

21.09.2019

SWISS AGRO FORUM: Dieses Jahr ging es an der Tagung um den Umgang mit Veränderungen

«Wer sich nicht bewegt, ist weg»

Menschen sind kritisch gegenüber Veränderungen. Und doch kommt man nicht um Wandel herum. Auch in Unternehmen wie der Migros oder der Valora nicht. Wie sie damit umgehen, war das Thema am Swiss Agro Forum.

JULIA SPAHR

«Als Gottlieb Duttweiler 1925 die Migros gründete, gaben Schweizerinnen und Schweizer 50 Prozent ihres Einkommens für Lebensmittel aus. Heute sind es noch rund 9 Prozent.» Das sagte Migros-Chefin Ursula Nold am Swiss Agro Forum. In den letzten hundert Jahren hat sich also einiges verändert, und mit diesem Wandel gilt es einen Umgang zu finden. Deshalb widmete sich die Tagung dieses Jahr dem Thema «Change Management» (Umgang mit Veränderungen).

Keine Scheuklappen

Nold beschrieb in ihrem Vortrag, wie sich die Migros von der Aktiengesellschaft, als die sie Duttweiler gründete, zur Genossenschaft veränderte. Die Kundschaft habe Vertrauen in eine genossenschaftliche Geschäftsform, so Nold. Und dieses Vertrauen sei von Bedeutung, wenn es etwa um Datenerhebungen gehe. Diese wiederum seien sehr wichtig, weil man so herausfinden könne, was die Kundenbedürfnisse seien. Und so könne man die grosse Veränderung, die die Digitalisierung mit sich bringe, für sich nutzen. «Den Prozess der Digitalisierung darf man nicht ignorieren. Man darf keine Scheuklappen tragen. Wer sich nicht bewegt, ist weg vom Fenster», sagte sie.

Deshalb sei die Migros auch gewillt, Neues auszuprobieren wie mit der Übernahme der Onlineplattform Digitec. Es gehe darum, dort zu sein, wo die Kunden seien und das Online-Geschäft und mit dem stationären zu verbinden. Zudem wolle sich die Migros wieder auf ihr Kernge-



Erklärt, wie man Veränderungen kommuniziert: Trainer für Führungskräfte Jörg Neumann. (Bilder: Diana & Philip Muhmenthaler)



Hat bei Valora viel verändert: Franz Julien.

schäft besinnen und sich etwa von Globus und Interio trennen.

Grosse Pläne schmieden

Auch Franz Julien, Verwaltungsratspräsident der Valora Holding AG, betonte, wie wichtig es sei, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren. Weil die Valora genau darauf setze, sei sie in den letzten 15 Jahren durch grosse Veränderungen gegangen. «2012 war die Valora ein Gemischtwarenladen», deshalb habe sie abgeworfen, was nicht zu ihr gepasst



«Bei der Digitalisierung gilt es, mit der Zeit zu gehen», sagt Migros-Chefin Ursula Nold.

haben. Heute setzt sie mit den Kiosken «k kiosk» sowie Avec, Spettacolo, Brezelkönig usw. auf sogenanntes «Retail/Convenience und auf Food-Service». Also auf Detailhandel, konsumbereit verpackte Lebensmittel und auf frische Esswaren wie Bretzel, Sandwiches, Gebäcke oder Kaffee. Die Konzentration auf genau diese Produkte liegt in gesellschaftlichen Veränderungen. Früher verkauften Kiosks hauptsächlich Presse- und Tabakwaren. Der Verkauf von Zeitungen und Zet-

schriften gehe laut Julien aber nach wie vor von Jahr zu Jahr zurück, und auch der Zigarettenkonsum verändere sich. Valora musste sich die Frage stellen, ob in zehn Jahren noch jemand bereit sein wird, in eine Firma zu investieren, die Tabakwaren verkauft. Heute seien die Leute viel unterwegs und wollten ihr Essen und Trinken schnell und praktisch verpackt mitnehmen können. Gerade deshalb sei es extrem wichtig, dass man dort sei, wo die Kundschaft sei. Etwa an

Bahnhöfen. Die Valora sei deshalb glücklich, dass sie Verträge mit der SBB und mit der Deutschen Bahn habe abschliessen können. Sie habe Standorte der Migros übernehmen können, was Julien mit ein paar an Nold gerichteten Seitenhieben kommentierte. Zudem mache sich die Valora die Digitalisierung zunutze. «Wir haben als Erste Läden ohne Personal eröffnet», sagte er. Solche werde es an kleineren Bahnhöfen vermehrt geben. Die Kundschaft könne entweder selber scannen oder Roboter würden dies für sie tun.

Julien gab dem Publikum den Rat, grosse Pläne zu schmieden und diese mit Strategie, Weitblick und Mut umzusetzen. Und wenn etwas nicht klappe, solle man den Plan wenn nötig aufgeben – nicht aber beim ersten Windstoss.

Entscheide begründen

Während Julien über die Erarbeitung und Umsetzung von Veränderungen sprach, gab der Trainer für Führungskräfte, Jörg Neumann, Tipps dazu, wie man als Chef seine Mitarbeitenden bei Veränderungen auf seine Seite bringen kann. Das sei nicht immer ganz einfach, denn Menschen würden grundsätzlich Veränderungen nicht mögen. Deshalb sei es wichtig, die Veränderungen wertschätzend zu kommunizieren. Und es gelte zu bedenken, «dass die, die Veränderung beschliessen, während der Umsetzung oft zu weit weg sind». Genau deshalb solle man Veränderungen als Führungsperson durch die «Mitarbeiterbrille zu sehen». Man müsse Entscheide begründen und die Vorteile davon für die Mitarbeitenden herausstreichen. Zudem solle man eine gute Stimmung schaffen, auch Vergangenes und Bewährtes würdigen und möglichst schnell kommunizieren. «Schwebezustände sollten nicht zu lange währen», sagte er. Und man solle den Menschen zeigen, wie es gemacht werde. Mit konkreten «Do how»-Anweisungen bringe man Veränderungen vorwärts und bleibe nicht stehen.