



#### **Die Vorteile von Teamarbeit nutzen**

\_Löwen sind die einzigen Grosskatzen, die im Rudel leben. Dies hat handfeste Vorteile: So kann gemeinsam ein grösseres Revier abgesteckt und verteidigt werden. Zudem lassen sich bei der gemeinschaftlichen Jagd grössere Beutetiere ergattern, als dies bei einzelgängerischen Raubkatzenarten der Fall ist.

## Inhalt

- 83 \_Human Resources Management
- 83 \_Aus- und Weiterbildung
- 86 \_Mitarbeiterumfrage OPINIO
- 86 \_Comité des Jeunes – Jahresmotto
- 87 \_Gesundheit und Sicherheit
- 88 \_Wertorientierte Führung
- 88 \_Mitarbeitende am Erfolg beteiligen
- 88 \_Personalkommission und Betriebskommission

## Erfolgsfaktor Integration –

### Human Resources Management verbindet

\_In den Jahren 2007 bis 2010 akquirierte die Galenica Gruppe sieben Unternehmen und errichtete in zehn europäischen Ländern eigene Vertriebsorganisationen. Damit hat sich die Anzahl Mitarbeitender innerhalb von nur drei Jahren nahezu verdoppelt. Allein durch die 2009 erfolgten Akquisitionen der Apothekenkette Sun Store und des Biotechnologie- und Pharmaunternehmens OM Pharma beschäftigt Galenica mehr als 2'000 Personen mehr.

**\_Integration und Synergien.** Der Erfolg von Akquisitionen und Expansionsaktivitäten hängt massgeblich davon ab, wie gut neue Mitarbeitende in die Galenica Gruppe integriert werden und sich mit den Zielen und Werten der Gruppe identifizieren. Nur dann tragen sie wirklich zum Erfolg der Wachstumsstrategie von Galenica bei. Integration stellt daher eine wichtige Aufgabe und eine grosse Herausforderung für das Human Resources Management (HRM) dar.

\_Im Fall von OM Pharma bedeutete dies unter anderem die Harmonisierung der Mitarbeiterkonditionen. Zudem nahmen die neuen Direktionsmitglieder an den zweimal jährlich stattfindenden Kaderevents (EVE) teil. Um die Integration neu erworbener Unternehmen zusätzlich zu fördern, hat es sich bei Galenica bewährt, jeweils die oberste Führungsposition zumindest temporär durch eine Führungskraft zu besetzen, die bereits mit der Firmenkultur vertraut ist. Diese Praxis wurde bereits bei Aspreva und Sun Store mit Erfolg umgesetzt und 2010 nun auch bei OM Pharma.

\_Die Integration von Sun Store wurde weiter vorangetrieben. Die Mitarbeitenden können sich neu auch am Programm für den vergünstigten Kauf von Galenica Aktien beteiligen und wurden in weitere Mitarbeiteraktionen – wie etwa die Grippeprävention – aufgenommen. Sie sind ebenfalls in der neu gebildeten Personalkommission Retail vertreten, welche die Förderung einer einheitlichen Personalpolitik in diesem Geschäftsbereich zum Ziel hat.

\_Im Zuge von Integrationsmassnahmen werden stets auch Möglichkeiten von Synergien geprüft und umgesetzt. So wurden 2010 die Personalversicherungen über die ganze Gruppe harmonisiert, wodurch sich die Prämien optimieren liessen.

\_Weitere Aktivitäten und Ereignisse rund um das Thema Mitarbeitende sind in den Kapiteln der Geschäftsbereiche ab Seite 17 aufgeführt.

### Aus- und Weiterbildung

\_Galenica legt grossen Wert auf die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden. Dies umso mehr, als das starke Wachstum und die Expansion der Gruppe beson-

ders hohe Anforderungen an alle Beteiligten stellen. 2010 wurden gruppenweit rund CHF 3.9 Mio. in die Ausbildung sowie die Mitarbeiterentwicklung und damit in die Zukunft des Unternehmens investiert.

**\_Mitarbeiterentwicklung mit System.** Die Aus- und Weiterbildung bei der Galenica Gruppe basiert auf einem Gesamtkonzept, der «Unternehmensmanagement-Entwicklung» (UME). Diese gliedert sich in Events (EVE), Spezialausbildung für Mitarbeitende (SAM) sowie in Führungsausbildung (FAB) (vgl. Grafik). 2010 haben rund 1'225 Mitarbeitende an verschiedenen Anlässen des UME-Programms teilgenommen.

\_EVE 1 brachte sämtliche Top-Führungskräfte in einer Onlinekonferenz zusammen. Zum zweiten Mal wurde so in Bern noch am Vorabend der alljährlichen Bilanzmedienkonferenz und nach Börsenschluss über die aktuellsten Kennzahlen gruppenweit informiert.

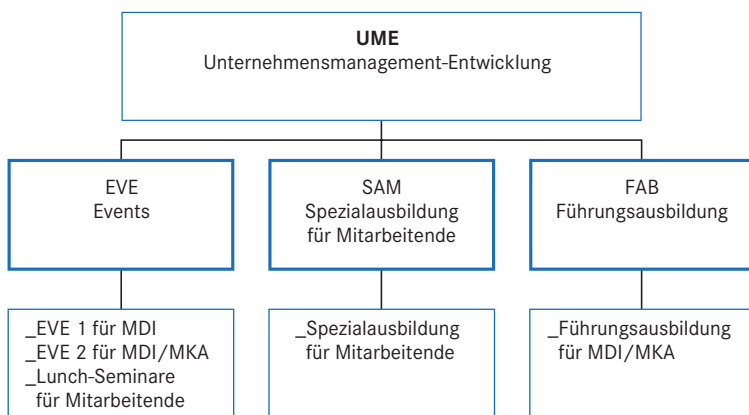
«Spannend, lehrreich, wertvoll» – so lautete nur eine der zahlreichen positiven Rückmeldungen auf den EVE 2 Anlass. Er bot über 600 Kadermitarbeitenden aller Geschäftsbereiche die Gelegenheit, die Galenica Gruppe näher kennenzulernen. Eingeladen waren auch alle Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer von Apotheken inklusive derjenigen von Sun Store sowie die neuen Kadermitarbeitenden von OM Pharma. Der ungezwungene Rahmen trug dazu bei, dass sich viele spannende Begegnungen ergaben, denn der Anlass ermöglichte auch, mit verschiedenen Führungspersonen und Mitgliedern der Generaldirektion ins Gespräch zu kommen. Die Plattform trägt dazu bei, die Identifikation der Mitarbeitenden mit Galenica zu fördern und nachhaltig zu vertiefen.

\_Im Rahmen von SAM werden neue Mitarbeitende in verschiedenen methodischen oder persönlichkeitsbildenden Seminaren systematisch geschult.

\_Die Führungsausbildung FAB 1 bietet Führungskräften eine modulare Ausbildung, bestehend aus den drei Schwerpunkten Selbstführung und Führungsinstrumente, Mitarbeiter- und Gesprächsführung sowie Teamführung und Teamentwicklung. FAB 2 ist dem Thema Leistung und Gesundheit gewidmet, und FAB 3 konzentriert sich auf die unternehmerische Führung und das Change Management.

**\_Nachwuchs fördern.** Galenica engagiert sich intensiv in der Lehrlingsausbildung. Über die ganze Gruppe gesehen befanden sich letztes Jahr 752 Personen in Ausbildung. Vor allem der Geschäftsbereich Retail bietet zahlreichen jungen Menschen einen interessanten Berufseinstieg mit guten Zukunftsaussichten. So wurden hier schweizweit 716 junge Fachkräfte ausgebildet, wovon 131 ihre Ausbildung 2010 abschliessen konnten – und das zum Teil mit Bravour: Die Bestnoten im ganzen Kanton Tessin sowie in der Stadt Zürich wurden von Prüflingen erreicht, die ihre Ausbildung bei Coop Vitality Apotheken absolviert hatten.

## Unternehmensmanagement-Entwicklung mit System



MDI = Mitglied der Direktion MKA = Mitglied des Kaders

\_Die UME umfasst die gesamten gruppenweiten Aktivitäten für die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften.

## Potenziale nutzen – Talente fördern

„Talente bilden eine wichtige Basis für die Weiterentwicklung von Galenica: Sie haben das Potenzial, sich zu künftigen Leistungsträgern des Unternehmens zu entwickeln. Der Auswahl und Förderung besonders qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird daher grösstes Augenmerk geschenkt. Das HRM hat dazu ein Programm zur Identifikation und Entwicklung von Talenten innerhalb der Gruppe eingeführt. Erklärtes Ziel der Generaldirektion ist es, künftig zwei Drittel der offenen Stellen auf Stufe Direktion durch interne Bewerber zu besetzen.

„Im Fokus dieser Bemühungen stehen die leistungsstärksten Mitarbeitenden – jene, die ihr Talent bei Galenica bereits unter Beweis gestellt haben. Um eine ausreichende Beurteilung zuzulassen, müssen diese seit mindestens zwölf Monaten in der Gruppe arbeiten und während dieser Zeit eine überdurchschnittlich hohe Leistungsqualität zeigen. Zudem müssen sich das Potenzial und das Engagement zur Übernahme zusätzlicher, noch anspruchsvollerer Aufgaben zeigen. Entsprechende Mitarbeitende verhalten sich auch vorbildlich in Bezug auf die Werte von Galenica und des Geschäftsbereichs.

„Das Talentprogramm konzentriert sich auf eine Auswahl von rund 10% der Mitarbeitenden der Stufen Kader und Direktion; dies entspricht etwa 1% aller Mitarbeitenden. Die ausgewählten Mitarbeitenden erhalten eine individuelle Förderung etwa in Langzeitprojekten, durch anspruchsvolle Aufgaben, 360-Grad-Feedbacks oder Schulung. Dabei umfasst das Programm sowohl «High Performers» wie «High Potentials». «High Performers»

oder «fachliche Leistungsträger» verfügen über ein grosses Know-how und ein gutes Netzwerk inner- und ausserhalb des Unternehmens. Sie sind deshalb auch schwer zu ersetzen. Sie sind fähig und bestrebt, sich innerhalb ihres aktuellen Kompetenzbereiches noch stärker zu engagieren. Bei den «High Performers» steht die Erfahrungsentwicklung im Vordergrund der Förderung – auch über das aktuelle Tätigkeitsfeld hinaus. Die «High Potentials» zeichnen sich zusätzlich dadurch aus, dass sie die klare Ambition äussern, mehr Verantwortung zu übernehmen; zudem verfügen sie über das Potenzial, eine weitaus grössere oder neue Rolle in einem anderen Bereich oder auch in einem anderen Land zu übernehmen. Bei dieser Gruppe geht es vor allem um die Entwicklung der Führungseigenschaften.

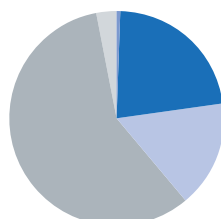
„2010 wurden rund 40 Personen für das Talentprogramm ausgewählt; die Nomination erfolgte durch die Geschäftsleitung der Gesellschaften sowie durch die Generaldirektion. In den kommenden zwei Jahren ihrer individuellen Förderung wird den Teilnehmenden ein persönlicher Mentor zur Seite gestellt. Dieser wurde zuvor speziell für seine Aufgabe trainiert und soll vor allem die Persönlichkeit sowie ergänzende Kompetenzen des Talents fördern.

„Dieses Förderprogramm ist nur eine der Massnahmen, mit denen Galenica die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden vorantreibt. Um ungenutzte Talente zu wecken, kommen auch bestehende Instrumente wie das Mitarbeiterförderungsgespräch, das interne Ausbildungsprogramm sowie das Comité des Jeunes zum Einsatz.

Anzahl Mitarbeitende 2010 weltweit

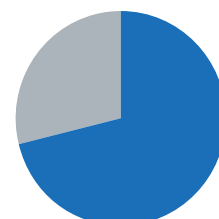
Schweiz	6'136
Europa	393
Asien	7
Südamerika	57
Nordamerika	41
<b>Total weltweit</b>	<b>6'634</b>

Anzahl Mitarbeitende 2010 nach Geschäftsbereichen



■ Galenica AG 40 (21 Frauen, 19 Männer)  
 ■ Pharma 1'487 (762 Frauen, 725 Männer)  
 ■ Logistics 1'060 (503 Frauen, 557 Männer)  
 ■ Retail 3'848 (3'357 Frauen, 491 Männer)  
 ■ Übrige: HCl 199 (84 Frauen, 115 Männer)

Anzahl Frauen und Männer 2010



■ Frauen 4'727 (71.3%)  
 ■ Männer 1'907 (28.7%)

## Mitarbeiterumfrage OPINIO: Mitarbeiterzufriedenheit stabil auf hohem Niveau

Im Abstand von drei Jahren führt die Galenica Gruppe die Befragung OPINIO durch, die sich an alle Mitarbeitenden der Gruppe richtet. Als Folge der dynamischen Expansion von Galenica bedeutete dies für die 2010 durchgeführte Umfrage nahezu eine Verdoppelung der Anzahl Fragebogen (2007: 3'397; 2010: 6'341) und deren Erstellung in vier statt wie bis anhin in zwei Sprachen.

Der Rücklauf war mit 54% gleich hoch wie in der vorangegangenen Umfrage, was auf ein grosses Interesse – auch bei den neuen Mitarbeitenden – schliessen lässt. Die hohe durchschnittliche Zufriedenheit mit der persönlichen Arbeitssituation wurde im Vergleich zur letzten Umfrage bestätigt. Und dies trotz der eingreifenden Veränderungen bei den Mitarbeitenden der neu akquirierten Firmen und trotz der deutlich höheren Anzahl von Befragten und deren offenkundiger Heterogenität: Im Vergleich mit 88 weiteren Cash-Award-Teilnehmern liegt Galenica weiterhin im guten Mittelfeld.

Zwei Aspekte fielen besonders auf: Einerseits lag die durchschnittliche Beurteilung bezüglich der persönlichen Zielvereinbarung weit über der Benchmark. Andererseits hat das Verständnis für die Unternehmensstrategie gegenüber der letzten Umfrage abgenommen. Die daraus entstandene Unsicherheit wurde durch Sorgen im Zu-

sammenhang mit der Finanzkrise und ihren Folgen verstärkt. Umso mehr ist das Gesamtergebnis von OPINIO als sehr positiv zu betrachten.

Die Ergebnisse von OPINIO lassen auch einen weiteren Schluss zu: Die stark gestiegene Heterogenität innerhalb der Unternehmensgruppe wirkte sich nicht negativ auf die Resultate der Umfrage aus, was für eine gelungene Integration spricht.

Wie in den vergangenen Jahren werden nach sorgfältiger Auswertung der Rückmeldungen Massnahmen zur Steigerung der allgemeinen Arbeitszufriedenheit auf Ebene der einzelnen Gesellschaften und Abteilungen entwickelt und sukzessive umgesetzt.

## Comité des Jeunes – Jahresmotto

Das Comité des Jeunes von Galenica besteht aus rund dreissig jungen Mitarbeitenden aus den verschiedenen Gesellschaften der Gruppe. Es ist eine Art interner Think Tank und dient dazu, künftige Führungskräfte oder Spezialisten zu fördern und zu entwickeln. Die Mitglieder tragen damit wesentlich dazu bei, eine unternehmerische sowie ethisch ansprechende Kultur zu schaffen und zu verankern. Eine Aufgabe des Comité des Jeunes ist, der Generaldirektion das Jahresmotto für die Galenica Gruppe vorzuschlagen und dessen Realisierung zu konzipieren.

## Personalentwicklung

	Vollzeitstellen		Anzahl Mitarbeitende		Davon Teilzeitbeschäftigte <90%	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Galenica AG	36	36	40	39	10	9
Pharma	1'403	1'275	1'487	1'338	148	136
Logistics	906	973	1'060	1'129	308	314
Retail	3'008	2'914	3'848	3'679	1'834	1'801
Übrige: HealthCare Information	182	175	199	193	39	39
<b>Total</b>	<b>5'535</b>	<b>5'373</b>	<b>6'634</b>	<b>6'378</b>	<b>2'339</b>	<b>2'299</b>

## Anzahl Kadermitarbeitende

	Kadermitarbeitende		Davon Frauen		Davon Männer	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
Galenica AG	26	29	10	12	16	17
Pharma	325	345	104	133	221	212
Logistics	94	89	28	29	66	60
Retail	314	309	171	223	143	86
Übrige: HealthCare Information	32	27	10	9	22	18
<b>Total</b>	<b>791</b>	<b>799</b>	<b>323</b>	<b>406</b>	<b>468</b>	<b>393</b>

«Jetzt umsetzen – Agissons maintenant – E' momento di agire – Let's do it now» – so lautete 2010 das Motto, das die Phase der Unternehmenskonsolidierung begleitete. Unter anderem stellte der bekannte Schweizer Karikaturist Max Spring das Motto auf einem Plakat dar: Aus stürmischer See in ruhigere Gefilde – gemeinsam steuern die Mitarbeitenden neue, vielversprechende Ufer an und stellen damit auch gleich die Seetüchtigkeit des Galenica Schiffs unter Beweis.

In Kontinuität zum letztjährigen Motto wählte das Comité des Jeunes als Leitmotiv für 2011 «Den Kurs halten! – Gardons le cap! – Manteniamo la Rotta! – Stay the course!». Unter diesem Jahresmotto soll die Strategie von Galenica innerhalb des Unternehmens breit bekannt gemacht und verankert werden, und die Realisierung der laufenden Projekte fortgesetzt werden.

### Gesundheit und Sicherheit

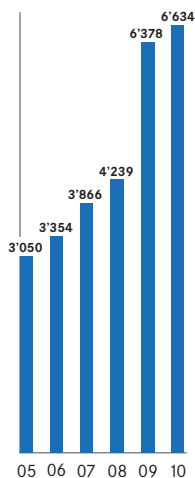
Die Gesundheit ihrer Mitarbeitenden ist ein wichtiges Gut, für das sich Galenica kontinuierlich einsetzt – im Rahmen von Präventionskampagnen, Informationsanlässen oder auch mit einzelnen Fitnessangeboten. Ebenso trifft das Unternehmen entsprechend der Richtlinien der Eidgenössischen Koordinationskommission für Arbeitssicherheit (EKAS) alle notwendigen Vorkehrungen zum Schutz der Gesundheit und für die Sicherheit der Mitar-

beitenden an ihrem Arbeitsplatz. Im Rahmen der beliebten Lunch-Time-Anlässe wurde unter anderem darüber informiert, wie man mit richtiger Ernährung ein allfälliges Übergewicht auf gesunde und nachhaltige Weise reduzieren kann.

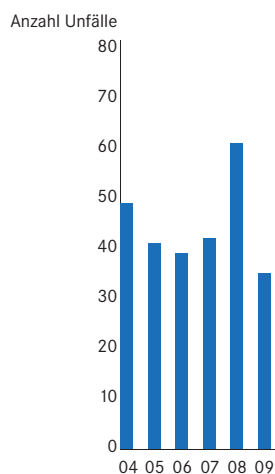
**\_\_Krankheiten.** Zahlenmässig haben Krankheitsfälle bei Galenica eine wesentlich grössere Bedeutung als Unfälle. Mit der Einführung des Case Management konnte die Anzahl Leistungstage deutlich reduziert werden. Zu diesem positiven Verlauf hat die im Vergleich zu Vorjahren rasche Anmeldung von erkrankten oder auch von gefährdeten Mitarbeitenden durch die HR-Abteilungen beigetragen. So kann das Case Management jeweils früh Einfluss auf eine für den einzelnen Mitarbeitenden angemessene Wiederintegration nehmen, was sich letztlich in einer früheren Rückkehr an den Arbeitsplatz auszahlt.

**\_\_Unfälle.** Die Unfallstatistik basiert auf den Angaben der Suva. Die verfügbaren Zahlen betreffen das Jahr 2009. Sie umfassen alle bei der Suva obligatorisch versicherten Mitarbeitenden exklusive der Angestellten des Bereichs Retail, die bei einer anderen Gesellschaft versichert sind. Die Zahl der Unfälle pro 1'000 Mitarbeitende ist dank der kontinuierlichen Unfallprävention von 61 auf 35 gesunken (siehe Grafik).

Personalentwicklung 2005–2010



Unfälle pro 1'000 Mitarbeitende 2004–2009



### **Wertorientierte Führung**

\_Galenica verfügt über verschiedene Instrumente, womit die Mitarbeitenden und besonders das Kader sowie die Mitglieder der Direktion ihre Entscheidungen und Aktivitäten nach den Grundsätzen der wertorientierten Führung ausrichten. Die Steuerung der Investitionen folgt dem Ansatz des Value-based Management mit der intern definierten Kenngrösse Galenica Economic Profit (GEP). Das GEP-Modell basiert auf einem Economic-Value-Added (EVA)-Ansatz und berücksichtigt Ergebniskomponenten sowie das investierte Kapital. Das Ziel der Gruppe ist die nachhaltige Steigerung des GEP in allen Geschäftsbereichen.

### **Mitarbeitende am Erfolg beteiligen**

\_Mitarbeitende von Galenica in der Schweiz können jährlich bis zu zehn Aktien zu einem Vorzugspreis kaufen – auf Wunsch aus Mitteln ihrer Bonusauszahlung. Die erworbenen Mitarbeiteraktien sind während dreier Jahre ab Kaufdatum für einen Verkauf gesperrt. 2010 haben sich 19% der bezugsberechtigten Mitarbeitenden am Aktienprogramm beteiligt, darunter auch die Mitarbeitenden der neu erworbenen Firmen.

\_Galenica beteiligt weltweit jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter direkt am Erfolg der Gruppe. Erstmals wurde 2010 die Höhe der Beteiligung auf der Basis des Erfolgs des jeweiligen Geschäftsbereichs ermittelt.

\_Bei den Kadern ist die Erfolgsbeteiligung als Anteil im jährlichen Bonus integriert.

### **Personalkommission und Betriebskommission**

\_Zweimal jährlich treffen sich Vertreter der Generaldirektion und der HRM-Leitung mit der gruppenweiten Mitarbeitervertretung, der Betriebskommission. Dabei kommen Themen zur Sprache, die über die lokalen Anliegen der Personalkommissionen vor Ort hinausgehen. Im vergangenen Jahr standen unter anderem Fragen zur Harmonisierung im Zusammenhang mit den verschiedenen Akquisitionen im Zentrum sowie die Verbesserung der Mitarbeiterinformation im Zuge der Anpassungen bei den Sozialversicherungen.



#### **Anders sein bringt Flexibilität**

Die Waldeidechse (auch Berg- oder Mooreidechse) bringt ihre Jungen lebend zur Welt. Damit hat sie gegenüber den Eier legenden Eidechsenarten einen entscheidenden Vorteil. Während diese ihre Eier an einem Ort ablegen müssen, an dem sie durch die Sonnenwärme ausgebrütet werden, kann die Waldeidechse mit ihren Eiern im Bauch einen beliebigen Ort aufsuchen, um sich zu sonnen und so die Eier auszubrüten. Dadurch erschliesst sie sich Lebensräume, die anderen Eidechsenarten verwehrt bleiben.