

STATEMENTS

Meine Erfahrung in Zusammenarbeit mit Beratern



Werner Vontobel,
Head Corporate
Center, AIG Private
Bank Ltd,
Genf/Zürich

«Die Zusammenarbeit mit Beratern war für uns dort am erfolgreichsten, wo wir die Berater eng in unsere internen Prozesse miteinbezogen, sie aber trotzdem ihre Aussensicht und Unabhängigkeit bewahren konnten und diese beiden Elemente auch immer wieder mit positiven Effekt einbrachten.»



Kurt Spirig,
General
Management,
B-Source,
Lugano

«In der immer mehr vernetzten Geschäftswelt leistet der Berater einen entscheidenden Beitrag, indem er als Moderator die Netzwerkteilnehmer und deren Interessen zusammenbringt, um Cases zu entwickeln und schliesslich gemeinsam im Time-to-Market-Rahmen zu entscheiden und zu realisieren.»



Stefan Jenni,
IT-Leiter,
V-Zug AG,
Zug

«Gegenüber Beratern bin ich eher kritisch eingestellt. Für die Auswahl eines unternehmensweiten IT-Systems haben wir trotzdem mit einem erfahrenen Berater zusammengearbeitet. Von ihm erhielten wir wertvolle Tipps und wurden dank seiner Kenntnisse auf Überraschungen gut vorbereitet. Das hat sich gelohnt.»



Walter Hess,
CEO,
Swiss Steel,
Emmenbrücke

«Der Berater hat das strategische und strukturelle Problem à fonds verstanden und radikal bei der Wurzel gepackt. Dank seinen Lösungsansätzen, insbesondere im Bereich des Innovationsmanagements, wurden die Voraussetzungen für die in den letzten Jahren erzielten Umsatzsteigerungen und Gewinne geschaffen.»



Toni Bichsel,
Geschäftsführer,
Leiter Verkauf & Marketing,
Kentaur,
Lützelflüh

«Beratung funktioniert gut, wenn der Berater Verantwortung übernimmt. Neben Fachkompetenz sind gegenseitiger Respekt, Vertrauen und Sozialkompetenz wichtige Faktoren für ein gutes Resultat. Externe Berater konnten ohne Vorurteile Lösungsvorschläge einbringen und mir den Rücken freihalten fürs Tagesgeschäft.»



Christof Zürcher,
Vors. der GL,
Atupri Krankenkasse,
Bern

«Dank kompetenter Unterstützung des Beraters ist es Atupri gelungen, die Kundenzufriedenheit zu optimieren und gleichzeitig Kostensenkungen zu realisieren. Durch Einführung eines neuen Geschäftsprozessmodells wurde innert kurzer Zeit das Ziel der langfristigen Sicherstellung unserer Servicequalität erreicht.»

Erfolgreich auf der Suche nach «Verschwendung»

TELEKURS CARD SOLUTIONS/ABEGGLEN Trotz Druck auf die Marge wurde die Produktivität um ein Drittel erhöht.

KATRIN PIAZZA

Wenn Effizienzverbesserungen von 36% möglich sind, bedeutet das, dass vorher so schlecht gearbeitet wurde? Maria Mathis, Head of Operations bei Telekurs Card Solutions AG, in deren Bereich das Projekt «next» durchgeführt wurde, nimmt die freche Frage sportlich und lacht: «Überhaupt nicht!» Das Terminalgeschäft ihres Bereichs sei mit einem enormen Zuwachs konfrontiert gewesen. Ausserdem hätten die zunehmenden Bedürfnisse des Detailhandels und ein stark ansteigendes Transaktionsvolumen wegen des grossen Margendrucks ohne Personalaufstockung bewältigt werden müssen. Die stark wachsende Produktpalette sowie die immer neuen Technologien hätten die Situation zusätzlich erschwert.



Das Team war so begeistert, dass es manchmal fast gebremst werden musste.



Das mit dem Mandat betraute Beratungshaus Abegglen Management Partners AG setzte, um die Situation schnell zu verbessern, ganz auf die Lean-Methodik. Sie ist eine Kernkompetenz des 1975 gegründeten und heute in der zweiten Partnergeneration geführten General-Management-Consulting-Unternehmens. «Zuerst wurden die Wertströme aufgenommen, analysiert, und daraus wurde die Stossrichtung des Projekts abgeleitet», so Thomas Lanz, Projektleiter auf Beraterseite.

Etwas Neues tun - müssen

Die zweite Phase sei von eigentlicher Knochenarbeit geprägt gewesen, ging es doch darum, sämtliche Prozesse zu durchleuchten: «Wo sind die Fehlerquellen? Wo wird zu lange gewartet? Wo entsteht Doppelpurigkeit? Wo werden Informationen unnötig transportiert?» Kurz: Es begann eine intensive Suche nach Verschwendung. In Kaizen-Teams wurden die Mitarbeitenden angeleitet und dazu motiviert, Verschwendung und Ineffizienz in ihrem eigenen Bereich zu finden und zu beseitigen. Immer unter dem Lean-Leitmotiv: «Wenn Sie etwas erreichen wollen, was Sie bisher nicht erreicht haben, werden Sie etwas tun müssen, was Sie bisher nicht getan haben.» Mathis verhehlt nicht, dass es anfänglich wohl Widerstände gegen das Projekt gab. «So etwas löst natürlich Existenzängste aus. Effizienzsteigerung wird von Mitarbeitenden zuerst immer im Sinne von «Stellenabbau» interpretiert.»

reicht zu finden und zu beseitigen. Immer unter dem Lean-Leitmotiv: «Wenn Sie etwas erreichen wollen, was Sie bisher nicht erreicht haben, werden Sie etwas tun müssen, was Sie bisher nicht getan haben.» Mathis verhehlt nicht, dass es anfänglich wohl Widerstände gegen das Projekt gab. «So etwas löst natürlich Existenzängste aus. Effizienzsteigerung wird von Mitarbeitenden zuerst immer im Sinne von «Stellenabbau» interpretiert.»

Weniger Überstunden

Von Anfang an seien Bedeutung, Sinn und Zweck der Methodik von Beraterseite aber sehr gut kommuniziert worden. «Die Know-how-Vermittlung geschah auf ansprechende und praxisbezogene Art und Weise, mitunter sogar spielerisch», erinnert sich Carlos von Achenbach, der Projektleiter auf Kundenseite. Vor allem sei die Kernbotschaft - Veränderungen dienen in erster Linie dem Kunden und damit letztlich direkt dem Unternehmen - sehr schnell verstanden worden. «Das Pilotteam war so begeistert, dass wir es manchmal fast bremsen mussten», erinnert sich Lanz. Die Begeisterung hat Früchte getragen: Innerhalb eines Jahres wurde die Gesamtproduktivität des Bereichs um 36% gesteigert. Offenbar sind die Verbesserungen auch mit mehr Arbeitszufriedenheit verbunden: «Die Mitarbeitenden leisten heute weniger Überzeit, weil unsere Prozesse «lean» sind», freut sich Mathis. Nun wird der Erfolg des Projekts auf weitere Bereiche von Telekurs Card Solutions und Telekurs Multipay ausgeweitet. Wie seine Beraterkollegen der anderen zertifizierten Projekte betrachtet auch Thomas Lanz das Zertifikat «Excellent Business Transformation» als willkommene Anerkennung. Grosszügig sagt er jedoch: «Ich gönne diesen Preis vor allem dem Team von Telekurs Card Solutions, das so toll gearbeitet hat.»

120 Mitarbeitenden den Arbeitsplatz erhalten

LITEX NEON/HELBLING CORPORATE FINANCE Aus der Intensivstation gerettet, wurden sogar die Löhne erhöht.

KATRIN PIAZZA

Die Litex Neon AG ist ein führendes Schweizer Unternehmen für Leuchtwerbung und Beschriftungen. Litex steht für kreative Innovation. Know-how und Technik sind auf dem neuesten Entwicklungsstand. Vom Selbstbewusstsein, das heute aus dem Selbstporträt auf der Firmenwebsite spricht, dürfte Mitte 2006 kaum etwas vorhanden gewesen sein. Auf Lauric Barbier, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner von Helbling Corporate Finance AG, wartete nach eigener Darstellung ein geradezu klassisches Recovery-Projekt: «Eigentlich ein Fall für die Intensivstation.» Litex erwirtschaftete damals bei einem Umsatz von 28 Mio Fr. rund 4 Mio Fr. Verlust - einen Verlust, den sich niemand so richtig erklären konnte.



Im schlimmsten Fall wäre die Produktion nach Osteuropa verlegt worden.



Patrick Hofmanninger, VR-Delegierter von Litex, sagt im Rückblick: «Es fehlte vor allem am Management-Know-how, den richtigen Prozessen und Systemen.» Insbesondere in der Buchhaltung sei kaum Transparenz vorhanden gewesen. In der Anfangsphase, in der wegen mangelnder Liquidität hoher Zeitdruck herrschte, galt für die am Turnaround Beteiligten also laut Hofmanninger: «Blindflug.»

Es durfte nicht schief gehen

Unter dem sprechenden Namen «Eurofit» wurde die Litex bis August 2007 in drei Phasen saniert. Nach dem Strategie-Audit, der von August bis Oktober 2006 dauerte, wurden potenzielle Investoren gesucht.

Ausserdem wurden die Finanz- und Führungsverhältnisse neu strukturiert. Das Turnaround-Team, dem vorwiegend Mitglieder der neuen Geschäftsleitung und Kader der zweiten Führungsstufe angehörten, wurde von Helbling hauptsächlich methodisch unter-

stützt und gecoacht, erzählt Barbier: «Unter dem Motto «failure is no option» wurden rasch Lösungsmöglichkeiten gesucht.» Der resultierende Massnahmenplan wurde im Wochenrhythmus nachgeführt und von einer fortlaufenden Ergebniskontrolle begleitet.

Grösster privater Arbeitgeber

Die Beteiligten machen kein Geheimnis daraus, dass auch eine Verlegung der Produktion nach Osteuropa erarbeitet wurde - als Notfallplan. «Zum Glück war die Firma aber bald so gut aufgestellt, dass dieser Schritt nicht nötig wurde», freuen sich Hofmanninger und Barbier. Für die Region Appenzell, deren grösster privater Arbeitgeber mit 120 Mitarbeitenden die Litex Neon ist, hätte ein Misserfolg dramatische Folgen gehabt. Barbier und Hofmanninger bezeichnen den Sanierungswillen und die hohe Motivation aller Beteiligten als spezielle Charakteristik dieses Projekts.

Ansonsten sei der Fall Litex in seinen Augen geradezu typisch für sehr viele mittelständische Schweizer Unternehmen, sagt Barbier: «Es gibt sehr viele in einer ähnlichen Situation.» Schön sei, wenn durch Fälle wie dieser gezeigt werden könne, dass Überlebenschancen meist vorhanden seien - «vorausgesetzt, die Verluste werden eliminiert und die Firma ist innovativ». Beides ist bei Litex offenbar der Fall, 2008 wird ihr Ebit voraussichtlich stolze 2 Mio Fr. betragen.

Besonders erfreulich ist, dass bei diesem Projekt sogar die Mitarbeitenden des Kunden belohnt wurden: Nicht nur konnte dank «Eurofit» ein Stellenabbau vermieden werden, auch die durchschnittliche Lohnsumme pro Kopf konnte um mehrere 100 Fr. erhöht werden. Ein im wahrsten Sinne des Wortes leuchtendes Beispiel für ein erfolgreiches Beratungsmandat.

Ein Vorbild für die ganze Branche der Kundin

ALLIANZ BUSINESS SERVICE/LODESTONE Mentalitäten in verschiedenen Ländern wurden miteinander verbunden.

KATRIN PIAZZA

Das mit einem Zertifikat ausgezeichnete Projekt «Allianz Business Services» ist eines, von dem wohl jeder Consultant insgeheim träumt, ging es darin doch darum, auf der grünen Wiese einen ganz neuen Firmenebereich aufzubauen. Lodestone durfte für die Allianz-Gruppe in Bratislava für eine grössere Business Unit ein Shared Service Center (SSC) samt SAP-Infrastruktur aufbauen, woran acht Ländergesellschaften beteiligt sind. Alle Prozesse und Applikationen von Buchhaltung über Controlling bis zum Reporting sollten in dieses SSC einfließen.



Die jeweiligen Mentalitäten waren für beide Seiten eine Umstellung.



Für Peter Fischer, einer der Gründungspartner von Lodestone, und sein Team war das eine geradezu ideale Aufgabe, passte sie doch genau zur Kernkompetenz seines Unternehmens, das eine breite Palette an Dienstleistungen im Bereich von Strategy & Business Process Consulting, Solution Definition, Solution Consulting, Solution Implementation und IT Transformation Consulting anbietet. Lodestone wurde 2005 vorwiegend von ehemaligen IBM-Mitarbeitern gegründet und beschäftigt heute in 13 Ländern rund 400 Mitarbeitende.

Zügige Umsetzung über Grenzen

Auch bei diesem Projekt, das in drei Wellen von 2006 bis 2009 abläuft, war und ist Zeitdruck ein ständiger Begleiter. Bereits acht Monate nach dem Start waren die ersten drei Länder operabel. «Die Implementierung von Allianz Business Services ist ein grosser Schritt vorwärts für die ganze Allianz-Gruppe», erklärt Marcin Halberszadt, CEO Allianz Business Services. Es sei ein Vorbild nicht nur innerhalb der Allianz-Gruppe, sondern für die gesamte Financial-Services-Industrie. «Es ist das erste multinationale, echte Shared

Service Center, das ich kenne», freut sich auch Fischer. Vielleicht gebe es noch andere, aber in dieser Form und länderübergreifend - das habe er persönlich noch nirgends gesehen.

Fachwissen und Kommunikation

Halberszadt schreibt Lodestone die Schlüsselrolle für den Projekterfolg zu, «weil ihr Team nicht nur SAP-Technik-Expertise mitbrachte, sondern sehr tiefe Kenntnisse der Branche und ihrer Prozesse». Die erstaunliche Fähigkeit, «dass sie unsere Sprache sprechen», sei der Hauptgrund für die fruchtbare und langjährige Zusammenarbeit, ist er überzeugt. Die Kunst, über kulturelle und sprachliche Unterschiede hinweg erfolgreich zu kommunizieren, spielte bei diesem Projekt offenbar eine grosse Rolle, war es international doch sehr stark durchmisch.

Die Ansprüche und Erwartungen, beispielsweise in Bezug auf die Arbeitsinstruktionen, seien sehr hoch gewesen, erzählt Fischer.

«Ohne Vorurteile oder gar Klischees bedienen zu wollen, die unterschiedlichen Mentalitäten waren beiderseitig gewöhnungsbedürftig.»

Das Hauptcharakteristikum dieses Projekt sei seiner Meinung nach aber der hohe Pioniergeist gewesen: «Es herrschte eine sehr dynamische, begeisternde Atmosphäre.»

«Allianz Business Services» zeigt eindrucklich, wie viel Finger-spitzengefühl die tägliche Arbeit eines Beraters mitunter verlangt, wie komplex die Beziehungen sich gestalten - nicht nur zwischen Auftraggeberfirma und Beratungshaus, sondern zwischen allen Beteiligten. Fischer freut sich, dass dieser gemeinsame Erfolg nun auch externe Anerkennung erhält: «Wir haben das Projekt gemeinsam durchgeführt und werden dafür gemeinsam ausgezeichnet.»

STATEMENTS

Meine erfreulichste Erfahrung in der Zusammenarbeit mit meinem Kunden



Markus Bucher,
Partner, Leader
Advisory,
PwC AG, Zürich

«... ist, wenn wir ihm zu einem messbaren Erfolg verhelfen können. Dem Kunden bei einem Veränderungsprozess Zuversicht und Vertrauen mit auf den Weg zu geben, ist mir das grösste Anliegen. Es bedarf der Fähigkeit, sich auf allen Ebenen in die Lage des Kunden hineinversetzen zu können.»



Oliver Vaterlaus,
Partner, AWK
Group AG,
Zürich

«... ist, wenn Kunde und Berater zu einem Team verschmelzen, sich aber gegenseitig nichts schenken, einander fordern und fördern und gemeinsam Höchstleistungen erbringen.»



Rudolf Gysi,
GMS Gysi
Management
Support,
Spiegel/Bern

««Make or buy» lautete mein Auftrag. Der Lieferant war zu teuer und musste sein Angebot überprüfen. Er fragte mich, ob ich ihn dabei berate. Mein Auftraggeber war einverstanden. Beide Seiten vertrauten mir vollkommen. Eine sehr schöne Erfahrung und auch das Resultat offener Kommunikation.»



Lukas E. Bär,
CEO, Abegglen
Management
Consultants,
Volketswil

«... war ein Projekt, das mit einem sehr skeptischen Management startete. Währenddessen konnten wir aber einen konstruktiven, partnerschaftlichen Dialog aufbauen, gemeinsam Lösungen finden, anerkannten Mehrwert schaffen und so eine bis heute bestehende Kundenbeziehung aufbauen.»



Carsten Vollrath,
Man. Director,
Arthur D. Little
(Switzerland)
Ltd, Zürich

«Nach zwei erfolgsabhängigen Kostensenkungsinitiativen mit einem Erfolgsbonus von 50% für uns wurden wir vom Vorstand des Kunden gebeten, beim dritten Projekt unser Honorar fix statt erfolgsabhängig zu kalkulieren. Offensichtlich hatten wir ihn als Business- und Risk-sharing-Partner voll überzeugt.»



Thierry Lalive d'Epinay,
Managing
Partner, HPO
AG, Freienbach

«Eines der beiden letzten Stahlwerke in der Schweiz sollte schliessen. 514 Kündigungen waren ausgesprochen. Eine einfache Anpassung der Strategie und ein sorgfältiger Unternehmensdesign beider Stahlwerke hatten zur Folge, dass beide Werke heute hoch profitabel Rekordmengen produzieren.»