

# Referenz Report Nr. 3

Neue Wege - diese gestalten Sie



360° rund um das Projekt  
zur Überarbeitung der  
Nachhaltigkeits-Strategie der  
Bell Gruppe

## Inhaltsverzeichnis

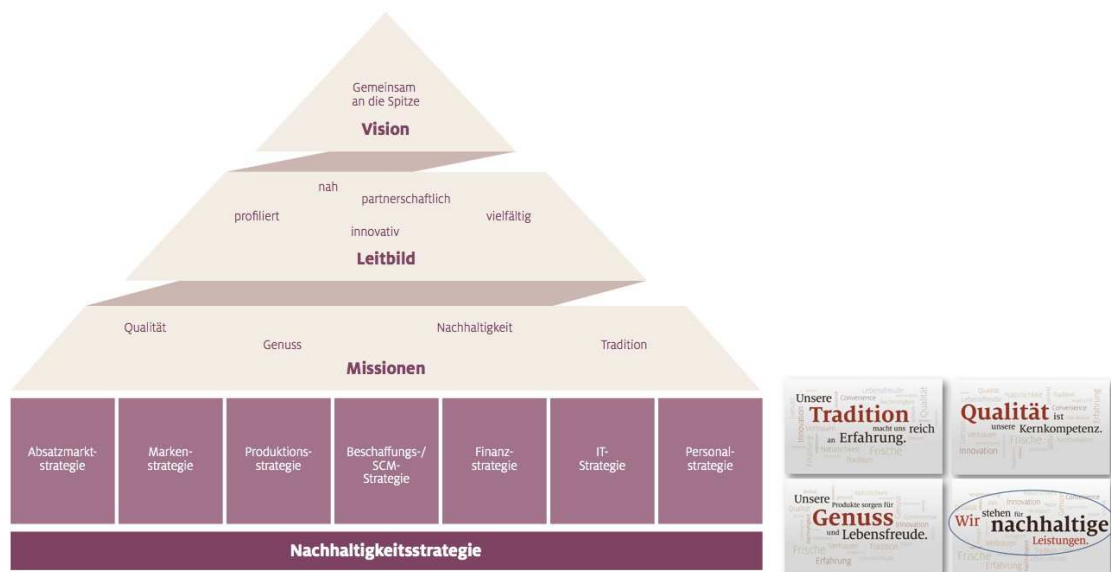
<b>AUSGANGSLAGE DER BELL GRUPPE</b>	<b>3</b>
<b>AUSGANGSLAGE DES PROJEKTS "ÜBERARBEITUNG DER NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE"</b>	<b>3</b>
<b>DIE PROJEKTORGANISATION IN DER SCHWEIZ</b>	<b>4</b>
<b>DAS ORGANISATIONALE VORGEHEN</b>	<b>5</b>
<b>DAS INHALTLICHE VORGEHEN</b>	<b>5</b>
<b>DAS VORGEHEN UND DIE METHODE</b>	<b>6</b>
<b>DIE NACHBEARBEITUNG DER WORKSHOPS MIT DER PROJEKTLITEITERIN UND DER NW GMBH</b>	<b>9</b>
<b>DER STA UND DAS WEITERE VORGEHEN IN DEN VERSCHIEDENEN DIVISIONEN</b>	<b>11</b>
<b>DIE PROJEKTKOMMUNIKATION</b>	<b>11</b>
<b>DIE RESULTATE AUS DEM PROJEKT</b>	<b>12</b>
<b>DER NUTZEN AUS DER ZUSAMMENARBEIT IM PROJEKT MIT DER NW GMBH</b>	<b>12</b>
<b>DER NUTZEN AUS DER STRATEGIE FÜR DIE BELL GRUPPE</b>	<b>12</b>
<b>DIE REFERENZ-STIMMEN AUS DER BELL GRUPPE ZUR PROJEKTARBEIT</b>	<b>13</b>
<b>DAS SCHLUSSWORT DER NW GMBH</b>	<b>13</b>

## Ausgangslage der Bell Gruppe

Bell gehört zu den führenden Fleisch- und Convenience-Verarbeitern in Europa. Seit 1869 steht das Unternehmen für Qualität, Genuss, Tradition und Nachhaltigkeit. Dafür geben die Mitarbeiter jeden Tag ihr Bestes. Die Produkte werden nach wie vor nach traditionellen Rezepten und mit viel handwerklichem Geschick hergestellt.

Die Bell ist in elf Ländern und an über 30 Standorten vertreten. Das Unternehmen beschäftigt 9'500 Mitarbeiter und setzt 275'308 Tonnen ab (Verkaufsmenge inkl. Absatzvolumen).

Quellen: Website der Bell Gruppe und Unternehmensprofil 2015



Quelle: Abbildung 1 und 2 - Bell Unternehmensprofil 2015 / Imagefilm der Bell Gruppe

## Ausgangslage des Projekts "Überarbeitung der Nachhaltigkeitsstrategie"

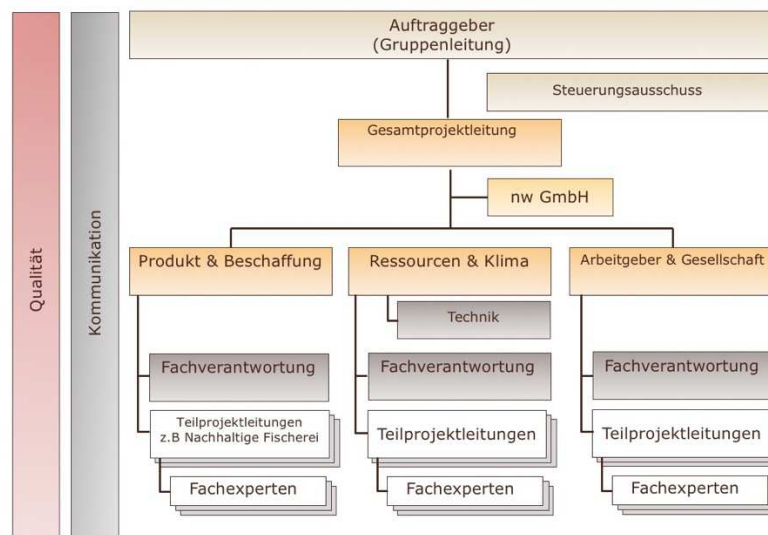
Der Verwaltungsrat und die Gruppenleitung haben per Ende Jahr 2015 den Entschluss gefasst, die Nachhaltigkeitsstrategie der Bell Gruppe zu überarbeiten. Es soll eine neue strategische Ausrichtung im Bereich „Nachhaltigkeit“, inklusiv den dazu gekauften Unternehmungen (wie z.B. Hilcona), entwickelt und dem STA (Steuerungsausschuss) und VR als Vorschlag unterbreitet werden. Das Ziel der Strategie-Überarbeitung sind klar definierte Stossrichtungen und daraus abgeleitete, überprüfbare Ziele (inkl. Messpunkte pro Themenfeld/Ziel) festzulegen. Basierend darauf soll ein Zielraster erstellt werden, welches - gemeinsam mit den Strategiegrundlagen - die Richtlinie für die Divisionen bildet, entlang derer die Zielsetzungen und die Massnahmenplanungen aufgesetzt werden können.

Die strategische Ausrichtung der Gruppe ist auf den drei Säulen „Produkte & Beschaffung“, „Umwelt & Ressourcen“, „Mitarbeitende & Gesellschaft“ aufgebaut. Diesen Säulen werden die strategischen Treiberthemen zugeordnet. So wird beispielsweise die Säule 1 (Produkt & Beschaffung) in die Treiberblöcke Tiere, Pflanzen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe unterteilt. Dem Block „Tier“ wird z.B. das strategische Treiberthema „Tierwohl und Fütterung“ unterstellt.

Die Herausforderungen des Projekts lagen in folgenden Bereichen:

- Die internationale Ausrichtung der Gruppe und die unterschiedliche Vorgehensweise in Bezug auf die Nachhaltigkeits-Thematik sowie die Anwendbarkeit der Strategie für die gesamten Bell Gruppe
- Es gelten unterschiedliche gesetzliche Vorgaben in der gesamten Gruppe
- Die Zielsetzungen müssen künftig alle messbar und mittels definierten KPI's überprüfbar sein
- Das bestehende Reporting der Nachhaltigkeit muss weiter ausgebaut und den neuen Ausrichtungen entsprechen
- Umsetzung der definierten Massnahmen müssen von allen Divisionen gleich stark vorangetrieben werden
- Verantwortlichkeiten müssen teilweise noch definiert werden
- Identifikation der relevanten Themenfelder, welche künftig die strategische Ausrichtung vorgeben → Treiber sowie Stossrichtungen
- Kommunikation: die Verankerung der Strategie im Unternehmen muss gestärkt werden

## Die Projektorganisation in der Schweiz



Quelle: Abbildung 3-- Kick-Off Workshop Januar 2016 – nw GmbH

Obiges Organigramm visualisiert die Projektorganisation in der Schweiz und ist auf der Gruppenebene auch entsprechend aufgebaut. Die Benennung der Säulen hat sich zum Teil während des Projektverlaufs ausgestaltet. Diese Organisationsform gilt analog auch für das Ausland. Pro Land wurde eine Fachperson identifiziert, die die Fachverantwortlichen der jeweiligen Säulen leitet. Die Fachverantwortlichen leiten wiederum das Fach-Team mit den Fachexperten.

Um die Grundstrukturen der Strategie überarbeiten, sowie die allgemeinen „Stossrichtungen“ zu den Treiberthemen identifizieren zu können, wurde eigens ein Kernteam gebildet, welche sich aus den „Säulen-Verantwortlichen“ und einigen definierten Fachexperten zusammensetzt.

Die Divisions-Verantwortlichen bilden gemeinsam mit dem Leiter Kommunikation das Competence Center (CC). Je nach Thematik und Fragestellung werden die Fachpersonen aus den verschiedenen Ländern, sowie Fachgebieten punktuell zur Lösungsfindung beigezogen.

## Das organisationale Vorgehen



Quelle: Abbildung 4 - Workshop Unterlagen der Bell Gruppe

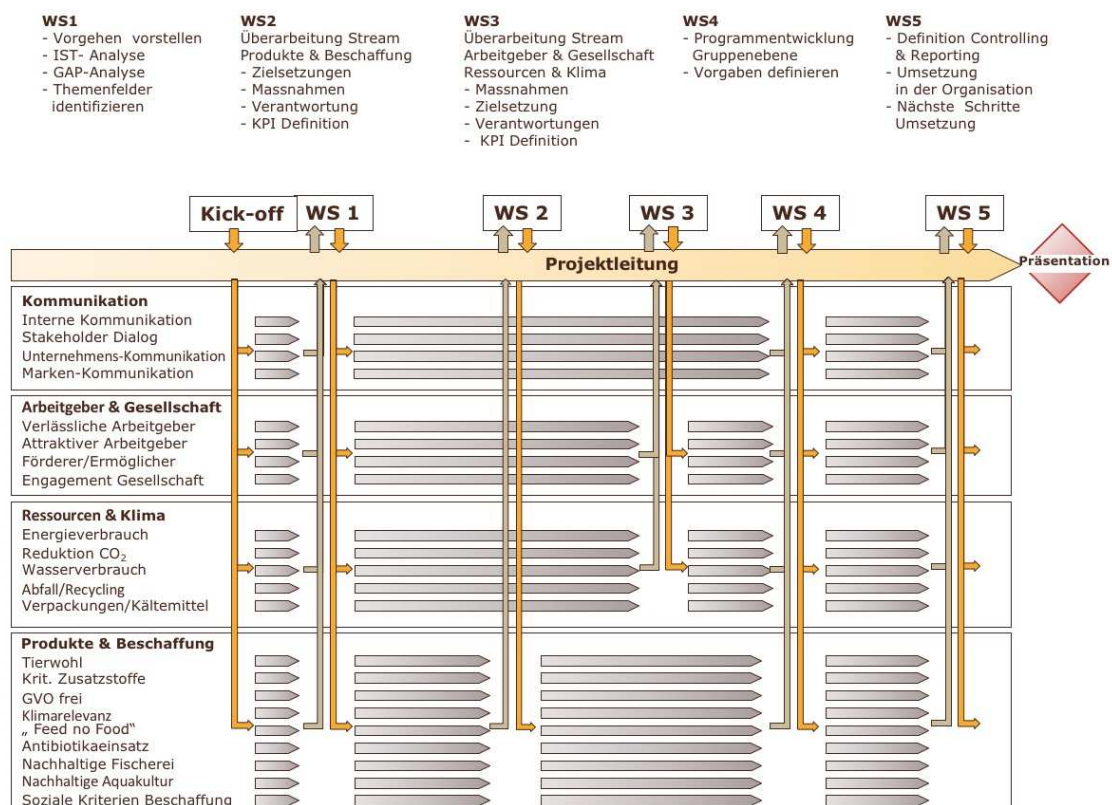
Mit dem Kernteam wurde erst die Grundrichtung der neuen Strategie festgelegt, um danach in den Fachteams die passenden Zielsetzungen, KPI's und Massnahmen zu entwickeln.

## Das inhaltliche Vorgehen

In vier Workshops wurde die Nachhaltigkeitsstrategie der Bell Gruppe - basierend auf bestehenden Strategiepapieren - überarbeitet. Ziel war es, sich auf das Wesentliche zu beschränken und dennoch die Vision der Bell „sich gemeinsam an die Spitze zu entwickeln“ im Auge zu behalten. Die so erarbeitete Strategie wurde dem STA (Steuerungsausschuss) präsentiert. Das Feedback des STA wurde aufgenommen und integriert.

Nachfolgend wurde die neu entwickelte Strategie in den Fachteams eingeführt und entsprechend geschult. Auf dieser Grundlage wurden die Folgeziele, KPI's und Massnahmen erarbeitet. Die Grafik auf der nächsten Seite zeigt vereinfacht das definierte Vorgehen.

Die Aufgabe der nw GmbH war es, das methodische und inhaltliche Projektvorgehen zu definieren und die Projektleiterin diesbezüglich zu schulen. Zudem war die nw GmbH für die zielorientierte und fokussierte Steuerung des Projektes zuständig, so dass innerhalb kürzester Zeit die ersten Ergebnisse vorgelegt werden konnten. In der Zeit zwischen den Workshops fand eine enge Zusammenarbeit und ein reger Austausch zwischen der Projektleiterin und der nw GmbH statt. Die Workshop Resultate wurden in den Unterlagen konsolidiert und das neu entwickelte Strategie-Papier eingeführt.



Quelle: Abbildung 5- Workshop –Unterlagen Bell Gruppe, entwickelt durch die nw GmbH

## Das Vorgehen und die Methode

- Detaillierte Auftragsklärung zwischen der nw GmbH, der Projektleiterin und dem definierten Kernteam. Diese war Teil des Kick-Off Workshops im Januar 2016.
- Arbeitsvorgehen zwischen der nw GmbH und der Projektleiterin definiert (Workshops, punktuelle Begleitung, Beratung und Coaching, Telefon- und Videokonferenzen)
- Projektdefinition mit klarer Abgrenzungen der Themenfelder, die out of scope (nicht Teil des Projekts) sind
- Gewährleistung des Einbezugs der „alten“ Strategie, der Vision, sowie der bestehenden Arbeitsmittel in die Überarbeitung der Strategiepapiere
- Rollenklärung in Bezug auf die einzelnen Kernteam-Mitglieder und Definition der Arbeitsregeln
- Rahmenbedingungen zur Sicherstellung der kontinuierlichen Kommunikation festgelegt
- Inhaltliche Definition der Workshops
- Transfer-Unterstützung: Vor- und Nachbereitungsaufträge für die Teams definiert

## Grobinhalte der einzelnen Workshop-Sequenzen

### Kick-Off Workshop

- Klärung des Projektrahmens und der Zielsetzung
- Vorstellung des gesamten Projektvorgehens
- Definition der Projektorganisation und grobe Umsetzungsorganisation
- Rollen- und Aufgabenklärung zwischen der nw GmbH und der Projektleiterin
- Rollenklärung und Definition der Kern- und Fachteams pro Workshop-Thema
- Klärung der offenen Fragen in Bezug auf die bestehende Nachhaltigkeitsstrategie
- Termin und Zeitplanung

- Klärung der Anforderungen an die kontinuierliche Kommunikation während des Projekts
- Budget

### **Transfer und „To-dos“ aus dem Kick-Off Workshop:**

- Terminfixierung und Koordination zwischen den einzelnen Teilnehmern
- Erstellung des Protokolls zu den definierten Punkten
- Vorbereitungsaufgabe für Workshop 1 an Teilnehmer versandt

### **Workshop 1 mit dem Kernteam**

- Vorstellung der bestehenden Nachhaltigkeitsstrategie-Papiere, unter Einbindung der Bell-Vision und den dazugehörigen Missionen/Werte
- Vorstellung der Projektrahmenbedingungen: Zielsetzung, Vorgehen, Organisation, Zeitrahmen
- Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses zur Botschaft: „Wir stehen für nachhaltige Leistung“
- Entwicklung eines visuellen Transportmittels für die Kernbotschaft der Nachhaltigkeits-Strategie. Das visuelle Transportmittel zeigt die nachhaltige Wertschöpfungskette der Bell und verdeutlicht die Breite der zu bearbeitenden relevanten Themenfelder. So wird klar ersichtlich, wie umfangreich die Thematik ist (sowohl für Mitarbeitende als auch für die Führungsebene)
- Vorstellung der drei Säulen und der bekannten Treiberthemen aus der alten Strategie und der zu überprüfenden Treiberthemen (strategische Stossrichtungen)
- Input zum Marktsystem nach Kühne
- Erarbeitung der Stakeholder-Analyse

### **Transfer und „To-dos“ aus dem Workshop 1**

- Erkenntnis-Sammlung zur Stakeholder-Analyse
- Inputs zu bestehenden Strategiepapieren und Sammlung der Themenfelder/Treiber zur strategischen Stossrichtung (passend zu den 3 Säulen, siehe Grafik unterhalb)
- Entwicklung eines Drafts zum visuellen Transportmittel, welches als Kommunikationsgrundlage der Marketing- und Kommunikationsabteilung vorgelegt wurde

### **Workshop 2 mit dem Kernteam**

- Rückblick Workshop 1 und Präsentation der Resultate
- Finalisierung der Stakeholder Analyse inkl. Erfassung der Bedürfnisse, Anforderungen, Erwartungen
- Sammlung der Inputs zu den Treiberthemen (Vorbereitungsaufgabe)
- Entwicklung der Treiberthemen und Zuordnung zu den drei Säulen (siehe Grafik unterhalb)
- Definition der groben Stossrichtungen innerhalb der Säulen



Quelle: Abbildung 6 - Entwickeltes drei Säulen-Konzept auf dem die Strategie aufgebaut ist, Bell Gruppe

### Transfer und „To-dos“ aus dem Workshop 2

- Reflektion der Treiberthemen und deren Zuordnung zu den drei Säulen
- Überprüfung der festgelegten Treiberthemen

### Workshop 3 mit dem Kernteam

- Rückblick Workshop 2 und Präsentation der Resultate
- Konsolidierung der Inhalte zu den Säulen und Festlegung der entsprechenden, künftigen Treiberthemen
- Entwicklung und Ergänzung Leitsätze pro Säule als strategische Stossrichtung, welche zur Diskussion freigegeben wurden (siehe Grafik unterhalb)
- Analyse der Umweltfaktoren
- Erarbeitung der SWOT
- Konsolidierung der überarbeiteten Strategie-Papiere



## Wir stehen für nachhaltige Leistungen!

Produkte und Beschaffung:

**«Wir engagieren uns für ökologisch, tierfreundlich und sozial verantwortlich hergestellte Produkte»**

Umwelt und Ressourcen:

**«Wir achten auf die Umwelt und gehen sorgsam mit Ressourcen um»**

Mitarbeitende und Gesellschaft:

**«Wir sind ein attraktiver Arbeitgeber und engagieren uns für Mitarbeitende und Gesellschaft»**

Kommunikation:

**«Wir kommunizieren relevante Entwicklungsschritte authentisch»**

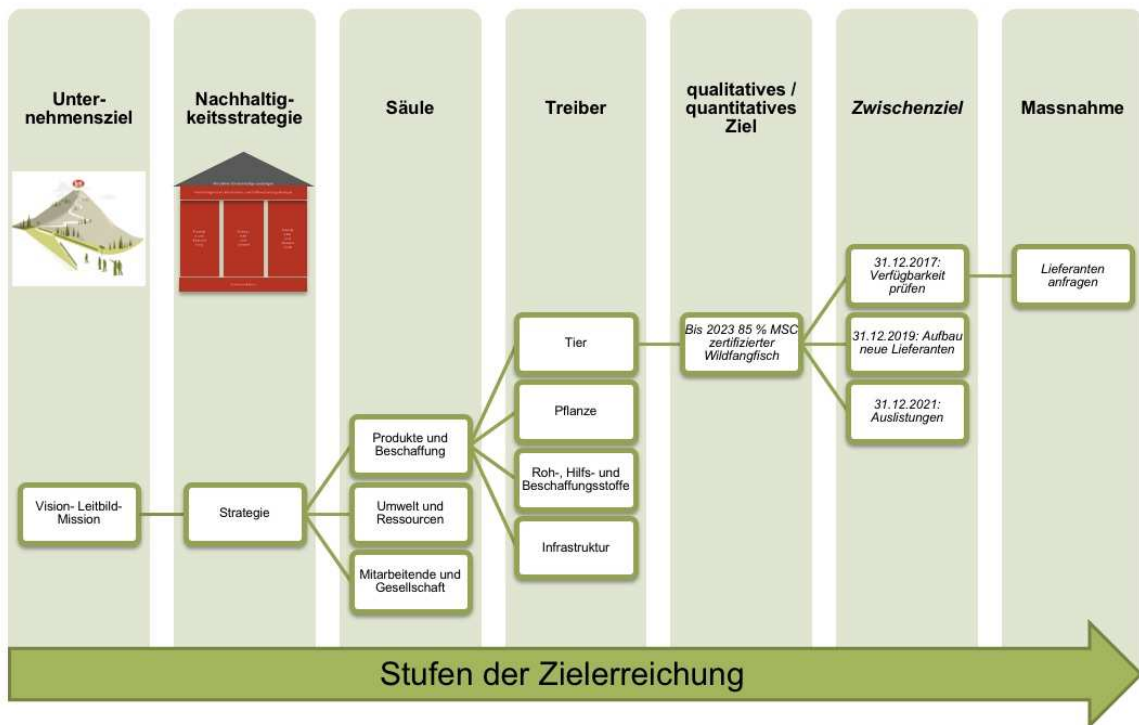
Quelle: Abbildung 7 - Präsentation für den STA – Leitsätze pro Säule, Bell Gruppe

### Transfer und „To-dos“ aus dem Workshop 3

- Nachbearbeitungen der SWOT im Kernteam

### Die Nachbearbeitung der Workshops mit der Projektleiterin und der nw GmbH

- Entwicklung einer Grundhaltung gegenüber den externen Anforderungen „CSR [Corporate Social Responsibility], welche die Verantwortung in Bezug auf die Ökonomie, die Ökologie und den sozialen Gedanken aufgreift und in der Strategie verankert.
- Grundlagen zur Strategieentwicklung
- Zusammenfassung des Nutzens der Strategieüberarbeitung
- Positionierung und Fokussierung innerhalb der Strategie entwickeln
- Entwicklung einer Zielhierarchie (Aufbau des Zielsystems innerhalb der Gruppe, siehe Abbildung unterhalb), die Reporting kompatibel ist und auch in den unterschiedlichen Divisionen eingesetzt werden kann (Zahlen-Code)
- Entwicklung eines Ziel-, Massnahmen-, und KPI- Rasters, welches als Basis dient
- Grobaufbau des Reportings entwickeln
- Entwicklung der neuen Strategiepapiere und Integration der neuen Inhalte



Quelle: Abbildung 8 -interne Workshop-Unterlagen zur Erklärung der Zielhierarchie, Bell Gruppe

Ressource und Umwelt Säule	Ressourcenoptimierung und Umwelt Treiber	2.1.1.CH Nummer	Beispiel & Erklärung										
Herr XY Verantwortung	Reduktion Wasserverbrauch Strategisches Ziel	01.04.2016 Datum											
<b>Ausgangssituation</b> Grosse Investitionen Standort Elsässerstrasse aufgrund geplanten Neubaus nicht mehr rentabel. Fokus liegt auf Standorten Zell und Oensingen. Kurze Beschreibung wie die Situation heute aussieht, allenfalls Probleme, die bekannt sind. Erkenntnisse aus SWOT-Analyse. Überprüfbares gesetztes Ziel bis 2023 Ausgangswert: Jahr und Wert (entsprechend KPI) sind zu definieren		<b>Vorgehen / Massnahmen</b> > Pinch Analyse in Oensingen und Zell. > Oensingen: der Wasser- und der damit verbundene Energieverbrauch wird den einzelnen Verbrauchern (gemäss Analyse wichtigste Verbraucher) zugeordnet Mit welchen Massnahmen, die heute schon bekannt sind oder angedacht sind, wird das Ziel und die Zwischenziele erreicht.											
<b>Zielsetzung qualitativ / quantitativ</b> > Ziel 2023: Reduktion Wasserverbrauch um 1% pro Jahr bis 2023 => yy m3/t > Ausgangswert 200X : xy m3/t <b>KPI</b> Wasserverbrauch (m3) / Absatzvolumen (t) Formel oder weitere Angaben, welche die Berechnung vom Zielwert eindeutig definieren. (KPI= Key Performance Indicator)		<b>Zeitplan</b> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Zwischenziele</th> <th>Termin</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>&gt; aa m3/t</td> <td>31.12.2017</td> </tr> <tr> <td>&gt; bb m3/t</td> <td>31.12.2019</td> </tr> <tr> <td>&gt; cc m3/t</td> <td>31.12.2021</td> </tr> <tr> <td>&gt; yy m3/t</td> <td>31.12.2023</td> </tr> </tbody> </table> Zwischenziele: um das Ziel 2023 zu erreichen. Termine sind bereits vorgegeben, da sie für das Monitoring gebraucht werden.		Zwischenziele	Termin	> aa m3/t	31.12.2017	> bb m3/t	31.12.2019	> cc m3/t	31.12.2021	> yy m3/t	31.12.2023
Zwischenziele	Termin												
> aa m3/t	31.12.2017												
> bb m3/t	31.12.2019												
> cc m3/t	31.12.2021												
> yy m3/t	31.12.2023												

Quelle: Abbildung 9 - Interne Workshop-Unterlagen zur Erklärung des Zielrasters, Bell Gruppe

## Der STA und das weitere Vorgehen in den verschiedenen Divisionen

### Präsentation 1. STA Mai 2016

- Vorstellung der entwickelten Strategie-Papiere
- Klärung der offenen Fragen
- Thematisierung der Entscheidungen in Bezug auf die weiterführende Organisation und Festlegung des weiteren Vorgehens

### Workshop 1 – 3 mit den Fachteams pro Säule

- Vorstellung der entsprechenden Strategie-Grundlagen
- Vorstellung der Vorschläge für die Leitsätze zur jeweiligen Säule (siehe Grafik oberhalb)
- Festlegung der Zielsetzungen und Rahmenbedingungen für den jeweiligen Workshop
- Erarbeitung der Zielsetzungen, Definition der KPI's
- Entwurf der Massnahmen-Umsetzung

### Workshop-Vorbereitungen für die anderen Divisionen

- Erarbeitung der Unterlagen für die anderen Divisionen (z.B. Deutschland, Frankreich usw.)
- Instruktion der Fachpersonen, die die Workshop-Teilnehmer vor Ort schulen
- Telefonische Begleitung bei Fragen, die vor Ort geklärt werden müssen

### Workshop – mit Kommunikationsabteilung

- Präsentation der Strategie-Papiere
- Überprüfung des Wordings und des CI's
- Erarbeitung von möglichen Kommunikationsmassnahmen zur Vorbereitung der entsprechenden Nachhaltigkeits-Botschaften von Bell (Gliederung in interne/externe Massnahmen)

### Workshop mit der Projektleitung zum Thema der Strategie-Umsetzung

- Entwicklung eines Schulungskonzepts für die Mitarbeitenden nach dem Train the Trainer-Ansatz
- Weiterentwicklung und Ausbau der Reporting-Grundlagen
- Erarbeitung der nächsten Schritte und Festlegung des weiteren Vorgehens nach dem Projekt „Überarbeitung der bestehenden Strategie“

## Die Projektkommunikation

- Vor dem Projektstart wurden die entsprechenden Kernteam-Mitglieder detailliert über das Vorhaben informiert
- Jeweils im Anschluss an die einzelnen Workshop-Sequenzen wurden alle Workshop-Teilnehmer via Email, inkl. Protokoll und Präsentation, über die entwickelten Resultate informiert
- Des Weiteren wurden die passend Vor- und Nachbereitungsaufträge entsprechend verteilt
- Während des gesamten Projekts standen die Projektleiterin sowie Nadine Waldvogel für Fragen zur Verfügung
- Die Projektleiterin hat zudem die weiterführende Kommunikation wie folgt koordiniert:
  - Kommunikation mit den Divisionsverantwortlichen
  - Kommunikation und Koordination zur Steuerungs-Ausschuss-Sitzung (STA)
  - Kommunikation und Koordination mit der Marketing- und Kommunikationsabteilung in Bezug auf die internen sowie externen Kommunikationsmassnahmen
  - Abgleich mit den NH-Verantwortlichen der Bell Gruppe
  - Kommunikation im Rahmen der Zieldefinition, auch reger Austausch mit Coop (Mutter-Gesellschaft)

- Informations- und Erfahrungsaustausch mit den Verantwortlichen der Nachhaltigkeit in Bezug auf Fragestellungen rund um die Nachhaltigkeitsstrategie der Beteiligungs-Gesellschaften (z.B. Hilcona)

## Die Resultate aus dem Projekt

- Überarbeitete Nachhaltigkeits-Strategie für die Gruppe
- Neu entwickeltes Strategiepapier
- Dokumentation zur Nachhaltigkeitsstrategie
- Dokumentation zum Projektvorgehen und der Projektorganisation
- Definierte Ziele, Massnahmen, KPI's pro Themenfeld
- Weiter entwickeltes und detailliertes Reporting
- Grundlage für gute Datenerhebung erarbeitet
- Umsetzungsorganisation und Verantwortlichkeiten für die KPI's sind definiert
- Visuelles Transportmittel zur internen Schulung und externen Kommunikation erstellt, welches den Inhalt der Nachhaltigkeits-Themen von Bell vermittelt
- Vorliegendes Schulungskonzept nach dem „Train the Trainer Prinzip“ in Planung
- Überarbeitete Strategie als Vorlage für die Implementierung der Nachhaltigkeit in neuen Unternehmungen, die von Bell akquiriert werden (Hilcona, Hubers usw.)

## Der Nutzen aus der Zusammenarbeit im Projekt mit der nw GmbH

- Externe Sichtweise ins Projekt integriert
- Erweiterung der Methodenkompetenz der Projektleitung
- Einbezug der Mitarbeitenden (aus den verschiedenen Ebenen, oberes Management und Mitarbeitende auf vers. Hierarchie-Stufen) in die Herausbildung der neuen Nachhaltigkeitsstrategie: Mitarbeiter wurden so zu Beteiligten und treten im weiteren Arbeitsalltag als Träger der Nachhaltigkeits-Strategie (und der damit verbundenen Ziele und KPI's) auf
- Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeitenden bei der Umsetzung der Strategie
- Förderung der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden
- Förderung einer gemeinsamen Nachhaltigkeitskultur
- Verbesserung der Kommunikation zwischen den Stakeholdern
- Förderung des Teamgeistes und innovativer Ideen

## Der Nutzen aus der Strategie für die Bell Gruppe

- die Bell Gruppe differenziert sich mit der Nachhaltigkeitsstrategie
- die Bell Gruppe gewinnt durch die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie Wettbewerbsvorteile
- Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie trägt zu einem positiven Image – intern und extern bei
- die Bell Gruppe denkt an die Zukunft und übernimmt die Verantwortung für die Themen aus den drei Säulen und den dazu fixierten strategischen Ausrichtung
- die Bell Gruppe erkennt Risiken frühzeitig und interveniert professionell
- Die Bell Gruppe sorgt sich für ihre Mitarbeitenden

## Die Referenz-Stimmen aus der Bell Gruppe zur Projektarbeit

„Nadine Waldvogel begleitete uns bei der Strategie-Überarbeitung und achtete dabei stets darauf, dass wir uns auf die wesentlichen Fragestellungen konzentrieren und nicht vom Weg abkommen. Mit Ihrer freundlichen und offenen Art konnte Sie in den Workshops stets für eine angenehme Atmosphäre sorgen. Zugleich lag der Fokus auf Zielorientiertheit, wodurch eine sehr effiziente Arbeitsweise entstand. Das kritische Hinterfragen von Nadine Waldvogel war für uns natürlich nicht immer angenehm – doch das Ergebnis wurde dadurch mit Sicherheit deutlich verbessert!

Vielen Dank für die Unterstützung insbesondere für die Flexibilität und die Unkompliziertheit während unserer Zusammenarbeit. Die aufschlussreichen Feedbackrunden waren für mich stets eine Bereicherung. Wir freuen uns auf eine weitere Zusammenarbeit!“

**Marlene Kutzenberger, Projektleiterin Nachhaltigkeit, Bell Schweiz AG**

„Zuverlässig, zielorientiert, kompetent, mit kollegialem Stil; so hat uns Nadine Waldvogel bei der Überarbeitung unserer Nachhaltigkeitsstrategie unterstützt.

Termingerecht konnten wir unsere Vorgabe erreichen und mit dem geplanten Schulungskonzept werden wir „Die PS auch auf den Boden bringen“. Die Fähigkeit von Nadine Waldvogel, komplexe Zusammenhänge einfach verständlich zusammenzufassen, haben uns beim Review sehr geholfen. Ich möchte mich, auch im Namen meiner Teamkollegen, für die gute Zusammenarbeit bei Nadine Waldvogel herzlich bedanken.“

**Christoph Schatzmann, Leiter Qualitätsmanagement/Nachhaltigkeit/Tierproduktion, Funktion im Projekt: Säulen-Verantwortlicher 2, Mitglied des Kernteams, Vertretung der Qualitätsstrategie, Bell Schweiz AG**

„Konstruktiv, zielstrebig und immer mit dem Fokus auf das wesentliche; so habe ich Nadine Waldvogel kennen gelernt. Ihre wertvollen Inputs sowie die offene Art haben unseren Workshop sichtbar positiv geprägt“

**Roger Peier, Projektleiter Energie/Umwelt, Funktion im Projekt; Fachexperte sowie Mitglied des Kernteams, Bell Schweiz AG**

„Nadine Waldvogel hat uns sehr kompetent und mit grossem Engagement durch die Workshops geführt und uns mit ihrer offenen Art fokussiert auf Zielkurs gehalten. Die angenehme, motivierende Atmosphäre hat zur erfolgreichen und termingerechten Zielerreichung beigetragen. Vielen Dank für die grosse Unterstützung.“

**Basil Mörikofer, Projektleiter Nachhaltigkeit, Funktion im Projekt: Fachexperte sowie Mitglied des Kernteams, Bell Schweiz AG**

## Das Schlusswort der nw GmbH

Wir blicken auf ein vielseitiges, intensives und sehr gelungenes Projekt zurück, bei dem wir die gesteckten Ziele gemeinsam erreichen konnten. In den kommenden Monaten werden wir die Projektleitung und die einzelnen Mitarbeitenden punktuell begleiten, mit dem Ziel die nachhaltige Umsetzung des Projekts zu fördern.

Wir danken an dieser Stelle dem gesamten Projektteam, dem STA und der Projektleiterin für das entgegenete Vertrauen und die grossartige Zusammenarbeit. Es hat uns viel Freude und Spass gemacht, die Strategie zu überarbeiten.

Nadine Waldvogel, erstellt am 1.11.2016 /nw GmbH