

09 taskreport

Unternehmen erwarten Umsetzungskompetenz



Lieber Leser,

was kratzt es den milliardenschweren Beratermarkt, wenn sich andere Anbieter wie Interim-Management-Dienstleister in seinen Gefilden tummeln und dort teils ergänzende, teils alternative Services offerieren? Die Antwort kann von unserer Seite getrost offenbleiben – Markt und Kunden werden darüber entscheiden. Denn letztlich geht es nicht darum, wer was für sich beansprucht, sondern wer mit welchen Leistungen seine Kunden überzeugt.

Es grüßen Sie

Lennart Koch & Jens Christophers

"Wozu braucht man noch Berater?" Das fragte kürzlich das Nachrichten-Magazin "Der Spiegel" unter dem Titel "Die Reifeprüfung". Demnach sind viele Unternehmen mit den Leistungen der großen Unternehmensberatungen unzufrieden: Nur 57 Prozent der Klienten bewerten deren Beratungsleistungen positiv. Neben praxisnahen Branchen- und Fachkenntnissen mangle es vor allem an Führungserfahrungen und Managementkompetenzen, die für die erfolgreiche Umsetzung unerlässlich sind.

Unbestritten verfügen die international vernetzten Consultingkonzerne, aber auch die hoch spezialisierten Boutiquen über exzellente Research- und Analysekapazitäten. Ihre strategisch-konzeptionelle Beratung bringt zweifellos relevante Erkenntnisgewinne und Entscheidungsgrundlagen. Doch wenn es an die Umsetzung geht – daran, Lösungen effizient zu implementieren –, stehen Unternehmer und Konzernmanager schnell alleine da.

Dieses Delta zwischen Erkenntnis und Umsetzung zu schließen, ist die Aufgabe, die sich Interim-Management-Dienstleister wie die taskforce AG auf die Fahnen schreiben. Ihre Interim Manager arbeiten nicht *am*, sondern verantwortlich *im* Unternehmen und übersetzen in enger Zusammenarbeit mit Geschäftsleitung und Stamm-Management Konzepte in Maßnahmen, die sie dann entlang der gemeinsam definierten Ziele effizient ausführen.

However beautiful the strategy,
you should occasionally look at the results.
Sir Winston Churchill

Das Verhältnis von Interim Management und Unternehmensberatung ist entweder ein kompetitives oder ein komplementäres; je nach der strategischen Relevanz, der Größe und der Komplexität eines Projekts. Dort, wo für umfängliche Analysen und Erwägungen keine Zeit ist oder die Entscheidungen bereits gefallen sind; dort, wo sich dringende operative Aufgaben stellen und wo schnell und sicher gehandelt werden muss, ist das Interim Management klar die bessere Alternative. Erfahrene Interim Manager sind es gewohnt, unter hohem Zeit- und Erwartungsdruck flexibel und lösungsorientiert zu handeln. Bei sehr komplexen oder stark international vernetzten Projekten hingegen, die langer Planung bedürfen, ist Interim Management eine ideale Ergänzung zur Unternehmensberatung. Auch in diesen Fällen ist es aber sicher von Vorteil, die umsetzungserfahrenen Manager frühzeitig einzubinden.

Ein weiterer Punkt, der für Interim Management als praxisnahe Alternative zur Unternehmensberatung spricht: Hier arbeiten Manager mit Managern und für Manager. Während Berater oft interessante Sichtweisen und neue Impulse aus der Vogelperspektive einbringen, sprechen Interim Manager als erfahrene Fach- und Führungskräfte in aller Regel die Sprache ihrer Kunden und verstehen sich als temporäres Mitglied der Kundenorganisation. Und das ist vor allem dann wichtig, wenn es wieder einmal schnell gehen muss. <

NEUE PARTNER DER TASKFORCE

Case Study Restrukturierung: Damit sich Technologieführerschaft auch in den Prozessen spiegelt



Norbert A. Gregor ist nach 20 Jahren als CEO, CSO, CRO und kaufmännischer Geschäftsführer von

Mittelständlern und Konzernen ein Spezialist in Vertrieb und Business Development sowie in der Internationalisierung und Neuausrichtung von Unternehmen. Sein Fokus liegt auf Ertragsmaximierung, Nachhaltigkeit und langfristig stabilem Wertzuwachs.



Falk Janotta ist ein zielorientierter, kommunikativer und flexibler CIO auf Zeit. Als IT-Manager

verfügt er über große Erfahrung in der Leitung anspruchsvoller IT-Projekte und in der Führung von IT-Organisationen auch in internationaler Verantwortung. Die Definition und Umsetzung von IT-Strategien, das Managen großer Budgets und die Führung von Teams sind seine Stärken.



Michael Kindler ist geprägt von einer internationalen, geschäftsführenden Tätigkeit in der

verarbeitenden Zulieferindustrie und im Sondermaschinen- & Anlagenbau. Als generalistischer Manager verfügt er über umfassende Kenntnisse in strategischen, konzeptionellen und Umsetzungsherausforderungen sowie im Management von organisatorisch und technologisch anspruchsvollen Aufgabenstellungen.

Ausgangssituation: Als Entwickler von Beleuchtungslösungen für den Einzelhandel hat sich BÄRO international einen Namen gemacht. Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt darin, Leuchten und Beleuchtungskonzepte für die Lebensmittelpräsentation zu entwickeln und zu realisieren. Bei zunehmender Produktvielfalt, immer kürzer werdenden Lebenszyklen der Erzeugnisse und damit stark angestiegener Komplexität des Geschäfts zeigte sich jedoch, dass wesentliche Prozesse und Strukturen ineffizient geworden waren. Darüber hinaus führte die dezentrale Marktbetreuung über Regionalbüros mit In-sellösungen, wachsenden Außenlagern und veralteten IT-Strukturen zu Schnittstellenproblemen, Intransparenz und steigenden Kosten.

Mandat: Die Aufgabe der taskforce bestand darin, die Abläufe und Strukturen zu analysieren und marktgerecht zu reorganisieren.

Umsetzung: Zunächst analysierten wir die Primärprozesse auf Optimierungspotenziale und definierten 17 Handlungsfelder, aus denen 7 für eine priorisierte Umsetzung ausgewählt wurden. Schnell wurde klar, dass das Stichwort "Zentralisierung" im Mittelpunkt dieses Projekts stehen würde - von der Organisation der Auftragsabwicklung über die Konzentration und Bereinigung der Lagerbestände sowie die Stammdatenpflege bis hin zum Service.

Die Entscheidung, die Regionalbüros zu schließen, war nicht einfach, denn sie bedeutete nicht nur, dass das

Unternehmen sich von langjährigen Mitarbeitern würde trennen müssen. Auch gewohnte Annehmlichkeiten des Außendienstes würden dieser Maßnahme zum Opfer fallen. Nun war es unumgänglich, neue Aufträge komplett an die zentrale Service-Line zu übermitteln. Wo vorher ein Zuruf ins Regionalbüro genügte, werden jetzt Adress- und Objektdaten vollständig eingepflegt. Dadurch verbesserte sich, gewissermaßen nebenbei, auch die Stammdatensicherheit erheblich.

Im Anschluss ging es daran, den Kundenservice zu reorganisieren. Das Unternehmen verfügt über wertvolle Kapazitäten erfahrener Elektriker, die jedoch allzu häufig für den bloßen Austausch von Leuchtmitteln bei deutlich zu hohen durchschnittlichen An- und Abfahrtszeiten eingesetzt wurden. Nun sollten diese Erfahrungen der Mitarbeiter praktisch ausschließlich für anspruchsvolle Neuinstallationen oder Umbauten genutzt werden. Um dies zu erreichen, richtete das Projektteam eine Kooperation mit einem externen Service-Dienstleister ein, die zugleich zu wesentlich kürzeren Servicezeiten für die Kunden führte. Darüber hinaus werden die BÄRO-Monteure nun nicht mehr über die Plantafel, sondern mittels moderner IT-Lösungen mit eigenen iPads organisiert. Mit dieser Lösung werden nicht nur Koordination und Kommunikation effizienter, sie erlaubt auch die Übertragung technischer Daten.

Ein weiterer Schwerpunkt lag in der Einführung einer neu-

en Software-Lösung für die CAD-Lichtplanung und deren Ankopplung an das ERP-System des Unternehmens. Die CAD-Lichtplaner können nun auf ein Instrument zugreifen, das mit seinen Möglichkeiten der Planung, Licht- und Energieberechnung sowie der 3-D-Darstellung in der Branche Maßstäbe setzt. Die damit verbundene Konsolidierung aller relevanten Produktdaten (14.000 Datensätze) war eine überfällige Nebenaufgabe.

Weitere Handlungsfelder lagen darin, die Lagerbestände deutlich zu reduzieren sowie die Controlling-Möglichkeiten einschließlich der internen Leistungsverrechnung auszubauen.

Ergebnis: Durch die Schließung der Regionalbüros, die verringerten Fahrzeiten der Monteure sowie die Reduktion der Lagerbestände entfielen Ineffizienzen und Doppelarbeiten - die Fehlerquote der internen Abläufe ging deutlich zurück, die Durchlaufgeschwindigkeit verkürzte sich und zudem, quasi als "Abfallprodukt", sanken die Kosten. BÄRO steigerte die eigenen Kapazitäten, die Kunden profitieren von einer professionelleren Betreuung, und alle Daten stehen transparent und zentral zur Verfügung.

Fazit: Das Unternehmen hat konsequent den Schritt in ein neues Zeitalter vollzogen. Mittels innovativer Techniken und Prozesse gelang es, die Technologieführerschaft von BÄRO auch in den eigenen Geschäftsprozessen sichtbar zu machen. <

Herbert Baumann,
Partner der taskforce

IMPRESSUM

taskforce
Management on Demand AG

Oberanger 26
80331 München
T +49 89 1301229-0
F +49 89 1301229-29

info@taskforce.net
www.taskforce.net