

Business New

automatisieren
optimieren
bewegen



Konzept, Realisation

Mosaiq Kommunikationsagentur
c/o Impress Spiegel AG
Bühlstrasse 49
4622 Egerkingen
www.mosaiq.ch

Redaktion

Andreas Stettler, Oliver Klaffke

Gestaltung

Rahel Beyli, Reto Spiegel

Bilder

Adobe Stock

Korrektur

Raphaela Glättli-Gysi, Lorstorf

Schrift

Poppins, Museo Slab

Druck

Impress Spiegel AG
Bühlstrasse 49
4622 Egerkingen
www.impress.ch

Dieses Magazin wurde auf
nachhaltiges Papier gedruckt:
Refutura (blauer Engel, Recycling –
100% Altpapier)

printed in
switzerland

Abdrucke unter Quellenangaben
sind erwünscht.

Erscheint zweimal jährlich.

Ausgabe online lesen
www.businessnew.ch



Editorial

Von der Notwendigkeit, die Dinge parat zu haben

«Logistik» ist ein vielschichtiger Begriff, meist im Zusammenhang mit Warenflüssen verstanden. Was es bedeutet, wenn die Lieferkette nicht funktioniert, wird in Krisensituationen deutlich: Als während der Pandemie der Nachschub aus Fernost stockte, tat dies auch die Produktion in vielen Unternehmen, und in den Regalen von Geschäften zeigten sich erste Lücken. Als im Suez-Kanal ein Schiff querstand, wurden wohl auch bei uns einige Leute nervös. Und wenn schliesslich Piraten in der Strasse von Hormus Öltanker attackieren, treibt das den Ölpreis nach oben. Unsere Wirtschaft ist zwingend darauf angewiesen, dass Dinge zur richtigen Zeit in der richtigen Menge am richtigen Ort sind. Das Vertrauen darauf, dass man wie geplant seine Produktion weiterführen kann, ist elementar. Unser Wirtschaftssystem basiert geradezu auf der Zuverlässigkeit, für die die Logistik steht.

Logistik bezieht sich aber eben nicht nur auf materielle Güter, die per Flugzeug, Schiff, LKW oder Bahn bewegt werden. Auch auf die Datenflüsse muss Verlass sein. Wir wollen jederzeit an unsere Daten in der Cloud kommen, sie mit anderen teilen, online bestellen und die Bestellungen auch online verfolgen. Eine Vorstellung davon, welche Konsequenzen der Ausfall von Computersystemen weltweit haben kann, erhielten wir im Sommer 2024, als ein Fehler bei einem Software-Update Fluglinien lahmlegte. Unternehmen, die durch Hackerangriffe von ihren Daten abgeschnitten sind, wissen, dass das existenzbedrohend sein kann. Jeder und jede verlässt sich zu 100 % auf das Handy, bis es einmal verloren geht oder der Akku leer ist. Wie zum Teufel komme ich jetzt an meine (Lebens)Daten?!

Zudem, und das ist vielleicht das Wichtigste, muss man sich auch darauf verlassen können, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort erscheinen. Führungspersonen wie auch KollegInnen wissen, was es bedeutet, wenn Aufgaben erledigt werden. Was nützen einem die zwar rechtzeitig gelieferten Waren, wenn sie nicht weiterverarbeitet werden. Die Verlässlichkeit der Mitarbeitenden zu pflegen ist die Aufgabe des HR, doch Verlässlichkeit hat auch mit Werten zu tun. Das heisst nichts anderes, als zu halten, was man versprochen hat. Also auch eine Frage des Anstandes, der Ehre, des Respekts, oder eben eine Werthaltung.

Unsere Wirtschaft ist ein System, in dem unzählige Räder ineinandergreifen müssen. Läuft nur eines nicht rund, kommt der Motor ins Stocken.

Andreas Stettler und Oliver Klaffke
Redaktion BusinessNew



Produktivität sah noch nie so gut aus



Robust. Leistungsstark. Zuverlässig.
Als Allrad, Plug-In Hybrid oder 100% elektrisch.



M. Bobnar AG

Industriestrasse Ost 9, 4614 Hägendorf, 062 216 12 12, info@bobnar.ch, www.bobnar.ch

Inhalt

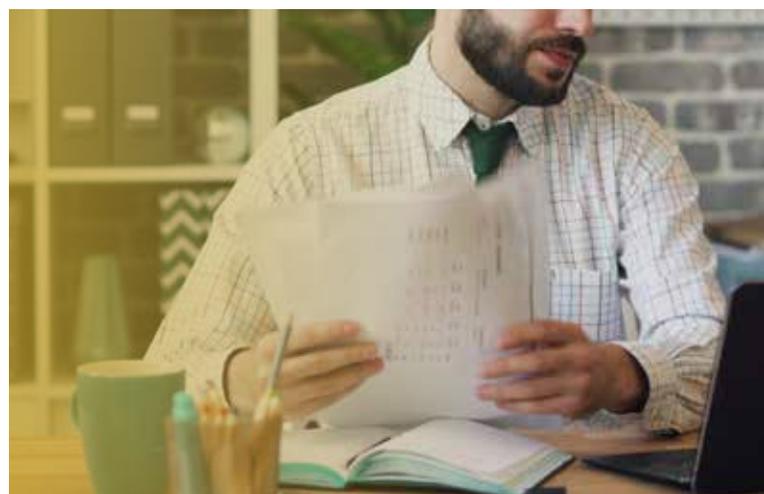
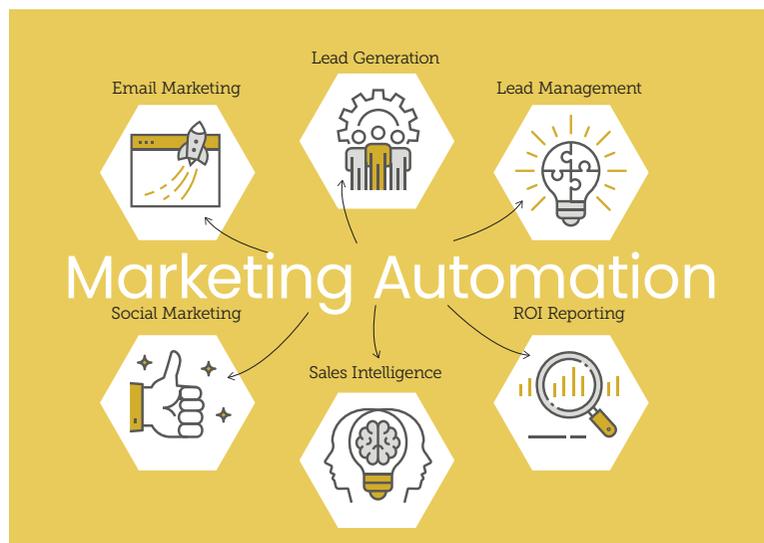
Wenn die Kette bricht – das Risiko von Betriebsunterbrechungen

Seite 7



Marketing Automation: Viel mehr als nur E-Mails verschicken

Seite 9

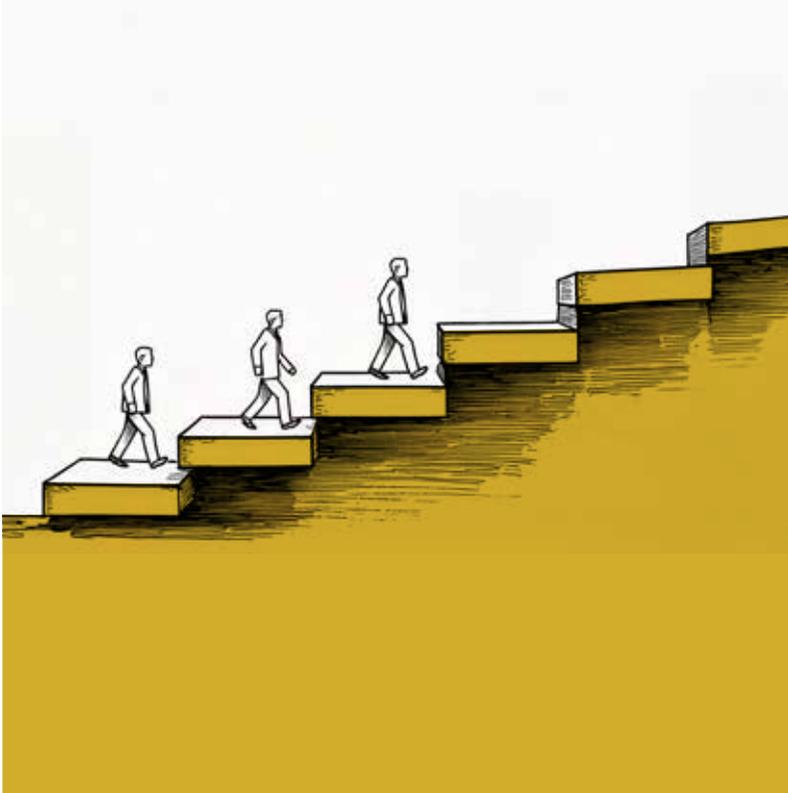


Dank Automatisierung läuft es noch flüssiger

Seite 14

Incoterms 2024: Was Schweizer KMU wissen müssen

Seite 16



**Personaldiagnostik
optimiert die Rekrutierung,
Personalentwicklung und
Funktionsbesetzung**

Seite 11



**Mitarbeitende
motivieren durch
werteorientierte
Führung**

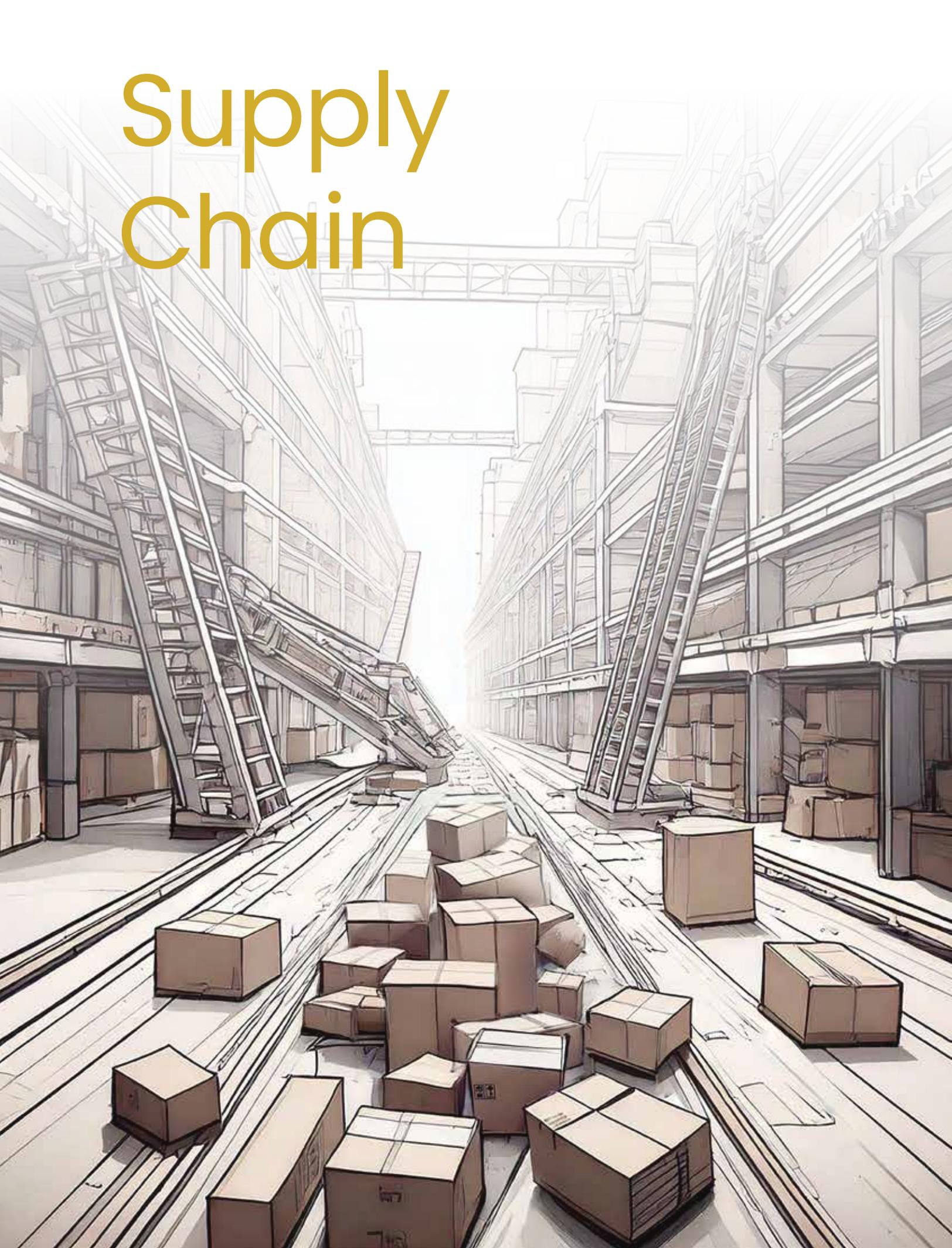
Seite 19



**Digitalisierung
einer langjährigen
Zusammenarbeit**

Seite 22

Supply Chain



Wenn die Kette bricht – das Risiko von Betriebsunterbrechungen



Roger Hertel clarofinanz gmbh

Die Globalisierung, komplexe Produkte und Just-in-time-Produktion machen die Industrie zunehmend anfällig für Unterbrüche in der Supply Chain. Ein Hochwasser in Italien, ein querstehendes Containerschiff im Suezkanal oder ein neuer Krieg – unterschiedlichste Ereignisse in der Welt können zu einem Ausfall eines Zulieferers oder Abnehmers führen und in dessen Folge auch zu einer Betriebsunterbrechung im eigenen Unternehmen. Wie kann man diesem Ausfallrisiko wirkungsvoll begegnen?

Die häufigsten Gründe für grössere Ausfälle in globalen Lieferketten sind Naturkatastrophen, Transportfehler, geopolitische Instabilität, Rohstoffmangel und Cyberangriffe. Im kleinen Rahmen, bezogen auf einzelne Lieferketten, sind unter anderem Brandschäden und Konkurse weitere Auslöser. Lean Management oder Just-in-time-Produktion, die das Ziel haben, Zeit-, Kapazitäts- und Lagerpuffer zu minimieren, erhöhen die Verletzlichkeit von Lieferketten. Um diesen Risiken adäquat zu begegnen, gilt es neben dem klassischen, internen Risikomanagement auch ein Supply-Chain-Risikomanagement zu implementie-

ren. Es umfasst ebenfalls drei Hauptphasen: die Risikoidentifikation, die Bewertung und die Steuerung. Diese Phasen sollten jedoch in jedem Unternehmen der Lieferkette durchgeführt und in einer von allen einsehbaren Risikodatenbank dokumentiert, analysiert und strukturiert werden. So wird eine gemeinsame Grundlage für die Planung von Risikosteuerungsmassnahmen geschaffen.

Achtung vor dem Abschieben von Risiken

Das gemeinsame Vorgehen aller an einer Lieferkette beteiligten Partner ist leider ein

theoretischer Idealzustand und noch nicht die Realität. In aller Regel stehen die direkten Lieferanten und Abnehmer eines Unternehmens im Fokus und mit diesen werden – im besten Fall – gemeinsame Risikomanagement-Massnahmen erarbeitet. Welche weiteren vor- oder nachgelagerten Risiken in der Lieferkette bestehen, ist oft nicht bekannt. Durch Risikoübertragungen versuchen einzelne Schlaumeier, ihre Risiken innerhalb der Lieferkette auf Dritte zu übertragen. Das können Lieferanten, Kunden oder Logistikdienstleister sein.

Aber Achtung: Der reine Risikotransfer beseitigt weder das Risiko noch senkt er dessen Eintritts- wahrscheinlichkeit. Es findet lediglich eine Verlagerung des finanziellen Risikos statt.

Der finanzielle Risikotransfer kann in der Praxis gar zu einer Risikosteigerung führen, besonders für kleinere Unternehmen; zum Beispiel wenn ein dominantes Unternehmen kostenintensive Risiken auf einen kleineren Zulieferbetrieb abwälzt, der sie grundsätzlich nicht tragen kann, aber aufgrund der ungleich verteilten Marktmacht fast zur Übernahme genötigt ist.

Wie eine heiße Kartoffel

Im schlimmsten Fall wird das Risiko durch die ganze Lieferkette hindurchgereicht, bis ein Kleinstunternehmen die gesamte Last für alle zu tragen hat. Zwar gibt es die Risikoübertragung auf eine Versicherung, wenn jemand ein Risiko nicht tragen kann oder will. Allerdings können Lieferketten auf diesem Weg nur teilweise abgesichert werden. Damit etwas versichert werden kann, müssen folgende Voraussetzungen erfüllt sein: Zufälligkeit, Schätzbarkeit, Unabhängigkeit und Eindeutigkeit. Der Eintritt einer Naturkatastrophe bei einem Zulieferer beispielsweise ist als zufällig zu bezeichnen. Ob jedoch ein in der Lieferkette nachgelagertes Unternehmen dadurch eine Betriebsunterbrechung erleidet, ist nur bedingt zufällig. Durch geeignete Steuerungsmassnahmen in der Lieferantenauswahl, durch Diversifikation der Lieferanten (Multiple Sourcing) und durch ausreichende Lagerbestände lässt sich die Eintrittswahrscheinlichkeit einer eigenen Betriebsunterbrechung stark senken, wenn nicht sogar ausschliessen. Eine Zufälligkeit ist deswegen nur teilweise gegeben.

Was ist überhaupt versicherbar?

Die Schätzbarkeit des Schadeneintritts ist für den Versicherer ohne Einblick in die gesamte Lieferkette nahezu unmöglich. Gleichermassen kann der Versicherer wegen der oftmals fehlenden Transparenz die Unabhängigkeit der Schäden und mögliche Kumulrisiken kaum beurteilen. Die Eindeutigkeit ist jedoch gegeben, da diese anhand der Auswirkungen auf den Versicherungsnehmer objektiv bestimmt werden kann. Darüber hinaus können politische oder rechtliche Restriktio-

nen dazu führen, dass bestimmte Risiken nicht gezeichnet resp. versichert werden. Auch kann die Höhe der risikogerechten Prämie dazu führen, dass Versicherungsnehmer aus betriebswirtschaftlichen Gründen von einem Abschluss absehen, wodurch eine Quasi-Unversicherbarkeit entsteht. Dieser Fall liegt bei der – meistens nur Grosskonzernen angebotenen – «Supply-Chain-Versicherung» bzw. «Non-Damage Business Interruption Insurance» vor. Diese leistet finanzielle Entschädigung, wenn ein Zulieferer oder Abnehmer ausfällt. Der Grund des Ausfalls ist dabei nicht relevant. Das Risiko ist jedoch derart schwer zu kalkulieren, dass die Versicherer hohe Anforderungen an die Versicherungsnehmer haben und teure Sicherheitszuschläge einkalkulieren.

Dies führt zu Prämien von 5 bis 10 % der Versicherungssumme und zu Selbsthalten von 10 bis 20 %.

Solche Konditionen bewegen Unternehmen dann oft zu einer Risikoabwägung hinsichtlich der Eintrittswahrscheinlichkeit und am Ende zum Entscheid, das Risiko selber zu tragen.

Genau hinschauen, was gedeckt ist

Nichtsdestotrotz bieten auch klassische Versicherungen zumindest einen partiellen Schutz. Sollen zum Beispiel Rückwirkungsschäden (= Betriebsunterbrechungsschäden) gedeckt sein, so ist ein separater Einschluss in den Bedingungen erforderlich. Die Besonderheit liegt darin, dass die Be-

triebsunterbrechung nicht aufgrund eines Sachschadens eintritt, sondern in der Betriebsstätte eines Zulieferers oder Abnehmers des Versicherungsnehmers. Flutkatastrophen können zum Beispiel dazu führen, dass betroffene Unternehmen nicht produzieren und somit auch nicht liefern können. Dies wiederum kann dann bei Abnehmern zu einer Betriebsunterbrechung führen.

In der Regel bezieht sich der Versicherungsschutz für Rückwirkungsschäden jedoch nur auf Zulieferer oder Abnehmer, die eine direkte Geschäftsbeziehung zum Versicherungsnehmer haben, sodass über diesen Einschluss in die Betriebsunterbrechungsver-sicherung nicht die gesamte Lieferkette versichert ist. Je nach Verhandlungsgeschick kann dieser Geltungsbereich jedoch ausgeweitet werden. Im Falle eines Transportschadens bietet eine Transport-Betriebsunterbrechungsver-sicherung Schutz. Diese Versicherung ersetzt dem Versicherungsnehmer den während der Betriebsunterbrechung entgangenen Gewinn, die laufenden Betriebskosten wie Löhne, Miete etc. sowie die Mehrkosten zur Schadensminderung (Ersatzbeschaffung, Überstunden, Eil- und Luftfrachtsendungen).

Zusammengefasst gilt bei dem Thema Unterbrechung in der Lieferkette: Vorbereitung ist die halbe Miete, insbesondere deshalb, weil die Versicherungen in diesen Fällen oftmals nicht vollumfänglichen Schutz anbieten. Es gilt also, die Risiken innerhalb der Lieferkette zu identifizieren und zu analysieren, um ihnen anschliessend mit geeigneten Risikomanagement-Massnahmen begegnen zu können. Die Erweiterung des eigenen Versicherungsschutzes ist eine, aber nicht die einzige Massnahme.



Informationen zu Marketing-Automatation von führenden Software-Anbietern, mit denen wir arbeiten:

brevo.com

agorapulse.com



2-2024

Viel mehr als nur E-Mails verschicken



Reto Spiegel Mosaiq Kommunikationsagentur

Marketing-Automatisierung wird als Software-Kategorie definiert, die Marketing-Aufgaben und -Workflows vereinheitlicht, automatisiert und misst, um die operative Effizienz zu steigern und das Umsatzwachstum zu beschleunigen. Sie wird von Unternehmen aller Grössen und Branchen eingesetzt, wobei kleine und mittlere Unternehmen das am schnellsten wachsende Segment darstellen. Ursprünglich vor allem im B2B-Bereich verbreitet, findet die Technologie zunehmend auch im B2C-Umfeld Anwendung. Marketing-Automatisierung ist definitiv mehr als nur klassisches E-Mail-Marketing. Sie umfasst Kampagnen über alle Kanäle hinweg und integriert Daten aus verschiedenen Systemen wie CRM und Web Analytics.

SUPPLY CHAIN

BUSINESS NEW

Zu den wichtigsten Einsatzgebieten gehören:

- Lead-Generierung und -Management
- Zielgruppen-Segmentierung
- Beziehungsmarketing
- Cross-Selling und Up-Selling
- Kundenbindung
- ROI-Messung

Wichtige Funktionen von Marketing-Automatisierungs-Plattformen sind:

- E-Mail-Marketing
- Landing Pages und Formulare
- Kampagnen-Management
- Lead-Pflege und -Bewertung
- CRM-Integration
- Social Marketing
- Marketing Analytics

Verschiedene Begriffe und Tools

Beim «Social-Media-Publishing» können Posts vorgeplant und zu einem definierten Zeitpunkt auf verschiedenen Social-Media-Kanälen veröffentlicht werden. Software wie z.B. Brevo erkennt wiederkehrende Besucher und passt die Inhalte auf einer Website für den Besucher an (Smart Content). Beim «Double-Opt-In» wird nach dem erstmaligen Ausfüllen eines Formulars automatisch eine E-Mail an den Kontakt zur Bestätigung versandt. «Workflows» enthalten eine Reihe von automatisierten Marketing-Aktionen, abhängig von einer Ausgangsbedingung. «Sequenzen» nennt man die Mischung aus Aufgaben für Vertrieb und Follow-Up-Kommunikation mit Kontakten. Solche können sich zur Terminfindung automatisch in einem freien Slot im Vertriebs- oder Marketingkalender eintragen. Das «Lead Scoring» ist ein Prozess, der prüft, in welcher Phase des Marketings und Sales Funnels sich ein Kontakt befindet. Auch die «Segmentierung» kann automatisiert werden: Kontakte werden entsprechend ihrer gewählten Eigenschaften, wie z.B. Lifecycle-Stage, Branche oder Land, in verschiedene Listen einsortiert.

Vorteile für KMU nicht unterschätzen

Für den Erfolg sind wie überall im Marketing eine umfassende Strategie sowie die richtigen Prozesse, Mitarbeitenden, Inhalte und Daten erforderlich.

Trotzdem bietet Marketing-Automatisierung gerade auch für KMU einige wichtige Vorteile:

1. Effizienzsteigerung: Routineaufgaben wie E-Mail-Versand oder Lead-Scoring mit begrenzten Ressourcen effizient einsetzen.

2. Skalierbarkeit: Marketing-Aktivitäten skalieren, ohne zusätzliches Personal einstellen zu müssen.

3. Verbessertes Lead-Management: Leads systematisch pflegen und bewerten, um sich auf die vielversprechendsten Kontakte zu konzentrieren.

4. Personalisierung: Auch mit begrenzten Ressourcen personalisierte Kampagnen auf verschiedenen Kanälen umsetzen.

5. Messbarkeit: Den ROI von Marketing-Massnahmen besser messen und optimieren.

6. Wettbewerbsfähigkeit: Kleine Unternehmen halten mit grösseren Wettbewerbern mit.

7. Kundenbindung: Durch automatisierte Nurturing-Programme Kundenbeziehungen systematisch pflegen.

8. Umsatzwachstum: Durch effektivere Marketing- und Vertriebsaktivitäten lässt sich das Unternehmenswachstum beschleunigen.

Marketing Automation ist umfangreicher als Sales Automation

Grundsätzlich ist das so. Während Marketing Automation umfassende Aktionen wie Lead Scoring, Lead Nurturing, Social Media etc. nutzen kann, ist Sales Automation auf den Verkauf beschränkt. Dennoch lassen sich hier diverse Prozesse automatisieren, beispiels-

weise E-Mails als Sequenzen erstellen, wobei je nach Herausforderung des Verkaufs qualifizierte Leads ausgespielt oder automatisch Aufgaben für Follow-Ups erstellt werden. Es lohnt sich immer, auch einen Blick auf Sales Tools zu werfen, um den entsprechenden Mitarbeitenden die Arbeit zu erleichtern.

Nicht vergessen: Viele automatisierte Marketingprozesse zahlen auf Sales ein. Das Lead Scoring gibt dem Sales die richtigen Hinweise, wann Leads qualifiziert sind; oder die Kontakte werden dem Sales über Lead Nurturing zugeführt. Daher ist die Zusammenarbeit von Marketing und Sales so unglaublich wichtig.

Von welchen Kosten sprechen wir?

Selbstverständlich lässt sich für die Einführung von Marketing-Automatisierungstools nicht einfach eine Standard-Offerte erstellen. Die Kosten leiten sich von folgenden Faktoren ab:

1. Software: Lizenzgebühren oder Abonnementskosten für die Marketing-Automatisierungsplattform

2. Implementierung: Aufwände für die technische Einrichtung, Integration mit bestehenden Systemen und Datenmigration

3. Personal und Schulung: Mögliche Einstellung neuer und/oder Schulung bestehender Mitarbeitender mit spezifischen Fähigkeiten

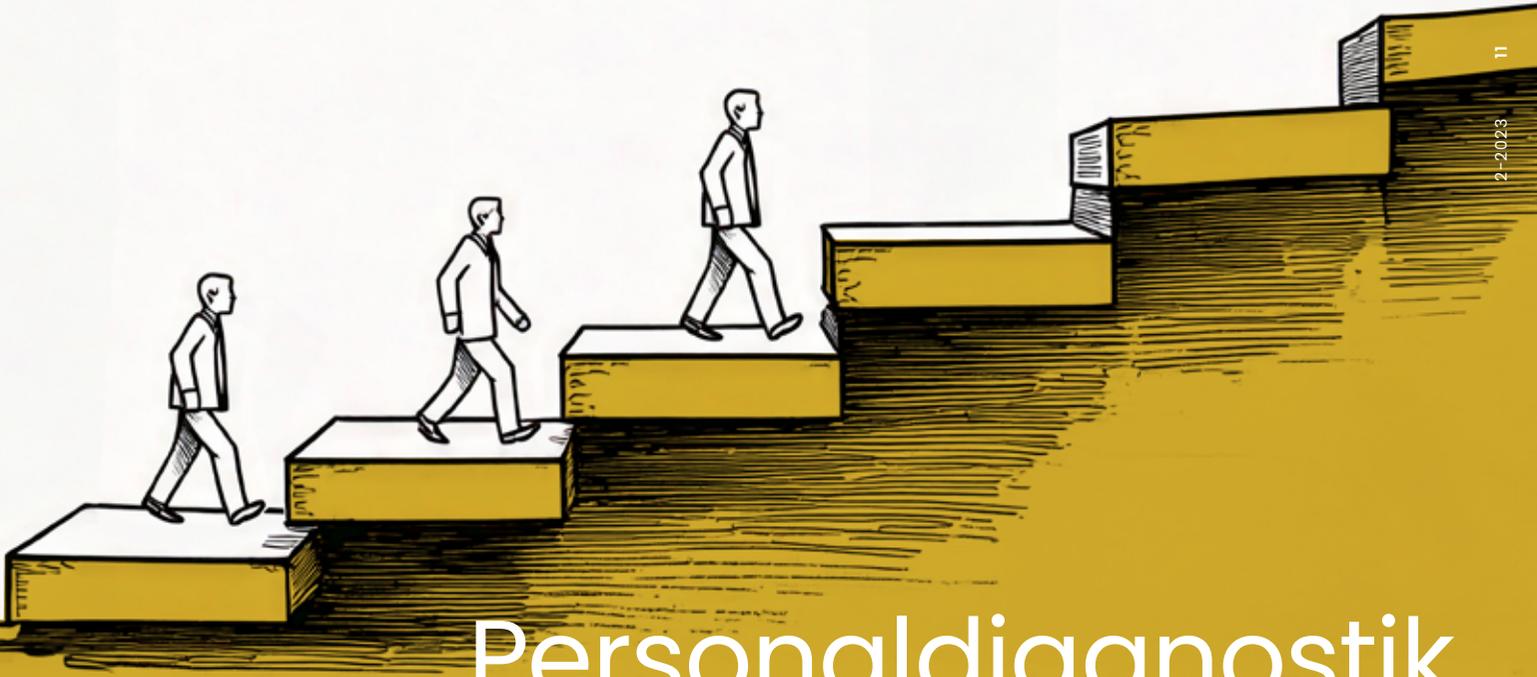
4. Prozessanpassungen: Anpassung bestehender Marketing- und Vertriebsprozesse

5. Content-Erstellung: Inhalte für automatisierte Kampagnen

6. Datenqualität: Aufwände zur Bereinigung und Anreicherung von Kundendaten.

Dies impliziert, dass mit der Einführung durchaus signifikante Investitionen verbunden sein können. Gleichzeitig werden durch die Automatisierung von Routineaufgaben oder die verbesserte Lead-Generierung und -Qualifizierung potenzielle Einsparungen und Effizienzsteigerungen möglich. Insgesamt bietet Mosaik mit Beratung und Leitfaden eine fundierte Einführung in das Thema Marketing-Automatisierung und zeigt auf, wie Unternehmen diese Technologie nutzen können, um ihre Marketing-Effizienz zu steigern und das Umsatzwachstum zu beschleunigen.

Dabei ist Marketing-Automatisierung natürlich kein Wundermittel, wie auch so manche Werbeanzeige im Mail-Postfach oder auf LinkedIn den Eindruck vermittelt.



Personaldiagnostik optimiert die Rekrutierung, Personalentwicklung und Funktionsbesetzung



Tanja Biel Executive Unlimited GmbH

In meiner langjährigen Tätigkeit im Human Resource Management stelle ich immer wieder fest, dass der Erfolg eines Unternehmens massgeblich davon abhängt, wie effektiv es die richtigen Menschen zur richtigen Zeit an den richtigen Stellen positioniert. Ein gelungener Rekrutierungsprozess, gefolgt von einer nachhaltigen Personalentwicklung, führt nicht nur zu einer optimalen Funktionsbesetzung, sondern stärkt auch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft eines Unternehmens. Doch wie schafft man es, diesen Prozess effizient und erfolgsorientiert zu gestalten?

Die Auswahl von Talenten und optimale Besetzung von Stellen ist eine der grössten Herausforderungen für Unternehmen. Es ist unerlässlich, fundierte und datenbasierte Entscheidungen zu treffen. Der Rekrutierungsprozess ist viel mehr als nur das Suchen und Finden, und besteht nicht nur aus der Schaltung von Stellenanzeigen und der Sichtung von Lebensläufen. Vielmehr geht es darum, von Beginn an eine klare Anforderungsanalyse durchzuführen.

Welche Fähigkeiten, Kompetenzen und Eigenschaften benötigt die Position, um den grösstmöglichen Wert für das Unternehmen zu generieren? Wie passt der zukünftige Mitarbeiter in die Unternehmenskultur?

Die Definition der Soft Skills ist essenziell, denn neben den fachlichen Anforderungen machen sie oft den entscheidenden Unterschied aus. In einem wettbewerbsintensiven Markt reicht es nicht mehr, Kandidaten nur auf Basis von Qualifikationen und Erfahrungen auszuwählen. Vielmehr spielen die persönlichen Eigenschaften wie Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit und emotionale Intelligenz eine zentrale Rolle.

Hier setze ich auf Personaldiagnostik-Tools, die wissenschaftlich fundierte Einblicke in das Verhalten und die Motivation eines Kandidaten geben. Sie liefern nicht nur objektive Daten, sondern helfen auch, mögliche Fehlbesetzungen zu vermeiden – ein kostspieliger Fehler, der viele Unternehmen unnötig Ressourcen kostet. Es gibt viele sehr gute Personaldiagnostik-Tools auf dem Markt. Ich arbeite seit bald 20 Jahren mit Master Person Analysis (MPA) und bin auch zertifizierte Anwenderin. MPA analysiert drei Hauptaspekte: die Arbeitsweise, die Motivation und die Führungsqualitäten.

Bei Schlüsselpositionen besonders nützlich

MPA bietet eine differenzierte Analyse des Bewerbungsverhaltens und erlaubt dem Unternehmen tiefergehende Einblicke in die persönlichen Präferenzen, Stärken und Schwächen von Kandidierenden. Dies ist insbesondere für Führungspositionen und strategisch wichtige Rollen von Vorteil, da MPA nicht nur die momentane Eignung bewertet, sondern auch das Potenzial für zukünftige Entwicklung in der Organisation berücksichtigt.

Durch die Analyse von Verhaltensmustern in Bezug auf Aufgabenbewältigung und Teamarbeit ermöglicht MPA eine passgenaue Zuordnung von Talenten zu Aufgabenbereichen. Besonders in der modernen Arbeitswelt, die stark durch agiles Arbeiten und projektbasierte Organisationen geprägt ist, kann ein solches Tool den Unterschied zwischen einer mittelmässigen und einer optimalen Besetzung ausmachen.

Personaldiagnostik in der Personalentwicklung

Die Integration der Personaldiagnostik in die Personalentwicklung ist ein strategischer Vorteil für Unternehmen. Sie ermöglicht es, individuelle Entwicklungspläne zu erstellen, Führungskräfte gezielt zu fördern, Teamdynamiken zu optimieren, Talente systematisch aufzubauen und gleichzeitig die strategischen Ziele der Organisation zu unterstützen.

1. Individuelle Entwicklungspläne

Massgeschneiderte Entwicklungspläne sind unverzichtbar. Es gibt keine Einheitslösung, die für alle Mitarbeitenden gleichermaßen geeignet ist. Eine regelmässige Feedbackkultur sowie die Schaffung von Lern- und Weiterbildungsangeboten spielen dabei eine zentrale Rolle. Durch die Analyse der Persönlichkeit, der Verhaltensmuster und der Arbeitsweise von Mitarbeitenden kann genau ermittelt werden, welche Fähigkeiten ausgebaut und welche Schwächen verbessert werden sollten.

2. Förderung von Führungskräften

Besonders im Bereich der Führungskräfteentwicklung spielt die Personaldiagnostik eine wichtige Rolle. Die Befragten müssen nicht nur über fachliche Kompetenzen verfügen, sondern auch über Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Konfliktmanagement und emotionale Intelligenz. Das MPA ist hier ein besonders wertvolles Instrument, da sie die Führungsqualitäten einer Mitarbeiterin detailliert analysiert und zeigt, wie sie ihre Mitarbeitenden motiviert und führt. Dadurch können spezifische Schwächen in der Führung adressiert und die langfristige Wirksamkeit der Führungskraft gesteigert werden.

Der perfekte Kandidat existiert selten, doch wer über Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit verfügt, kann in der richtigen Umgebung Grossartiges leisten.

3. Teamentwicklung und Zusammenarbeit

Mit der Personaldiagnostik lassen sich auch Teamdynamiken gezielt analysieren und optimieren. Die Ergebnisse können genutzt werden, um die Zusammenarbeit zu fördern, indem man versteht, wie unterschiedliche Teammitglieder arbeiten und kommunizieren. Beispielsweise könnte die Diagnose zeigen, dass bestimmte Teammitglieder unterschiedliche Motivationen oder Arbeitsstile haben, was zu Konflikten führt. Die Personaldiagnostik hilft so, Teams zu formen, die ihre Stärken optimal kombinieren und effizienter zusammenarbeiten.

4. Potenzialanalysen und Talentförderung

Die Personaldiagnostik bietet auch eine hervorragende Grundlage für Potenzialanalysen und die gezielte Talentförderung. Unternehmen können frühzeitig Talente mit hohem Potenzial identifizieren, die möglicherweise für Führungs- oder Schlüsselpositionen in Frage kommen. Diese Talente können dann gezielt durch spezielle Förderprogramme entwickelt werden, um sie langfristig an

das Unternehmen zu binden und auf künftige Herausforderungen vorzubereiten. MPA bewertet nicht nur die aktuellen Fähigkeiten eines Mitarbeiters, sondern auch sein langfristiges Entwicklungspotenzial.

5. Kontinuierliches Feedback und Entwicklungsmassnahmen

Eine der wichtigsten Komponenten der Personalentwicklung ist kontinuierliches Feedback. Personaldiagnostik-Tools können regelmässige Evaluierungen unterstützen, um den Entwicklungsfortschritt eines Mitarbeiters zu messen. So können Unternehmen ihre Massnahmen dynamisch anpassen und sicherstellen, dass Mitarbeitende kontinuierlich auf ihrem individuellen Entwicklungsweg vorankommen.

Ein oft unterschätzter Aspekt ist die Transparenz in der Personalentwicklung. Mitarbeiter müssen verstehen, welche Entwicklungspfade für sie im Unternehmen möglich sind. Indem man klare Karrierewege aufzeigt und Unterstützung anbietet, bindet man Talente langfristig und schafft ein Gefühl von Zugehörigkeit und Wertschätzung.

Die optimale Funktionsbesetzung: Der Schlüssel zur Wertschöpfung

Eine der grössten Herausforderungen im HR-Bereich bleibt die optimale Funktionsbesetzung. Selbst mit den besten Rekrutierungs- und Entwicklungsprozessen kann es schwierig sein, die ideale Balance zwischen den Fähigkeiten eines Mitarbeiters und den Anforderungen einer Position zu finden. Hier hat sich in meiner Praxis der Grundsatz bewährt, auf Potenzial statt Perfektion zu setzen.

Es ist auch wichtig, Mitarbeiter in Positionen einzusetzen, die nicht nur ihren Fähigkeiten, sondern auch ihren Interessen und Motivationen entsprechen. Wenn Mitarbeiter bei ihrer Arbeit Freude haben und ihre Stärken ausleben können, sind sie produktiver, engagierter und zufriedener. Personaldiagnostik liefert auch dazu wertvolle Informationen.

Ich arbeite eng mit Führungskräften zusammen, um sicherzustellen, dass sowohl die fachlichen als auch die zwischenmenschlichen Anforderungen bei der Funktionsbesetzung berücksichtigt werden. Ein starkes Team kann nur dann entstehen, wenn die individuellen Stärken der Mitarbeitenden auf die richtige Weise zusammengeführt werden.



Erfolgreiche HR-Arbeit ist ein kontinuierlicher Prozess, der Rekrutierung, Personalentwicklung und Funktionsbesetzung eng miteinander verknüpft.



Dank Automatisierung läuft es noch flüssiger

Die Rivella AG ist die grösste Unternehmensgruppe für Erfrischungsgetränke eidgenössischer Herkunft und gehört mit einem Bekanntheitsgrad von 93 Prozent zu den stärksten Marken in der Schweiz. Abgefüllt werden die Getränke in Rothrist im Kanton Aargau, mit hohen Anforderungen an Maschinen und Anlagen. Hygienevorschriften müssen eingehalten werden, präzise Formatverstellungen und schnelle Bewegungen sollen reibungslos ablaufen. Dank zweier Automatisierungsprojekte können in der Verpackungslogistik mehrere Stunden und unzählige Handgriffe eingespart werden.

Rivella ist in Rothrist daheim und gehört zu den wenigen noch unabhängigen Schweizer Getränkeproduzenten. Es beschäftigt derzeit rund 240 Mitarbeiter und erzielte 2023 einen Umsatz von 138 Millionen Franken. Seit Jahren zählt Rivella zu den beliebtesten und bekanntesten Marken der Schweiz. Das gleichnamige Erfrischungsgetränk ist sogar offiziell im Inventar des kulinarischen Erbes des Landes aufgeführt. Alle Produkte werden lokal hergestellt, und jährlich verlassen knapp 100 Millionen Liter Erfrischungs- und Fruchtsaftgetränke die Schweizer Produktionsstätte.

Die Anforderungen an die Flexibilität moderner Produktionsanlagen steigen ständig, insbesondere wegen der wachsenden Produktvielfalt. Hersteller sind neben einer hohen Anlagenverfügbarkeit auch auf verkürzte Rüstzeiten an den unterschiedlichsten Stationen ihrer Maschinen angewiesen. Auch am Produktionsstandort in Rothrist wird der Maschinenpark laufend modernisiert bzw. wenn möglich auch automatisiert.

Projekt 1: Automatisierung der Druckkopfverstellung für die Datumsumrüstung

«Die Bediener der Verpackungsstation kamen auf mich zu mit der Bitte, den Umrüstungsvorgang für das Drucken des Datums zu vereinfachen», so Ismail Ibraimi, Projektleitung Instandhaltung bei Rivella. Wird bei der Verpackungsstation das Produkt geändert, müssen auch die Inkjet-Druckköpfe für das Datum sowohl in der Höhe als auch in der Position verändert werden. Dies passiert händisch mit Stellschrauben und dauerte je nach Produkt und An-

zahl der Pakete bis zu einer Stunde, oft dreimal täglich. Hier suchten die Verantwortlichen nach einer Automatisierungslösung, um weniger Zeit für die Umrüstung zu benötigen. Fündig wurde der Projektleiter bei der igus Schweiz GmbH, Hersteller von schmierfreier Gleitlager- und Linear-technik.

«Nach Besichtigung der Anlage stellten wir unsere verschiedenen Produktbereiche vor und konkretisierten auch gleich die ersten Ideen», so Axel Ebert, Key Account Manager bei igus Schweiz. André Kirchhofer, Produktmanager Low-Cost-Automation, ergänzt: «Wir erstellten kurze Zeit später einen ersten Konzeptvorschlag und haben dann gemeinsam mit dem Projektleiter eine Lösung ausgearbeitet.» Diese besteht aus zwei schmierfreien Spindeleinheiten, die jeweils mit einem Getriebe verbunden sind. «Mit den Apiro-Getrieben können wir eine stabile Verbindung der beiden Spindeleinheiten herstellen und so eine synchrone parallele Verstellung beider Achsen gewährleisten», erklärt André Kirchhofer. Vervollständigt wird die Lösung durch den motorisierten Antrieb. Durch die einfache Bedienbarkeit der Steuerung konnte das System innerhalb kürzester Zeit eingerichtet werden. «Wir haben drei Positionen programmiert, einmal für die 0,2-Liter-, dann für die 0,5-Liter- und für die 1-Liter-Verpackungen. Der Bediener muss jetzt nur noch das Programm wählen, einen Knopf betätigen und das System stellt die Druckköpfe automatisch auf die gewünschte Höhe und Position ein. Für die Produktumstellung beim Datum brauchen wir jetzt nicht einmal eine Minute gegenüber früher von bis zu einer Stunde», so Ibraimi, und das zuverlässig, wartungs- und schmierfrei.



Projekt 2: Automatisierung der Gassenverstellung

«Bei unserer Anlage für die Rivella Produkte müssen wir die Transportgassen von der Abfüllanlage zur Verpackungsanlage aufgrund unterschiedlicher Flaschengrößen (von 0,2- bis 1,5-Liter-Flaschen) mehrmals täglich verstellen, damit die Flaschen einerseits mittig auf dem Band laufen und andererseits sicher von A nach B transportiert werden. Dies war immer sehr aufwändig, denn der Bediener musste mit einer Klemmschraube von Hand alle 50 Zentimeter die Breite der Gasse verstellen. Bei einer Gassenlänge von zwölf Metern plus 90-Grad-Kurve am Schluss reden wir hier von 48 Verstellungen (24 Stationen, jeweils links und rechts), und dies zum Teil auch über Kopf», berichtet Ismail Ibrahim die Problematik, die es zu automatisieren galt. «Das Apiro-System hatte sich schon bei der Datumsumrüstung bewährt. Es ist einfach zu montieren, preislich interessant und aufgrund der beengten Platzverhältnisse zwischen der Gasse und der Maschine die ideale Lösung», so der Projektleiter. Wir können mit diesem System modular und flexibel verschiedenste Kinematiken aufbauen, wie zum Beispiel bei Rivella eine Gassenverstellung oder eben als Verbindungselement zweier Linearsysteme.»

Durch das modulare Baukastensystem von igus lassen sich Gassenverstellungen, Kurvenverstellungen sowie Seitenführungen von Fördersystemen einfach und platzsparend in bestehende Anlagen integrieren, grösstenteils bei laufender Produktion, sodass sich die Ausfallzeiten minimieren. Der Getriebebaukasten bietet verschiedene Übersetzungen und Längenvarianten, die besagte Kombinations- und Anwendungsmöglichkeiten ermöglichen. Neben Gassenverstellungen können Anwender auch Pusheranwendungen, Drehtische oder kartesische Roboter aufbauen.

Zeitsparer Handkurbel

Bei der Transportgasse kommen 40 Getriebe im Abstand von einem Meter zum Einsatz, in den Kurven alle 50 Zentimeter. Für den Bediener bedeutet dies, dass er jetzt gegenüber vorher 48 Verstellungen an lediglich zwei Stellen mit einer Handkurbel die Gassenverstellung vornehmen wird und folglich nur noch ein paar Minuten benötigt. Die Verstellung mit der Handkurbel spart viel Zeit. Das jedoch nur vorübergehend, denn ein weiterer Vorteil dieses Systems ist das Baukastenprinzip, und so kann zu einem späteren Zeitpunkt die Handkurbel durch einen Motor ersetzt werden. «Die dafür notwendigen Produkte sind schon bei uns im Haus und ich warte, bis unser Steuerungstechniker freie Kapazitäten für die Umstellung hat. Dann funktioniert die Gassenverstellung wie bei der Datumsumrüstung einfach, sicher und schnell per Knopfdruck», freut sich Ibrahim.

Fazit

Durch die Automatisierungslösung von igus lassen sich Gassenverstellungen, Kurvenverstellungen oder auch Druckkopfumrüstungen einfach und platzsparend in bestehende Anlagen integrieren. Sowohl die Führungselemente, die Gleitlager, die Linearführungen, wie auch das gesamte Apiro-System funktionieren schmier- und wartungsfrei, was bei den Hygienevorschriften von Abfüllanlagen zentral ist. «Ein weiterer Vorteil ist, dass die komplette Automatisierung aus einer Hand kommt, von den mechanischen Komponenten bis hin zum Motor und der Steuerung. Ich habe nur einen Lieferanten und einen Ansprechpartner. Das System kommt so gut bei den Maschinenbedienern an, dass ich zwischenzeitlich schon von mehreren Abteilungen Anfragen für ein solches bekommen habe.»



Automatisierte Formatverstellung für die Verpackungs- und Getränkeindustrie



Andreas Leppert, igus Schweiz GmbH, Vertriebsleiter Innendienst und Mitglied der Geschäftsleitung

igus Schweiz GmbH
Winkelstrasse 5
4622 Egerkingen
www.igus.ch



Incoterms 2024: Was Schweizer KMU wissen müssen



Stephan Glättli
Glättli Rechtsanwälte AG

Mit der Veröffentlichung der neuen Incoterms 2024 durch die Internationale Handelskammer (ICC) stehen Unternehmen erneut vor der Herausforderung, sich mit den Regeln des internationalen Handels auseinanderzusetzen. Für Schweizer KMU, die eine Schlüsselrolle in der Import-/Exportwirtschaft unseres Landes spielen, sind diese Regeln von besonderer Bedeutung. Die als Incoterms bezeichneten International Commercial Terms sind verbindliche Klauseln, die den internationalen Handel strukturieren und wesentliche Fragen zu Transportkosten, Risiken und Verantwortlichkeiten zwischen Käufer und Verkäufer klären.

Incoterms sind standardisierte, international anerkannte Handelsklauseln, die die Verpflichtungen von Käufern und Verkäufern im internationalen Warenverkehr regeln. Sie definieren, wer für den Transport, die Versicherung, die Zölle und das Transportrisiko verantwortlich ist. Diese Regelungen sind entscheidend, um Missverständnisse zu vermeiden, die den Handel verlangsamen oder teure Rechtsstreitigkeiten verursachen können.

Was ändert sich 2024?

Die Incoterms 2024 sind ein Update, das aktuelle Entwicklungen im internationalen Handel aufgreift. Insbesondere Themen wie Nachhaltigkeit, Digitalisierung und die Rolle von Zolldokumenten in einer zunehmend globalisierten und digitalen Welt wurden in den neuen Regelungen stärker berücksichtigt.

1. Nachhaltigkeit



Die Änderungen und Präzisierungen zur Stärkung umweltfreundlicher Lieferketten sind eine Möglichkeit für Unternehmen, Nachhaltigkeit aktiv in ihre Verhandlungen einzubeziehen.

- **Transportwahl:** Unternehmen können bei der Verhandlung der Incoterms gezielt auf umweltfreundlichere Transportmethoden setzen. Dies ist besonders bei Klauseln wie FCA (Free Carrier) oder DAP (Delivered at Place) relevant, wo Käufer und Verkäufer die Transportmodalitäten verhandeln können.
- **Umweltzertifikate:** Die Incoterms 2024 ermöglichen es, Zertifikate und Standards für umweltfreundliche Lieferketten (z.B. CO₂-neutraler Transport) in die Handelsverträge aufzunehmen, was Unternehmen dabei unterstützt, ihre nachhaltigen Praktiken formell festzuhalten.

2. Digitalisierung



Die Präzisierung bei der Dokumentenabwicklung und dem Datenaustausch zielen darauf ab, den Prozess effizienter und weniger anfällig für Fehler und Missverständnisse zu gestalten.

- Elektronische Dokumentation: Die Incoterms 2024 ermöglichen ausdrücklich die Verwendung von elektronischen Transport- und Zolldokumenten anstelle von Papierdokumenten, sofern dies zwischen den Vertragsparteien vereinbart wurde und von den jeweiligen Behörden anerkannt wird. Das beschleunigt die Zollabfertigung und den Transport erheblich.
- Echtzeitdaten: Die neue Regelung ermutigt Unternehmen, digitale Plattformen zu nutzen, um Informationen wie Versandstatus, Zollfreigaben und Risikobewertungen in Echtzeit zu teilen.

3. Rolle von Zolldokumenten



Die Rolle der Zolldokumente wurde weiter präzisiert, um den sich ändernden Anforderungen des globalen Handels gerecht zu werden.

- Verantwortlichkeiten bei der Zollabwicklung: Die Trennung von Pflichten bei der Zollabfertigung und Dokumentenbereitstellung zwischen Verkäufer und Käufer sind nun noch klarer geregelt. Dies betrifft insbesondere Klauseln wie DAP (Delivered at Place), bei denen der Verkäufer dafür verantwortlich ist, die Ware bis zum Bestimmungsort zu liefern, ohne die Einfuhrzollabfertigung zu übernehmen.
- Vereinfachung der Zollprozesse: Die Incoterms 2024 berücksichtigen auch die Möglichkeit, vereinfachte Zollverfahren zu nutzen, insbesondere in Ländern, die auf digitale Prozesse umstellen. Dies bietet Schweizer KMU die Chance, von schnelleren und effizienteren Zollabfertigungen zu profitieren, vor allem wenn elektronische Zolldokumente verwendet werden.

Relevanz für Schweizer KMU

Schweizer KMU stehen aufgrund der geografischen Lage und der Offenheit der Schweizer Wirtschaft häufig im Zentrum internationaler Handelsbeziehungen. Ob Maschinenbauer, Lebensmittelhersteller oder Dienstleister: Viele kleine und mittlere Unternehmen in der Schweiz sind stark in den europäischen und globalen Märkten aktiv.

Zu den wichtigsten Aspekten der Incoterms 2024 zählen:

1. Klarheit über Verantwortlichkeiten:

Die neuen Regelungen schaffen noch mehr Transparenz darüber, wann und wo das Risiko für die Ware vom Verkäufer auf den Käufer übergeht. Dies ist entscheidend, um Missverständnisse bei der Übergabe zu vermeiden.

2. Kostenverteilung: Gerade für KMU, die häufig mit engen Margen arbeiten, ist es wichtig, die Transportkosten klar zuzuordnen. Die Incoterms 2024 helfen dabei, präzise festzulegen, wer für welche Kosten während des gesamten Lieferprozesses verantwortlich ist.

3. Nachhaltigkeit und Logistik: Das Thema Nachhaltigkeit spielt im internationalen Handel eine immer wichtigere Rolle. Die Incoterms 2024 legen hier besonderen Fokus auf umweltfreundliche Transportoptionen und deren Verhandlungen zwischen Käufer und Verkäufer. KMU, die sich in der Schweiz zunehmend als nachhaltige Unternehmen positionieren wollen, können dies auch durch die Wahl der richtigen Incoterms unterstützen.

4. Digitalisierung und Dokumentation: Die zunehmende Digitalisierung im Handel, insbesondere in den Bereichen Zoll und Logistik, findet ebenfalls ihren Niederschlag in den Incoterms 2024. Für Schweizer KMU, die digitale Tools in der Handelslogistik einsetzen, erleichtert dies die Abwicklung der grenzüberschreitenden Geschäfte.

Export-Unternehmen: Risiken minimieren, Effizienz steigern

Für Schweizer KMU sind die Incoterms 2024 mehr als nur eine Formalität. Angesichts der wirtschaftlichen Bedeutung des Exports für die Schweiz – insbesondere für KMU – sind die Incoterms ein unverzichtbares Werkzeug für ihren Erfolg auf internationalen Märkten. Für Schweizer Export-Unternehmen gibt es nicht den "einen" Incoterm. Vielmehr hängt die Wahl von den individuellen Geschäftsanforderungen, den Transportwegen, den Kundenanforderungen, der Risikobereitschaft und den jeweiligen Produkten ab. Die Incoterms, die sich besonders für Schweizer Export-Unternehmen empfehlen:

1. FCA (Free Carrier)

Empfohlen für Exporteure, die Kontrolle über den ersten Transportabschnitt behalten wollen, aber das Risiko schnell an den Käufer abgeben möchten.

- Beispiel: Ein Schweizer Maschinenbauer verkauft seine Produkte in die EU und übergibt die Ware an einen Spediteur in der Schweiz.
- Vorteile: Der Verkäufer ist verantwortlich, die Ware an einen vereinbarten Ort (z.B. ein Speditionslager oder einen Frachthafen) zu liefern. Das Risiko geht auf den Käufer über, sobald die Ware dem Spediteur übergeben wird. Dies gibt dem Exporteur die Sicherheit, die Ware bis zu einem bestimmten Punkt zu kontrollieren, ohne die Risiken für den internationalen Transport zu tragen.
- Empfehlung: Dieser Incoterm eignet sich besonders gut für Schweizer Exporteure, die in Länder mit gut ausgebauten Logistiknetzen liefern, wie etwa die EU, und die den Transport bis zum Verladeort organisieren, aber nicht das Risiko über weite Strecken tragen möchten.

2. DAP (Delivered at Place)

Empfohlen für Exporteure, die einen umfassenden Service bieten und die Ware bis zum Zielort des Käufers transportieren, aber die Einfuhrzollabfertigung nicht übernehmen wollen.

- Beispiel: Ein Schweizer KMU exportiert Uhren nach Asien und organisiert die Lieferung direkt zum Lager des Käufers in Singapur.
- Vorteile: Der Verkäufer trägt die Transportkosten und das Risiko bis zum Bestimmungsort. Dies ist ideal für Exporteure, die den gesamten Transportprozess kontrollieren wollen und dem Käufer eine reibungslose Abwicklung bieten möchten. Der Käufer muss sich jedoch um die Einfuhrzollabfertigung und die Zahlung der Zölle kümmern.
- Empfehlung: DAP ist eine gute Wahl für Exporteure, die ihren Kunden einen umfassenden Lieferdienst bieten möchten, ohne sich um lokale Zollformalitäten kümmern zu müssen.

3. CIP (Carriage and Insurance Paid To)

Empfohlen für Exporteure, die ihren Kunden nicht nur den Transport, sondern auch eine Versicherung bis zum Bestimmungsort anbieten möchten.

- Beispiel: Ein Schweizer Pharmaunternehmen exportiert Medikamente nach Lateinamerika und möchte den Transport und die Versicherung bis zum Hafen in Brasilien abdecken.
- Vorteile: Der Verkäufer organisiert und bezahlt sowohl den Transport als auch die Versicherung der Ware bis zum vereinbarten Bestimmungsort. Dies bietet dem Käufer zusätzliche Sicherheit, da die Ware während des Transports bis zum Ziel versichert ist.
- Empfehlung: CIP ist ideal für Exporteure, die wertvolle oder sensible Waren exportieren, bei denen der Käufer auf zusätzliche Absicherung während des Transports besteht. Da die Versicherung auf Seiten des Verkäufers abgeschlossen wird, bietet dieser Incoterm dem Käufer zusätzliche Sicherheit.

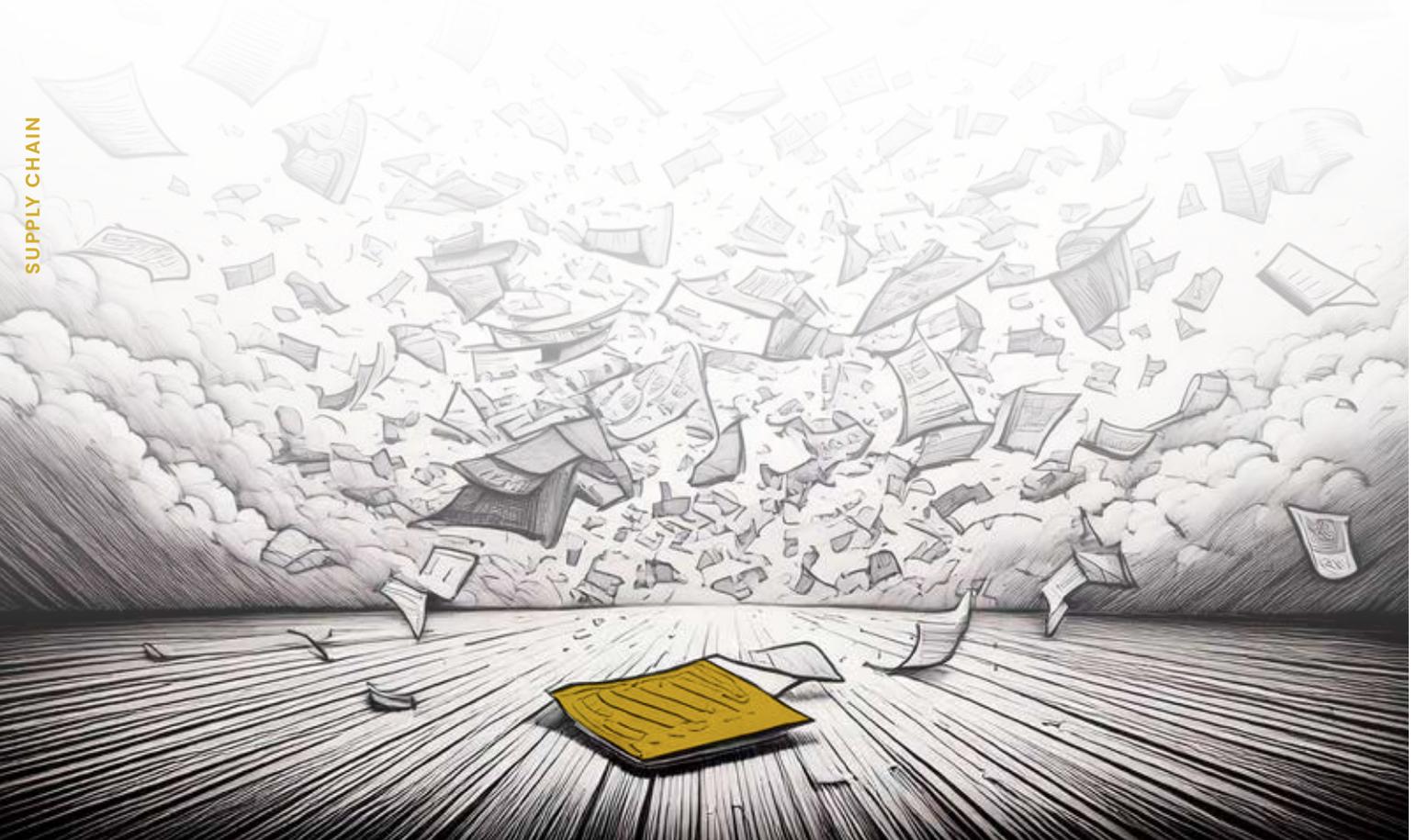
4. EXW (Ex Works)

Empfohlen für Exporteure, die das Risiko und die Kosten des Transports vollständig auf den Käufer übertragen möchten.

- Beispiel: Ein Schweizer Hersteller von Präzisionswerkzeugen verkauft seine Produkte an ein Unternehmen in den USA. Der Käufer organisiert den gesamten Transport von der Fabrik des Verkäufers.
- Vorteile: Der Verkäufer ist nur dafür verantwortlich, die Ware für die Abholung bereitzustellen. Der Käufer übernimmt sämtliche Transportkosten, Versicherungen und Risiken ab dem Moment, in dem die Ware das Werk des Verkäufers verlässt.
- Empfehlung: EXW ist besonders nützlich für Exporteure, die die gesamte Logistik und Zollabwicklung dem Käufer überlassen möchten. Allerdings kann dies für den Käufer eine Herausforderung darstellen, wenn er nicht mit den Exportregularien in der Schweiz vertraut ist.

Fazit: Der richtige Incoterm ist entscheidend

Im Allgemeinen können sich FCA und CIP als attraktive Optionen erweisen, da sie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Risikoübertragung und Kontrolle bieten. DAP ist für Unternehmen interessant, die ihren Kunden einen vollständigen Transportservice anbieten möchten, während EXW für Exporteure sinnvoll ist, die sämtliche Transportpflichten dem Käufer überlassen möchten. Schweizer KMU sollten ihre Wahl auf Basis einer genauen Analyse der Handelsbeziehungen und der Exportbedingungen treffen, um den optimalen Incoterm zu wählen.





Mitarbeitende motivieren durch wertorientierte Führung



Reto Gribi Solidis-Gruppe

Die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitsplatz hat gemäss einer GALLUP-Studie in Deutschland 2023 einen neuen Tiefstand erreicht. Gerade einmal 14 % der Mitarbeitenden habe eine hohe emotionale Bindung zum Unternehmen, 67 % haben eine geringe Bindung und 19 % haben keine Bindung. Rund die Hälfte der Mitarbeitenden sind entweder aktiv auf Stellensuche oder zumindest offen für eine neue Herausforderung. Die Zahlen in der Schweiz dürften davon nicht wesentlich abweichen. Die zentrale Frage lautet demnach: Wie kann ich meine Mitarbeitenden langfristig binden? Die wertorientierte Führung kann eine entscheidende Rolle spielen.

In der heutigen Unternehmenswelt stehen vor allem Zahlen im Vordergrund, während der Mensch oft vernachlässigt wird. Ein Mitarbeiter, der gute Leistungen bringt, gilt als «seinen Lohn wert». Bringt er hingegen schlechte Ergebnisse, wird er schnell ersetzt. Viele Führungskräfte erkennen jedoch nicht, dass sie selbst die Möglichkeit haben, wertvolle Mitarbeitende zu gewinnen und langfristig zu halten. Um dies zu erreichen, müssen Unternehmen ihre Werte klar definieren und konsequent umsetzen. Ausserdem ist es wichtig, eine Balance zwischen den Unternehmenszielen und den individuellen Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu finden, um ihnen einen erfüllenden Job zu bieten.

Was sind Werte?

Wir alle besitzen Werte, die unser Denken und Handeln beeinflussen, oft ohne, dass wir es merken. Sie helfen uns zu entscheiden, was wir für gut oder schlecht halten, was wir akzeptieren oder ablehnen, und was uns motiviert oder unglücklich macht. Werte bieten uns Orientierung und Stabilität. Trotz ihrer Bedeutung sind sie schwer fassbar. Die lateinische Wurzel «valere» bedeutet, gesund und stark zu sein, aber auch, von Wert zu sein und Einfluss zu haben. Werte beinhalten somit etwas Kraftvolles für den Menschen.

Respekt, Schutz, Harmonie, Impulsivität, Klarheit, Status, Empathie und Toleranz sind Beispiele für Werte. Jeder Mensch hat nicht nur individuelle Werte, sondern auch unterschiedliche Prioritäten innerhalb dieser Werte.

Was bedeutet werteorientierte Führung?

Wenn Mitarbeitende ohne werteorientierte Führung arbeiten, können sie langfristig weder gesund noch zufrieden sein, da die

grundlegenden Voraussetzungen fehlen. Ihre Werte und inneren Motivatoren werden ignoriert, was dazu führt, dass sie innerlich kündigen, ihre Leistung mindern und letztlich das Unternehmen verlassen. Es genügt nicht, Unternehmenswerte und Strategien lediglich in den Führungsetagen zu beschliessen und an die Mitarbeiter weiterzugeben. Vielmehr ist entscheidend, wie gut dieses Modell zu einem bestimmten Markt, einer speziellen Organisation, einer Abteilung oder einem Team passt. Es muss im Einklang mit dem institutionellen Rahmen, der Unternehmens- und Teamkultur und den darin verankerten Werten stehen, die das Handeln der Organisation prägen.

Ein wichtiger Aspekt ist die passgenaue Abstimmung zwischen Person und Umfeld. Werte wie Qualität, Disziplin, Ordnung, Loyalität und Pflichtbewusstsein sind für die Produktion entscheidend, während für die Erforschung und Entwicklung innovativer Produkte Mitarbeiter mit hoher Kreativität, Eigenverantwortung, Multiperspektivität und Vernetzung von grösserer Bedeutung sind.

Der grosse Vorteil einer wertebasierten Personalauswahl besteht darin, dass Mitarbeiter, welche die Werte ihres Arbeitsumfeldes teilen, von sich aus motiviert sind. Denn wer Sinn in dem sieht, was er tut, der arbeitet effizienter und ist dabei zufriedener. Werte binden Mitarbeiter. Somit haben Unternehmen mit gelebten Werten und ansprechender Unternehmenskultur einen klaren Wettbewerbsvorteil.

«Im zwischenmenschlichen Kontext sind unterschiedliche Wertvorstellungen ein idealer Nährboden für Schwierigkeiten und Konflikte.»

Wertesysteme und Menschenbild in der Führung

Als Führungskraft neigt man oft dazu, die eigenen Werte und Überzeugungen auf die

Mitarbeiter zu projizieren. Das persönliche Menschenbild, das jeder von anderen hat, beeinflusst auch das Selbstbild und die eigene Wahrnehmung. Die Ansichten einer Führungskraft über Menschen sind stark von den Erfahrungen geprägt, die sie in der eigenen Kindheit und Jugend gemacht hat, insbesondere durch die Erziehung der Eltern. Ein negativ geprägtes Selbstbild aus dieser Zeit kann die Haltung gegenüber anderen nachhaltig beeinflussen.

Obwohl viele Führungskräfte dies vielleicht nicht eingestehen möchten, sind diese Erfahrungen tief verankert. Daher ist es für jede Führungskraft wichtig, über ihr Selbstbild und Menschenbild nachzudenken, um zu verstehen, warum sie auf bestimmte Weise denkt und handelt. Wer sich mit diesen inneren Aspekten auseinandersetzt und sich selbst besser kennenlernt, kann offener für werteorientierte Führung werden.

9 Levels of Value Systems

Basierend auf Prof. Clare W. Graves Stufenmodell menschlicher Entwicklung und Rainer Krumms langjähriger Erfahrung im Beratungs- und Trainingsgeschäft, entstanden die «9 Levels of Value Systems». Mit ihrer Hilfe können Wertesysteme von Personen, Gruppen und Organisationen gemessen werden. Dabei geht es immer darum, inwieweit die aktuellen Werthaltungen zur Umgebung passen. Ein onlinebasiertes Fragensystem ermittelt das aktuelle Ist und das anzustrebende Soll der Wertesysteme, wodurch Veränderungspotenziale aufgezeigt und genutzt werden können.

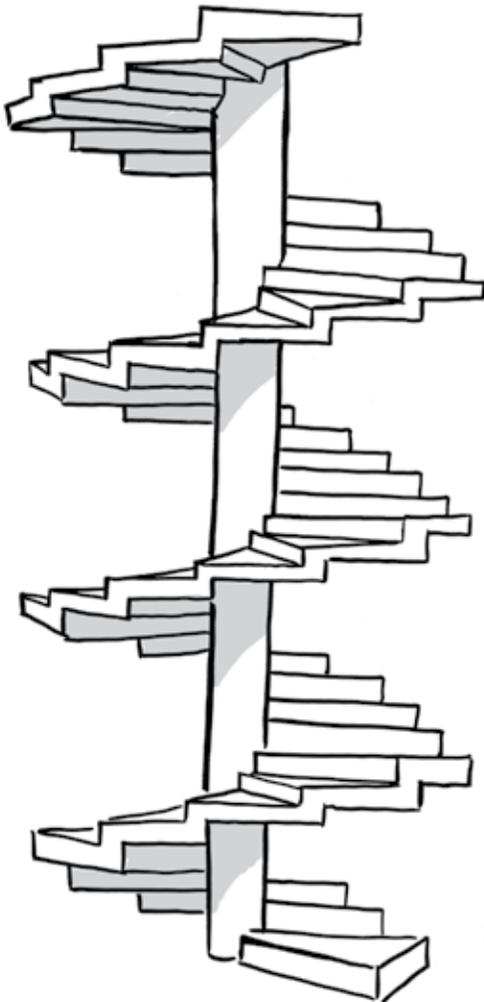
«Das Modell beschreibt, wie Menschen oder Systeme denken, nicht, wie sie sind. Es erklärt, warum sie sich so oder anders verhalten.»

Die 9 Levels beschreiben Entwicklungsstufen, die mit entsprechenden Wertesystemen einhergehen. Mit den 9 Levels steht ein international erprobtes Modell zur Verfügung, um die komplexen und neuartigen Herausforderungen zu meistern. Mit jedem Schritt liegt die Lösung abwechselnd darin, sich der Umwelt anzupassen oder umgekehrt. Der unterste Level steht für den klassischen Überlebenskampf. Der nächsthöhere Level zeichnet sich durch wenig Arbeitsteilung und patriarchische Führungsstrukturen aus, beides häufig in kleinen Familienunternehmen anzutreffen. Aufsteigend folgen Levels, die über Regeln und Prozesse hin zu holistischem Denken führen, was in Unternehmen so gut wie noch nicht zu finden ist. In den deutschsprachigen Ländern stehen die meisten Unternehmen vor der Aufgabe, sich vom vierten zum fünften und vom fünften zum

sechsten Level zu entwickeln. Keine Person, Gruppe, Organisation besitzt ein eindeutiges Wertesystem. Vielmehr ist es ein Mix aus aktuellen und vorübergehenden Werten sowie deren Zusammenhängen und Systemen. Alle Levels des Modells sind absolut gleichwertig, keiner ist schlechter oder besser. Es kommt vielmehr auf die Übereinstimmung mit der Umwelt an.

Die 9 Levels im Überblick

Die Levels 1 bis 6 bilden die Levels des ersten Rangs. Diese ersten 6 Levels reagieren auf Mangelbedürfnisse der eigenen Lebenswelt. Ab dem zweiten Rang wiederholen sich die Levels, jedoch auf einer neuen Ebene und mit der Fokussierung auf Sinnhaftigkeit und Sinnbedürfnisse.



Level BEIGE



Der Mensch im 1. Level befindet sich in der fundamentalsten Stufe des Lebens und des Bewusstseins. Er lebt in kleinen Gruppen oder Verbänden, die einen gewissen Schutz geben und seine Grundbedürfnisse, wie Nahrung, Wasser, Wärme und Fortpflanzung, sichern. BEIGE ist instinktgesteuert und handelt intuitiv. Die Urangst – Verlust der überlebenswichtigen Kräfte – begleitet ihn. In der Wirtschaft kämpft dieser Level ums ökonomische Überleben. Der Level BEIGE ist nicht Bestandteil des angewendeten Tools und wird nicht gemessen.

Level PURPUR



Der Mensch im 2. Level sieht sich als Mitglied einer Gemeinschaft, eines Clans mit dem Patriarchen, dem Häuptling als Führer. Der Clan bietet Schutz, Sicherheit und Zugehörigkeit. Alles läuft auf einem Regelwerk, das meist nicht festgeschrieben ist, aber auch nicht hinterfragt wird. Aufopferung und Gehorsam werden vorausgesetzt. Traditionen und Brauchtum werden gepflegt, auch Aberglaube hat seinen Platz. Im Wirtschaftsumfeld sind hier häufig patriarchalische Familienunternehmen zu finden.

Level ROT



Der Mensch im 3. Level sieht sich als Eroberer und Herrscher von neuen Gebieten. Das Streben nach Macht, Unabhängigkeit und Ansehen zeichnet ihn aus. Die Ressourcen werden zum eigenen Vorteil genutzt, im Zweifelsfall ohne Rücksicht auf Verluste. ROT kann schnell die Initiative ergreifen und oft kraftvoll und innovativ wirken. Regeln und Gesetze kennt er nicht. Es gilt das Credo: Der Stärkere setzt sich durch. Im wirtschaftlichen Kontext fallen darunter Eroberungsmärkte oder harte Strukturvertriebe.

Level BLAU



Der Mensch im 4. Level sucht nach Regeln und Gesetzen und sieht sich als Teil eines Ordnungssystems. Dieses zeigt klare Regeln und Zuständigkeiten auf, nach denen gelebt und gehandelt wird. Gerechtigkeit ist ein hohes Gut und wird vorausgesetzt. Loyalität wird belohnt. BLAU zeichnet ein hohes Mass an Pflichtbewusstsein und Disziplin aus. Die Identität wird über das Kollektiv gewonnen. Hierarchien werden betont, Stellenbeschreibungen sind bedeutsam und Regeln und Strukturen finden Einzug.

Level ORANGE



Der Mensch im 5. Level hat stets den eigenen Erfolg im Fokus, mit dem Ziel, seinen Wohlstand zu erhalten und zu mehren. Er hat viel Energie und eine ausgeprägte Zielstrebigkeit. Dabei hat er den Blick auf das Ganze, sein Erfolg geht nicht zwangsläufig auf Kosten der anderen. Ihn zeichnet die Weiterentwicklung mit einer klaren Zielorientierung und ständiger, rasanter Leistungssteigerung aus. Er ist rastlos. Prozessorientierung und Zielvereinbarungen prägen die Zusammenarbeit.

Level GRÜN



Der Mensch im 6. Level sieht Erfolg als das Ergebnis der richtigen Team-Konfiguration. Sein Denken ist auf Zielerreichung aus, aber mit Teamdenken, gemeinsamem Handeln und Konsensbildung kombiniert. Sein Ziel ist es, als Gemeinschaft langfristige Erfolge zu sichern. Begegnungen, Personen und Beziehungen sind ihm wichtiger als die Sache. Im Vergleich zu BLAU und ORANGE denkt GRÜN weniger absolut, sondern wägt verschiedene Meinungen ab. Begriffe wie Partizipation sind für ihn in der Zusammenarbeit wichtig.

Level GELB



Der Mensch im 7. Level ist als erster in der Lage, die Stärken aller vorigen Levels zu erkennen, zu nutzen und zu kombinieren. Die Levels 1 bis 6 kennen diese Multiperspektivität nicht. Bei GELB liegt der Fokus auf Wissensvermehrung, Flexibilität, Kompetenz und Unabhängigkeit. Materieller Besitz, Macht und Status sind zweitrangig. Der Mensch in GELB denkt systemisch mit grossem Abstraktionsvermögen. Netzwerke und wechselnde Kooperationen gehören zur Tagesordnung.

Level TÜRKIS



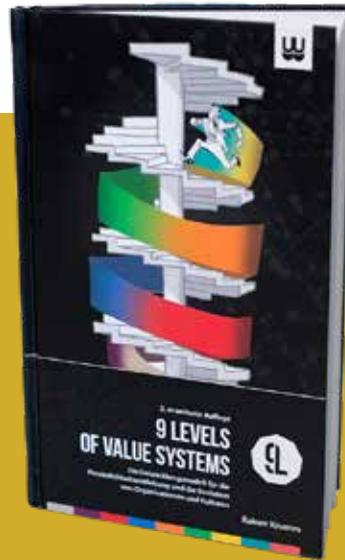
Der Mensch im 8. Level handelt ausschliesslich in Richtung Nachhaltigkeit und Ganzheitlichkeit. TÜRKIS denkt holistisch-global, ökologisch und intuitiv. Er konzentriert sich auf das Wohlergehen der Welt und richtet sein Leben und Arbeiten gänzlich danach aus. Durch seine altruistische Haltung kann er sowohl Beobachter als auch Gestalter sein.

Level KORALLE



Der Mensch im 9. Level ist Ich-bezogen und lebt mit dem Wissen, dass es keine Grenzen gibt, die nicht durch menschliches Tun und Sein erzeugt werden. Durch und durch mit Liebe und Respekt zu allen lebenden Wesen erfüllt, wird er durch sein Charisma die Menschen motivieren, neue Wege zu gehen und Grenzen zu überschreiten. Wie der 1. Level ist auch der 9. Level nicht direkt Gegenstand des entwickelten Systems und wird somit ebenfalls nicht gemessen.

Siehe dazu
das Handbuch
«9 Levels of
Value Systems»
von Rainer Krumm



Der Autor ist zertifizierter 9 Levels Berater & Trainer für wertorientierte Führung und hat breit abgestützte Erfahrung in der Analyse und Beratung von Personen, Gruppen und Organisationen.

Digitalisierung einer langjährigen Zusammenarbeit



Jonas Schürmann ST Schürmann Treuhand AG



Claudia Lüscher OfficeCare AG

Die Digitalisierung der Zusammenarbeit bezieht sich auf den Einsatz von digitalen Technologien, und die Art und Weise, wie Menschen oder Unternehmen zusammenarbeiten, sich verbessern und den Arbeitsalltag mit Tools «optimieren». Bei der Zusammenarbeit zwischen zwei Unternehmen (B2B) haben wir heute zahlreiche Chancen: Es geht darum, die Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken.

Prozesse zur Digitalisierung der Zusammenarbeit beinhalten die Einführung von Tools, Plattformen und Systemen, die die Kommunikation, den Informationsaustausch, die Aufgabenverwaltung und die Zusammenarbeit erleichtern. Wir wollen am Beispiel der OfficeCare und der ST Schürmann Treuhand AG aufzeigen, wie sich eine digitale Zusammenarbeit entwickeln muss und wo wir heute mit den dafür nötigen Tools stehen. Dabei setzen wir – unserem Motto getreu «work smarter not harder» – die Boardmittel von Microsoft Office 365 ein.

Seit dem Gründungsjahr der OfficeCare im Jahr 2000 ist die ST Ansprechpartnerin im Treuhand- und Revisionsbereich. Jonas Schürmann und Claudia Lüscher kennen sich bestens, die wiederkehrenden Abläufe in der Zusammenarbeit sind in den Jahren zu wertvollen Meilensteinen geworden. Sowohl die OfficeCare wie auch die ST sind aktive Mitglieder des Verbunds BusinessNew, sowie in den vergangenen Jahren schon von Swissconsultants.ch.

Wie hat alles angefangen?

Arbeitspapiere, Dokumente, Verträge, Bankauszüge, Lohnabrechnungen, etc. wurden in den Räumlichkeiten der OfficeCare erstellt, bearbeitet, gedruckt, kopiert und in physische Ordner abgelegt. Im besten Fall mussten diese Dokumente nicht überarbeitet und keine neue Version erstellt werden. Bekanntlich kann dies jedoch vorkommen und es benötigt einen neuen Ausdruck und Vernichtung der veralteten Dokumente.

In der Regel alle drei Monate folgt die MWST-Abrechnungspflicht. Zu diesem Zeitpunkt wurden alle relevanten Ordner zum Standort der ST gefahren. Für die Übergabe, resp. kurze Besprechung musste ein Termin vereinbart werden, welcher für beide Parteien in den Kalender passte. Nebst dem Verbrauch von Ressourcen wie Zeit oder Benzin, entstand eine grosse Menge an Papier und Ordnermaterial. Es musste vorsichtig mit den Ordnern umgegangen werden. Denn fehlt ein Beleg später in der Buchhaltung, werden die Ressourcen nochmals beansprucht: Suchen nach Belegen, Dokumenten und erneutes Zuordnen und Ablegen. Des Weiteren durften die Ordner aus Sicherheitsgründen nicht tagelang durch die Schweiz «mitchauffiert» werden.

Digitale Transformation

Mit der digitalen Zusammenarbeit soll der Verschwendung von Ressourcen in Unternehmen entgegengewirkt und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen vereinfacht werden.

Als OfficeCare sind wir im Schulungs- und Entwicklungsbereich der Microsoft Office Umgebung tätig. Also am Puls der Neuerungen und der Aktualität der meisten Microsoft Produkte. So war es dann spätestens mit der Pandemie an der Zeit die wiederkehrenden Abläufe zwischen Treuhand und uns zu automatisieren und vor allem zu digitalisieren. Die Abschaffung der «Ordnertransporte» war dabei ein Element.

Cloud-basierte Datenablage

Als erstes mussten wir eine gemeinsame, aber sichere Datenablage schaffen. Wir haben uns für die Cloud-Ablage mit SharePoint entschieden. Cloud-Lösungen bieten den Vorteil, dass beide Unternehmen auf eine zentrale Plattform zugreifen, um Dokumente, Daten und Informationen in Echtzeit auszutauschen. Das persönliche Microsoft-365 Login ist für alle Zugriffe notwendig und auch in den Berechtigungen hinterlegt. Nur die Berechtigten in den beiden Firmen können auf die Daten zugreifen. Automatisch wird an alle Berechtigten eine E-Mail verschickt, wenn eine Anpassung auf der Ablage vorgenommen wurde, also neue Dokumente hochgeladen oder alte gelöscht wurden.

Claudia Lüscher:

«Um alle Bankbelege, Lieferanten- und Kundenrechnungen digital zur Verfügung zu haben, werden diese wenn nötig bei Eingang gescannt und nach unserer Bearbeitung auf dem gemeinsamen SharePoint abgelegt.»

Mit einer bewährten externen Backup-Lösung (Schweizer Rechenzentrum) sichern wir all unsere Microsoft 365-Daten zusätzlich (nicht nur SharePoint auch Mail, Teams,

etc.). Als OfficeCare sind wir also nicht mehr verpflichtet zusätzliche Datensicherungen – auch für sensitive Daten wie die Buchhaltungs- und Geschäftszahlen – zu betreiben. Zusätzlich haben wir Zugang zu einem Schweizer Ansprechpartner, sollte doch mal etwas fehlen oder geschehen mit unseren Geschäftsdaten.»

Jonas Schürmann:

«Als Treuhandstelle sehen wir die notwendigen Dokumente sofort und können zeitnah planen. Die Sicherheitsstufe ist mit M365-Login gewährleistet.»

Nach der Datenablage folgt die Datenbearbeitung

Dokumente können dank OneDrive (in M365 Office Lizenz enthalten) von mehreren Personen gleichzeitig geöffnet und bearbeitet werden. Die Anpassungen sind sofort erledigt, für beide, und für beide sichtbar. Systeme zur Dokumentenverwaltung (z. B. SharePoint) bieten einen zentralen Ort, an dem Dokumente nicht nur gespeichert und geteilt werden, sondern auch versioniert werden können. Gerade im Bereich von sensitiven Geschäftsdokumenten wie z.B. Kommentare zu einer Abrechnung, Erfolgsrechnung, etc. ein wichtiges Zusatzelement für beide Seiten. Neben dem Bearbeiten von offiziellen Dokumenten, ist auch die Erstellung von neuen Dokumenten, z.B. eine Besprechungsnotiz per Mausclick, oft ein Thema in einer Zusammenarbeit. Eine Vorlagensteuerung unterstützt hier enorm und wurde in der Zusammenarbeit zwischen OfficeCare und ST, in einem zweiten Schritt direkt eingebunden. So haben beide Parteien sofortigen Zugriff auf eine Aktennotiz oder ein Protokoll.

Ohne persönlichen Kontakt werden auch Zahlen nicht lebendig

Auch nach der Einführung der gemeinsamen SharePoint Ablage gehören physische und digitale Treffen zu unserer Zusammen-

arbeit. Ein guter Mix zwischen «digital» und «physisch» ist wichtig. Zwischen uns klappt es perfekt. Was wir früher bei physischen Treffen an Zeit mit Ordnerdurchsichten und Papieren investiert haben, investieren wir heute, nach erfolgter Besprechung, in ein feines Glas Wein.

Wie viele andere nutzen auch wir für den Austausch Microsoft Teams. Teams ermöglicht es, dass wir Menschen auch über Distanz effektiv miteinander kommunizieren können, sei es über Textnachrichten oder Videokonferenzen, die sogenannten «Telkos». Dank der Bildschirmteilung können wir schnell und effektiv das gleiche Dokument anzeigen und direkt bearbeiten.

Cybersicherheit

Mit der Digitalisierung der Zusammenarbeit wird auch die Datensicherheit zu einem zentralen Thema. Bei der Digitalisierung der Zusammenarbeit muss sichergestellt sein, dass Daten sicher übertragen werden können. Sicherheitsmassnahmen wie VPN, Verschlüsselungen und multifaktorielle Authentifizierung sind essentiell. Genauso ist durch die Implementierung von Berechtigungssystemen sicher zu stellen, dass nur autorisierte Personen auf bestimmte Daten oder Systeme zugreifen können.

Und wir sind auf dem «digitalen Weg» in eigener Sache noch nicht am Ende, denn der nächste Schritt bei uns ist geplant: «Digitale Spesenabrechnungen».

Wer kennt es nicht, das «Spesenzetteli vom Mittagessen» - und sein Prozess...



Das Digitalisieren von Spesenquittungen ist ein praktischer Schritt, um die Verwaltung von Ausgaben zu erleichtern. Diese Überlegungen machen sich auch Claudia Lüscher und Jonas Schürmann. Heute erfassen wir die Spesenquittungen in einer Exceltabelle und bewahren diese dann über einige Monate auf, bevor sie zur Verbuchung in die Finanzbuchhaltung an die ST gehen. Die Exceltabelle inkl. nachträglich geheftete und gescannte Spesenzettel speichern wir bei Auszahlung auf dem gemeinsamen SharePoint. Obwohl der Prozess mit SharePoint schon optimiert ist, empfinde ich ihn seit langem als sehr mühsam. Er braucht viel Zeit, Belege können leicht verloren gehen oder beschädigt werden. Die Lösung muss sein: Alle Belege sofort (am besten direkt im Restaurant) zu scannen oder zu fotografieren und digital in dem entsprechenden SharePoint Ordner abspeichern und kategorisieren.

Es gibt bereits verschiedene Lösungen auf dem Markt. Weit verbreitet sind zurzeit die Lösungen von Abacus mit der App «AbaClik» oder von bexio, mit der App «bexio Go». Beide Lösungen haben einen ähnlichen Prozess mit dem Ziel, das Erfassen von Belegen und deren Verarbeitung weiter zu automatisieren. Der Prozess sei am Beispiels von AbaClik kurz erläutert: Zuerst muss die spezifische App «AbaClik 3» auf das Smartphone heruntergeladen und installiert werden. Danach werden die Belege mittels der Kamera des Smartphones gescannt. Dank dem Einsatz von künstlicher Intelligenz extrahiert die App automatisch relevante Informationen wie Aussteller, Datum, Betrag, Steuersatz und Zahlungsmittel aus den Belegen und erfasst diese in einem Rechnungsformular. Die automatisch strukturierten Daten können

anschliessend kontrolliert werden und stehen für die vollintegrierte Verbuchung und sichere Speicherung in der Abacus Business Software zur Verfügung. Ebenfalls ist in der App AbaClik ein Freigabeprozess in einer separaten Kachel integriert. Vorgesetzte können dabei eingegangene Belege nach verschiedenen Kriterien sortieren, einzeln oder mit Mehrfachauswahl bewilligen oder ablehnen. Zusätzlich bietet Abacus auch noch eine automatische Abgleichung der Kreditkartenabrech-

Vorteile «unserer» Digitalisierung der Zusammenarbeit:

- Effizienz: Buchhaltungsrelevante Ordner mit Belegen (für MWST und Abschlussarbeiten) müssen nicht mehr von A nach B transportiert werden.
- Effizienz: Schneller beim Zugriff auf Informationen zum Geschäftsjahr.
- Effizienz: Schneller Zugriff für die Erstellung von Gesprächsnotizen direkt in der Ablage.
- Flexibilität: Mitarbeitende können von überall arbeiten und zugreifen. Die Belege müssen nicht mehr physisch verfügbar sein, um z.B. eine Lieferantenrechnung nachzuschauen.
- Kostenreduktion: Weniger Reise- und Organisationspesen. Bankbelege werden intern abgearbeitet und auf dem SharePoint zur Verfügung gestellt. Diese müssen nicht mehr einzeln abgelegt, kopiert, etc. werden.
- Bessere Datenqualität: Automatisierte Prozesse minimieren menschliche Fehler und reduzieren das Risiko von Inkonsistenzen und Datenverlust. Dies führt zu einer höheren Qualität.
- Schnellere Entscheidungsprozesse: Entscheidungen können in Echtzeit getroffen und direkt umgesetzt werden.

nung, z.B. mit dem Finanzinstitut Viseca. Die Transaktionen der Viseca-Karte erscheinen in Echtzeit in AbaClik und werden mit dem richtigen Beleg verknüpft. Die Nutzung anderer Kreditkarten kann auch in AbaClik zugeordnet werden. Daneben bieten solche Apps auch weitere Funktionen wie das mobile Erfassen von Arbeitszeiten, Absenzen, Leistungen oder die mobile Kontaktverwaltung an.

Unsere Herausgebenden



Tanja Biel

Executive Unlimited GmbH

Tanja Biel ist Inhaberin von Executive Unlimited GmbH und Managing Partner bei HR Unlimited GmbH. Ihre Passion ist seit bald 25 Jahren HR-Management. Neben ihrer Tätigkeit als Autorin von Fachtexten und einem Fachbuch ist sie als Moderatorin für Pensionierungsvorbereitungskurse und als Dozentin für HR und Leadership unterwegs.



Stephan Glättli

Glättli Rechtsanwälte AG

Stephan Glättli ist Inhaber und geschäftsführender Partner der Glättli Rechtsanwälte AG. Er ist vorwiegend im Gesellschaftsrecht tätig und verfügt über breite Erfahrung im privaten sowie öffentlichen Bau- und Planungsrecht. Er ist Verwaltungsrat verschiedener KMU, Sekretär des Industrie- und Handelsvereins Region Olten sowie Generalstabsoffizier.



Reto Gribi

Solidis Gruppe

Reto Gribi ist seit 2011 geschäftsführender Partner der Solidis Gruppe. Als dipl. Wirtschaftsprüfer prüft und berät er KMU-Kunden, Vorsorgeeinrichtungen, öffentlich-rechtliche Körperschaften und NPO. Er ist zertifizierter 9-Levels-Trainer und Berater für wertorientierte Führung, Verwaltungsrat, Referent und Dozent in der Weiterbildung.



Roger Hertel

clarofinanz gmbh

Roger Hertel ist dipl. Finanzplanungsexperte, Versicherungsfachmann mit eidg. Fachausweis und dipl. Ausbilder SVEB 1. Seit 1994 berät er als Unternehmensberater national und international tätige Firmen. Er ist Dozent und Fachreferent für Sozialversicherungen und Risk-Management an der Höheren Fachschule Versicherung HFV und der FHNW.



Claudia Lüscher

OfficeCare AG

Gründerin, Geschäftsführerin, Verwaltungsratspräsidentin und Projektleiterin. Als langjährige Referentin in der Erwachsenenbildung verfügt sie über fundiertes Wissen im Ausbildungsbereich. Sie realisiert anspruchsvolle Projekte in Automatisierung, Corporate Identity und Corporate Design, integriert in die Office-Welt.



Jonas Schürmann

ST Schürmann Treuhand AG

Jonas Schürmann ist dipl. Wirtschaftsprüfer, lic. rer. pol. und Mitinhaber der ST Schürmann Treuhand AG. Er hat langjährige Erfahrung im Treuhand-, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerbereich für KMU. Eine ganzheitliche und bedürfnisgerechte Beratung in allen Lebenszyklen des Unternehmens steht für ihn im Vordergrund.



Reto Spiegel

Mosaik Kommunikationsagentur

Als Techniker HF seit 30 Jahren in der grafischen Branche und Inhaber seiner Fullservice-Agentur tätig, unterstützt Reto Spiegel seine Kunden hauptsächlich in Markenstrategie, Kommunikationsberatung und Customer Experience Management. Nebst diversen Organisationen engagiert er sich in der grafischen Branche für die Aus- und Weiterbildung.

Business New-Netzwerk

BusinessNew ist ein Gemeinschaftswerk von mehreren KMU, die von den thematischen Synergien und vom erweiterten Empfängerkreis profitieren.

clarofinanz gmbh
Olten

Versicherungsberatung, Broker,
Vorsorgeberatung, Pensionskassenanalyse,
Versicherungskonzepte, Vorsorgekonzepte
clarofinanz.ch

Executive Unlimited GmbH
Glattpark Opfikon

C-Level- sowie Fach- und Führungskräfte in
der Schweiz und im Ausland
executive-unlimited.com

Glättli Rechtsanwälte AG
Olten

Kanzlei für Wirtschafts-,
Privat- und Verwaltungsrecht
glaettli-rechtsanwaelte.ch

Mosaiq Kommunikationsagentur
Egerkingen / Olten

Integrierte Marketingkommunikation

mosaiq.ch

OfficeCare AG
Wiler BE

OfficeSolutions, OfficeTools,
OfficeEfficiency
officecare.ch

Solidis Gruppe
Olten und Baden

Wirtschaftsprüfung, Steuern,
Treuhand, Immobilien
solidis.ch

ST Schürmann Treuhand AG
Egerkingen

Treuhand, Wirtschaftsprüfung
und -beratung

st-egerkingen.ch

Werden Sie Herausgeber:in von Business New

BusinessNew ist ein Kundenmagazin, das KMU gemeinsam, aber mit dem individualisierten Umschlag ihrer Firma, realisieren. Das bringt eine grosse Themenvielfalt und wesentlich überschaubarere Kosten. Unterschiedliche Branchen und Firmengrößen, aber die gleichen unternehmerischen Herausforderungen. Jede Ausgabe der BusinessNew widmet sich einem Schwerpunktthema aus dem Blickwinkel von KMU. Die Herausgeber steuern ausserdem Artikel aus ihren Branchen und ihrem Geschäftsalltag bei. Damit ist BusinessNew ein Medium, mit dem Sie Ihren Kunden nicht einfach Werbung ins Haus schicken, sondern sich als gleichgesinnten, kompetenten Partner profilieren. BusinessNew erscheint zweimal pro Jahr als Print- und Online-Ausgabe.

businessnew.ch/herausgeber

