zu kommunizieren.

Wiebke Müller, Geschäftsführerin/Executive Consultant, Institut für Markentechnik, Genf.

KATAPULT

So strukturieren Sie Ihre Arbeit

Gehen Sie es am Morgen gemächlich an – sonst reicht die Energie nicht für alles.

Überlegen Sie gründlich – nur nicht einfach dreinschiessen, sonst passieren noch mehr Fehler.

Machen Sie einen Arbeitsplan – bis zur 9-Uhr-Pause – bis zur Mittagspause – bis zur 4-Uhr-Pause – bis zum Abgang.

Immer mal wieder eine kreative Ablenkung – fördert die Konzentration auf das (für Sie) Wesentliche.

Nutzen Sie die Randstunden – ohne ständige Kontrolle durch die Kollegen geht die Zeit auch vorbei.

Falls alles nichts nützt: Morgen ist ja auch noch ein Tag.

SESSELWECHSEL



Oliver Schwarz (43, Bild) wird mit Wirkung zum 1. Juli 2010 die Leitung für den Outsourcing-Servicebereich von Capgemini in der Region Schweiz, Deutschland und Österreich übernehmen. Er folgt – wie seit längerem geplant – auf **Lennart Koch**, der diese Funktion übergangsweise seit August 2009 innehatte. Schwarz kam 2006 über die sd&m AG zur Capgemini-Gruppe. Davor war er als Vice President Global Outsourcing and Infrastructure Services für Unisys sowie für die CompuNet AG tätig. Schwarz studierte Wirtschaftswissenschaften in Berlin.

Johann Rieter ist beim Glasverpackungshersteller Vetropack, Bülach, neues Mitglied der Grup-

penleitung. Rieter wurde zum Geschäftsleiter für die Sparte Schweiz/Österreich ernannt. Rieter verfüge über eine breite Erfahrung in der Stahlindustrie. Er werde seine neue Stelle am 1. November 2010 antreten. Die operative Führung des Schweiz/Österreich-Geschäfts war seit dem Ableben von **Rudolf Schraml** interimistisch von **Eduard Steininger** wahrgenommen worden, dem Finanzchef der Sparte.

Martin Meyer fungiert bei Airline Assistance Switzerland AG (AAS), Zürich-Flughafen, ab 1. Juli 2010 neu als Chief Commercial Officer (CCO) und **Dorota Sikon** neu als Managerin Human Resources. Meyer arbeitete während vieler Jahre in verschiedenen Verkaufs- und Marketingfunktionen bei Swissport International in Zürich. Der bisherige Verkaufsleiter **Pio**

Steffen wird Meyer in seiner Funktion unterstützen, hauptsächlich aber Betriebsaufgaben übernehmen. Am 9. August 2010 übernimmt zudem **Sikon** die Leitung der Personalabteilung. Gleichzeitig nimmt sie Einsitz in der erweiterten Geschäftsleitung. Sikon stösst von der Swiss International Air Lines zu AAS. Das seit 2005 als Handling Agent (Passenger Services und Ticketing, Ramp Services, Baggage Handling etc.) tätige Unternehmen verfügt über eine Lizenz zur Abfertigung von Passagieren und Gepäck auf dem Flughafen Zürich und führt auch die Enteistung von Flugzeugen in Kooperation mit der schwedischen Nordic Aero AB durch.



René Ritter zieht sich Ende Juni 2010 nach 34 Jahren aus der operativen Geschäftsleitung des Sportartikel-

Handelsunternehmens Catrade, Oberentfelden, zurück und übergibt seine Funktionen an **Didi Schweighauser** (Bild) weiter. Ritter bleibt der Firma aber weiterhin als Mitglied des VR erhalten und wird zudem im nächsten Winter sämtliche Kunden für die Marken Canada Goose und Killy weiterhin betreuen. Schweighauser übernimmt Anfang Juli das Aktienpaket von Ritter und gleichzeitig auch die Geschäftsführung der Catrade. Ihm zur Seite stehen weiterhin die bisherigen Teilhaber **Roland Schmid** und **Roland Döbeli** sowie als neuer Partner **Philippe Egli**.

Georg Hartmann (58) ist neu als Country Manager für die Leitung und den weiteren Ausbau des lokalen Vertriebs- und Serviceteams der Retarus Schweiz AG zuständig. Hartmann soll die Präsenz des deutschen IT-Unternehmens für elektronische Kommunikation in der Schweiz weiter festigen, wie Retarus Schweiz, Zürich, mitteilt. Hartmann studierte an der Fachhochschule St. Gallen Betriebswirtschaft mit dem Schwerpunkt Marketing. Vor seiner Tätigkeit bei

Retarus arbeitete er als Teamleader bei Computer Associates als Sales Manager Global Services bei Xerox und als Regional Sales Manager bei RedHat. Zwischenzeitlich leitete er als Country Manager die Geschäfte der BEA Schweiz.



Dieter Nägeli (Bild oben) zeichnet als neuer Geschäftsführer für die Häusle Schweiz AG, St. Gallen, verantwortlich, eine Tochterfirma des Lustenauer Komplettanbieters für sämtliche Dienstleistungen rund um Wertstoffe, Abfall, Abwasser und Recycling. Zudem ist **Martin Stäheli** (Bild unten) der neue Mann an der

CHEFSSEL

Thomas Städeli (41, Bild rechts) wird Nachfolger von **Geri Aebi** (51, Bild links) und damit neuer CEO von Wirz Werbung in Zürich. Aebi wiederum übernimmt die Gesamtführung der Kommunikationsgruppe, die aus Wirz Werbung AG, Wirz Corporate AG und Assai Dialog+Digital AG sowie Wirz Service AG besteht. Er wird sich als CEO der Wirz-Gruppe vermehrt um firmen- und disziplinenübergreifende Aufgaben und Projekte kümmern, die angesichts der zunehmenden Bedeutung integrierter Strategien und Konzepte immer wichtiger werden. «Bisher hatte ich ein Doppelmandat mit der CEO-Funktion und als Vorsitzender der Geschäftsleitung», erklärte Aebi gegenüber dem «Klein Report» die Veränderungen. Mit **Städeli, Petra Dreyfus** (Client-



Ein starkes Gespann bei Wirz: Thomas Städeli (rechts) und Geri Aebi.

Verkaufsspitze. Nägeli, der seit über 20 Jahren in der Schweizer Abfallwirtschaft tätig ist, will in seiner Funktion als Geschäftsführer die Marke Häusle in der Schweiz stärken sowie die Organisationsstruktur und die Betriebsabläufe optimieren. Stäheli wird als neuer Verkaufschef mit einem elfköpfigen Team von St. Gallen aus den Markt in der Ost- und Deutschschweiz bearbeiten. Häusle Schweiz AG beschäftigt 80 Mitarbeitende und erzielte 2009 einen Umsatz von 26 Mio Fr.



Michel Eglin (36, Bild) übernimmt per 1. Juli 2010 die Verantwortung für den Bereich Vermarktung der Intercity Basel, einer Gesellschaft der Intercity Group. Der Ökonom tritt die

Nachfolge von **Bruno Stoffel** an, der den Bereich während 15 Jahren geführt hat und nun in den Teilruhestand geht. Stoffel wird dem Unternehmen weiterhin als Senior Consultant zur Verfügung stehen. Nach seinem Wirtschaftsstudium an der Universität Basel hatte Eglin verschiedene Funktionen im Finanzbereich der SBB inne; so war er für die Bewertung und den Verkauf diverser Immobilienbeteiligungen verantwortlich. Zuletzt war er Leiter einer grösseren Finanzabteilung der SBB. Er bringe ferner Erfahrungen aus dem Kredit- und Hypothekbereich einer global tätigen Bank mit, schreibt Intercity.



Armin Meier, der ehemalige Radprofi und IMG-Chef, wird per 1. Oktober 2010 Direktor Marketing und Sponsoring bei Ringier Schweiz und Deutschland. Meier wird somit Mitglied der erweiterten Geschäftsleitung. Insbesondere im Bereich Entertainment, den Ringier konsequent ausbaut, soll der erfahrene Vermarktungsprofi für neue Impulse sorgen, heisst es bei Ringier. Meier ist Absolvent der Fachschule für Management, Führung und Personalwesen BPIH in Bern. Bekannt wurde er in der Schweiz als Radprofi und späterer Tour-de-Suisse-Vermarkter.

Marc Werner und **Andreas Widmer** sind die beiden neuen Vorstandsmitglieder der International Advertising Association Swiss Chapter. Sie wurden an der GV als Ersatz für **Rainer Meier** und **Kaspar Loeb** bestimmt. Werner ist Leiter Marketing Services & Sales bei der Swisscom, Widmer ist CEO von Young & Rubicam. Die IAA vereinigt weltweit Persönlichkeiten aus den Branchen Marketing und Kommunikation. Der Schweizer Ableger Swiss Chapter wurde 1962 gegründet und hat 175 Mitglieder.

Den «Sesselwechsel des Tages» finden Sie unter: www.handelszeitung.ch

ANZEIGE

ABTell Wertschöpfungs AG

Zukunftssicherung und nachhaltige Wertschöpfung für Schweizer Industrie-Unternehmen (KMU)

Unternehmer – Sichern Sie die Zukunft Ihres Lebenswerks

Nachfolger – Leiten Sie ein Unternehmen als Mitinhaber

Investor – Beteiligen Sie sich an substanzstarken Schweizer KMU

Gemeinsam den Wirtschaftsstandort Schweiz stärken

Besuchen Sie unsere Informationsanlässe (Beginn 11.00 h):

Di 31.08.2010	Adliswil ZH
Di 14.09.2010	St. Gallen
Do 23.09.2010	Stuttgart
Di 19.10.2010	Adliswil ZH

(mehr Informationen unter www.abtell.ch - Anmeldung erwünscht)

ABTell Wertschöpfungs AG
Alte Steinhäuserstrasse 1
6330 Cham

Telefon 041 748 62 82
info@abtell.ch
www.abtell.ch

Bestehende Werte erhalten, neue schaffen