

Für jede Phase den richtigen Spezialisten

CONSULTING Eine Unternehmensberatung ist nur erfolgreich, wenn das Auftraggeber-Know-how mit dem des Auftragnehmers gut verwoben werden kann.

MÉLANIE KNÜSEL-RIETMANN

Er hat die «Hirslanden» zu dem gemacht, was sie heute ist: Eine der erfolgreichsten Privatklinik-Gruppen. Seit seinem Amtsantritt im Jahr 1985 hat Robert Bider sie aus- und aufgebaut, verändert und weiterentwickelt – teilweise mit und teilweise ohne externe Beratungsleistungen.

Als er sein Amt antrat, stand «Hirslanden» für eine einzige Klinik mit 105 Betten, 250 Mitarbeitenden, 130 Fachärzten. Der Umsatz lag bei 20 Mio Fr. Heute besteht die Gruppe aus 13 modernsten Privatspitälern mit über 70 Kompetenzzentren, die mehr als 1 Mrd Fr. umsetzen. Die Zahl der Betten stieg mittlerweile auf 1300, die der Mitarbeitenden auf 4500 und jene der Fachärzte auf 1300.

Was zwischen den einzelnen Quantensprüngen liegt, ist Knochenarbeit in den Bereichen Management, Technik, Organisation und Menschenführung. Wenn von einem «teilweisen» Beizug externer Spezialisten die Rede ist, hat dies mit dem beruflichen Werdegang Biders zu tun. Er hat nicht nur fünf Jahre am Unispital Zürich gearbeitet, sondern war während sieben Jahren Leiter der Abteilung Betriebswirtschaft am Schweizerischen Krankenhausinstitut. Dort hat er in eigener Regie rund 100 Be-



Robert Bider, Chef der Hirslanden-Gruppe, setzt bei Beratern auch viel Know-how bei Spitälern voraus.

ratungsprojekte geleitet. Das hat für ihn die Beurteilung der Professionalitäts-Merkmale jener Profis erleichtert, die er in verschiedenen Phasen dieser Expansion mit bestimmten Aufgaben betraut hat.

Ansprüche an Berater

Seine Erfahrungen beim Verändern gewachsener und oft auch verknöchert Strukturen kommen ihm bis heute zugute, denn mit dem Verkauf der Gruppe an die südafrikanische Medi-Clinic hat bereits wieder ein neues Kapitel in seiner Karriere begonnen. «Jetzt gilt es, die Synergien zu nutzen

und eine sichere Basis für die internationale Weiterentwicklung zu schaffen», sagt Bider. Das ist auch

Die Art der Beratungsdienste hat sich im Lauf der Jahre gewandelt.

das Ziel des sofort gebildeten Integrationskomitees.

Eigentlich muss sich der Hirslanden-CEO als Richtschnur lediglich daran halten, was er selbst als Bedingung für den Erfolg einer Beratungsleistung bezeichnet. «Un-

abdingbar für den Erfolg ist zunächst ein Vorwissen», sagt Bider.

Nach der genauen Problemanalyse, die gemäss Bider vor allem analytische Fähigkeiten voraussetzt, kommt die Kenntnis verschiedener Lösungsansätze und eine Flexibilität in deren Anwendung. Bei der Auswahl der Berater hat er immer auf diese Eigenschaften geachtet. Er spricht übrigens nie von Patienten, sondern von Kunden.

Dank an Berater

Die Art der nachgefragten Beratungsdienste hat sich im Lauf der Jahre gewandelt. Zu Beginn muss-

ten, neben medizinischen, vor allem bauliche, organisatorische sowie rechtliche Fragen gelöst werden. Später sei die Frage der Multiplizierbarkeit des Konzeptes dazugekommen. Für Bider sind zwei Arten von externen Hilfestellungen wichtig: «Ich unterscheide zwischen einer Prozessbegleitung beim Implementieren der neuen Strategie und einer Fachberatung, bei der externes und internes Wissen verflochten werden können.»

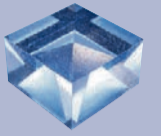
Auf eine – mögliche – Quantifizierbarkeit des Nutzens externer Consultants angesprochen, winkt er ab. Dies aus leicht nachvollziehbaren Gründen. Schliesslich waren zu verschiedenen Zeiten verschiedene Fachleute mit kaum vergleichbaren Aufgaben für die Gruppe tätig. «Aber eines kann ich mit Sicherheit sagen», sagt er mit Blick auf all die Jahre der Zusammenarbeit mit Externen. «Ohne sie wären wir nicht so schnell zum Ziel gekommen, konnten bestimmt Fehler vermieden werden, und es profitierten beide Seiten.»

«Asco liegt mir am Herzen»

Bleibt noch die Frage, wieso Bider, der viel um die Ohren hat, sich auch noch bei Asco (Association of Management Consultants Switzerland) engagiert. «Mir liegt sehr daran, dass sich Unternehmen und Unternehmensberater austauschen können, was der Professionalität der Branche und gleichzeitig der Wirtschaft zugute kommt. Daher verwende ich auch einen Teil meiner Zeit als Jurymitglied für die Wahl des Gewinners des Best Business Transformation Award» (siehe Kasten).

ASCO AWARD 2008

Einreichungsfrist Die Asco verleiht 2008, dem 50-Jahr-Jubiläum, im Rahmen der Förderung des Wirtschaftsstandorts Schweiz zum dritten Mal den Preis für die beste und nachhaltigste Unternehmens-Transformation in der Schweiz; er soll u.a. die grundlegende



Neuausrichtung einer Firma dokumentieren, erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervorheben und auf ausserordentliche Erfolge hinweisen. Geehrt werden Kunde und Berater, die das Projekt gemeinsam realisiert haben. Die eingereichten Beiträge werden von einer Jury beurteilt. Die besten Beiträge werden mit dem Zertifikat «Excellent Business Transformation» ausgezeichnet, einem Beitrag wird der Award «Best Business Transformation» verliehen. Der Award und die Zertifikate werden unter dem Patronat von Economiesuisse und mit den Hauptsponsoren Ito1 energy, SAP (Schweiz) und der Zurich Schweiz im Rahmen des Asco Consulting Day vom 19. August 2008 im Park Hyatt Zürich in einem Festakt verliehen. Einreichen der Beiträge bis 31. Mai 2008, Anmeldung unter www.asco-award.ch.

www.asco-consultingday.ch