

«Wer sich nicht bewegt und nichts tut, der entwickelt sich zurück ins Grab»: Werner Kieser (72), Fitnesspapst.



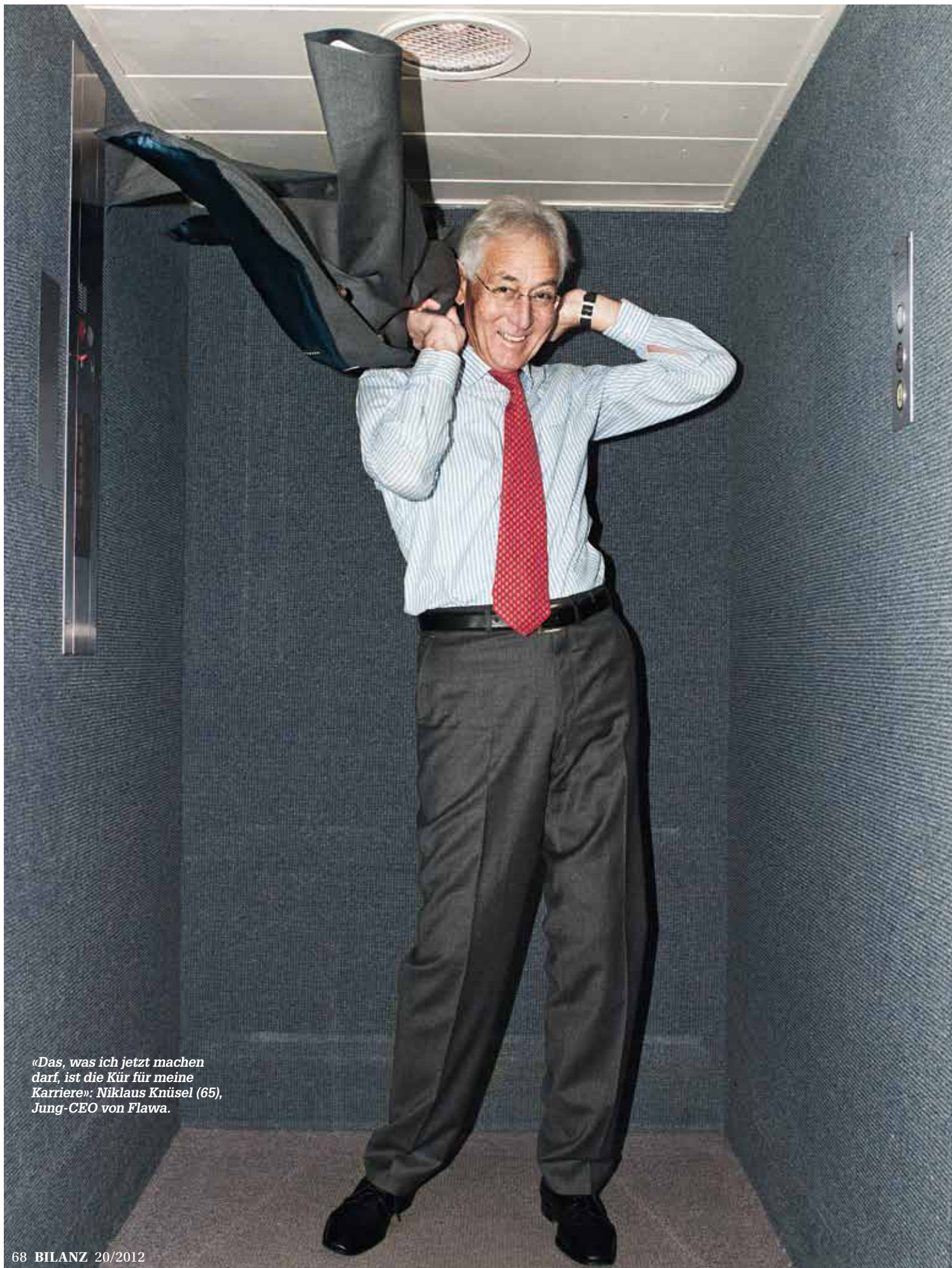
«Die Pensionierung stand nie im Zentrum. Mein Beruf ist meine Berufung»: Therese Steffen (62), Professorin.



Nachspielzeit

Der Staat schickt Arbeitnehmer mit 65 in Pension. Doch viele Rentner wollen weiterarbeiten. Das System ist überholt.

KARIN KOFLER UND UELI KNEUBÜHLER TEXT / DAN CERMAK FOTOS



«Das, was ich jetzt machen darf, ist die Kür für meine Karriere»: Niklaus Knüsel (65), Jung-CEO von Flawa.

Hermann Strittmatter kann die Frage fast nicht mehr hören: «Was, du arbeitest immer noch?» Das Erstaunen muss sich der mittlerweile 75-jährige Werber aus Zürich häufig gefallen lassen. Er versucht, es mit Humor zu nehmen: «Diese Fragen kommen ja meistens von Leuten, die bereits im Ruhestand sind und sich ihre Zeit auf Kreuzfahrten vertreiben», sagt Strittmatter. So etwas provoziere ihn zu einer lustvollen Replik. «Leute, die sich auf die Pensionierung freuen, haben ein Leben lang die falschen Jobs gehabt», lautet deshalb seine Standardantwort an die Adresse der Nörgler. Jeden Morgen um acht Uhr fährt Strittmatter an den Zürcher Predigerplatz, wo seine Agentur GGK ihre Büros hat. Fünf Tage die Woche. Und er hat nicht die Absicht, das in nächster Zukunft zu ändern. «Solange mein Know-how und meine Dienstleistungen gefragt sind, bin ich dabei. Ich trenne mich erst vom Job, wenn er mich irgendwie überfordern sollte.»

Mit Vollgas in die Watte. Auch Niklaus Knüsel will es mit 65 nochmals wissen. Der frühere Epa- und Prodega-Chef ist seit einigen Monaten CEO des Flawiler Hygieneprodukterherstellers Flawa. Erst sprang er interimistisch ein, weil er das Unternehmen als Flawa-Verwaltungsrat bereits kannte. Nun ist er definitiv installiert – bis in rund einem Jahr sein Nachfolger gewählt wird. Für den Manager

heisst das: nochmals Vollgas geben. «Eigentlich wollte ich 90 Prozent meiner Zeit in den Job investieren. Effektiv sind es nun 120 Prozent», so Knüsel. Daneben hält er noch zehn Verwaltungsratsmandate. Doch er ist topmotiviert: «Das, was ich jetzt machen darf, ist die Kür für meine Karriere. Ich habe Erfolge analysiert, aus Fehlern gelernt und kann nun aus dem Vollen schöpfen», sagt der pensionsunwillige Detailhandelsexperte, dessen letzter CEO-Job immerhin 15 Jahre zurückliegt.

Für das Revival auf dem operativen Parkett nimmt er auch in Kauf, dass er nun plötzlich wieder erst spät abends heimkommt. Knüsel glaubt, dass seine späte Karriere Modellcharakter haben könnte: «Das Rentenalter gehört flexibilisiert. Es ist ein Trugschluss, zu glauben, dass man mit 65 nicht mehr leistungsfähig sei. Es kommt auf die körperliche und geistige Fitness an.»

Noch sind solche pensionsunwilligen Führungskräfte wie Knüsel oder Strittmatter in der Minderheit. Heute sind laut Bundesamt für Statistik erst rund 15 Prozent der arbeitenden Männer im Arbeitsprozess über 65 Jahre alt. Es ist absehbar, dass die Zahl in den nächsten Jahren nach oben klettern wird. Nicht nur die drohende finanzielle Schieflage der Vorsorgewerke spricht dafür. Auch der Arbeitsmarkt droht auszutrocknen: Die ersten Jahrgänge der Babyboomer-Generation sind bereits in Pension und dem Arbeitsmarkt entzogen, das Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Berufstätigen gerät zusehends aus den Fugen. Laut Berechnungen des Bundes dürfte bis etwa 2040 die Rentnergenera-

tion in der Bevölkerung die Oberhand erhalten. Die Folge ist ein massiver Wissensverlust in Arbeitsmarkt und Unternehmen. Bürgerliche Forderungen nach einem höheren und flexiblen Rentenalter werden lauter. Zu Recht, findet Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation und Personalwesen an der Universität Bern. «Die heutige Regelung ist nicht mehr angebracht. Der Staat muss das Rentenalter von Zeit zu Zeit so anpassen, dass es nach ökonomischen und demografischen Gesichtspunkten tragbar ist.»

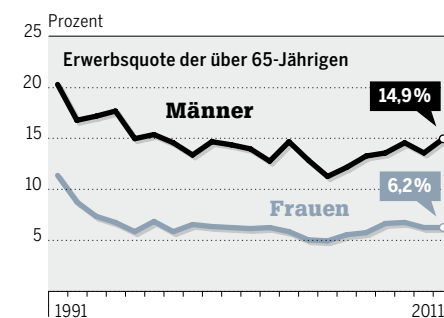
Zukunftspläne. Ende November will der oberste politische Verantwortliche für das heisse Thema, Innenminister Alain Berset, seine Pläne zur Zukunft der Altersvorsorge präsentieren. Bislang hielt sich der SP-Mann zurück, Substantielles war aus seinem Departement nicht zu hören. Man darf gespannt sein, wie weit sich Berset vorwagt. Mit Altersreformen sind bei der Bevölkerung keine Meriten zu holen – schon gar nicht, wenn sie von einem Linken kommen.

Noch ist in den Köpfen der meisten die Marke 60 als Initialzündung für die baldige Pensionierung verankert. Auch die Frühpensionierungen mit grosszügigen Leistungen, die Ende der neunziger Jahre noch häufig initiiert wurden, prägen das Idyll eines sorgenfreien zeitigen Ruhestands. «Viele denken heute bereits ab Mitte 50 an den Tag der Pensionierung. Diese Haltung wird man sich künftig nicht mehr leisten können», glaubt Judith Baumberger, Unternehmensberaterin in Personalfragen im Raum Zürich.

Der Druck, länger zu arbeiten, baut sich von zwei Seiten her auf. Einerseits ►

Fleissige Männer

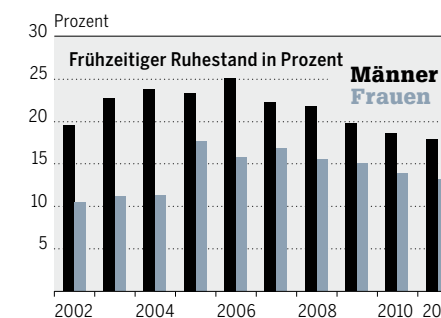
Im Vergleich zu den Frauen sind mehr als doppelt so viele Männer über 65 Jahre erwerbstätig.



Quelle: BFS

Rückläufige Frühpensionierung

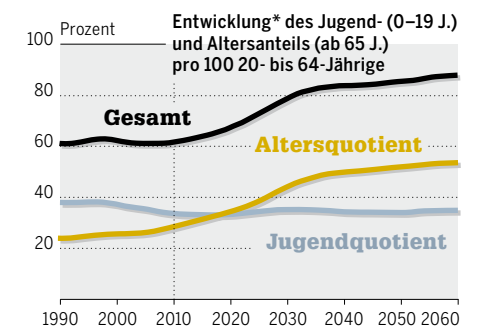
Seit 2006 treten immer weniger Personen frühzeitig in den Ruhestand, darunter aber deutlich mehr Männer als Frauen.



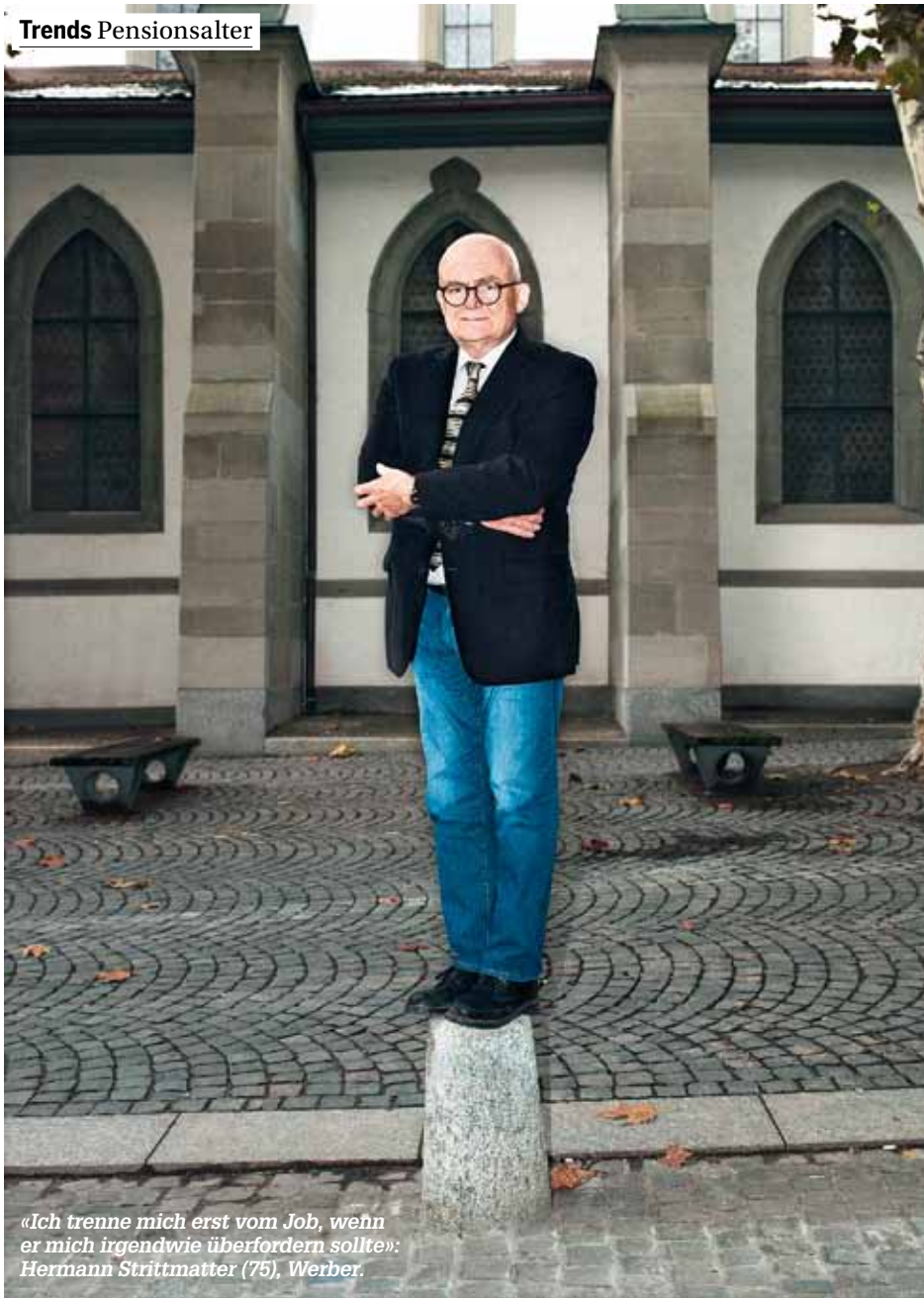
Quelle: Sake

Immer älter

Bis 2060 steigt der Anteil der über 65-Jährigen markant, während jener der unter 20-Jährigen leicht sinkt.



* Mögliches mittleres Szenario. Quelle: BFS. © BILANZ-Grafik



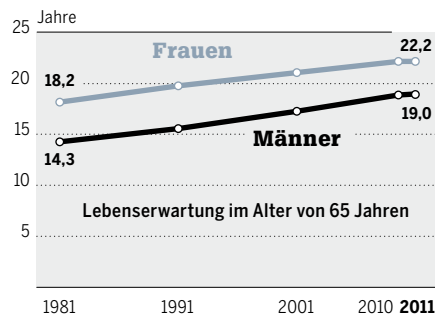
«Ich trenne mich erst vom Job, wenn er mich irgendwie überfordern sollte»: Hermann Strittmatter (75), Werber.

► werden es sich immer weniger Angestellte oder auch Selbständige leisten können, beim offiziellen Erreichen des Pensionsalters – 65 Jahre bei Männern, 64 bei Frauen – abzutreten. Lebenserwartung und -standard steigen genauso wie die Kosten für Alters- und Pflegeheime. Das alles will finanziert sein. Insbesondere Frauen sind sich gemäss Judith Baumberger häufig nicht bewusst, dass es ihre finanzielle Situation gar nicht erlaubt, ordentlich in Rente zu gehen. «Nicht alle wollen der Realität ins Auge sehen.»

Auf der anderen Seite spitzt sich die Personalknappheit in den Unternehmen aufgrund der demografischen Entwick-

Männer holen auf

Seit 1981 ist die Lebenserwartung in der Schweiz stark gestiegen – bei Frauen um vier, bei Männern um fast fünf Jahre.



Quelle: BFS

lung zu. «Die weisen grauen Füchse werden uns künftig länger erhalten bleiben. Ich empfehle deshalb allen meinen Kunden, ihre älteren Mitarbeitenden auf dem Silbertablett zu tragen», so Baumberger.

Zuwanderung ist keine Lösung. Wishful Thinking? Noch sieht es jedenfalls nicht danach aus, dass sich die Firmen an derlei Forderungen halten. Die Generation 60 plus ist eher eine Quantité négligeable denn eine heisse Zielgruppe in der Welt der Human-Resources-Spezialisten. «Viele Unternehmen haben ineffiziente Motivations- und Personalerhaltungskonzepte in Bezug auf die älteren Mitar-

Mit Altersreformen sind bei der Bevölkerung heute keine Meriten zu holen.

beiter», schreibt Mitautor Thom im Buch «Brüchiger Generationenkitt?». Die Tragweite dieses Effekts scheint in vielen Firmen noch nicht angekommen zu sein. Verabschiedet sich eine dominante Generation in relativ kurzer Zeit aus dem Arbeitsleben, geht eine Menge Know-how verloren. Weltweit hat das Thema Demografiemanagement zwar an Gewicht zugelegt, dringlich scheint es den Personalchefs aber noch immer nicht zu sein. Das zeigt eine jährlich erscheinende Studie der Boston Consulting Group. Die Rekrutierung von älteren Personen steht in Corporate Switzerland nicht genügend weit oben auf der Prioritätenliste: Man vertraut auf die Zuwanderung – noch. Norbert Thom: «Das Argument zieht nur bedingt. Auf Dauer ist das keine Lösung.» Es ist besonders dann keine Lösung, wenn für die Leute ein Angebot im eigenen Land besteht.

Die Tendenz zur Arbeit über das Pensionsalter hinaus ist offensichtlich: Seit 2005 ist die Erwerbsquote der über 65-jährigen Männer um fast 4 Prozentpunkte gestiegen und die Zahl derer, die in den frühzeitigen Ruhestand entschwinden, seit 2006 um über 25 Pro- ►

Daniel Huber, Alstom

«Rentenalter darf nicht sakrosankt sein»

Wie hoch das Pensionsalter ist, spielt keine grosse Rolle. Flexibel sollte es sein – bei Alstom kann man ab 62 in Pension gehen – oder bis 70 weiterarbeiten.

BILANZ: Der Trend zum Weiterarbeiten im Pensionsalter hat sich in den letzten Jahren akzentuiert. Wie sieht es bei Alstom aus?

Daniel Huber: Wir beschäftigen 6500 Mitarbeiter bei Alstom Schweiz. Rund ein Prozent davon ist älter als 65 Jahre.

Das ist wenig: Schweizweit liegt die Erwerbsquote bei 65-jährigen und älteren Männern bei 15 Prozent.



Daniel Huber, Personalchef Alstom Schweiz und Vorstandsmitglied Zürcher Gesellschaft für Personal-Management.

Die Differenz dürfte ökonomisch begründet sein. Viele Leute müssen weiterarbeiten, um finanziell über die Runden zu kommen. Bei Alstom ist das nicht nötig. Wir zahlen gute, marktgerechte Löhne, und das Vorsorgepaket ist gut.

Was bringt die Weiterbeschäftigung von Pensionierten?

Das betrifft in der Regel sehr erfahrene Ingenieure, die über ein Wissen über Anlagen verfügen, deren Technik längst überholt ist. Aber diese Anlagen laufen noch, und der Kunde will den entsprechenden Service dazu. Wir haben eine Flexibilität in beide Richtungen. Bei uns ist eine Pensionierung ab 62 Jahren möglich. Das wird von der Firma teilweise unterstützt. Das Gleiche gilt nach oben. Unsere Mitarbeiter können bis zum 70. Lebensjahr weiterarbeiten.

Interessieren sich wieder mehr Leute fürs Weiterarbeiten?

Die Frage taucht in jedem unserer Pensionsvorbereitungskurse auf. Einen generellen Trend beobachte ich aber nicht.

Sehen Sie alternative Modelle?

Eine Möglichkeit ist, dass Ingenieure und Fachkräfte nach ihrer Pensionierung Alstom auf Honorarbasis ihre Erfahrung zur Verfügung stellen. Bei Alstom Schweiz besteht so ein Modell tatsächlich, allerdings schon vor der Pensionierung: In Zusammenarbeit mit ABB und Bombardier bieten wir allen Topkadern im Alter von 60 bis 65 Jahren ein flexibles Modell. Jeder ist frei in der Gestaltung seines Arbeitspensums und kann das bis 70 ausdehnen.

Das Thema Demografie hat in den Personalabteilungen nicht oberste Priorität. Was beobachten Sie in der Schweiz?

Die Bedeutung des Themas nimmt klar zu, zumal sich die demografische Entwicklung mit dem Fachkräftemangel kumuliert. Bei Alstom rekrutieren wir rund 80 Prozent der Leute aus dem Ausland, in der Schweiz finden wir die passenden, hoch qualifizierten Ingenieure schlichtweg nicht.

Muss das Rentenalter erhöht werden?

Es darf nicht sakrosankt sein. Was die Demografie betrifft, so sind Alstom und viele andere Firmen aber nicht bereit für eine mögliche Erhöhung des Rentenalters. Wichtiger Grund ist der Kostendruck: Bei einem Abbau müssen in der Regel zuerst die Ältesten und die Teilzeitangestellten gehen.

► zent gesunken (siehe Grafiken auf Seite 69). Männer bleiben heute durchschnittlich bis zum Alter von 64,1 Jahren im Job. Das ist international ein guter Wert. Weniger gut ist, dass immer noch 40 Prozent bis ein Jahr vor der Pensionierung den Bettel hinschmeissen. Es gibt jene, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr weiterarbeiten wollen oder können, und jene, die möglichst rasch die Pension anstreben. Und dann gibt es diejenigen, die wollen, aber oft keinen altersgerechten Job finden. «Fährt man mit Vollgas auf die Pensionierungsmauer zu, ist man am nächsten Tag ja nicht auf einmal total blöd. Die Unternehmen müssen selbst aktiv werden und die Grenzen nach oben öffnen, auch wenn ältere Mitarbeiter teurer sind», sagt Professor Thom.

Eigeninitiative. Und manchmal ist halt Eigeninitiative gefragt. Therese Steffen (62), Professorin am Englischen Seminar der Universität Basel, steht etwa zwei Jahre vor der ordentlichen Pensionie-

Lebensqualität heisst, sein Hirn zu trainieren und Neues zu wagen.

► rung. Die Zeit des Dozierens ist dann vorbei. Doch zurückzulehnen liegt ihr fern. «Ich werde mein Doktoratsprogramm sicherlich bis 66 leiten. Auch Forschung werde ich weiter betreiben.» Das sichert auch den Know-how-Transfer. Den Job mit 64 Jahren an den Nagel zu hängen, käme ihr nie in den Sinn: «Die Pensionierung stand nie im Zentrum. Mein Beruf ist meine Berufung. Ich bin mit Leidenschaft dabei, anders geht das gar nicht.» Für Personen, die Lebensqualität als einen Zustand des «reinen Konsums und ewiger Ferien» definieren, hat Steffen wenig übrig. «Lebensqualität heisst, sein Hirn zu trainieren und Neues zu wagen. Zu agieren, nicht nur zu konsumieren. Ich kann daher nur schwer nachvollziehen, wenn Leute von ihrer Rentenzeit nur das Konsumbild in sich tragen.» ►

Für Universitäten gilt das Gleiche wie in der Privatwirtschaft: Kompetente Führungspersonen werden aus der Lehr-tätigkeit gerissen. Anders in den Verei-nigten Staaten: Dort existiert die Alters-guillotine nicht.

Ein flexibleres Rentenalter würde die Situation auch in der Schweiz entschär-fen. Die staatlich festgesetzte Grenze bei 65 Jahren ist überholt. Bei Einführung der AHV 1948 lebten Männer nach der Pensionierung noch 12,4 Jahre. Heute sind es fast sieben Jahre mehr. Ein Blick nach Norden lohnt sich. Dänemark etwa hat ein alternatives Modell gewählt. Die Regierung koppelt das Pensionsalter ab 2027 an die Lebenserwartung. Die durchschnittliche Pensionsdauer bleibt damit stabil, die Gefahr der Überalterung wird gebannt. Noch weiter geht Schweden: Stockholm gibt einzig eine Untergrenze für die Frühpensionierung vor – alles andere überlässt die Regierung dem Arbeitnehmer. Je später die Pension, desto höher die Rente.

Schweizer Unternehmen sind dafür nur bedingt gewappnet. Daniel Huber, Personalchef von Alstom Schweiz und Vorstandsmitglied der Zürcher Gesell-schaft für Personal-Management (ZGP): «Was die Demografie betrifft, so sind Alstom und viele andere Firmen nicht bereit für eine mögliche Erhöhung des Ren-tenalters.» Grund sei der Kostendruck. Bauen Unternehmen Personal ab, müs-sen zuerst ältere sowie Teilzeitangestellte gehen (siehe «Rentenalter darf nicht sakrosankt sein» auf Seite 72).

Alstom bietet für arbeitswillige Ange-stellte zwar in Kooperation mit ABB und Bombardier Modelle an, die eine Weiter-beschäftigung bis 70 erlauben, in Form eines Expertenpools. Allerdings ist nur ein Prozent der Mitarbeiter älter als 65. Und in den Genuss von Weiterbildung kommen ältere Mitarbeiter weniger als jüngere, auch wenn sich die Differenz verkleinert hat. «Es gibt vor allem keine massgeschneiderten Angebote für die Gruppe der 60-plus-Mitarbeitenden. Die wollen keinen MBA mehr machen, son-dern kurze, auf den Job bezogene Weiter-bildungen», weiss Matthias Mölleney vom Personalberatungsunternehmen

60-plus-Mitarbeiter wollen keinen MBA mehr machen, sondern Weiterbildung.

PeopleXpert in Uster. Weiterbildung bei der älteren Garde sei sinnvoll, findet Wis-senschaftler Thom. «Die Chancen, dass ein Mitarbeiter nach solchen Investitio-nen im Unternehmen bleibt, sind bei den Älteren höher als bei den Jungen.»

Beim Luzerner Milchverarbeiter Emmi sieht man jedenfalls noch keinen

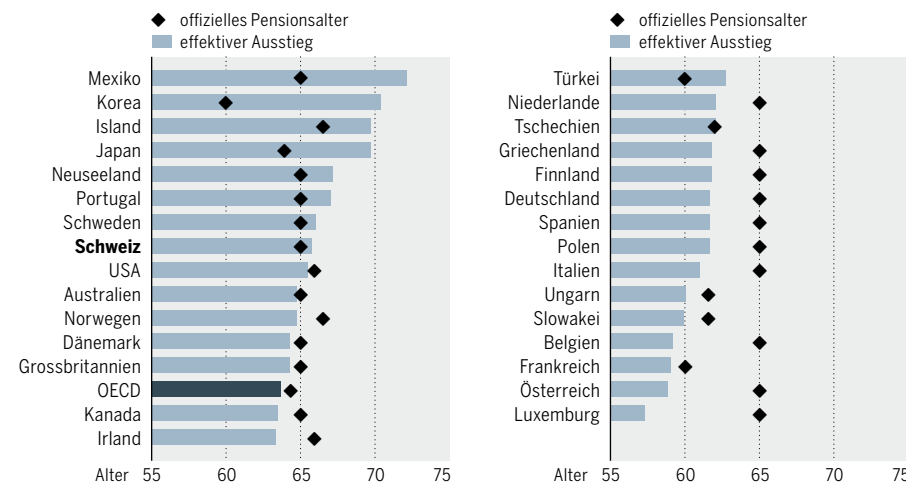
Bedarf, den Bald-Pensionären ein beson-deres Augenmerk zu schenken. Personal-chefin Natalie Rüedi: «Wir wollen nicht auf eine Altersgruppe fokussieren, wir wollen vielmehr das Bewusstsein für die verschiedenen Anliegen schaffen. Aber wir versuchen mit einer strukturierten Nachfolgeplanung den Wissenstransfer früh genug zu sichern.»

Selber entscheiden. Einfacher haben es die Selbständigen. Etwa Fitnesspapst Werner Kieser. Gerade 72 geworden, macht er weiter, «solange ich der Sache nützlich bin». Kieser Training ist vor einem Jahr umgezogen. Das Unterne-hmen verlegte den Sitz in den obersten Stock des «Cubus» im Schatten des Zür-cher Prime Tower. Der Umzug: eine Me-tapher für den emsigen Firmengründer. Zürich West wächst und gedeiht. Kieser: «Wer sich nicht bewegt und nichts tut, der entwickelt sich zurück ins Grab.»

Vom fixen Pensionsalter hält er nicht viel. Er plädiert für Freiwilligkeit. «Für Unternehmer stellt sich die Frage gar nicht. Es ist die Aufgabe unseres Lebens.» Wie viel Zeit er darin investiert, weiss er nicht. Das Geschäft sei ein kreativer Be-standteil seines Lebens. «Ich unter-scheide nicht zwischen Privatem und Ge-schäft. Man kann den Menschen nicht zerteilen.» Kieser bekundet Mühe mit dem Pensionierungsmodell. «Die Idee, dass man im Alter weniger machen soll, ist falsch. Es ist wie bei den Muskeln: Je älter man wird, desto wichtiger ist es, dass diese trainiert werden.»

Terminkonforme Schweizer

Schweizer Männer gehen etwa beim Erreichen des Pensionsalters in Rente. Nicht so die Koreaner, die weit darüber hinaus arbeiten.



Quelle: OECD. © BILANZ-Grafik

Auch Hermann Strittmatter schätzt die Unabhängigkeit: «Es ist meine Firma. Ich kann arbeiten, solange ich will.» Doch er ist überzeugt, dass sich das Blatt auch für Angestellte wenden wird. «Ich sehe bereits jetzt, dass Firmen Pensi-onierte aus dem Ruhestand zurückholen, weil sie auf deren Know-how angewiesen sind. Dieser Trend wird sich verstärken.»

In KMUs, deren Personaldecke dün-ner ist als in Grosskonzernen, sieht man erste Ansätze dazu. Beispiel E. Fuchs AG im thurgauischen Aadorf. Das auf Ab-saug- und Haustechnik spezialisierte Un-ternehmen hat seit Frühjahr 2012 einen neuen Chef: den 48-jährigen Mattias Ca-

thomen. Der greift auf das Know-how des 60-jährigen vormaligen Besitzers zurück. «Er ist bei mir in einem 80-Prozent-Pen-sum angestellt. Später wird er auf 60 Pro-zent reduzieren. Für mich ist das super. Sein Know-how bleibt in der Firma.»

Cathomen ist überzeugt, dass die äl-teren Mitarbeitenden künftig besser in die Personalkonzepte eingebunden werden müssen. «In diversen Bereichen haben wir bei der E. Fuchs AG schon Nach-wuchsmangel. Da muss man sich etwas einfallen lassen.» Ein Hindernis seien die hohen Kosten im Bereich der Vorsorge, die bei älteren Mitarbeitenden anfallen. «Im heutigen Rentensystem ist es viel zu

attraktiv, Jüngere anstelle von Älteren anzustellen. Hier ist die Politik gefor-dert», so Cathomen. Aber auch die Indi-viduen selber, findet Coach Judith Baum-berger: «Wer die Absicht hat, länger als 65 zu arbeiten, sollte dies schon Mitte 50 mit seinem Arbeitgeber besprechen und sel-ber Vorschläge machen, wie das eigene Expertenwissen nach Erreichen des Pen-sionsalters noch gebraucht werden könnte.» Wer keine Eigeninitiative er-greift, läuft Gefahr, ab 60 tatsächlich in den Ruhestand abgeschoben zu werden.

Sanfter Schlusspunkt. Ein sanfter und dennoch einträglicher Schlusspunkt für die Karriere kann auch die Übernahme von Interimsmandaten sein. Bei Hans-Peter Lüthi (Jahrgang 1948), Geschäftsführer des Dachverbands Schweizer Interim Manager, klopfen regelmässig Manager um die 60 an und bitten um die Mitgliedschaft. «Interimsmanagement ist eine Option für die Phase zwischen 60 und 70, allerdings darf es nicht zum Not-nagel verkommen. Eine Karriere in die-sem Bereich muss bewusst schon vor 50 geplant werden. Nur dann bestehen Chancen, auch mit 60 entsprechende Mandate zu bekommen.»

Werner Kieser macht sich solche Ge-danken nicht, und auch über seine Nach-folge denkt er bloss am Rande nach. «Falle ich «von der Stange», braucht es halt einen neuen Präsidenten. Aber das Nachfolgeproblem löst sich, indem wir ein gutes Produkt und ein gutes Manage-ment haben.»

ANZEIGE

ANZEIGE

Warum überhaupt IT-Outsourcing?

Weil jedes Unternehmen seine Kernkompetenz hat. Sie haben Ihre, unsere ist IT-Outsourcing – T-Systems Schweiz.

Kosten sparen und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit des IT-Betriebs erhöhen? IT-Landschaften schlanker und effizienter gestalten, die eher einem IT-Dschungel gleichen? Sicherheit gewährleisten, obwohl täglich neue mobile Privatgeräte mit dem Unternehmensnetzwerk verbunden werden? Diese Herausforderungen bereiten Schweizer CIOs landesweit einiges Kopfzerbrechen. Dabei trennen sie nur vier Schritte von der Lösung ihres Problems.

- Schritt 1 von 4: Die Bedarfsanalyse
- Schritt 2 von 4: Die Strategie
- Schritt 3 von 4: Die Umsetzungsplanung
- Schritt 4 von 4: Die Transition und der Betrieb

Vor jeder Entscheidung für oder gegen Outsourcing sollte eine intensive Bedarfsanalyse stehen. Die Geschäfts- und IT-Strategie werden analysiert und abgeglichen, um zu erfahren, inwieweit die IT zum aktuellen Zeitpunkt auf das Geschäft und die Unternehmensziele einzahlt – und ob Potenzial für Verbesserung besteht. Dafür wird auch eine ausführliche Analyse der aktuellen IT-Landschaft benötigt: Wo liegen Stärken und Schwächen, Risiken und Chancen? Was muss die IT zukünftig leisten, was erfordert der Markt? Wenn diese Informationen vor-



liegen, kann T-Systems Schweiz sehr genau errechnen, ob Outsourcing für das jeweilige Unternehmen Sinn macht und welchen finanziellen Nutzen es bringen kann.

Rund 650 Mitarbeitende der T-Systems Schweiz unterstützen Unternehmen bei ihren Outsourcing-Vorhaben. Sie greifen dafür auf eine weltumspannende Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen sowie auf über 47'000 weitere internationale Experten zu. T-Systems ist mit diesem Leistungsangebot und seiner vielfältigen Erfahrung der ideale Partner für Outsourcing. Kontaktieren Sie uns: contact@t-systems.ch

T-Systems hat bereits etliche Unternehmen verschiedenster Grösse erfolgreich bei ihrem ersten Outsourcing-Projekt beraten und begleitet.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe «Schritt 2: Die Strategie».

Alle Informationen zu T-Systems und ihrem Leistungsversprechen finden Sie hier: www.t-systems.ch

Wir machen Ihnen ein Angebot, das Sie nicht ablehnen können: Im Garantiefall gratis Reparatur, Notebook und Geld zurück!



Toshiba empfiehlt Windows 8.

Schön, schnell und flüssig Windows 8

TECRA R950 MIT DER EINZIGARTIGEN DOPPELGARANTIE

DAS MASTERPIECE FÜR IHR BUSINESS.



Tecra R950 ab CHF 1399.–

Schlank, leicht und robust – der Tecra R950 ist das perfekte Business-Notebook. Doppelt sicher dank robustem Gehäuse sowie der Toshiba Doppelgarantie. www.toshiba.ch/doppelgarantie

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

Toshiba ist eine Marke der Toshiba Corporation. Microsoft, Windows, Windows Live und das Windows Logo sind Marken der Microsoft Unternehmensgruppe. Änderungen der Produktspezifikationen und -merkmale vorbehalten.