

Konzept mit überzeugender Umsetzung

ASCO-AWARD 2006 Bei der ersten Asco-Jurierung wurden dieses Jahr vier geradezu idealtypische Beratungsprojekte prämiert. Ihnen gemeinsam ist: Ehrgeizige Konzepte und professionelle Methodik werden vorausgesetzt – für die Umsetzung ist das Vertrauensverhältnis entscheidend.

KATRIN PIAZZA

Die Wahl unter den eingereichten Projekten sei keine ganz einfache gewesen, erklärt Jury-Präsident Leonhard Fopp, da hinter allen eine beeindruckende Leistung gestanden habe. Die Wahl sei schliesslich auf diejenigen gefallen, die hinsichtlich der Hauptkriterien der Ausschreibung die grösste Wirkung entfaltet.

Industriestandort wiederbelebt

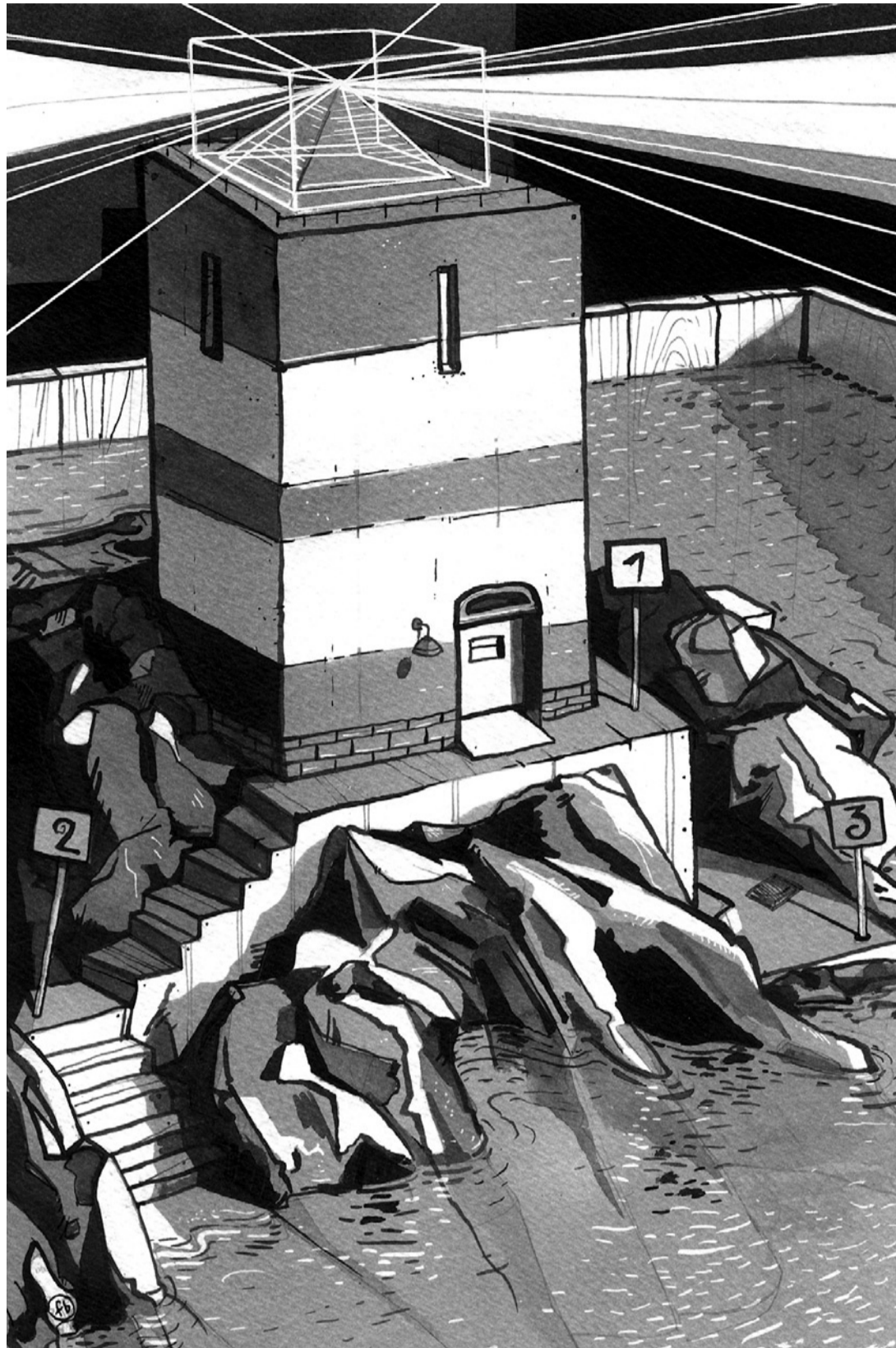
Das Ansinnen, erfolgreiche Business-Transformationen auszuzeichnen, unterstützte die Raiffeisen-Gruppe gerne, erklärt Mediensprecher Franz Würth im Namen des Hauptsponsors. Schliesslich habe die Bank in den letzten Jahren selbst grosse Veränderungen erfolgreich gemeistert. «Wir

Siemens Building Technologies hat einen Arbeitsplatz wieder zum Leben erweckt.

sehen Parallelen zur Idee des Asco Awards und unterstützen Initiativen zur Förderung der nachhaltigen Unternehmensentwicklung.»

Wer den Werkplatz Schweiz primär als Industriestandort sieht, könnte im Siegerprojekt eine geradezu metaphorische Bedeutung entdecken: «One SBT» (Siemens Building Technologies) hat einen Werkplatz, der als solcher bereits verschwunden war, wieder zum Leben erweckt. Aus dem ehemaligen Landis+Gyr-Areal in Zug ist nach längerem Dornröschenschlaf wieder ein Produktionsstandort geworden.

Männedorf, Zürich oder Zug? Vor dieser Frage stand Ende 2003 die Siemens Schweiz AG, genauer gesagt: Ihr Bereich Building Technologies. Dieser war erst fünf Jahre zuvor durch Integration des Industrieteils der Zürcher Elektrowatt-Gruppe in die Siemens entstanden und vereinte die Fachkompetenzen dreier Firmen: Cerberus, Landis&Stæfa und die gebäudetechnischen Aktivitäten von



«Best Business Transformation»: Siemens Building Technologies und Helbling Management Consulting.

Siemens. Drei Firmen, drei Standorte – Cerberus in Männedorf, Landis&Stæfa in Zug, Gruppensitz in Zürich City – so viel Dezentralismus erwies sich zunehmend als Belastung für Unternehmenskultur, Prozesse und Systeme.

Risikante Lösung mit Zukunft

Siemens Building Technologies wandte sich an das Zürcher Beratungsunternehmen Helbling Management Consulting mit dem Auftrag, die betriebswirtschaftlich sinnvollste Lösung für das Problem zu finden. Rahmenbedingungen, insbesondere politischer Na-

tur, wurden dabei explizit nicht gestellt. Die Entscheidung, alle Stammhausfunktionen in Zug zu konzentrieren, lag nicht von vornherein auf der Hand. Nicht einmal aus steuerlichen Gründen, denn mit dem Zuger Bereichssitz erwächst der Siemens-Tochter SBT kein Steuervorteil: Konzernsitz bleibt Zürich. Im Gegenteil, die gewählte Lösung beinhaltete mehr Risiken als einige der anderen Varianten.

Zwar zeigte sie gute langfristige Einspareffekte, erforderte aber auch hohe Investitionskosten. Schliesslich bedeutete sie den

Umzug aller Firmenteile aus dem Kanton Zürich und damit den Umzug von 600 Mitarbeitenden. Die Wahl fiel hauptsächlich deshalb auf Zug, weil der mit rund 1450 Beschäftigten mitarbeiterstärkste Standort die besten räumlichen Voraussetzungen bot, über Aus- und Umbaumöglichkeiten verfügt und verkehrstechnisch gut erschlossen ist.

Attraktive Beratungsaufgabe

Als «idealtypisch, wenn auch in Bezug auf Umfang und Dauer nicht alltäglich» bezeichnet Thomas Bertschinger, Geschäftsleiter

der Helbling Management Consulting, den Auftrag. Häufig unterstützte Helbling ihre Kunden bei derart grossen Projekten in Teilaspekten. «Die Ganzheitlichkeit der Begleitung – von der Konzeptionierung bis zur Umsetzung – war für uns besonders erfreulich und spannend», bestätigt auch Iwan Zwick, der das Gesamtprojekt leitete.

Innerhalb von 18 Monaten wurden ein Konzept erstellt, die Entscheidung für den neuen Bereichssitz Zug getroffen, die Platzierung der Einheiten auf dem

Das Budget von knapp 40 Millionen Franken wird eingehalten – ohne Qualitätseinbussen.

früheren Landis+Gyr-Areal geplant, Büro-Layouts gezeichnet und 1500 Umzüge durchgeführt. Noch während der Umsetzungsphase plante und realisierte das Projektteam zusätzlich ein neues Personalrestaurant, eine integrierte Laborlandschaft und ein modernes Visitors Center. Abgesehen von der Fach- und Umsetzungs-kompetenz hat Helbling dabei vor allem den strikten Fokus auf das Controlling eingebracht. Und damit dafür gesorgt, dass das Budget von annähernd 40 Mio Fr. ohne Qualitätseinbussen eingehalten wurde.

Integration geglückt

Durch das Projekt wurden erhebliche Einsparungen realisiert, beispielsweise durch Senkung der Infrastruktur- und Mietkosten. Dem Management wird heute das Reisen zwischen den Standorten erspart – unproduktive Zeit und Transferkosten entfallen. Auf Seiten der qualitativen Erfolge schlagen effizientere Prozesse zwischen dem Headquarter und den vier Divisionen zu Buche. Dass die kulturelle Integration – eines der Hauptziele des Projekts – glückte, rechnet SBT-Personalchef Gary Wagner den besonderen Anstrengungen im kommunikativen Bereich zu. Alle Aktivitäten wurden konsequent mittels Newslettern, Intranet-Plattformen und speziellen Informationsveranstaltungen kommuniziert.

Die Frage ist vom Tisch

Durch den Umzug sei die kulturelle Einheit heute physisch offensichtlich und nachvollziehbar, erklärt Wagner. Noch wichtiger aber: «Im Gegensatz zu früher wird im Unternehmen nicht mehr darüber diskutiert, weshalb Cerberus, Landis&Stæfa und Siemens überhaupt zu einem einzigen Unternehmen vereint wurden.» Die Frage ist offensichtlich vom Tisch. «One SBT» ist Realität.

Preisverleihung Best Business Transformation

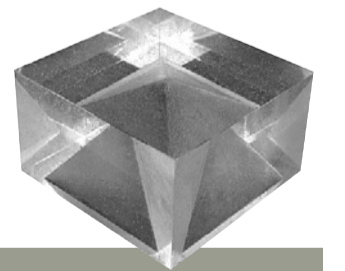
Die von der Asco als Verband der Schweizer Unternehmensberater 2005 lancierten Themen «Return on Consulting» und «Beitrag zum Werkplatz Schweiz» sollen nachhaltig sichtbar gemacht und verankert werden.

Wie auch in anderen europäischen Ländern wird in der Schweiz in einem jährlich wiederkehrenden Prozess die beste und nachhaltigste Unternehmenstransformation ausgezeichnet. Sie wird von einer namhaften Jury aufgrund messbarer qualitativer und quantitativer Resultate auf ihre systemische Implementierung und auf den nachvollziehbaren Kausalzusammenhang des Beitrags des Beratungshauses überprüft. Geehrt werden Kunde und Beratung. Die besten Beiträge werden mit dem Asco-Zertifikat «Excellent Business Transformation» ausgezeichnet, nur einem Beitrag wird der Asco-Award «Best Business Transformation» verliehen (siehe Bild).

Bei der Auswahl der Jury wurde darauf geachtet, dass eine ausgeglichene Gruppe aus Industrie, Dienstleistung, Universität, Medien, Beratungsbranche und Asco entsteht. Die Mitglieder:

- Leonhard Fopp CMC, Past President Asco, Inhaber Continuum AG, Leitung Jury
- Ralph Büchi, CEO Verlagsgruppe Handelszeitung
- Andreas Birge, Vizepräsident des VR der Roland Berger AG
- Christoph Lechner, HSG
- Bernardo Lindemann, Vorstand Asco, ABeam Consulting (Europe)
- Rolf Schäuble, VRP Basler Versicherungen
- Bruno Simma, Inhaber Simma Management Consultants
- Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen-Gruppe Schweiz
- Toni Wicki, CEO Ruag Holding
- Hans-Peter Zehnder, VRP/CEO Zehnder Group AG (asco)

ASCO



ASCO-AUSGEZEICHNETE

Spin-off als Sprungbrett genutzt

Novelis Als im Januar 2005 Novelis als Spin-off eines Bereichs der Alcan-Gruppe gegründet wurde, stand man in Sierre vor einem Problem. Anders als der Mutterkonzern, der weltweit verschiedene Märkte mit Aluminium-Walzwerkzeugen bedient, erzielt die Walliser Tochter mehr als 90% ihres Umsatzes mit Blechen für die europäische Autozulieferindustrie. Hat man sich früher bei Alcan auf eine voraussehbare Nachfrage ausgerichtet, galt es plötzlich, sich stärker mit Produkt-Lebenszyklen und den Projekten der Kunden auseinander zu setzen. Dafür waren aber die von Alcan übernommenen Geschäftsprozesse und IT-Infrastrukturen nur bedingt tauglich. Das Management von Novelis Sierre wollte die Gelegenheit nutzen,

anlässlich der Neuausrichtung auch gleich moderne Technologie und Best Practices zu implementieren. Der bisherige Beratungspartner Deloitte wurde, wie Projektleiter Bertrand Carrupt erklärt, vor allem wegen seiner starken SAP-Expertise mit dem neuen Projekt betraut. «Da die Innovationsvorgaben der Konzernleitung zu respektieren waren, musste die Umsetzung der vorgesehenen Lösung auf eine sehr pragmatische Art geschehen», beschreibt Stano Simunek, Projektleiter bei Deloitte, die Rahmenbedingungen. Er hält die vertrauensvolle Zusammenarbeit für einen Erfolgsfaktor des Projekts. Die gelungene Business-Transformation zeigt, dass Lösungen sowohl die Vorgaben eines global ausgerichteten Konzerns als auch die spezifischen Bedürfnisse eines Schweizer Industriebetriebs berücksichtigen können.



Nachhaltige Fitnesskur für Brötchenbäcker

Hiestand Obwohl seit Jahren auf Wachstumskurs, entwickelte sich die Profitabilität des Zürcher Backwarenunternehmens Hiestand nicht wunschgemäß. Damit beauftragt, die Firma fit zu machen, verfolgte das Beratungsteam von Digma Management Consulting die betriebswirtschaftlichen Ziele in einer Art, die der Unternehmenskultur entsprach – sprich: Ohne Entlassungen. «Die Leute aufwecken», beschreibt Samuel Krays, Partner bei Digma, das operative Verbesserungsprojekt, «aber nicht mittels Angst und Schrecken, sondern Know-how und Optimismus.» Warum dafür ein Beratungsunternehmen beigezogen wurde, erklärt Hiestand-CEO Wolfgang Werlé so: «Nur Externe können den nötigen Termindruck aufbauen. Internen dient das Tagesgeschäft meist als Entschuldigung dafür, Wichti-



ges nicht anzupacken.» Ein Erfolgsfaktor ist das Digma-eigene, stark partizipative Vorgehen: Einem relativ kleinen Beraterteam stand ein grosses Kundenteam gegenüber. Es wurde schrittweise zu einer anderen Einstellung geführt, «der ökonomisch orientierten», erklärt Krays. Als Erfolgsfaktoren bezeichnet Werlé Einfühlungsvermögen und Auftritt der Berater: «Sie versetzten sich in unser Business hinein – das ist wichtig für ein Unternehmen wie unseres, das nicht beratergetrieben ist.» Das Resultat überzeugt: Hiestands Aktienkurse haben seit Beginn des zweijährigen Fitness-trainings alle Erwartungen übertroffen.

High Tech auf der Bettenstation

Inselspital 1600 Betten müssen am Berner Inselspital jährlich rund 40 000 mal abgerüstet, gereinigt und aufbereitet werden – ein Riesenaufwand für Pflegepersonal, Transportdienst, Buchhaltung, Reparaturdienst und Hauswirtschaft. Besonders, wenn diese Bewegungen mühselig auf Karteikarten festgehalten werden. Im Laufe eines seit längerer Zeit laufenden, von der Zürcher Beratungsfirma pom+ unterstützten Optimierungsprozesses wurde hier grosses Verbesserungspotenzial geortet, erklärt Bernhard Leu, Direktor des Bereichs Betrieb. Da Projekte von so hoher Komplexität am Inselspital üblicherweise interdisziplinär bearbeitet werden, hat sich ein Team aus Vertretern von ETH, Beratern und Spital gemeinsam daran gemacht, Lösungen zu erarbeiten. Die vielversprechendste

Lösung für das Bettenproblem führte zum prämierten Versuchsobjekt mit der berührungslosen Etikettenlese-Technologie RFID. Dank den kleinen Tags, mit denen am Inselspital Bettgestelle und Matratzen versehen wurden, stehen heute alle wichtigen Daten auf Computern, Touchscreens oder Handhelds zur Verfügung – ortsun-



abhängig und immer zum richtigen Zeitpunkt. Dies hat nicht nur den administrativen Aufwand verkleinert, sondern auch für das Pflegepersonal zu deutlicher Arbeitserleichterung geführt. Und, sagt pom+-Projektleiter Lukas Schärer: «Damit haben wir auch bewiesen, dass diese Technologie auch den komplexen Bedürfnissen eines Krankenhauses gerecht wird.»