

«Aus der Komfortzone heraus begeben»

Urs Affolter berät seit über 40 Jahren Firmen, um deren Prozesse zu optimieren. Er sorgt für Struktur und klare Prozesse. Auch die Wissensvermittlung und die Potenziale der Mitarbeiter spielen in seiner Arbeit eine grosse Rolle. Im exklusiven Interview gibt der Berater aus Aarau hilfreiche Tipps, was Unternehmen beherzigen sollten, um die digitale Transformation zu meistern und auch künftig an den Märkten bestehen zu können.

Herr Affolter, das Digitalisieren und Optimieren von Prozessen ist Ihre Welt. Wie ging es eigentlich bei Ihnen damit los?

In den verschiedenen Positionen, wo ich die Funktion des CFO oder Head of Controlling inne hatte, hatte ich stets selbst auch den Anspruch für die Entscheidungsträger geeignete Instrumente zur Verfügung zu stellen respektive zu bauen. Jedesmal stellte ich fest, dass dies nur gelingen konnte, wenn vorgelagert die Prozesse und die damit verbundenen Werteflüsse überarbeitet werden, mit dem Ziel, die Werte durchgängig den Prozessen folgend ins Controlling zu führen.

Sie sind Experte für Standortsicherung. Was bedeutet dies genau, und wie geht dies mit der voranschreitenden Digitalisierung einher?

Ich versuche mit dem Ausdruck Standortsicherung absichtlich zu provozieren. Es geht dabei um den Erhalt der Arbeitsplätze am Standort der Factory. Wenn die Rendite zu gering ist, werden heute Produktionen verkauft oder ins Ausland verlagert. Administrationsprozesse werden in Share-Centers ins Ausland verlegt. Damit gehen wertvolle Arbeitsplätze verloren. Ich bin davon überzeugt, dass das Verbesserungspotenzial, das in der Administration besteht, oft bis zu 70 Prozent sein kann. Wenn die Prozesse um 70 Prozent effizienter werden, heisst das, dass mit demselben Staff viel mehr Prozesse in derselben Zeit verrichtet werden können, ohne dass sich die Mitarbeitenden gestresst fühlen. Personen, die das Unternehmen verlassen, müssen nicht ersetzt werden, da der verbleibende Staff diese Arbeiten ohne weiteres auffangen kann. Das ist der Beginn der atmenden Administration, die dann auch noch Freude bereitet.



«Wasser predigen und Wein trinken – das geht in Zukunft nicht mehr.»

Respekt, Ehrlichkeit und Wertschätzung im Umgang mit Menschen, Tieren, Natur und Ressourcen sind Urs Affolter wichtig.

(Bild: Marc Wetli)

Würden Sie sagen, dass in der Schweiz bereits ein grosses Bewusstsein für diese Themen besteht?

Das kommt darauf an. In Konzernen vielleicht mehr als in anderen Unternehmen. Das Thema Digitalisieren ist sicher in allen Firmen angekommen. Jedoch verbinde ich das Digitalisieren nicht primär mit Verbesserung. Ein zentraler Schritt wird nämlich oft aus Zeitgründen oder auch aus fehlendem Know-how ausgelassen. Es ist die Prozessverbesserung, die vorgelagert erfolgen sollte.

Das Problem sehe ich eher darin, dass die Prozesse in der Verwaltung nicht so bildlich für jedermann ersichtlich und verständlich sind, wie der Prozess eines Fertigungsteils in der Produktion.

Provokante Frage: Was passiert, wenn Unternehmen dieses Thema komplett ignorieren?

Diese Firmen werden à la longue Mühe bekunden, offene Stellen zu besetzen. Fehlende Rentabilität, verursacht primär durch ineffiziente Prozesse, führt zu Illiquidität, Insolvenz, Verkauf und so weiter.

Auch der Bereich der digitalen Automatisierung nimmt immer mehr zu. Jobs fallen weg, aber es entstehen auch neue. Wie sehen Sie diese Entwicklung?

Europa hat den Pik des Bevölkerungszuwachs überschritten. In Deutschland verlassen aktuell jährlich rund 1,3 Millionen Arbeitnehmende den Arbeitsmarkt; in der Schweiz sind es rund 130 000. Ein Teil davon kann durch die Migration ausgeglichen werden.

Die Frage, die sich wohl jedem Mittelständler stellt: Was muss ein Unternehmen tun, um die digitale Transformation zu meistern?

Ein Unternehmen muss attraktiv für seine Mitarbeitende sein. Es bedingt viel mehr Anstrengung im Bereich Employer Branding. Core Values, die hoffentlich im Unternehmen bestehen, müssen beginnend bei der Unternehmensleitung durch alle Führungsstufen hindurch tagtäglich gelebt werden. Wasser predigen und Wein trinken – das geht in Zukunft, ohne dass dies Auswirkungen hat, nicht mehr.

Vom Mittelstand zu den Schweizer Global Playern: Was sollten diese beherzigen, um auf den internationalen Märkten zu bestehen?

Die Vision und den Anspruch zu haben, tagtäglich besser zu werden und dieses über alle Bereiche hinweg. Es hört nie auf. Ich sehe das Wachstum heute in erster Linie in qualitativer, weniger in quantitativer Hinsicht – das bestehende Potenzial sichtbar machen und auch nutzen zu wollen, die Klarheit über seine Stärken und Schwächen zu kennen und die bestehenden Opportunitäten gegenüber den Risiken abzuwägen, Risiken eventuell durch Zusammenarbeitsverträge eingehen und so weiter.

Neben den ganzen technischen Aspekten spielen die Menschen ja auch eine grosse Rolle. Was können Unternehmen tun, um das Potenzial ihrer Mitarbeiter perfekt zu nutzen?

Den Mitarbeitenden mehr Wertschätzung entgegenbringen, partnerschaftlicher Leadership, Fördern und fordern der Mitarbeitenden. Den Mitarbeitenden nicht nur die Aufgaben, sondern auch die Kompetenzen sowie die Verantwortung zu übertragen. Fehler zulassen, mit dem Ziel diese aber nur einmal zu machen. Bei Fehlern übernimmt der Vorgesetzte die Verantwortung nach oben. Lassen Sie sich von den Ergebnissen überraschen.

Bei der Kommunikation zu unterscheiden, welche Themen werden durch die Kommunikationsstelle kommuniziert. Welche Themen werden durch das Personalwesen kommuniziert. Der Human-Recourses-Abteilung die Rolle und Funktion des HR zukommen zu lassen. Unternehmen, die das HR als reine administrative Stelle ausgestattet haben, tun

gut daran, dieses mit der Rolle, die diesem heute zukommt, auszustatten.

Gerade Start-ups müssen viel noch definieren und haben oft ein limitiertes Budget. Welche Tipps würden Sie jungen Unternehmen geben?

Hier sehe ich, dass sich ein entsprechendes Unternehmen mit einem sehr guten Treuhänder zusammen tut, der als Coach oder Sparringspartner wirken kann. Dieses wird jedoch nicht der Billigste sein. Die Unternehmensführung muss von diesem aber auch die erbrachte Leistung bewerten und thematisieren und wenn angezeigt, die nötigen Konsequenzen ziehen. Weiter sehe ich, dass sich ein Start-up Coaches, Sparringspartner für andere wichtige Themen umsehen und deren Dienstleistungen auch periodisch nutzen sollte. Zudem sollte sich ein Start-up im Klaren darüber sein, dass jene Tätigkeiten, bei welchen, das Know-how nicht oder nur ungenügend vorhanden ist, durch das Hinziehen von Fachspezialisten gelöst werden können. Letztlich ist dies auch die günstigere Variante.

Welche Themen werden die Branchen in den nächsten Jahren besonders beschäftigen?

Employer Branding, Definieren und Leben von Core Values, flache Hierarchien, vermehrtes Arbeiten mittels Projektmanagement. Dabei kann es vorkommen, dass der funktionale Vorgesetzte in einem Projekt, unter der Leitung eines seiner Mitarbeitenden, im Projekt mitwirkt. Nutzen von KI. «Ja» zur stetigen Veränderung. Anstrengungen nicht nur nach Aussen, sondern auch nach innen für die eigene Organisation.

Was können Sie mit Blick auf die Schweiz berichten?

Wir müssen uns vermehrt wieder aus der Komfortzone heraus begeben. Es sind Ziele weit ausserhalb von dieser anzustreben. Dieses müssen Ziele sein, die nur mit grosser Anstrengung gelingen. Wäre es einfach, würden es alle anderen auch tun. Den Mut aufbringen, vermehrt Risiken einzugehen und hierfür die Verantwortung zu übernehmen und diese zu managen.

Wie kann die Politik unterstützen?

Die Politik schafft gute Rahmenbedingungen im Innern wie auch nach Aussen. In letzterem Punkt gibt es aber einiges zu tun.

Da wir alle voneinander lernen können:

Was machen die Schweizer besonders gut?

Der Kontakt zu Instanzen, wie Steuerverwaltung, Behörden und so weiter ist partnerschaftlich. Auf dieser Basis sind auch Dialoge und dadurch Kompromisse möglich. Die Gesetze lassen einen gewissen Spielraum zu, der dann in der Praxis durch Kommentare präzisiert werden kann. Wir legen grossen Wert auf Individualität beziehungsweise einen gewissen Spielraum, der in der Regel auch zugelassen wird und dieses wiederum wirkt sich positiv auf die gesamte Weiterentwicklung aus. (jvo) ■

aphaltra-trust gmbh
5000 Aarau, Tel. 079 653 09 28
<https://aphaltra.ch>