

Management

Die intelligente Schlagfertigkeit

Marketing & Verkauf

Acht Punkte zum Messen der Zufriedenheit der Kunden

Recht

Wann gilt eine Ware als schweizerisch?

IT & Technik

Elektronisch archivieren: Was verlangt das Gesetz?



Nr. **3**

Innovat!on
M A N A G E M E N T

Special: Blick in die
automobile Zukunft

Impressum

**KMU-Magazin
Innovation Management** 11. Jahrgang
3. Jahrgang
Bahnhofstrasse 17
Postfach 61, 9326 Horn
Telefon 071 846 88 74
Fax 071 846 88 79
verlag@kmu-magazin.ch
www.kmu-magazin.ch

Verleger
Thomas Engeli

Chefredaktion
Hans Suter (Chefredaktor)
hans.suter@kmu-magazin.ch

Marco Ratschiller (stv. Chefredaktor)
marco.ratschiller@kmu-magazin.ch

Redaktionsassistentin
Patricia Sieber
Telefon 071 846 88 74
patricia.sieber@kmu-magazin.ch

Redaktionsbeirat
Prof. Max W. Twerenbold, St.Gallen/Winterthur

Anzeigenverkauf
Martin Müller
Telefon 071 846 88 82
martin.mueller@kmu-magazin.ch

Druckvorstufe
Tiziana Secchi (Art Director)
tiziana.secchi@kmu-magazin.ch

Sabrina Maffia (stv. Art Director)
sabrina.maffia@kmu-magazin.ch

Korrektorat
Brigitte Ackermann

Druck
AVD Goldach, 9403 Goldach

Abonnentenservice
Telefon 071 846 88 73
abo@kmu-magazin.ch

Abonnement
CHF 145.- pro Jahr, inkl. 2,4 % MWST
(Ausland: CHF 165.-), 10 Ausgaben/Jahr

Copyright
Jegliche Weiterverwendung des Inhalts
nur mit Genehmigung der Redaktion.

Hinweis
Trotz sorgfältiger Auswahl der Quellen kann
für die Richtigkeit des Inhalts keine Haftung
übernommen werden.

Wemf-Beglaubigung (per 1.10.2007)
Total verkaufte Auflage: 7569 Ex.
Sog. Gratisauflage: 5701 Ex. (Zielversand)
Leser: 68 000 (MACH Basic 2007-2)
Leader & Top-Leader: 26 000



Das «KMU-Magazin» ist
mit dem Qualitätssiegel
des Verbandes Schweizer
Presse ausgezeichnet.

Weitere Zeitschriften des EP Verlags
«Innovation Management»
(3. Jahrgang, Sonderteil im «KMU-Magazin»)

«Nebenspalter»
(10 Ausgaben/Jahr, 134. Jahrgang, CHF 92.-)

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser

Den meisten ist es schon passiert: Man fühlt sich plötzlich massiv kritisiert und persönlich attackiert. Dann passiert es selbst gestandenen Persönlichkeiten, dass sie die Fassung verlieren. Im Nachhinein ist es einem unangenehm und man wünscht sich, in solchen Situationen mit intelligenter Schlagfertigkeit souverän und gelassen reagieren zu können.

Die neuesten Erkenntnisse der Gehirnforschung helfen, in schwierigen und konflikträchtigen Business-Situationen souverän zu handeln. Wie man dies schafft, zeigen Christine Lehner und Sabine Weihe, die Autorinnen von «Limbic Mind», ab Seite 12 auf. Dr. Markus Hess geht ab Seite 16 der Kunst des konstruktiven Infragestellens nach und Rainer Kühnle führt das Thema Seite 36 auf die interkulturelle Verständigung: «Deutsche in der Schweiz: Eine Kommunikation mit Hindernissen.»

«Innovation Management» richtet seinen Fokus in dieser Ausgabe auf Fallstudien von Card Guard und Lantal Textiles, die unterschiedlicher kaum sein könnten. Die 1986 in Israel gegründete und seit 1999 an der SWX kotierte Card Guard bewegt sich als Anbieter von Medizintechnik und -lösungen im Spannungsfeld von MedTech und Börse. 2001 beschloss eine ausserordentliche Generalversammlung die Umsiedlung des Unternehmens von Israel nach Schaffhausen.

Eine ganz andere Geschichte hat Lantal Textiles: Das 1886 gegründete Unternehmen produzierte in seinen Anfängen Leinen und Halbleinen zur Lagerung von Emmentaler Käseläben. 1954 erhielt Lantal eine Anfrage der niederländischen KLM nach Sitzbezügen für ihre Flugzeuge. Heute, mehr als weitere 50 Jahre später, liegt der Marktanteil bei den Flugzeugen über 60 Prozent: Lantal ist Marktführer.

Den Abschluss dieser Ausgabe bildet der Special «Blick in die automobile Zukunft». 24 am Genfer Automobilsalon gezeigte Studien, Concept Cars und Prototypen laden ein zum grenzenlosen Querdenken und animieren zu innovativer Kreativität.

Herzlich, Ihr





- 12 Souverän bleiben**
Wer die kognitiven und emotionalen Abläufe im Gehirn in Einklang bringt, bleibt auch in schwierigen Situationen souverän.



- 30 Unzufrieden**
Nicht so schlimm? Kleine Anlässe der Unzufriedenheit summieren sich. Und irgendwann reicht es dem Kunden.



- 46 Swiss made & Co.**
Muss «Switzerland» drin sein, wo es draufsteht? Ein Wegweiser durch das Geschützte und weniger Geschützte.

Intro

- 3 Editorial
- 9 Namen

Management

- 12 Souverän und gelassen bleiben
Die intelligente Schlagfertigkeit
- 16 Die Kunst des Infragestellens
Konstruktiv richtigstellen und taktvoll kommunizieren
- 18 Diagnosemodul als Orientierungshilfe
Die versteckten Perlen und roten Ampeln im Unternehmen entdecken
- 22 Unsichtbares sichtbar machen
Netzwerkanalysen decken Optimierungspotenziale auf
- 26 Dr. Sonja A. Buholzer an der 6. KMU-Frauentagung
Visionen müssen grösser sein als die Realität, die sie zerstören kann

Marketing & Verkauf

- 30 Unzufriedene Kunden nicht verlieren
Acht Punkte zum Messen der Zufriedenheit von Kunden
- 34 Branded Entertainment
Die Marke wird zum Star
- 36 Interkulturelle Verständigung
Deutsche in der Schweiz: Eine Kommunikation mit Hindernissen
- 40 Corporate Architecture
Einzigartige Gebäude- und Raumkonzepte für mehr Erfolg
- 44 Fallstudie: Logistik von Pralinen
Wie Truffes der Confiserie Teuscher Kunden rund um den Globus erreichen

Recht

- 46 Swiss made, Armbrust, Schweizer Kreuz
Wann gilt eine Ware als schweizerisch?

Innovation

- 72 Fallstudie: Card Guard
Ein Schweizer KMU im
Spannungsfeld von MedTech
und Börse
- 76 Fallstudie: Lantal Textiles
Vom lokalen Textilfabrikanten
zum globalen Marktleader

Special

- 80 78. Automobil-Salon Genf

Service

- 95 Messekalender
- 96 Agenda
- 98 Vorschau

Mensch & Arbeit

- 50 Mobiles Arbeiten und Büro-Outsourcing
Ein Erfolgsduo in der globalisierten Arbeitswelt
- 52 Call Center
Hintergründe zur Arbeit im Call Center

IT & Technik

- 55 E-Mail und Records Management
Elektronisch archivieren: Was verlangt das Gesetz?
- 58 Microsoft Exchange
10 Tipps zur Exchange-Datenverwaltung
- 60 Internet Security
Webapplikationen werden zur Achillesferse der Sicherheit

Service

- 64 Fahrzeuge
- 66 News & Trends
- 68 Bücher

Die Kunst des Infragestellens

Konstruktiv richtigstellen und taktvoll kommunizieren

Kritik leitet sich aus dem französischen critique (die Kunst der Beurteilung, des Auseinanderhaltens, der Infragestellung) ab und critique wiederum hat seinen Ursprung im Altgriechischen. Das altgriechische Wort bedeutete (unter-)scheiden, trennen und eine weitere Form dessen «die Kunst der Beurteilung, des Auseinanderhaltens von Fakten, der Infragestellung».

Dr. Markus Hess

Leider ist während der letzten Jahrzehnte die ursprüngliche Bedeutung des Wortes, nämlich die einer Kunst, der Kunst des Infragestellens, verloren gegangen. Im heutigen Sprachgebrauch wird Kritik in den meisten Fällen mit etwas Negativem assoziiert, und jemand, der kritisiert wird, fühlt sich oft angegriffen. Dies ist bedauerlich und schadet letztlich nicht nur dem Einzelnen, sondern summa summarum der Gesellschaft.

Ohne Kritik keine Zukunft

Eine Gesellschaft, egal auf welcher Ebene, ob im Individualgespräch oder auf der politischen Bühne, die Kritik nicht mehr als die Möglichkeit, sich zu verbessern, versteht, wird sich nicht mehr weiter entwickeln und bleibt auf dem jeweiligen Entwicklungsstand stehen. Dies gilt selbstverständlich auch für Unternehmen. Hier ist immer wieder zu beobachten, dass Unternehmen, in denen die Unternehmensleitung keine Kritik mehr an ihren Entscheidungen zulässt, so erfolgreich sie auch vorher waren, über

einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren ihre Konkurrenzfähigkeit verlieren und teilweise vom Markt verschwinden. Es ist interessant zu beobachten, wie teilweise selbstherrlich sich Manager und Unternehmensführer zuerst schleichend und mit der Zeit immer stärker von der Umwelt und dem Markt abschotten und somit die Transparenz verlieren, die sie benötigen, um zukunftsgerichtete Entscheidungen zu treffen.

Kritikfähigkeit ist als Bestandteil des «Lasers Kommunikation» eine der entscheidenden Komponenten, um die Lebensfähigkeit und die Zukunft eines Unternehmens zu sichern. Sie ist sozusagen der Nukleus der Teamfähigkeit. Denn ein Team, in dem die Mitglieder (es reicht nur schon ein Mitglied) nicht kritikfähig sind, ist kein Team mehr und die Möglichkeiten des sich Weiterentwickelns sind stark eingeschränkt.

Kritikfähigkeit vorleben

Es sollte daher oberste Führungseigenschaft und -aufgabe des Top Managements sein, Kritikfähigkeit vorzuleben und dafür zu sor-

gen, dass egal auf welcher Stufe im Unternehmen, Kritik erwünscht wird. Kritik belebt jede Diskussion bzw. ohne Kritik gibt es keine Diskussion. Kritik verhindert Einbahndenken und stärkt das Selbstbewusstsein der einzelnen Personen und der Gemeinschaft insgesamt. Nur mithilfe der Kritik ist sichergestellt, dass mehrere Gehirne tatsächlich klüger sind als eventuell nur ein einzelnes. Es ist wissenschaftlich bewiesen, dass im Durchschnitt Teamentscheidungen immer besser sind als die Entscheidungen einzelner Individuen.

Google ist hierfür ein glänzendes Beispiel. Die beiden Unternehmensgründer Larry Page und Sergey Brin sind bekannt dafür, dass sie grundsätzlich ihre Ansichten gegenseitig infrage stellten und dies auch bis zum



heutigen Tag noch tun. Der Marktwert von Google lag Anfang November 2007 bei 220 Mrd. USD und somit vor Firmen wie Procter & Gamble (218 Mrd. USD), der Bank of America (214 Mrd. USD) und dem weltgrössten Automobilhersteller Toyota (204 Mrd. USD). Wenn dies kein anschauliches Beispiel dafür ist, was eine Kritik bejahende Unternehmenskultur ermöglicht.

Ergänzung stärkt

Die Natur lebt es uns vor: Es benötigt unterschiedliche Pole oder Ansichten, um sich weiter zu entwickeln. Egal, ob wir die Anziehungskraft der magnetischen Pole oder die psychische und physische Attraktivität zwischen Mann und Frau betrachten. Die Lebensfähigkeit und Fortentwicklung beruht immer auf unterschiedlichen Ausgangspunkten, die sich gemeinsam zu etwas Neuem formen und weiter entwickeln. Wenn diese Fähigkeit des «anders sein», des «sich ergänzen» in einem Unternehmen «abgeschnitten» wird, da einzelne Manager nicht kritikfähig sind, dann ist das Überleben des Unternehmens langfristig nicht gesichert. Je weiter oben in der Hierarchie eines Unternehmens dieser Mangel an Kritikfähigkeit vorherrscht, desto schneller wird das Unternehmen ins Trudeln geraten.

Ein anderes sehr anschauliches Beispiel für den Nutzen von Kritikfähigkeit lässt sich ausprobieren, wenn man während der «rush hour» beispielsweise im Zürcher Hauptbahnhof versucht, seinen Zug zu erreichen, oder wenn man kurz vor Weihnachten noch seine letzten Geschenke besorgen muss.

Man wird feststellen: Wenn man zielgerichtet und ohne die Möglichkeit des Ausweichens in Betracht zu ziehen durch die Menschenmenge schreitet, braucht man viel länger und kann sich dabei unter Umständen sogar verletzen. Reagiert man hingegen flexibel auf die entgegenkommenden Personen, berücksichtigt deren Absichten und Wege, wird man wesentlich schneller zu seinem Ziel gelangen. Dies gilt übrigens auch für Geschäftsstrategien. Strategien, die sozusagen in «Stein gemesselt» sind und die man nicht den jeweiligen Umständen anpasst, sind oft zum Scheitern verurteilt.

Die Guten gehen

An sich benötigt es gar keine Beispiele aus anderen Bereichen. Man muss sich nur mal selber ehrlich fragen, was passiert, wenn man gute Ideen in sein Unternehmen einbringt, interessante Alternativen aufzeigt und diese jedes Mal von der jeweiligen Führungskraft abgelehnt werden – und dies meistens ohne Begründung. Was geht in Ihnen vor? Sie fühlen sich nicht wertgeschätzt! Je nach Konstitution hält dies der Mensch kürzer oder länger aus, aber fast immer kommt irgendwann der Punkt, an dem der Mitarbeiter innerlich kündigt und nur noch Dienst nach Vorschrift macht oder zur Konkurrenz oder einer anderen Firma wechselt. Ein Unternehmen verliert genau in diesem Augenblick ein Stück seines Wertes. Und man kann davon ausgehen, dass die guten Leute ein Unternehmen verlassen werden und die weniger Motivierten innerlich kündigen. In beiden Fällen verlieren der Unternehmer und sein Unternehmen.

Von oben gewollt

Es gibt mittlerweile Methoden, unter anderen die CPS-Methode, mit denen man das Thema Kritikfähigkeit in ein Unternehmen hineinragen und schulen kann. Es ist faszinierend zu sehen, wie sich im Folgeprozess die Unternehmenskultur wandelt. Auch Jahre später stellen wir fest, dass sich der Umgang im Unternehmen grundlegend verändert hat. Man redet offener, direkter und wertschätzender miteinander. Kritik wird nicht im Sinn von Rechtfertigung, sondern als Ziel führendes Kommunikationsinstrument verstanden. Kritik ist als fester Bestandteil in Diskussionen «institutionalisiert» worden und es wird nicht mehr als Angriff auf die eigene Person empfunden, sondern als Möglichkeit zur Erkennung von Schwächen und neuen Möglichkeiten. Aber all dies kann nur funktionieren, wenn es von der Unternehmensleitung gewünscht und vorgelebt wird. ■



Porträt

Dr. oec. HSG Markus Hess, MBA, ist geschäftsführender Partner der Unternehmer(innen)beratung «Think-Beyond». Er war in vier Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig und hat drei Unternehmen aufgebaut. Seit einigen Jahren arbeitet er als Coach und Berater und verwendet erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er auch Pferde für seine Führungstrainings), um mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen zu finden. Nebenberuflich arbeitet er als Dozent für Marketing, Strategie und Organisation.



Fragen

Dr. Markus Hess
Geschäftsführender Partner
Rheinstrasse 4, 8193 Eglisau
Think-Beyond
markus.hess@think-beyond.com
www.think-beyond.com

