Die ASMZ im Gespräch mit dem Unternehmer des Jahres 2004 : Heinz Aeschlimann

Autor(en): **Aeschlimann, Heinz**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift**

Band (Jahr): **171 (2005)**

Heft 4

PDF erstellt am: **19.03.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-69784

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

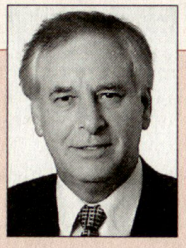
Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

... dem Unternehmer des Jahres 2004*

Heinz Aeschlimann

Im Gespräch mit der ASMZ bekennt sich der erfolgreiche Vollblutunternehmer Heinz Aeschlimann vorbehaltlos zu den militärischen Führungsprinzipien in der Privatwirtschaft. Seine Geschäftsleitung funktioniert innerhalb einer gut eingespielten Stabsorganisation, und im operativen Geschäft ist die militärische Truppenführung sein Leitfaden. Bi.



Heinz Aeschlimann
Vorsitzender der Geschäftsleitung und Verwaltungsratspräsident der Aeschlimann AG, Zofingen, Oberst aD

Bis 1998 Kdt G Rgt 5
Bis 2003 Leitung Armeestabsteil Engineering Astt 231.0
Unternehmer des Jahres 2004/
*Auszeichnung durch Ernst & Young
Eisenplastiker und Objektkünstler, u. a. Skulpturenausstellung in Chicago, New York, Miami, Dubai und München.

Sie wurden 2004 von Ernst & Young zum Unternehmer des Jahres gekürt und liessen in diesem Zusammenhang in der Öffentlichkeit verlauten, dass 90 Prozent ihres Kaders die Offiziersschule absolviert habe. Worin ist der Grund zu suchen, dass Sie vorwiegend auf Kaderleute vertrauen, die im Militär zu führen gelernt haben?

Ich darf präzisieren, dass es sich hier um das obere Kader handelt. Mein geschäftlicher Führungsstil basiert auf der militärischen Truppenführung und Schulung: Problemlösungsmechanismen, Organisation und operative Planung laufen weit gehend auf dieser Grundlage ab.

In meiner Zeit bei den Genietruppen habe ich insbesondere beim Brückenbau und bei Bauleitungen gelernt, just-in-time zu produzieren. Minuten zu früh oder Minuten zu spät war ungenügend. Die Truppe hat in diesem Zusammenhang insbesondere auch gelernt, mit vorbehaltenen Entschlüssen und Varianten zu arbeiten und auf sich ändernde Lagen rasch reagieren zu können.

Das Tagesgeschäft bei der Aeschlimann AG läuft nach denselben Mechanismen ab. Diese Herausforderung kann man nur mit einer entsprechenden Struktur meistern. Meine Kader präsentieren mir Problemschilderungen, koordiniert mit Lösungsvarianten und der Auflistung entsprechender Vor- und Nachteile, die letztendlich als Entscheidungsgrundlage dienen.

Basis dazu bildet wiederum das militärische Rapportwesen, welches bei uns in der Unternehmung angewendet wird. In wechselnder Zusammensetzung kann ich damit vor allem auch sicherstellen, dass der Informationsfluss unter meinen Mitarbeitenden gewährleistet ist.

Wie umschreiben Sie persönlich Ihren Führungsstil?

Ein direkter Führungsstil in Linie, und ich gehe auf die Anliegen und Ideen meiner Mitarbeiter ein. Damit haben wir dieselbe Ausgangslage wie beim Militär: kein noch so guter Kommandant kann erfolgreich sein, ohne die Truppe hinter sich zu haben.

Hier sehe ich auch einen wesentlichen Unterschied zwischen einem Manager und einem Unternehmer. Ein Manager ist darauf ausgerichtet, innerhalb einer vorgegebenen Zeit ein bestimmtes Projekt zu realisieren. Ein Unternehmer muss in erster Linie sicherstellen, dass seine Unternehmung nachhaltige Erfolge auf wesentlich längerer Zeitachse hat. Für die Strukturierung und Lösung meiner beruflichen Probleme bietet mir der militärische Führungsstil den optimierten Ansatz.

Etwas provokativ gefragt, ist dieser Führungsstil noch zeitgemäss?

Ja, sehr sogar. Die Aeschlimann AG ist eine führende Unternehmung im Bereiche Brückenabdichtungen und Brückenbeläge im In- und Ausland. National fördert sie im Rahmen der Diversifikation immer wieder neue Produkte und Systeme. Zurzeit von zentraler Bedeutung sind die schotterlosen Trasseebeläge für den Bahnbau sowie ein neues System zum Schutz vor Hochwasser. Dass sich bei rasch ändernden Marktsituationen Anpassungen finden lassen, hat einerseits mit der Innovationskraft, Qualität und Zuverlässigkeit zu tun, anderseits aber auch mit dem Kennen des Mechanismus, wie man sich rasch ändernden Lagen anpassen soll und kann. Mit meinen Mitarbeitern stelle ich sicher, dass die Vorgaben mittels Zielvereinbarung erfolgreich realisiert werden. Die klaren Spielregeln sind für das Kader motivierend, und daraus resultiert eine insgesamt bessere Fluktuationsrate als im Durchschnitt in der schweizerischen Bauindustrie üblich.

Mit einem gezielten Qualifikationssystem ist sichergestellt, dass – wie beim Militär – die Besten aufsteigen können. Jeder Mitarbeiter wird dabei von mindestens drei verschiedenen Personen qualifiziert. Im Unterschied zum Militär erfolgt dies anonym mit externer Auswertung, die mit einem Rating zum Ausdruck gebracht wird. Am Tag, an dem jemand kommt und der Unternehmung mehr bringt als die jetzige Führung, ist der CEO abgelöst. Mit diesen klaren und fairen Vorgaben ist das Kader motiviert, Top-Leistungen zu erbringen.

Wo sehen Sie Gemeinsamkeiten und wo Unterschiede im militärischen und zivilen Führungsstil?

Wie beurteilen Sie den Nutzen militärischer Führungsausbildung und die Möglichkeit des Transfers vom Militär ins Zivile?

Meine Beurteilung erfolgt aus Sicht eines Offiziers der Genietruppen, in denen mehrheitlich Baufachleute eingeteilt sind. Damit entsteht automatisch eine eigentliche, «bau-/geniespezifische» Sprachregelung. Es werden in Beruf und Militär etwa dieselben Ziele verfolgt, und man unterstützt sich gegenseitig. Das gute, leistungsorientierte Modell vom Militär auf die Privatwirtschaft umzusetzen, ist gar nicht so schwierig. Im militärischen Bereich sind auf Führungsstufe Stäbe und Bataillonskommandanten, in der Privatwirtschaft Bereichsleiter und Profit-Center-Leiter. Zwei meiner ehemaligen Stabsmitarbeiter belegen in der Aeschlimann AG höhere Kaderfunktionen. Die gute Zusammenarbeit wurde damit auch im Personalbereich vom Militär in die Privatwirtschaft übertragen.

Welche Argumente sprechen Ihrer Meinung nach für die Offiziersausbildung und damit für eine militärische Karriere?

Ob Soldat oder Offizier, bei Bewerbungen werden diese bevorzugt. Die generelle Ausbildung in Rekruten- oder Offiziersschule bringt günstige Voraussetzungen, und vor allem werden Dinge erlernt, die in einem Studium nicht vermittelt werden. Mit militärisch ausgebildeten Mitarbeitern haben wir weniger Fluktuation. Diese Mitarbeiter haben in der Regel besseres Verständnis für klare Führungsstrukturen. Der Profit einer Rekrutenschule für junge Menschen ist nicht zu unterschätzen.

Ein Unteroffizier, der eine militärische Führungsaufgabe übernimmt, ist ein Gewinn in vielen Belangen. Ein gut ausgebildeter Bauingenieur ETH ohne militärische Führungsausbildung wird im Projektierungssegment Erfolg haben, aber fraglich sind seine Erfolge bei Führungsaufgaben, wenn es darum geht, Ingenieurwissen an der Front koordiniert und leistungsorientiert umzusetzen.

Bis heute konnte sich die Bauindustrie in weiten Bereichen auf die Führungsausbildung der Armee abstützen. Eigentlich übernimmt die Armee eine wesentliche, effiziente, aber auch fundierte Führungsausbildung. Auswirkungen durch die Reduktion auf Armee XXI und die damit fehlenden Genieoffiziere werden zweifelsohne, besonders im Baugewerbe, nachhaltig und negativ zu verspüren sein.

Dies ist auch der Grund, weshalb ich meine Kader immer gerne in die Wiederholungskurse geschickt habe. Dort waren sie anderen Beanspruchungen ausgesetzt, und vielfach kamen sie frisch und mit neuen Ideen in die Unternehmung zurück. Diese Ausbildungssequenz wird mit der Reduktion der Armeebestände leider auch wesentlich vermindert. Wir müssen deshalb in der Privatwirtschaft umdenken und die Kaderausbildung im Fachbereich «Führung» vermehrt schulen und trainieren.

Die HKA hat neu die Zertifizierung ihrer Führungslehrgänge eingeführt. Haben Sie in Ihrer Firma bereits konkrete Erfahrungen damit gemacht, und wie beurteilen Sie konkret derartige Zertifikate mit Blick auf Ihre Unternehmung und die Wirtschaft im Allgemeinen?

Das Angebot in der HKA stimmt, auch wenn die Aeschlimann AG bis jetzt noch über kein Kader mit abgeschlossener Ausbildungserfahrung verfügt.

Ihre Bereitschaft, Kader aus Ihrem Unternehmen der Armee zur Verfügung zu stellen, ist mit Blick auf die Absenzen am Arbeitsplatz mit erheblichen Kosten verbunden. Worin liegt Ihre Motivation, diese Kosten zu tragen?

Eine Militärdienstleistung betrachte ich als eine Ausbildungssequenz, von der meine Mitarbeiter und auch die Unternehmung profitieren. Dies ist auch der Grund, weshalb ich jedem empfehle, eine militärische Ausbildung zu absolvieren. Er kann dabei auf volle Unterstützung der Unternehmensführung zählen.

Selbstverständlich beschäftigen wir auch Kadermitarbeiterinnen und Kadermitarbeiter ohne militärischen Background. Diese haben anderweitig Führungserfahrung zu sammeln, beispielsweise durch Einsätze auf Auslandbaustellen oder mittels zusätzlicher Schulungsmodule und Komponenten an Erfahrung. Die Weiterentwicklung und Positionierung einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters in der Unternehmung basiert nicht auf absolvierten Ausbildungskursen, sondern auf dem effektiven Können und auf ausgewiesenen Leistungen. Und da sind die Militaristen nicht immer, aber oft besser positioniert.

Welchen Stellenwert messen Sie dem Milizprinzip zu, und was ist Ihre Haltung bezüglich der Allgemeinen Wehrpflicht?

Das Milizsystem hat die Schweizer Wirtschaft zu dem gemacht, was sie ist: ein Erfolgsmodell! Ich befürchte, dass der Abbau dieses Systems mittel- und langfristig negative Auswirkungen mit sich bringen wird. Das Milizprinzip der Schweiz wird übrigens auch im Ausland genau verfolgt, und offensichtlich werden wir um diese Symbiose beneidet.

Mit Blick auf die Armee bin ich der Auffassung, dass dort mit dem Milizsystem mehr zu erreichen ist. Das militärische und zivilberufliche Wissen in Kombination erbringt eine nicht zu unterschätzende Stärke. Mit breitem und mehr Wissen lässt sich bei rasch ändernden Lagen/Bedrohungen besser reagieren. Zudem ist es möglich, innert kurzer Zeit zusätzliche Ressourcen zu bilden und zu nutzen.

Welche Verantwortung muss Ihrer Meinung nach die Wirtschaft im Bereich der Sicherheitspolitik übernehmen, und welcher Preis ist dafür zu bezahlen?

Es darf bezüglich der Kosten keine einengenden Limiten geben. Eine ungesicherte Wirtschaft in einem nicht kompakten Umfeld ist gefährlich.

Die Vernachlässigung des Nachrichtendienstes während der letzten Jahre stellt für mich ein zentrales Problem dar. Ohne effiziente, weit gefasste Nachrichtenbeschaffungen dürfte ein zeitgerechtes Agieren/Reagieren fraglich sein. Die Nachrichtenbeschaffung ist ein zentrales Bedürfnis für Wirtschaft, Politik und Sicherheit und daher global für unsere Sicherheitspolitik.

Während meiner militärischen Ausbildung habe ich auch diesbezüglich viel vom ehemaligen Nachrichtenchef, Herr Divisionär Peter Regli, profitiert, was ich im täglichen Business umsetze: «Die Wichtigkeit der Nachrichtenbeschaffung auf allen Ebenen und durch Ausschöpfung aller Möglichkeiten, bevor Entscheide gefällt werden.» Für meine beruflichen Entscheide, national und international, sind Informationen ein zentrales Thema, damit sehr rasch agiert und reagiert werden kann, um nicht auf der Verliererseite zu sein.

Wie beurteilen Sie den militärischen Auftrag in der Bundesverfassung und hier insbesondere die Fokussierung auf Subsidiaritätsaufträge und Friedensförderung zu Lasten der Landesverteidigung (Reduktion auf minimale Verteidigungskompetenz)?

Es versteht sich diesbezüglich gleich wie in der Wirtschaft. Es braucht langfristige Vorgaben mit breit abgesteckten Leitplanken, die aber Flexibilität ermöglichen. Dass die Armee für subsidiäre Einsätze zugezogen wird, ist richtig. Armeeformationen bei Katastrophen und Bedrohungslagen einsetzen resp. die Unterstützung bei Sicherungsaufträgen erhält in der Bevölkerung Zustimmung. Werden aber militärische Leistungen zu Gunsten kantonaler und eidgenössischer Festanlässe eingesetzt, so wird dies auch gegenüber der Privatwirtschaft problematisch und fraglich.

Mit den ohnehin reduzierten Armeebeständen sollten subsidiäre Einsätze eingehender geprüft werden, nicht zuletzt auch, um die ohnehin zu kurze Ausbildungs- und Trainingszeit nicht noch mehr zu minimieren.

Eine Zusammenarbeit mit der Privatwirtschaft ist dann zu unterstützen, wenn damit Synergien und Kosteneinsparungen für das Militär resultieren. Die Transportlogistik für Luft, Schienen, Strasse wäre ein Beispiel. Ein anderes die Nutzung von Baumaschinen, EDV-Anlagen usw., um die AdA alljährlich an neuesten Geräten optimiert ausbilden zu können. Demgegenüber stehen natürlich die Waffensysteme, welche als langfristige und nicht verzichtbare Investitionen nachhaltig zu fördern sind.

Mit Blick auf das Rüstungsprogramm darf man zu Recht die Beschaffungsbotschaft bezüglich Flugtransportkapazität und Geniepanzer zur Diskussion stellen. Für Flugtransportbedürfnisse von Armee, Truppen und Material steht nach meiner Meinung bei verschiedenen Air-Lines [auch bei SWISS] genügend freie Kapazität zur Verfügung.

Der Geniepanzer ist sicher eine gute, taugliche Entwicklung. Ob wir diesen Geniepanzer unter Berücksichtigung der militärpolitischen Aspekte (Bedürfnisse, effektiver Zeitfaktor und Leistungen) wirklich benötigen, ist fraglich, insbesondere wenn man die in der Schweiz extrem grosse Dichtheit von Baumaschinen jeglicher Bauart und Klassen in Betracht zieht. Zweifelsohne wäre der Geniepanzer für Hilfeleistungen im Ausland einsetzbar. Da wir uns aber nicht primär auf Auslandeinsätze fokussieren sollten, könnte nach meiner Meinung auf die doch ansehnliche Beschaffung verzichtet und diese finanziellen Mittel effizienter zu Gunsten der Armee eingesetzt werden. ■

ZITAT DES MONATS

Letzter Tagesbefehl von General Guisan am 20. August 1945:

«... wichtigste Aufgabe meiner Nachfolger wird es sein, ohne Nachlassen eine Armee vorzubereiten, die ihrem Auftrag stets gewachsen ist.»