

# KINDER AN DIE MACHT

## Ein Gespräch mit Bernhard Schweitzer, Geschäftsführer von Schweitzer Project

Schweitzer Project ist eines der führenden Unternehmen in der Entwicklung und Realisierung von Läden und hat sich in den letzten 20 Jahren rasant weiterentwickelt. Mit Inhaber und Geschäftsführer Bernhard Schweitzer sprechen wir über gesunden «Veränderungsfanatismus» und warum sich das Unternehmen fast schon zu oft und zu viel verändert.

■ Das Interview wurde von Armin Rainer geführt

Sehr geehrter Herr Schweitzer, Sie führen Schweitzer Project bereits in der dritten Generation. Seit der Gründung im Jahr 1927 hat das Unternehmen zahlreiche Transformationen und Umbrüche miterlebt. Wie sind Sie und Ihre Vorgänger mit diesen Entwicklungen umgegangen, was waren dabei die grössten Herausforderungen, und wie haben Sie Ihre Mitarbeiter auf dieser Reise mitgenommen?

### Informationen zur Person



**Bernhard Schweitzer** wurde am 26.5.1969 in Bozen geboren. Nach seinem Schulabschluss widmete er sich dem Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bocconi in Mailand. Bereits vor und während des Studiums absolvierte er verschiedene Stationen im Familienunternehmen. 1996 nach seinem Studienabschluss stieg er schliesslich Vollzeit in das Unternehmen Schweitzer ein. Seit seinem Firmenbeitritt hat Bernhard Schweitzer die weltweite Entwicklung der Firma vorangetrieben. 2008 übernahm er die Führung der gesamten Schweitzer Gruppe. Seither ist das Unternehmen im zweistelligen Prozentbereich gewachsen und um operative Strukturen in Nordamerika, Asien und Europa erweitert worden.

Wir Inhaber sowie auch unsere Führungskräfte haben Veränderungen immer forciert. Die Händler-DNA liegt uns im Blut. Wir bei Schweitzer Project hören dem Kunden sehr stark zu und richten uns extrem an dessen Anforderungen aus. Als Inhaber waren und sind wir es gewohnt, das Unternehmen ständig und stetig zu verändern, das passiert heute teilweise sogar monatlich. Wir haben deshalb als Unternehmen bereits unzählige Transformationen durchlebt. Es gab Zeiten, da haben wir jedes Jahr gleich viele neue Firmen eröffnet, wie wir wieder geschlossen haben. Ich würde sagen, die Fähigkeit, sich laufend zu verändern, ist unsere grösste Kernkompetenz und macht uns als Unternehmen so stark. Natürlich ist die grösste Herausforderung dabei, die Mitarbeiter stets mitzunehmen und die richtigen Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, diese regelrechte «Veränderungswut», die uns der Kunde auferlegt, mitzumachen. Und je grösser das Unternehmen wird, desto schwieriger wird es, die Entwicklung bis zu den Mitarbeitern herunterzubrechen. Da kann es schon mal passieren, dass der Inhaber im Kopf schon zehn Jahre voraus ist, die Führungskräfte vielleicht kurz dahinter, aber die meisten restlichen Mitarbeiter sich noch im Hier und Heute befinden. Deshalb ist es für mich eine der Hauptaufgaben von Führung, die Mitarbeiter schnell durch Veränderungen zu bringen. Es ist unsere stetige Sisyphe-Aufgabe, die Mitarbeiter dorthin zu bringen, wo das Unternehmen in der eigenen Vorstellung sein sollte. Wir schwimmen permanent auf einer Welle. Das ist ein gutes Gefühl,

aber es ist schwierig, dieses Gefühl bei den Mitarbeitern nachhaltig zu verankern. Es ist schwierig, schnell genug immer die richtigen neuen Mitarbeiter zu finden, und es ist auf Dauer problematisch, bestehende Mitarbeiter ständig auf eine neue Reise mitzunehmen. Das sind unsere Herausforderungen. Ich glaube, wir sind ein Unternehmen, das sich fast schon zu oft und zu viel verändert. Und der nächste grosse Treiber, die Digitalisierung, steht uns erst noch bevor.

Sind die Veränderungen in Ihrem Unternehmen durch proaktives Handeln auf der Basis strategischer Überlegungen erfolgt, oder war es eine Reaktion auf Umfeldveränderungen in der Branche? Sprich, haben Sie agiert oder reagiert?

Wir sind sicher ein Unternehmen, das immer agiert. Das macht es aber schwierig für die Mitarbeiter, ständig mitzukommen. Wir sehen uns in unseren Märkten gerne als Marktleader. Aber wenn Marktleader laut Definition bedeutet, doppelt so gross zu sein wie der Zweite im Markt, muss ich das immer wieder relativieren. Wir sind aber definitiv führend in unseren Märkten, wir setzen die Massstäbe. Und das bedeutet, wir müssen die Ersten sein, die neue Entwicklungen erkennen und sich daran ausrichten. Dadurch verändern wir uns wie schon gesagt fast zu viel und zu oft. Um zurückzukommen auf die Frage nach Aktion oder Reaktion, kann ich sagen, dass wir sehr selten auf unsere Konkurrenz reagieren. Allerdings reagieren wir permanent auf die Bedürfnisse der Kunden. Wir entwickeln Produkte, bevor der Kunde überhaupt weiss, dass er sie braucht.



Deshalb auch unser Slogan: We think retail. Die CEOs und Vorstände der grössten Einzelhandelsketten Europas sagen uns teilweise: «Sie haben recht mit Ihren Produkten, aber wir sind noch nicht so weit.»

Wie gehen Sie persönlich mit Veränderungen um?

Ich persönlich bin die Veränderung von Kindesbeinen an durch meinen Vater gewohnt. Mein Vater war ein extremer Veränderer. So war es zum Beispiel nicht selten, dass er aus dem Urlaub nach Hause kann und die gesamte Organisation umgestellt hat. Für die Mitarbeiter war es zum Teil sehr frustrierend und schwierig nachzuvollziehen. Deshalb war es mir wichtig, nachdem ich das Unternehmen übernommen hatte, den Mitarbeitern Stabilität zu geben und in der Organisation für eine Weile keine grossen Änderungen vorzunehmen. Ich spüre aber, dass wir in den letzten Jahren durch unsere Internationalisierung wieder in die Muster aus der Zeit von meinem Vater hineingefallen sind und uns zu viel verändern. Auch unser starkes Wachstum macht Veränderung natürlich komplexer. Ein Unternehmen mit heute 200 Mio. Umsatz braucht andere Führungsstrukturen als ein Unternehmen mit 80 Mio. Als Unternehmer schafft man es nicht mehr, direkt auf alle Mitarbeiter einzu-

wirken, sondern muss dies über seine Führungsmannschaft tun. Ich habe immer viel vom Prinzip des lernenden Unternehmens gehalten. Für mich bedeutet das in erster Linie, dass die Organisation lernen muss, sich schnell an Veränderungen anzupassen.

Immer schon mussten Unternehmen mit ständigen Veränderungen zurechtkommen. Nur hat sich die Geschwindigkeit dieser Veränderungen, vor allem in den letzten fünf bis zehn Jahren, immer weiter erhöht. Zudem müssen Unternehmen immer mehr parallel laufende Veränderungen managen, die sich auch noch gegenseitig beeinflussen. Sehen Sie das genauso? Wie erleben Sie das in Ihrem Unternehmen?

Wenn Veränderung so schnell passiert, wie wir es erleben, ist es wichtig, dass wir in den Teilprozessen und Teilbereichen des Unternehmens Ruhe und Stabilität haben, um effizient zu sein und zu performen. Hier spielt die Projektmanagement-Kompetenz eine grosse Rolle. Ich halte deshalb viel vom Pareto-Prinzip 80:20. Ein Beispiel: Warren Buffett investiert konsequent in klassische Basisindustrien. Diese Unternehmen haben eine extreme Pareto-80-20-Fokussierung. Sind dadurch imstande, aussergewöhnlich zu performen. Die extreme Fokussierung in Teilbereichen bzw. Teilprozessen ei-

nes Unternehmens hilft den Mitarbeitern, mit Komplexität umzugehen und hohe Leistungen abzurufen. Apple ist der Vorreiter dieses Managementprinzips. Die Herausforderung besteht darin, die richtige Balance zu finden zwischen kurzfristiger Fokussierung, also kurzen Sprints oder Workstreams, und der langfristigen Ausrichtung meiner Organisation. In diesen kurzen Sprints funktionieren Fachexperten sehr gut. Mitarbeiter haben laufend Erfolgserlebnisse, bleiben so motiviert und können ihre Leistung konstant hochhalten. So arbeiten wir auch bei Schweitzer Project. Es gab Zeiten, da hatten wir einen Mitarbeiter, der laufend fast nur noch Organigramme angepasst hat. Heute versuchen wir das zu eliminieren, indem wir bereichsbezogen stabile Organigramme definieren, an denen die Mitarbeiter sich festhalten können. Aber wir richten auch absichtlich Bereiche ein, die sich flüssig entwickeln. Auch hier gilt das Pareto-Prinzip. Was es braucht, damit so eine Organisation funktionieren kann, ist Kompetenz für die Abwicklung interner Projekte. Diese Kompetenz möchten wir nach und nach steigern. Wie gesagt, für viele Mitarbeiter ist unsere Schnelligkeit nicht einfach. Deshalb überdauern bei Schweitzer auch nur die Besten. De-

### Informationen zu Schweitzer Project

schweitzer Seit Generationen entwickelt und realisiert **Schweitzer** erfolgreiche Läden, Shop-in-Shops und Möbel für den Handel weltweit. Das inhabergeführte Unternehmen mit Hauptsitz in Naturns (I) ist führend im Bereich Ladenbau. Über 1000 Mitarbeiter weltweit denken Einzelhandel und fertigen neben Individuallösungen auch Serienprodukte für Rollout-Kunden. Ein Projektmanagementteam, weltweite Produktionsstätten und Logistikzentren, Technologie- und Testcenter garantieren einen reibungslosen Projektprozess von der ersten Entwicklungsidee bis zur finalen Installation vor Ort. Neue Lösungen für unsere Kunden zu entwickeln, spannende Einkaufserlebnisse zu schaffen und erfolgreiche Läden zu realisieren ist unsere gemeinsame Freude am Tun.

nen bieten wir aber eine Spielwiese, auf der sie sich entfalten, entwickeln und verwirklichen können.

**Gehört die «Change-Management-Kompetenz Ihrer Ansicht nach in die «Toolbox» einer modernen Führungskraft?**

Change-Kompetenz heisst für mich, dass das Unternehmen als gesamte Organisation lernt sich anzupassen. Das funktioniert nur mit guten Führungskräften. Also ganz klar, Führungskräfte brauchen diese Kompetenz. Change-Management ist ein Kulturthema. Und bei Kultur geht es immer ums Vorbildsein, um das Vorleben von oben. Um Veränderungen erfolgreich zu meistern, braucht es also eine entsprechende Führungskultur im Unternehmen. Dazu gehört auch eine positive Fehlerkultur. Ich bin der Ansicht, man muss heute junge Leute ins Unternehmen holen und ihnen die Macht

geben, eigene Idee umzusetzen. «Kinder an die Macht als Leitgedanke» finde ich deshalb sehr treffend, in vielerlei Hinsicht. Auch wenn man an Familienunternehmen denkt. Gebt der jungen Generation die Chance, das Unternehmen nach den eigenen Vorstellungen zu führen. Mein Credo ist, dass «Ü50»-Führungskräfte und Manager ihre Erfahrungen als Vorstände oder in anderen Gremien einbringen sollten, um das Unternehmen voranzubringen. Die operative Verantwortung sollten jüngere Generationen tragen.

**Welche Tipps und Anregungen zur positiven Gestaltung von Veränderungen im unternehmerischen, aber auch persönlichen Kontext können Sie Unternehmerkollegen- und -kolleginnen mit auf den Weg geben?**

Noch mal, «Kinder an die Macht» finde ich einen tollen Leitgedanken. Habt den Mut, der jungen Generation

mehr Verantwortung zu geben. Weiters braucht es das richtige Selbstverständnis als Manager. Manager sein bedeutet für mich, vom ersten Tag an darüber nachzudenken, wie man ersetzbar wird. Wir haben in unserem Führungskreis klar vereinbart, dass jeder zwei Kandidaten ausfindig machen muss, die an seinem Stuhl sägen können. Denn nur so kann auch der Manager selbst weiterkommen und Karriere machen. Diese Einstellung zeugt für mich von Reife, stärkt die gesamte Organisation, ermöglicht ein lernendes Unternehmen und schafft eine starke Führungskultur.



**Armin Rainer** ist geschäftsführender Gesellschafter von Weissman Italia und Partner der WeissmanGruppe. Sein Beratungsschwerpunkt liegt in der Strategieentwicklung und -umsetzung.

# UNSER FAMILIENUNTERNEHMEN BIETET EINEN GESTALTUNGSSPIELRAUM FÜR DIE KOMMENDEN GENERATIONEN

## Ein Gespräch mit Helmuth Senfter, Vizepräsident der Senfter Holding AG

Die Südtiroler Unternehmerfamilie Senfter machte Anfang des Jahres von sich reden, als man entschied, die 50%-Anteile an der GSI Grandi Salumifici Italiani an die Miteigentümerin Unibon abzutreten, um die Senfter Holding komplett neu auszurichten. Somit verliess das Familienunternehmen sein jahrzehntelanges Kerngeschäft und geht nun völlig neue Wege. Im Interview sprechen wir mit Helmuth Senfter über die Beweggründe zu diesem Schritt und die Auswirkungen dieses radikalen Wandels.

■ **Das Interview wurde von Armin Rainer geführt**

**Sehr geehrter Herr Senfter, der Ausstieg aus der GSI (Grandi Salumifici Italiani) und somit Ihrem jahrzehntelangen Kerngeschäft Anfang 2018 war ein radikaler Wandel Ihres Geschäftsmodells und der zukünftigen strategischen Ausrichtung der Senfter Holding. Wie ist diese Entscheidung gereift, und wie bereitet man sich auf so eine Veränderung vor?**

Den Schritt, aus der GSI auszusteigen, machten wir im Rahmen des Generationswechsels. Alles begann mit dem Gedanken meines Vaters Franz Senfter, nach 50 Jahren im Wurst- und Fleischwaren-Geschäft eine neue Herausforderung zu finden. Senfter Holding hielt genau 50% der Besitzanteile in der GSI und hatte somit kein absolutes Mehrheitsaktienpaket. Für mich und meine

Schwester wäre es in Zukunft also schwierig gewesen, die GSI erfolgreich zu führen, ohne den Gründerbonus meines Vaters weiter strategisch ausspielen zu können und zudem ohne eine klare Mehrheit im Board of Directors zu besitzen. So entschieden wir uns, die Anteile an unsere Miteigentümerin Unibon zu verkaufen und der nächsten Generation die Möglichkeit zu geben,