

Sparringpartner mit Umsetzungsfokus

Liebe Leserin, lieber Leser

Oft werden wir als Berater von K&P in persönlichen Gesprächen mit Führungskräften zu deren Vertrauensperson. Dabei diskutieren wir offen auch kritische Aspekte der Unternehmensführung und skizzieren umsetzungsorientierte Lösungsansätze.

Offensichtlich wird es geschätzt, im vertraulichen Rahmen heikle Fragen offen ansprechen, Gedanken frei von Tabus reflektieren, auch unkonventionelle Ideen diskutieren und ehrliches Feedback erhalten zu können. Dadurch entsteht im Laufe des Projekts eine stabile Basis. Diese dient als schützendes politisches Dach und wird damit zum Katalysator für die Realisierung der notwendigen Veränderungen in der Organisation. Dank der integrierten Betrachtung von strategischen und operativen Themen und der Verknüpfung mit Methoden und Vorgehensweisen (Projekt- und Change Management) bleiben die erarbeiteten Konzepte nicht auf der strategischen Ebene, sondern werden im unternehmerischen Alltag umgesetzt.

„Sparringpartner von Führungskräften“ – Aufgrund unserer Erfahrungen werden wir diesen Teilbereich unseres Dienstleistungsportfolios in Zukunft stärker betonen. Unsere Kernkompetenz – Durchgängigkeit von der Strategie über die Prozesse, Strukturen und



Führungssysteme bis zur Unterstützung durch die Informatik sicher stellen – wird dadurch gestärkt. Die Rolle des Sparringpartners auf der Führungsebene ermöglicht es, die vom Kunden gewünschten Resultate gemeinsam noch rascher und direkter zu erreichen.

Hans Knöpfel CMC

Auf den folgenden Seiten lesen Sie:

RUAG Services: Fitness-Check	2
Mettler-Toledo: Evaluation Produktdaten-Management-System	3
Unsere Berater stellen sich vor	4



Über 25% der Nettoerlöse der Migros-Gruppe werden mittlerweile ausserhalb des genossenschaftlichen Detailhandels (M-Filialen) erzielt – beispielsweise durch Denner, Globus, Interio, LeShop, Migrolino und auch durch die Industriebetriebe wie etwa Jowa, Bischofzell, Chocolat Frey oder Mibelle. Zwar sind die Logistik-Dienstleistungen und das Logistik-Know-how des Departements „Logistik & Informatik“ des Migros-Genossenschafts-Bundes (MGB) sehr umfassend, doch wird dieses Angebot über die Migros-Genossenschaften hinaus längst nicht konzernweit in Anspruch genommen. Daher sollte nach sinnvollen Synergien mit internen Kunden in der gesamten Migros-Gruppe gesucht werden. Da in diesem Veränderungsprozess auch das Selbstverständnis in der Migros-Gruppe ohne Tabus zu disku-

Unsere Rolle als Shared Service Center in der Migros-Gruppe stellen wir auf den Prüfstand

tieren war, liessen wir uns von einem externen Partner begleiten (Schwerpunkte der Unterstützung: Moderation von Workshops, Methodik, Sparringpartner). Unsere Wahl für diese Aufgabe fiel auf K&P.

Auf Basis der von K&P durchgeführten Interviews konnten wir unsere heutige Leistungsfähigkeit einschätzen, Komplexitätstreiber in der Leistungserbringung identifizieren und insbesondere zukünftige Bedürfnisse und kritische Erfolgsfaktoren analysieren.

Die daraus abgeleiteten Thesen und Schlüsse erlaubten es, die für uns zentralen Fragen zu beantworten:

- Welche internen Kunden der Migros-Gruppe sollen durch „Logistik & Informatik“ mit welchen bestehenden und mit welchen zukünftigen zusätzlichen Dienstleistungen bedient werden?
- Für welche Kunden ist der Mehrwert dieser Dienstleistungen am grössten und die Realisierbarkeit am aussichtsreichsten?

Die gemeinsam mit K&P erarbeiteten Ergebnisse bilden die Grundlage dafür, eine noch integralere Rolle als Shared Service Center in der Migros-Gruppe einzunehmen – dies sowohl horizontal mit Dienstleistungen entlang des gesamten Warenhandlungsprozesses für einen einzelnen Kunden als auch vertikal mit spezifischen Dienstleistungspaketen für mehrere Kundengruppen. Unsere Absicht ist es, unsere anerkannten Stärken weiteren Kunden in der Migros-Gruppe gezielt zu Nutzen zu machen. Dieses Ziel verfolgen wir nun mit diversen Initiativen.



Andreas Münch, Mitglied der Generaldirektion Migros-Genossenschafts-Bund, Leiter Departement Logistik & Informatik

RUAG ist ein internationaler Technologiekonzern für Aerospace (Luft- und Raumfahrt) und Defence (Sicherheits- und Wehrtechnik), beschäftigt weltweit 7'500 Mitarbeitende, allein 4'000 davon in der Schweiz. RUAG Services AG ist der Service Provider (ICT-Infrastruktur und HR) für die sechs konzerninternen Divisionen von RUAG und beschäftigt rund 100 Mitarbeiter.

Standortbestimmung mit hartem Benchmarking als wesentliche Grundlage für die Aktionsplanung der nächsten drei Jahre

Interview mit Oliver Meyer, CEO RUAG Services AG und Marc Grimmer, CFO RUAG Services AG

Herr Meyer, warum hatte RUAG Services einen Fitness-Check nötig?

Nachdem 2004 sämtliche ICT-Infrastruktureinheiten der RUAG unter dem Dach der RUAG Services AG zusammengeführt worden sind, haben wir die Aufbauphase als zentraler ICT-Infrastrukturprovider mit der ISO 20000-Zertifizierung erfolgreich abgeschlossen. Doch sowohl das Management als auch die Mitarbeitenden waren sich unsicher: Wo stehen wir mit unseren Leistungen im Vergleich zum Markt und wo sind zukünftig die Schwerpunkte zu setzen?

Welche Ziele verfolgten Sie mit dem Projekt ganz konkret?

Wir wollten eine gemeinsame, akzeptierte Basis für den zu erarbeitenden Business Plan der nächsten drei Jahre. Mitarbeiter und Management sollen vom identischen Status quo ausgehen. Wir wollen mit den gleichen Kapazitäten zusätzliche Leistungen anbieten und dabei gleichzeitig die Kosten um 10 bis 20% reduzieren.

Kosten lassen sich bekanntlich immer irgendwie reduzieren, doch oft sorgen entsprechende Programme für rote Köpfe bei den Mitarbeitenden. Wie konnten Sie gleichzeitig eine gemeinsame Basis erreichen?

Wir wollten Fakten: Zahlen, die uns zeigten, wo wir im Vergleich zum Markt stehen. Hilfreich war dabei sicher, dass es nie um einen Stellenabbau ging, sondern primär darum, unsere Leistungen effizienter zu erbringen und so mit der gleichen Mannschaft höhere Volumina (z.B. bei Akquisitionen durch die Konzerngesellschaften) abwickeln zu können.

Wie sah konkret das Vorgehen aus, Herr Grimmer?

K&P schlug vor, parallel quantitative und qualitative Analysen vorzunehmen. Quantitativ wurde in Zusammenarbeit mit der Firma Compass, einem Netzwerkpartner von K&P, ein Benchmarking durchgeführt. In dessen Rahmen wurde die Marktfähigkeit unserer Leistungserstellung hinsichtlich Stückkosten und Produktivität mit einer Referenzgruppe verglichen. Qualitativ hat K&P mit unseren Fach- und Führungskräften zu unterschiedlichen Themen (u.a. Projekt-Portfoliomanagement, Einkauf, Infrastruktur-Architektur, Wartungsfenster, Eigenbedarf) Workshops durchgeführt und insbesondere auch unsere Prozesse kritisch hinterfragt.

Gab es überraschende Resultate?

Unsere Vorstellungen betreffend Stärken und Schwächen wurden weitgehend bestätigt. Es gab jedoch auch Bereiche (z.B. das Service Desk oder der Bereich Netzwerk), wo wir deutlich schlechter standen als erwartet und noch nicht marktfähig sind. Hier helfen die harten Fakten, die Mitarbeiter von notwendigen Veränderungen zu überzeugen.

Daten & Fakten

Branche	ICT-Infrastrukturprovider für internationalen Technologiekonzern
Beratungsdauer	4 Monate
Projektumfang	ca. 45 Tage
Quantitatives Resultat	Kostensenkung um 10 bis 20% über drei Jahre
Qualitatives Resultat	15 konkrete Effizienzsteigerungsmaßnahmen

Wurden die Ziele erreicht?

Die zu Beginn des Projektes geschätzten potenziellen Einsparungen entsprachen den Resultaten des Benchmarkings erstaunlich genau (10 bis 20% Kosteneinsparung). Dank den Ergebnissen der qualitativen Workshops bekamen wir nicht nur den Spiegel vorgehalten, sondern erhielten auch konkrete Vorschläge für Effizienzsteigerungen. Zusammenfassend kann ich sagen: Die mit K&P durchgeführte Standortbestimmung stellte für die Teamleiter und das Management eine wesentliche Grundlage dar, um für die nächsten drei Jahre eine gemeinsame Aktionsplanung zu erstellen: weitere Professionalisierung der Services bei einer gleichzeitig erwarteten Kostenreduktion von 10 bis 20%. Die dafür notwendigen Massnahmen haben wir in unsere operative Planung überführt.

Im Rahmen der verschiedenen globalen Harmonisierungsinitiativen stand bei Mettler-Toledo die Standardisierung heterogener CAD-Tool-Landschaften in der Elektronik an. Als Folge daraus stellte sich auch die Frage der zukünftigen Produktdaten-Verwaltung (Produktdatenmanagement/PDM).

Einführung Produktdaten-Management (PDM): breit abgestützter Business Case mit Breakeven < 4 Jahre

Von Micha Weingartner, Projektleiter PDM-Evaluation bei Mettler-Toledo

Ausgangslage

Im Bereich des PDM sieht sich Mettler-Toledo folgenden Herausforderungen gegenübergestellt:

- Erstens: Die Präzisionsinstrumente bestehen meist aus den drei Komponenten Mechanik, Elektronik und Software. Dabei sind die einzelnen Teile dieser Komponentenkategorien für ein Produkt nicht nur inhaltlich aufeinander abzustimmen, sondern in der Entwicklung auch zeitlich zu koordinieren.
- Zweitens: Die Architektur der sich derzeit im Einsatz befindlichen CAD-Systeme ist, insbesondere innerhalb der Elektronik, äusserst heterogen.
- Drittens: Mettler-Toledo operiert mit fünf Sparten (Industrie, Labor, Produktinspektion, Prozess und Retail) und unterschiedlichen Entwicklungsstandorten, verteilt auf drei Kontinente (Amerika, Europa, Asien).

Vor diesem Hintergrund bestand das Projektziel darin, für das Produktdatenmanagement des Kompetenzzentrums „Global Electronics“ (sparten- und produktübergreifender interner Provider von Elektronik-Komponenten) eine Lösung zu evaluieren und für diese einen Business Case zu erarbeiten. Auslöser der PDM-Frage war bei Global Electronics die angestrebte Standardisierung der heterogenen CAD-Tool-Landschaft. Offen war, ob lediglich die vorhandenen Autorenwerkzeuge zu standardisieren seien, ob für den Bereich Elektronik ein isoliertes PDM-System einzuführen sei, oder ob ein solches PDM-System gleich für die ganze Unternehmung vorzusehen wäre.

Vorgehen

Nebst den äusserst wichtigen funktionalen Aspekten sind für den Gesamterfolg des Evaluations- und Einführungsprojekts noch weitere Faktoren von zentraler Bedeutung. So sind beispielsweise die Einbettung in die zukünftige IT-Architektur, der sauber strukturierte Ablauf des Ausschreibungs- und Entscheidungsverfahrens oder der methodisch korrekte Aufbau des Business Case absolut entscheidend. Insbesondere

aufgrund dieser drei massgebenden Kriterien entschied sich Mettler-Toledo für die Zusammenarbeit mit K&P, die sich in diesen Themengebieten sehr bewährte.

Ein zentraler Teilbereich des Evaluationsprojekts war die Erarbeitung eines soliden Business Case. Grundlage dafür war ein sogenannter Value Justification Questionnaire: Die Produktorganisationen aller Sparten mussten detaillierte und quantifizierte Angaben zu ihren Entwicklungsprozessen machen. Dabei erfasst wurden beispielsweise die Anzahl physischer Prototypen, die für die Informationssuche aufgewendete Arbeitszeit oder der Aufwand für Engineering Change Orders. Insgesamt wurden über 100 Fragen zu Produktentwicklungsaktivitäten gestellt, die sowohl den strategischen (z.B. zukünftige Plattformstrategien und Mehrfachnutzung gewisser Bauteile), als auch den operativen Nutzen (z.B. effizientere Informationssuche) eines PDM-Systems abdeckten. Aus den so erfassten Ergebnissen wurden wiederum die für den Business Case verwendeten 13 Benefits abgeleitet, die für jede Produktorganisation separat berechnet und zur Plausibilisierung sowohl internen als auch externen Benchmarks gegenüber gestellt wurden.

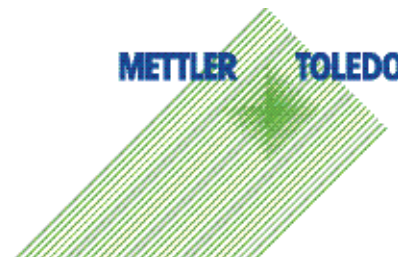
Daten & Fakten

Branche	Hightech & Elektronik
Beratungsdauer	8 Monate
Projektumfang	ca. 60 Tage (inkl. Begleitung des Evaluationsverfahrens)
Quantitatives Resultat	Akzeptierter, positiver Business Case mit Breakeven < 4 Jahre
Qualitatives Resultat	Gesamtkonzept PDM-Architektur und -Einführung, strukturiertes Evaluationsverfahren methodisch begleitet

Resultate und Kundennutzen

Selbst bei vorsichtiger Berechnung entstand ein eindrücklicher Business Case mit Breakeven bereits im vierten Jahr – trotz äusserst konservativen Annahmen bezüglich des Zeitpunktes, an dem der Nutzen greifen wird. Bekanntlich lassen sich solche Berechnungen anhand ihrer Parameter immer manipulieren. Die Stärke und die hohe Akzeptanz des in diesem Projekt erarbeiteten Business Case beruhen jedoch darauf, dass sie auf sauber plausibilisierten Zahlen der Entwicklungsabteilungen, d.h. der zukünftigen Benutzer, basieren.

K&P



Gemeinsam besser werden! – Unsere Mitarbeiter, ihre Projekthighlights und Beratungsschwerpunkte



Hans Knöpfel CMC
Managing Partner

« Jeden Tag neue Herausforderungen für und zusammen mit unseren Kunden zu meistern, das ist mein Ziel. »

Projekthighlight

Schindler Aufzüge AG: Strategie-Review und komplette Neupositionierung des Schweizer Geschäfts

Schwerpunkte

Business Excellence von A bis Z (Industrie, Handel, Finanzdienstleister) Sparringpartner von Führungskräften



Leonhard Grimmer
Associate Partner

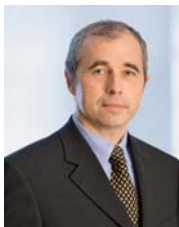
« Die geschickte Kombination von Erfahrung aus der Praxis und neuem Wissen aus Lehre und Forschung bringt uns weiter. »

Projekthighlight

Allbranchenversicherer WWK, München: Grossprojekt für die Entwicklung individueller Branchensoftware neu aufsetzen und saubere Einführung sicherstellen

Schwerpunkte

Strategie-Reviews, Prozess-, Struktur- und Informationsmanagement in Industrie und Versicherungswirtschaft.



Cesare Margaroli CMC
Senior Consultant

« Die Informatik ist nicht allein den Informatikern zu überlassen, sondern in den Dienst des Gesamtunternehmens zu stellen. »

Projekthighlight

Bank Sarasin: Auslegeordnung und Zieldefinition für Corporate Data Quality Management inkl. Erarbeitung von Prozessen sowie deren Umsetzung mit Richtlinien und Instrumenten

Schwerpunkte

Prozess- und Informationsmanagement bei Finanzdienstleistern und in der Industrie



Samuel Ruch
Consultant

« Erreichen meine Kunden messbare Resultate, erreiche ich als Berater mein Ziel. »

Projekthighlight

männer group (führendes international tätiges Unternehmen im Bereich Kunststoff-Spritzguss): Prozesse der gesamten Wertschöpfungskette optimiert (Entwicklung, Verkauf, Produktion)

Schwerpunkte

Prozesse, Strukturen und Informationsmanagement in der Industrie und bei Finanzdienstleistern



Maya Graf
Consultant

« Mein Ziel ist es, unsere Kunden zu motivieren Veränderungen als Chance zu sehen und ihre Zukunft proaktiv zu gestalten. »

Projekthighlight

Trüb AG (Hersteller von Ausweisen und Bankkarten): Operationalisieren der Strategie von den kritischen Erfolgsfaktoren über die Prozesse und Strukturen bis zu den Führungsinstrumenten

Schwerpunkte

Prozesse, Strukturen, Projekt- und Change Management in der Industrie



Marco Zappa
Consultant

« Differenzierte aber pragmatische Lösungen mit meinen Kunden erarbeiten und sie für die Zukunft nachhaltig befähigen. »

Projekthighlight

KABA AG: Business Excellence pur – das grösste Konzernsegment von den Markt- und Funktionalstrategien über die Geschäftsprozesse bis zu den Strukturen neu gestaltet

Schwerpunkte

Marktstrategie, Innovations-/Produktmanagement, Prozesse und Strukturen in der Industrie

Besuchen Sie unsere neu gestaltete Website!

[Weitere Referenzen](#)

[Spannende Projekt-Berichte](#)

[Informationen zu unserem Beratungsansatz](#)

[Branchenerfahrung & Beratungskompetenzen](#)

www.knoepfel-partner.ch

Impressum

Knöpfel & Partner AG

Tel. +41 (0)44 368 38 38

Unternehmensberatung

Fax +41 (0)44 368 38 28

Stampfenbachstrasse 153

main@knoepfel-partner.ch

CH-8006 Zürich

www.knoepfel-partner.ch

© 2010