

# Fünf sind auf dem Podest

**Best Business Transformation** Die diesjährigen ASCO-Awards gehen an fünf Beratungsunternehmen und ihre Firmenkunden. Erstmals wurde die Kategorie Student Consultants ausgezeichnet.

SUSANNE WAGNER

**A**m Tag der Beratung der Association of Management Consultants Switzerland (AMC) am 29. Juni 2017 im Hotel Kameha Grand Zürich, Glattpark/Zürich, wurde der ASCO Award für Best Business Transformation zum zwölften Mal verliehen. Dieses Jahr gab es fünf Sieger in fünf Kategorien (siehe auch Box rechts). Neu ist die fünfte Kategorie, Student Consultants.

## Winner Boutique: Haas Projekt Consulting

Klima- oder Lüftungsanlagen funktionieren nicht ohne Regelung und Steuerung. Dazu braucht es Antriebslösungen: Stellantriebe, Wasserstellglieder und Sensoren. Die Belimo Automation AG mit Sitz in Hinwil ist Weltmarktführer bei der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb von Antriebslösungen zur Regelung und Steuerung von Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlagen. 2016 wurde gemeinsam mit Haas Projekt Consulting ein Projekt gestartet, um das Sortiment der Kugelregelventile für Wasseranwendungen zu vereinfachen.

Ziel des Projekts war es, gemeinsam einen Weg zu finden, um das Teilsortiment zu reduzieren, global zu harmonisieren und kostengünstiger zu gestalten sowie die Nachhaltigkeit der Komplexitätsreduktion sicherzustellen. In persönlichen Interviews und zwei mehrtägigen Workshops mit interdisziplinären Teilnehmern aus aller Welt erarbeitete man Möglichkeiten, wo das Sortiment reduziert werden kann. Eine Workshopleitung durch Haas Projekt Consulting war dabei zentral, so Belimo-Projektleiter Lukas Zulliger.

Fokus dabei war, dass die Teilnehmenden so einbezogen wurden, dass das Ziel der Initiative am besten erreicht wird. Dabei zeigte sich, wie wichtig es ist, dass die Mitarbeitenden aus ganz unterschiedlichen Unternehmensbereichen und Regionen auch physisch in einem Raum zusammenkommen und gemeinsam einen Weg finden. Zur Veranschaulichung war das ganze Teilsortiment im Workshopraum ausgestellt. Nach zwei Workshops war die Basis für die Komplexitätsreduktion sowie eine künftige global koordinierte Sortimentspflege gelegt.

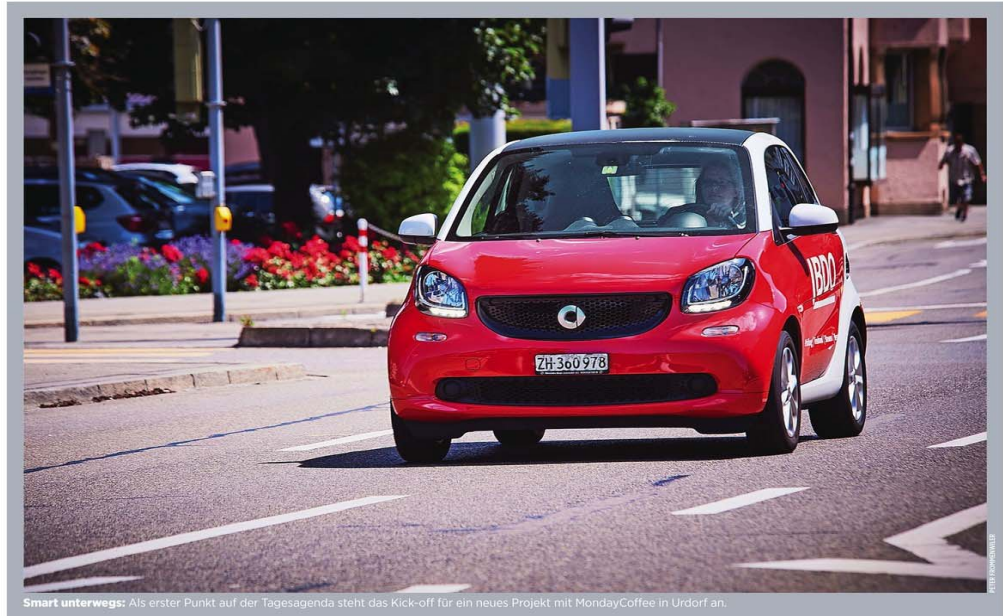
Im Ergebnis gelang es, die Produktvarianten um 50 Prozent zu reduzieren. Das erarbeitete Wissen zum Umgang mit Komplexität kann in Zukunft auf weitere Sortimente übertragen werden. Die innovationsgetriebene Unternehmen mit rund 1500 Mitarbeitenden erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2016 einen Umsatz von 534 Millionen und einen Reingewinn von knapp 70 Millionen Franken. Die Aktien der Belimo Holding AG (BEAN) sind seit 1995 an der Schweizer Börse (SIX) kotiert.

## Winner International: Staufen.Inova

Als Marktführer seine Positionierung auf dem Markt auch für die Zukunft sicherstellen – mit diesem Ziel gelangte die Pistor AG an die Beratungsfirma Staufen.Inova AG. Pistor ist schweizweit der grösste Zulieferer für Bäcker, Konditoren, Confiserie und die Gastronomie.

Das Projekt «Dynamo 15» zielt darauf ab, Prozesse und Kosten zu verbessern und bestehende Abläufe durch die unmittelbar betroffenen Mitarbeitenden zu optimieren. Laut Projektleiter André Zofka war es in der ersten Phase wichtig, sich mit der Geschäftsleitung und den obersten Kadern zu einigen, was eine selbstlernende Organisation ausmacht, welches die Rolle des obersten Führungsteams dabei ist und welches Verhalten aktiv vorgelebt und gefördert werden soll.

Während der gesamten Transformation arbeitete man mit massgeschneiderten Schulungs- und Implementierungsprogrammen, um die Veränderungsprozesse zu kommunizieren, zu verankern und voranzutreiben. Entscheidend für die



Smart unterwegs: Als erster Punkt auf der Tagesagenda steht das Kick-off für ein neues Projekt mit MondayCoffee in Urdorf an.

Akzeptanz der zusätzlichen Rollen und Aufgaben bei den Mitarbeitenden war es, die Prozesse anhand eines Storyboards als «Dynamo-Reiseg» zu veranschaulichen. Mit einer eigenen Bildsprache und durch kontinuierliche Kommunikation wurde die Marke Dynamo 15 aufgebaut. Regelmässig werden Erfolge kommuniziert, gewürdigt und gefeiert. Über das Train-the-Trainer-Prinzip wurde der notwendige Kulturwandel sichergestellt.

Die Ergebnisse der Transformation zeigen sich durch Kostenverbesserungen, Effizienz- und Qualitätssteigerungen in sämtlichen Unternehmensbereichen. Kommunikation und Kooperation zwischen den Abteilungen verbesserten sich markant. Von April 2015 bis Dezember 2016 wurden rund 700 Mitarbeiterinnen und Verbesserungsvorschläge umgesetzt, wofür Pistor nach zwei Jahren 900'000 Franken Einsparungen erzielte. «Insgesamt zeigte das Projekt eine markante Steigerung des Mitarbeiterengagements und der Mitarbeiterzufriedenheit, was sich letztlich beim Kunden bemerkbar macht», sagt Victor Omlin, Projektleiter bei Pistor.

## Winner Global: Implement Consulting Group

Einen sozialen Auftrag wirtschaftlich erfüllen: Dieses Ziel setzen sich Tag für Tag die Heilsarmee-Brockenhäuser, auch bekannt unter dem Namen brocki.ch. Das Unternehmen beschäftigt 200 Mitarbeitende und 180 Teilzeitarbeitende bestehend aus Freiwilligen, Nischen- und Programmierstellen. Mit seinen Leistungen erwirtschaftet es finanzielle Mittel für die Stiftung Heilsarmee, die Menschen am Rand der Gesellschaft hilft.

Um Erfolg zu haben, braucht auch eine soziale Institution ein funktionierendes Geschäftsmodell. Als wenig erfolgreich und aufwendig hatten sich in der Vergangenheit etwa die regionalen Sortierbetriebe erwiesen. Brocki.ch beauftragte Implement Consulting 2015 mit einer strategischen Neuausrichtung: Es sollte ein skalierbares und profitables Geschäftsmodell mit einzigartigem Kundenerlebnis geschaffen werden.

Mit Datenerhebungen in allen 19 Filialen und Kundenbefragungen wurde der Ist-Zustand analysiert und in Workshops mit den Filialvertretern eine gemeinsame Sicht der Erfolgsfaktoren entwickelt. Um den Kreislauf von Spendern und Käufern stärker mit dem Geschäftsmodell zu verweben, wurde im Betriebskonzept und im Customer Relationship Management ein hohes Gewicht auf die Wertschätzung und Bearbeitung der Spender gelegt.

Das neue Betriebskonzept sortiert spendende Ware innert weniger als einer Stunde direkt in der Filiale. Die schnelle Warenbearbeitung erhöhte die ökologische Nachhaltigkeit und die Attraktivität des Sortiments. Das Layout der Filialen wurde so optimiert, dass es die ideale räumliche Anordnung des Wertstroms ermöglicht.

Das Ergebnis: In den vergangenen zwei Jahren ist der Deckungsbeitrag pro Filiale um knapp einen Drittel gewachsen und der Umsatz pro Filiale um 17 Prozent gestiegen. Jakob Amstutz, Geschäftsführer bei brocki.ch: «Wir verstehen heute die Stellhebel unseres Erfolges viel besser und werden dies mit dem kommenden CRM weiter ausbauen.»

## Winner Special Jury Award: Pfyffer Schmid Org.entwicklung

Vor zehn Jahren stand Peter Sonderegger, Inhaber und CEO der P.Sonderegger AG, vor der Frage der Nachfolgeregelung. Seine Vision war es, 2017 ein erstarktes Unternehmen an seine beiden Söhne Björn und Deny weiterzugeben. Dazu war eine Neuorientierung und Neuausrichtung nötig: Es externe Unterstützung und Coach zog er Pfyffer Schmid Organisationsentwicklung bei.

Der zehnjährige Transformationsprozess wurde in zwei Entwicklungsphasen zu rund vier bis fünf Jahren aufgeteilt. Zunächst wurde die P.Sonderegger AG zum ganzheitlichen Facility-Service-Unternehmen ausgerichtet. Zur neuen Strategie gehörten der Ausbau des Angebots sowie des Marketings und Vertriebs und die Gewinnung neuer Kunden.

## So hat die Jury des ASCO Award 2017 entschieden

Kategorie	Firmenkunde	Beratungsunternehmen
Boutique Consultants	Belimo	Haas Projekt Consulting
International Consultants	Pistor	Staufen.Inova
Global Consultants	Heilsarmee brocki.ch	Implement Consulting Group
Special Jury Award	P. Sonderegger	Pfyffer Schmid Organisationsentwicklung
Student Consultants	Designwerk	Student Impact

KATEGORIENBESTE/SONDERPREIS-ASCO AWARD FÜR BEST BUSINESS TRANSFORMATION

QUELLE: ASCO

Dann galt es, die Qualitätsführerschaft weiter auszubauen und die Organisation dem neu entstandenen Wachstum anzupassen. Die Farbo AG, ein spezialisiertes Unternehmen in der Stein- und Fassadentechnik, wurde organisatorisch in die Sonderegger AG eingegliedert. 2012 trat der zweite Sohn, Björn Sonderegger, ins Familienunternehmen ein. 2017 übernahmen die Söhne die Geschäftsführung als gleichberechtigte Co-Geschäftsführer. Heute ist die P.Sonderegger AG ein gesundes Unternehmen in Wangen bei Olten, in dem 300 Mitarbeitende für hohe Kundenzufriedenheit sorgen und in einem umkämpften Markt ein Wachstum von rund 10 Prozent pro Jahr realisieren.

Ein wichtiger Aspekt war die enge Zusammenarbeit mit allen Familienmitgliedern und Schlüsselpersonen im Unternehmen. Als Brückenbauer zwischen Unternehmer, Familie und Eigner mussten die Berater stets die Sach- und die Emotionsebene berücksichtigen. Die Herausforderung war dabei, den Prozess neben dem Tagesgeschäft voranzutreiben. Der Kunde schätzt im Rückblick vor allem die gute Strukturierung des Projekts, die fristgerechte Erreichung der Ziele sowie die Schaffung von Mehrwert und die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

## Winner Student: Student Impact

Ein Kehrichtfahrzeug ohne Lärm und Gestank – das war der Traum des kleinen Startups Designwerk in Winterthur. Ins Leben gerufen wurde das Projekt als technische Idee in einer MBA-Abschlussarbeit. Damit gelangte Martin Meier im

Jahr 2015 an die studentische Beratungsfirma Student Impact, in der ausschliesslich Studierende und Doktoranden der Universität St. Gallen arbeiten. Sie berät Firmen mit nachhaltigen Zielen.

«Wir unterstützen häufig Startups von der Idee bis zur Umsetzung», sagt Gianina Caviezel von Student Impact. Die Fragen des Kunden lauteten: Ist die Geschäftsidee realisierbar, den ersten rein elektrisch angetriebenen 26-Tonnen-Lkw mit Elektroantrieb zu bauen? Die studentischen Unternehmensberater bescheinigten der Idee Potenzial, verordneten aber Support.

Als eines von 14 sogenannten Leuchtturmprojekten wird Futuricum Collect 26E, wie der Elektrolastwagen inzwischen getauft wurde, finanziell unterstützt. Mit dem Kunden entwickelte Student Impact das Geschäftsmodell und das Kommunikations- und Vermarktungskonzept. «Da der Kunde einen technischen Hintergrund hat, brauchte er Beratung in betriebswirtschaftlichen Fragen und PR», so Caviezel. Die Herausforderung war, mit wenig Budget kreative Kommunikationsmassnahmen für eine schweizweite Kampagne zu entwickeln.

Dazu gehört die Roadshow, an der das Gefährt gezeigt wird. So wurde die Bedingung des Bundesamts für Energie erfüllt, dass Leuchtturmprojekte der Bevölkerung zugänglich sein müssen. Die Website sowie der Auftritt in Social Media wurden auf- und ausgebaut. Nicht genug: Das erste in der Schweiz hergestellte Fahrzeug hat die Testfahrt bestanden. Weitere drei Fahrzeuge werden noch gebaut. Eben ist eine AG gegründet worden und das Unternehmen sucht weitere private Investoren. Diesen Herbst werden in Thun die ersten E-Kehrichtfahrzeuge fahren.