



André Beaufre, französischer General: «Strategie ist die Kunst der Dialektik der Kräfte oder genauer die Kunst der Dialektik der Willen, die sich der Macht zur Lösung ihrer Konflikte bedienen.»

Änderungen verlangen auch Mut



DER MENSCH

Name: Yvonne Lang-Ketterer
Funktion: Chief Executive Officer Zurich Leben Schweiz, Zürich
Alter: 45
Wohnort: Wädenswil
Familie: Verheiratet
Ausbildung: Betriebswirtschaftsstudium Universität Zürich; SKU 82 2001

Karriere:
 1991-1997: Zurich Schweiz, Beraterin
 1997-2002: Zurich Schweiz, Leiterin Sales Support, Marketing und E-Business
 2003-2005: Genevoise, Leiterin Marktreionen Mitte und Ostschweiz
 2007: CEO Zurich Connect
 Seit 2008: Chief Executive Officer Zurich Leben Schweiz, Zürich

Zurich Leben Schweiz Sie ist Teil der Zurich Financial Services Group und bietet in der Schweiz umfassende Lösungen und Dienstleistungen im Firmenkundengeschäft und im Einzelebengeschäft an. Mit 400 direkt unterstellten Mitarbeitenden hat Zurich Leben Schweiz 2010 Bruttoprämien von 1667 Millionen Franken und einen Betriebsgewinn von 254 Millionen Franken erzielt.

Berufliche Vorsorge Zurich Leben Schweiz hat sich bei der Anpassung ihrer Firmenkundenstrategie organisatorisch konsequent auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet.

YVONNE LANG-KETTERER

Firmen müssen sich laufend weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das ist auch bei erfolgreichen Traditionsunternehmen wie Zurich nicht anders: So zeigte sich bei einer Überprüfung der Firmenkundenstrategie, dass bei der Kundennähe Verbesserungspotenzial bestand.

Konkret sah sich Zurich Leben Schweiz mit der Herausforderung konfrontiert, dass die bestehende Organisation im Firmenkundengeschäft den unterschiedlichen Bedürfnissen von Vertriebspartnern, versicherten Unternehmen und deren Mitarbeitenden, den Versicherten, nicht genügend Rechnung trug. Die BVG-Administration ist in den vergangenen Jahren immer komplizierter geworden, die Kunden hatten teilweise Mühe, für ihre Anliegen den geeigneten Ansprechpartner zu finden. Die Lösung für dieses Problem sollte nachhaltig sein, eine Bündelung der

Kräfte ermöglichen und allen Kunden die Gewähr für exzellenten und effizienten Service bieten. Es braucht etwas Mut, in einer solchen Situation ungeachtet der bestehenden komplexen Organisationsstruktur eines gewachsenen Unternehmens grundlegende Veränderungen herbeizuführen.

Eben diesen Schritt hat Zurich Leben Schweiz gewagt und den Firmenkundenbereich innerhalb von nur sechs Monaten komplett neu aufgestellt. Oberste Prämissen bei diesem Umbau ist Customer Centricity. So werden die bei Zurich versicherten Unternehmen und ihre Angestellten seit April 2011 von separaten Teams betreut. Damit kann besser auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe eingegangen werden. So können die Versicherten über eine Gratis-Telefonnummer den neu gegründeten BVG-Help-Point kontaktieren, wenn sie zum Beispiel Fragen zum Vorsorgeausweis haben oder wissen wollen, wie ein Vorbezug für die Wohneigentums-Förderung abläuft.

Es geht nicht ohne Kommunikation

Die Zusammenarbeit mit den wichtigsten Vertriebspartnern wurde gestärkt und auf vier Teams verteilt, was eine zielgerichtete Marktbearbeitung ermöglicht. Gleichzeitig hat Zurich die Supportfunktio-

nen zentralisiert, um für die Kunden und Vertriebspartner schneller und besser erreichbar zu sein. Willkommener Nebeneffekt: Höhere Kosteneffizienz.

Eine grundlegende Neuorientierung ruft Unsicherheit bei den Mitarbeitenden hervor. Sie durchlaufen verschiedene Phasen, von anfänglicher Ablehnung über Akzeptanz bis zur Verinnerlichung der neuen Ziele. Eine wichtige Rolle kommt daher der begleitenden Kommunikation zu. Es gilt, Klarheit zu schaffen, Orientierung zu geben und den Nutzen des Wandels für alle fassbar zu machen. Im konkreten Fall hat geholfen, dass beim Umbau keine Stellen abgebaut wurden. Es gilt vielmehr, dass zum Erreichen der Wachstumsziele jeder am richtigen Ort ist.

Eine Teamkultur aufzubauen, zählt zu den wichtigsten Meilensteinen.

Messen lässt sich der Erfolg der Neuorganisation letztlich nur an der Zufriedenheit und am Erfolg der Kunden. Umfragen zeigen, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind, indem wir sehr gut erreichbar sind und dem Kunden rasch das geben können, was er benötigt, ohne ihn in einen Papierkrieg zu verwickeln. Dafür braucht es qualifizierte und motivierte Mitarbeitende, die alle am gleichen Strick ziehen. Eine solche Teamkultur aufzubauen, zählt zu den wichtigsten Meilensteinen.

TIPPS

- Externe Unterstützung ist hilfreich. Diese muss zwingend Erfahrung in Branche und Change-Prozessen mitbringen.
- Die Projektleitung muss jederzeit für die Mitarbeitenden ansprechbar sein.
- Getroffene Entscheidungen konsequent und rasch umsetzen und dabei alle Termine einhalten.
- Besser häufig und kurz kommunizieren als selten und lang.
- Erfolge feiern.

FALLEN

- Entscheidungsträger im Vorfeld und während des Umbaus zu wenig einbinden.
- Blind darauf vertrauen, dass die Mitarbeitenden den Nutzen der Veränderungen erkennen werden.
- Kurzfristige Verschlechterungen im Service, die durch den Umbau entstehen, überbewerten.
- Fehlende Kommunikation: Sie heizt die Gerüchteküche an.
- Zu glauben, mit der Implementierung der neuen Organisation sei das Projekt abgeschlossen.

Potenziale identifizieren und umsetzen

Strategiewechsel Die verschärfte Wettbewerbssituation und sich verschlechternde Rahmenbedingungen veranlassten Halter Generalunternehmung, vom Handelsunternehmen zum Projektoptimierer zu mutieren.

MARKUS METTLER

Aufgrund der hohen Bautätigkeit erfreuen sich Generalunternehmer (GU) und Totalunternehmer (TU) Leistungen einer grossen Nachfrage. Das Sicherheitsbedürfnis der Bauherren in Bezug auf Kosten, Termine und Qualität ist heute höher denn je. Gleichzeitig verschärft sich die Wettbewerbssituation im GU-/TU-Markt aber durch wachsende beziehungsweise neu entstehende Kapazitäten auf Unternehmensebene kontinuierlich. Dies führt zu Margendruck und zu einer Negativspirale sowohl für die GU/TU als auch für die Bauherren. Bei vielen GU/TU bewirkt der Margendruck höhere Umsatzziele, der Druck wird aber gleichzeitig an

die Mitarbeitenden weitergegeben, was zwangsläufig zu Überlastung und höherer Fehleranfälligkeit führt - und letztendlich zu noch tieferen Margen.

Mitarbeiter wechseln die Seite

Die Bauherrenseite reagiert auf diese Situation und verbessert das eigene Risikomanagement. Ein Heer von Juristen macht deshalb die Arbeit für die Mitarbeiter von GU/TU noch stressiger. Gute Mitarbeiter wechseln deshalb zum Bauherren, was die Position der GU/TU schwächt.

Der Verband Schweizerischer Generalunternehmer (VSGU) stellte denn auch 2009 in einem Thesenpapier fest, dass Verträge oft einseitig zugunsten der Bauherren abgeschlossen werden: Typische

Bauherrenrisiken werden ohne entsprechende Vergütung auf GU/TU überwält. Rechtsstreitigkeiten und unkalkulierbare finanzielle Einbussen prägen deshalb das Bild.

Ein Appell des VSGU an seine Mitglieder, keine unfairen Rahmenbedingungen zu akzeptieren, erweist sich im heutigen

Statt Umsatzdenken stehen hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter an erster Stelle.

Umfeld als nicht sehr erfolgversprechend. Die Halter Generalunternehmung passte deshalb nicht nur das Selbstverständnis, sondern auch die Charakteristik des Geschäftsmodells an. Und damit auch die Strategie des Unternehmens. Halter ist nicht mehr Handelsunternehmen, sondern Bauprojekt- und Bauprozessoptimierer für Neubauten, Umbauten und Renovationen.

Voraussetzung ist genügend Zeit

Statt Umsatzdenken stehen hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiter an erster Stelle. Top-Mitarbeiter identifizieren

Optimierungspotenziale in Bauprojekten und setzen sie um. So können die Kostenziele der Bauherren erreicht und gleichzeitig die eigenen Margen verbessert werden. Voraussetzung dafür ist, dass für die Projektoptimierung Zeit zur Verfügung steht. Dies bedingt einen genügend grossen Vorlauf bis zur Bauausführung sowie eine Reduktion der Umsatzziele pro Mitarbeiter. So kann sich die Halter Generalunternehmung den Bauherren als strategischer Partner annähern und muss nicht jeden halsbrecherischen Vertrag unterzeichnen, um Umsatzziele zu erreichen. Dies ist eine Positivspirale, die Halter als Arbeitgeber attraktiv macht, zu qualifizierten Mitarbeitern und somit weniger Fehlern und schlussendlich einer höheren Marge bei tieferem Risiko führt.

Aber auch der Bauherr gewinnt bei einer Zusammenarbeit mit Halter: Er hat einen verlässlichen, strategischen Ausführungspartner für die Abwicklung seiner Bauprojekte, dessen Mitarbeiter er persönlich kennt und schätzt. So kann er das Risikomanagement reduzieren. Selbstverständlich steht die Erreichung der Kosten-, Qualitäts- und Terminziele weiterhin im Vordergrund. Der Weg dahin ist allerdings partnerschaftlicher, angenehmer und letztlich auch sicherer.



DER MENSCH

Name: Markus Mettler
Funktion: Chief Executive Officer (CEO), Halter Unternehmungen, Zürich
Alter: 42
Wohnort: Sirmach TG
Familie: Verheiratet, drei Kinder
Ausbildung: Dipl. Bauingenieur ETH Zürich; Dipl. NDS BWI ETH Zürich; SKU 87 2006

Karriere:
 1995-1999: Berater bei EBP und Wüest & Partner, Zürich
 1999 bis 2006: Bereichsleiter Immobilienentwicklung Karl Steiner AG, Zürich
 2006-2010: Geschäftsführer Halter Entwicklungen, Zürich
 Seit 2010: CEO Halter Unternehmungen, Zürich

Halter Unternehmungen Das Zürcher Unternehmen besteht aus Halter Entwicklungen, Halter Generalunternehmung und Halter Immobilien. Es bietet Dienstleistungen über den ganzen Lebenszyklus von Immobilien an. Der Hauptsitz ist in Zürich. Rund 200 Mitarbeitende. Zirka 500 bis 600 Millionen Franken Umsatz.

TIPPS

- Wichtigster Anspruch an die Strategie ist, dass sie einfach und klar erklärbar und direkt umsetzbar ist.
- Mit der Strategie auch den notwendigen Kulturwandel planen.
- Eine auf der Strategie aufbauende gemeinsame Mission entwickeln und diese täglich mit Leidenschaft leben.

FALLEN

- Den Endkunden aus den Augen verlieren.
- Die zentrale Funktion der Führungskräfte vernachlässigen.
- Vor lauter Strategie die Umsetzung vergessen.