

# Handelszeitung

## Die besten Transformationen von Schweizer Unternehmen

**Auszeichnung** Fünf Beratungsdienstleister und ihre Firmenkunden wurden in vier Kategorien mit je einem ASCO Award 2016 geehrt. Wie die siegreichen Consulting-Projekte die Jury überzeugt haben.

VON SUSANNE WAGNER 28.06.2016



*ASCO Award 2016: Die Trophäe für die Sieger. zvg*

Anlässlich des Tages der Beratung der Association of Management Consultants Switzerland (ASCO) am 28. Juni 2016 im Zürcher Hotel Park Hyatt wurde der ASCO Award für Best Business Transformation zum elften Mal verliehen. Wurde die Auszeichnung früher in Gold, Silber und Bronze vergeben, gab es – inklusive Sonderpreis – fünf Sieger in vier Kategorien. Ganz nach dem Motto: «The winner takes it all».

Der Preis soll die grundlegende Veränderung eines Unternehmens dokumentieren, erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervorheben, das Bewusstsein für exzellentes Consulting schärfen, auf ausserordentliche Erfolge qualitativer und quantitativer Art hinweisen und möglichen Beratungskunden verdeutlichen, wo die Unterschiede in der Vielfalt des Consulting-Spektrums liegen.

## **Winner Boutique: Pfyffer Schmid für Schaffhausen**

Sie planen und bauen Strassen und sind für Radwege und öffentliche Plätze verantwortlich: Tiefbauämter sind wichtig für die äussere Erscheinung einer Stadt und eines Kantons. In Schaffhausen sind die Tiefbauämter von Stadt und Kanton zusammengelegt worden. Die neue Organisation heisst Kompetenzzentrum Tiefbau Schaffhausen. Ein passender Name, denn das neue Zentrum wird alle Leistungen der beiden Ämter erbringen und dafür 12 Prozent weniger Personal benötigen. Diesen anspruchsvollen Prozess begleitet hat die Beratungsboutique Pfyffer Schmid Organisationsentwicklung.

Zunächst galt es, bestehende Leistungskataloge zu konsolidieren, Synergiefelder und Outsourcing-Potenzial zu identifizieren und das Zielangebot des neuen Kompetenzzentrums zu definieren. In schlanken Kernteams wurden die Inhalte vorbereitet und in breiten Workshops mit den Führungskräften diskutiert. Aus Sicht von Mandatsleiter Dieter Schmid war folgender Ansatz matchentscheidend: «Durch die frühe Involvierung und die kooperative Bearbeitung der Themen konnten wir tragfähige Lösungen finden. Das wäre in einem klassischen Top-down-Prozess nicht möglich gewesen.»

Nicht ganz selbstverständlich, für manch einen sogar überraschend ist das Resultat der Volksabstimmung: 68,5 Prozent der Schaffhauser sagten am 15. November 2015 Ja zu einer Zusammenlegung der beiden Tiefbauämter. Auch bei Führungskräften und Mitarbeitenden genoss das Projekt eine hohe interne Akzeptanz – obwohl es zu personellen Einsparungen führte. Aus Kundensicht überwiegen für Kantonsingenieur und Projektleiter Dino Giuliani die positiven Aspekte: «Wir konnten die Veränderungen organisations-verträglich umsetzen, mit angemessenen Übergangslösungen und der Nutzung von natürlicher Fluktuation.»

In der neuen Organisation am neuen Standort können die bisherigen Leistungen bei reduziertem Ressourceneinsatz beibehalten und teilweise sogar verbessert werden. Aus den Personaleinsparungen von 12 Prozent entstehen wiederkehrende Einsparungen bei Personal, Fahrzeugen und Geräten von insgesamt 1,3 Millionen Franken pro Jahr. So ist die gelungene Zusammenführung ein schweizerisches Musterprojekt, das aufzeigt, wie über die hoheitlichen Grenzen zwischen Kanton und Gemeinden hinweg Synergien in der öffentlichen Verwaltung konstruktiv genutzt werden können.

## **Winner International: Inova für upc Schweiz**

Ein Bild bleibt länger haften. Das gilt ebenso für Projektnamen, insbesondere bei Businesstransformationen, so wie sie die Beratungsfirma Inova Management für upc Schweiz durchführte. Mit «Route 51» erhielt das Projekt einen knackigen Titel und eine visuelle Identität. Der Hintergrund dazu ist die Binsenweisheit: Wer 51 Prozent hat, hat nicht nur das Sagen, sondern auch die Verantwortung.

Damit gelang es, in einer technisch orientierten Organisation Verständnis für die Unternehmensentwicklung im Sinn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) zu wecken. Ziel war, eine fehlertolerante Kultur aufzubauen, um Problemursachen zu erkennen und zu beheben sowie um den Ressourceneinsatz zu optimieren. Dies war umso wichtiger, als im Projektzeitraum aus Synergiegründen die Abteilungen Network Operations und der IT-Bereich Service Applications in der neuen Organisation SANO zusammengefasst wurden.

Zunächst erarbeitete Inova mit dem Führungsteam die Ist- und Soll-Situation und schulte danach ein Botschafterteam, das Denkweise und Methoden in die Organisation trug. «Wichtig war auch, rasch Pilotprojekte umzusetzen und im Train-the-Trainer-Ansatz eine nachhaltige Verankerung der Kompetenz zu erreichen», sagt André Zofka, Experte bei Inova Management.

Im Kontext der Kaizen-Philosophie wurden die Mitarbeitenden zu Eigenverantwortung und zum Einreichen von Verbesserungsvorschlägen angehalten. Nach kurzer Zeit waren mehr Vorschläge eingegangen, als umgesetzt werden konnten. Der Return on Consulting war schnell erreicht. Route 51 bewegt darüber hinaus viel: Der Service-Level für Order and Change wurde um 10 Prozent, für Time to Repair um 40 Prozent verbessert. Der KVP ist auch zwei Jahre nach dem Projekt ein wichtiger Standardprozess. Die teamübergreifende Lösungskultur konnte auf die upc-Organisationen in Österreich und Deutschland ausgerollt werden. Die in einem Lego-Workshop erarbeitete Zielstruktur dient weiterhin als Orientierungshilfe und fördert die team- und standortübergreifende Kommunikation.

### **Winner Global: Helbling für Schleuniger**

Welche Wachstumsoptionen hat unser Unternehmen und wie können wir Umsatz und Ebit steigern? Mit dieser Frage gelangte die Schleuniger Gruppe vor rund zweieinhalb Jahren an die Beratungsfirma Helbling Business Advisors. Schleuniger ist ein global tätiger, führender Ausrüster für die kabelverarbeitende Industrie und bildet den Geschäftsbereich Wire Processing der börsennotierten Metall Zug.

Ziel war ein organisches und akquisitorisches Wachstum im hohen zweistelligen Millionenbereich. Dazu erarbeitete Schleuniger mit Helbling eine Produkt-Markt-Strategie. «Innerhalb von nur zehn Wochen entwickelten wir 24 Massnahmen, um die Produktentwicklung voranzutreiben, weitere Märkte und Kundensegmente zu erschliessen sowie die Wertschöpfungsketten der Kunden vollständiger abzudecken», so Helbling-Projektleiter Thomas Bertschinger.

Das Kickoff für die Umsetzung erfolgte im Juni 2014 im Rahmen eines Group -Management Meeting mit den rund 50 Top-Führungskräften der Schleuniger Gruppe. Seither wird die Umsetzung durch ein Programm-Management gesteuert. Mit spezifischen Controlling-Tools

werden Arbeitsfortschritt sowie Zielerreichung überwacht und bei Abweichungen konsequent Korrekturen vorgenommen. Bis dato tätigte das Unternehmen Investitionen von rund 10 Millionen Franken, davon etwa 6 für ein neues Technologie- und Trainingscenter in Thun.

Das Resultat kann sich sehen lassen: Trotz einem erstarkten Franken realisierte Schleuniger 2015 eine Bruttoumsatzsteigerung von rund 40 Millionen Franken (+35 Prozent) bei einer gleichzeitig verbesserten Ebit-Marge von 15 Prozent. Ebenfalls gelang es dem Unternehmen, im gleichen Zeitraum rund 70 Stellen zu schaffen, davon etwa 20 in der Schweiz.

Obwohl Schleuniger den Umsatz zu fast 100 Prozent im Ausland erwirtschaftet, beschäftigt das Unternehmen fast 40 Prozent der 640 Mitarbeitenden an den Standorten Thun und Unterägeri. «Wir glauben trotz der ungünstigen Währungssituation weiter an den Werkplatz Schweiz, insbesondere wegen der nach wie vor vorteilhaften Rahmenbedingungen sowie der ausserordentlich motivierten, qualifizierten und flexiblen Mitarbeitenden», sagt CEO Christoph Schüpbach.

### **Winner Digital: Q\_Perior für SBB RailClean**

Ungereinigte Bahnhöfe sind kein schöner Anblick. Zum Glück gibt es das RailClean-Team der SBB: 440 Mitarbeitende reinigen an 365 Tagen im Jahr die Bahnhöfe, die nähere Umgebung und halten sie instand. Bis anhin wurden die Aufträge und Rapporte in Papierform bearbeitet. Um die Digitalisierung auch im Bereich RailClean einzuleiten, holten die SBB Unterstützung von Q\_Perior Business- und IT-Beratung. Die Arbeitsabläufe der Touren- und Reinigungsplanung sollten digital organisiert und der papierbasierte Ablauf durch eine automatische, App-unterstützte Einsatzplanung ersetzt werden.

Die grösste Herausforderung war, die Mitarbeitenden mit unterschiedlichen Voraussetzungen und teilweise keinen bis geringen IT-Kenntnissen zu schulen sowie die Arbeitsweisen in 13 Regionen und drei Sprachen zu vereinheitlichen. «Auch aus technischer Sicht war es ein Pionierprojekt, weil erstmals auf Basis der SAP-Plattform mobile Applikationen entwickelt und verteilt wurden», sagt Lars Erdmann von Q\_Perior. Als Endgeräte wurden Standard-Smartphones verwendet, was Kosten spart und den Einsatz weiterer mobiler Szenarien ermöglicht.

Dank dem schrittweisen Rollout konnten die Eigenheiten der einzelnen Standorte berücksichtigt werden. Zudem konnte die Anwendergruppe ihre spezifischen Bedürfnisse einbringen. Durch die Vernetzung der RailClean-Mitarbeitenden sind die Arbeitsabläufe nicht nur transparenter; dank der aktiven Rückmeldung und GPS-Ortung ist es neu auch möglich, bei einem Personalausfall oder bei Zusatzaufträgen schnell und flexibel zu reagieren. Die Informationen liegen jetzt zeitnah vor und ergeben ein differenziertes Bild in

der zentralen Planung. Dadurch wurden die seit Jahren verwendeten starren Abläufe dynamischer. Die Auftragsbewirtschaftung von der Meldung bis zur Verrechnung erfolgt ohne Medienbrüche.

Dies alles ermöglicht den SBB, einen besseren Service gegenüber den Kunden zu erbringen und die Wirtschaftlichkeit des Konzerns zu steigern.

### **Sonderpreis der Jury: IBM für LafargeHolcim**

Auf den ersten Blick haben Zement und Informatik wenig miteinander zu tun. Im gemeinsamen Projekt von IBM mit LafargeHolcim, dem führenden Unternehmen der Baustoffindustrie, fanden die beiden Bereiche spannende Berührungspunkte. Im Zentrum stand die Energieoptimierung in der Zementproduktion.

Die Herstellung von Baustoffen ist aufwendig und energieintensiv. LafargeHolcim ist darauf bedacht, den Energieverbrauch laufend zu optimieren. Trotzdem ergeben sich im täglichen Betrieb Verbrauchsschwankungen von mehreren Prozenten. LafargeHolcim gelangte zu IBM mit der Frage, ob diese Schwankungen unter Zuhilfenahme moderner IT-Tools verringert werden können. Um dies herauszufinden, wurde das Computersystem Watson eingesetzt. Mit den intelligenten und lernenden Analysewerkzeugen können die Zusammenführung und Bewertung von Prozessdaten und das individuelle Verhalten miteinander kombiniert werden. Das Ziel war, die physikalischen Abläufe in der Mühle und die Entscheidungsprozesse der Operateure zu eruieren und mit einer Mustererkennung in Beziehung zueinander zu setzen.

Bei der Herstellung von Zement gibt es einige Variablen, die der Operateur an der Mühle selber entscheiden und beeinflussen kann, zum Beispiel die Temperatur. Um die im komplexen Produktionsprozess ablaufenden Muster zu erkennen, mussten Tausende von Datensätzen und Aufzeichnungen der vergangenen 18 Monate gesammelt und ausgewertet werden. Durch den Einsatz der kognitiven Analysemethoden kann Watson Daten in die Optimierung der Prozesse einfließen lassen, die bisher nicht greifbar waren.

«Der Trend zeigt, dass das Verhalten des Operateurs so beeinflusst werden kann, dass die Prozesse besser ablaufen können», sagt Stefan Hild, Projektleiter bei IBM Analytics. In der derzeit laufenden Testphase des Projekts wird geprüft, ob mit der IBM-Lösung der erwartete positive Effekt auf den Energieverbrauch erreicht wird. Werden die Erwartungen erfüllt, können Einsparungen im Energiebereich sowie eine Verbesserung der Ökobilanz erzielt werden.

LafargeHolcim ist nach eigenen Angaben als weltweit der CO<sub>2</sub>-effizienteste internationale Zementhersteller führend in der Branche und will bis 2030 die spezifischen Netto-CO<sub>2</sub>-Emissionen um 40 Prozent verringern.

## Anzeige