

Jahrbuch 2004

für Management und IT-Consulting



CASH

Seite 16
Management Consulting – im Wandel liegt die Erneuerung

Von Leonhard Fopp

Management Consultants haben jahrelang den Wandel gepredigt, jetzt erlebt der für die Schweiz bedeutende Wirtschaftszweig dies selbst am eigenen Leib. Unternehmerische Transformationen sind gefragt. Dies bedingt eine Repositionierung der einzelnen Beratungsfirmen, einen erhöhten Kundenfokus und Investitionen in die Mitarbeiter.



Dr. oec. Leonhard Fopp

CMC, führt das Beratungsunternehmen Continuum AG in Zürich, nach dessen Philosophie er sich vor allem als «Vertrauter des Unternehmers» sieht. Das Geschäftsmodell ist die Kleinfirma, die jederzeit auf ein vielseitiges Kompetenznetzwerk zurückgreifen kann. Fopp ist gleichzeitig Präsident der ASCO (Association of Management Consultants Switzerland). Die Dachorganisation umfasst rund 40 Prozent der Branche. Die ASCO ist nicht nur Interessenvertreterin, sondern will mit einem strengen Ethikkodex auch das Ansehen des Beraterberufs stärken.

www.asco.ch
www.continuum.ch

Seite 20
«Auch der beste Berater kann einen guten CEO nicht ersetzen»

Von Peter Stöckling

Leonardo Vannotti, Verwaltungsratspräsident von Sulzer, schätzt es zwar sehr, dass ein CEO Erfahrung als Unternehmensberater mitbringt. Dennoch plädiert er dafür, dass wichtige Entscheidungen im Unternehmen selber vorbereitet und umgesetzt werden müssen, während externe Berater ihre Aussensicht in der Vorbereitung ins Spiel bringen.



Dr. sc. nat. Leonardo Vannotti

Geboren wurde der Tessiner 1939 in Milano. Er promovierte an der ETH Zürich in Physik. Nach einem mehrjährigen Aufenthalt in Kanada und den USA trat er 1972 bei BBC ein. Er übernahm 1982 die Leitung der Mailänder BBC-Tochtergesellschaft, sanierte diese und wurde deren VR-Präsident. Ab 1986 war Vannotti als Mitglied der Konzernleitung von BBC in Baden als Generaldirektor weltweit verantwortlich für drei Geschäftssegmente und die Region Italien. 1989 ging Vannotti als Präsident der Konzernleitung zur Ascom Holding (bis 1993). 1996/97 sanierte er die Interdiscount (später Distefora Holding). Als Präsident und CEO leitete Vannotti von 1997 bis 2000 die Restrukturierung und Fokussierung der Carlo-Gavazzi-Gruppe. Mitglied des Verwaltungsrates der Sulzer AG ist er seit 1993, Präsident seit 2001.

Seite 24
Zur Logik des Misslingens

Von Leopold H. Hüffer

Gelungene Managementprojekte erregen ausserhalb der betroffenen Unternehmen meist wenig Aufsehen. Ganz anders ergeht es Vorhaben, die fehlschlagen. Sie kosten sehr viel Geld und provozieren Fragen nach Qualität und Kompetenz der beteiligten Personen. Der Faktor Mensch ist auch auf der Top-Management Ebene nicht zu unterschätzen.



Dr. phil. Leopold H. Hüffer

ist Managing Partner von Hüffer Assessment Coaching. Diplom-Psychologe der Universität München. Tätigkeit als Assessor, Coach und Seminarleiter. Achtzehnjährige Beratungserfahrung. Vor Aufnahme der Selbständigkeit während zehn Jahren Consultant und Projektleiter für Führungskräfteauswahl und -entwicklung. 1999 Gründung der Dr. Leo Hüffer & Partner, Lehrbeauftragter der Universität Zürich für die Fachgebiete Assessment, Coaching und Unternehmensberatung. Fachbeiträge zu Fragen der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften. Mitglied der Association of Management Consultants Switzerland ASCO.

Hüffer Assessment Coaching
 Bellerivestrasse 7, CH-8008 Zürich
 T: +41 43 443 00 43,
 F: +41 43 443 00 44
leopold.hueffer@hueffer.ch
www.hueffer.ch

Seite 28
Präventives Krisenmanagement

Von Patrick A. Scarpelli

Auch Aushängeschilder der Schweizer und der globalen Wirtschaft sind nicht vor Unternehmenskrisen gefeit, wie aktuelle Beispiele zeigen. Die Bewältigung von Unternehmenskrisen bedeutet für die betroffenen Unternehmen immer einen Kraftakt mit unsicherem Ausgang.



Dr. Patrick A. Scarpelli

ist Partner bei Abegglen Management Partners AG, Volketswil. Er war bei diversen grösseren Turnaround- und Nachlass-Mandaten in der Schweiz involviert.

www.abegglen.com

Zur Logik des Misslingens

Gelungene Managementprojekte erregen ausserhalb der betroffenen Unternehmen meist wenig Aufsehen. Ganz anders ergeht es Vorhaben, die fehlschlagen. Sie kosten sehr viel Geld und provozieren Fragen nach Qualität und Kompetenz der beteiligten Personen. Der Faktor Mensch ist auch auf der Top-Management-Ebene nicht zu unterschätzen.

Von Leopold H. Hüffer

Eine Logik des Misslingens – das hat gerade noch gefehlt. Haben wir nicht schon genug Probleme? Zusätzlich schützten Medien Frust über uns aus: Fusionen, Change-Herausforderungen, Technologiewechsel usw. scheitern. Solche Schadensereignisse verursachen bei den betroffenen Unternehmen Verluste in Millionen- und Milliardenhöhe.

Was sind die Gründe? Was machen Manager, Berater, Mitarbeiter konkret falsch? Ich stelle hierzu ein paar Thesen auf, schicke aber voraus, dass die Fragen in diesem Rahmen nur ansatzweise beantwortet werden können. Das Geschehen illustriere ich mit drei generischen Fallstudien¹. Ich analysiere aus Sicht eines Assessment- und Coaching-consultants, der vor allem im Top-Management tätig ist.

These 1

Offensichtlich läuft tatsächlich einiges falsch. Die Frage ist, ob dies überraschen sollte. Natürlich sind wirtschaftliche Schäden zu meiden. Als Psychologe habe ich jedoch gelernt, dass erfolgreichem Handeln fehlgeschlagene Versuche vorausgehen. Genau dies beobachte ich in meiner Arbeit im Unternehmen. Trotz fundierter Ausbildung, Erfahrung und Planung wird einiges schief laufen. Der Mensch ist und bleibt ein fehlbares Wesen.

Es sei an die Erfahrung von Investoren erinnert. Sie investieren in zehn Ventures. Ein einziges wird zum Erfolg. Neun löschen sich aus beziehungsweise heben nie ab. Hinter Erfolg und Misserfolg in diesen Unternehmen stehen stets konkrete Akteure. Und es gibt bedeutende Unterschiede zwischen Managern.

These 2

Viele von uns sind permanente Falschmacher. Gerade als Vertreter einer «helfenden Zunft» hätte ich das früher kaum zu behaupten gewagt. Der Mensch kann und muss sich

doch entwickeln. Doch einige Mandate haben mir zu denken gegeben. Vor ein paar Jahren rief mich ein Mergers&Acquisitions-Berater an. Einer seiner Mandanten hätte im Laufe von fünf Jahren immer wieder Verluste eingefahren und die Deckungslücken aus seinem Privatvermögen ausgeglichen. Jetzt sei das Kapital weg, die Firma müsse geschlossen, den Mitarbeitern gekündigt und eine neue Existenz aufgebaut werden. Dafür brauche sein Mandant eine Standortbestimmung. Etwa ein Assessment für Führungskräfte.

Beim Assessment kamen ernüchternde Fakten zu Tage: Dieser Manager erkannte in der Fallstudie aus seinem eigenen Fachgebiet weder einen Problembereich noch gelangte er zu valablen Lösungsansätzen. In sprach- und zahlenlogischen Managementverfahren landete er am unteren Ende der Skala. Seine zwischenmenschlichen Qualitäten waren gegeben. Sie waren allerdings nicht so gut, dass er alle seine Leute zur Loyalität verpflichten konnte. Sein Finanzchef hatte ihn hintergangen und Geld in die eigene Tasche abgezweigt. Der Mandant verkörperte den nicht untypischen Fall eines versierten Fachmanns, der als Geschäftsführer am falschen Platz war. Er konnte beim besten Willen die Probleme seines Unternehmens nicht erkennen, dazu fehlten ihm die Fähigkeiten.

Das Fazit in diesem Fall: Hände weg von einer Geschäftsführung! Zur eigenen Sicherheit sowie für das persönliche und familiäre Wohlbefinden. Lieber in einer Fach- und Expertenrolle glücklich werden. Das Fazit generell: Wer viel Verantwortung in einer Managerrolle trägt, sollte sich vor Übernahme bedeutender finanzieller Risiken einem Assessment für Führungskräfte unterziehen. Be-

¹ Eine generische Fallstudie ist aus Diskretionsgründen anonymisiert beziehungsweise aus verschiedenen echten Fällen zusammengesetzt.



ziehungsweise sollten die Aufsichtsorgane, welche die Manager mit einer potenziell gewinn- und verlustreichen Aufgabe betrauen wollen, die Kandidaten vorher im Assessment abklären lassen.

These 3

Einige von uns lernen permanent dazu. Ein weiteres Beispiel: Der Verwaltungsratspräsident muss die Nachfolge in seinem Unternehmen regeln – nicht zuletzt gegen den Widerstand seines bisherigen CEO, der seine Zeit gern verlängern möchte. Als Nachfolger kommt ein eher junger Mann in Frage, der schon einige Herausforderungen gemeistert hat: Er ertrug diverse despotische Chefs und mischte bei zweifelhaften Finanzvehikeln in der Geschäftsleitung nicht mit.

Der potenzielle Nachfolgekandidat wies als Einziger einen Unternehmensbereich mit Wachstum und Gewinn-

steigerung aus. Die anderen Geschäftszweige stagnierten. Den eifersüchtigen Anfeindungen seines Chefs wich er geschickt aus und hielt loyal zu ihm. Als er mit seinen Geschäftsleitungskollegen ins Assessment und als Prozessbegleitung dann ins Coaching kam, zeigte sich, dass er exzellente Integrations- und Führungsfähigkeiten besass. Sie verbanden sich mit einem guten Können in der Problemlösung und Entscheidungsfindung. Sein grösster Trumpf war seine integre Persönlichkeit. Er freute sich an seinen Erfolgen, leistete sich Schönes und hatte auch Spleens. Aber er blieb auf dem Teppich. Im Geschäft hatte er anspruchsvolle Probleme zu lösen: Sanierung illiquider Auslandsniederlassungen und notleidender zugekaufter Firmen. Zahlen wurden ihm von neidigen Geschäftskollegen vorenthalten, man wollte ihm Misserfolge anhängen.

Dies nahm er nicht auf die leichte Schulter. Er schlief nicht gut und musste um persönliche Balance ringen.

Dennoch gelang es ihm, die Herausforderungen zu meistern. Schliesslich wurde er vom Verwaltungsrat zum CEO berufen.

Das Fazit in diesem Fall: Auch wenn Voraussetzungen für eine anspruchsvolle Führungsposition gegeben sind, muss ein Manager bereit sein, bei manchem nicht mitzumachen. Und er muss sich mit ganzer Kraft für sein Geschäft einsetzen. Dann mag er zum Erfolg kommen. Das Fazit generell: Charakter ist durch nichts zu ersetzen.

These 4

Das Erfolgsverhalten von Managern ist schwer vorher-sagbar; es zeigt sich erst in der Krise, wer aus welchem Holz geschnitzt ist. Es sollte deutlich geworden sein, dass hinter Misserfolgen bei Fusionen und anderen Projekten konkrete Akteure stehen. Sie agieren auf der Grundlage vorhandener oder nicht vorhandener Fähigkeiten. Dies abklären zu lassen ist eine Pflicht des Verwaltungsrats oder der Geschäftsleitung.

In einem anderen Mandat übernahm ich das Coaching einer achtköpfigen Geschäftsleitung. Das Unternehmen – ein einzigartiger Technologieträger – rang seit Jahren mit Vermarktungsproblemen. Die Aktionäre wurden immer wieder gezwungen, grosse Summen einzuschliessen. Die vorgeschalteten Assessments zeigten in sieben von acht Fällen ein klar positives Potenzial. Im Verlauf des Coachings traten Ausfallserscheinungen auf: Wir hatten zwei deutliche Nichtperformer, den Leiter Vertrieb sowie den Leiter Business Development. Beide konnten angesichts einer absoluten physischen und mentalen Herausforderung ihr Potenzial nicht zum Tragen bringen. Sie reagierten mit starken Blockaden angesichts einer permanenten, sich über neun Monate hinziehenden Überbeanspruchung.

Sie kippten aus dem Team beziehungsweise wurden vom CEO, der sich selber konsequent in die Mandanten-

rolle im Coaching begab, gekündigt. Dafür entwickelte eine Person, die im Assessment noch mittelmässig ausgesehen hatte, erstaunliche Kräfte. Ihr Strukturierungswille, mit der sie die Bresche der beiden Nichtperformer teilweise schloss, half der ganzen Unternehmung. Schliesslich gab es einen Befreiungsschlag in gänzlich unerwarteter Richtung: Aufgrund der langjährigen Beziehungen des CEO im Markt gelang die Veräusserung der Unternehmung an einen zehnfach grösseren Mitbewerber.

Die Liquiditätsproblematik war gelöst. Die Aktionäre konnten abgefunden werden. Und endlich standen die Mittel und der Personalschlüssel zur Verfügung, um Aufgaben nachhaltig anzugehen. Es war einer der seltenen Durchbrüche. Drei Teammitglieder waren in der Krise über sich hinausgewachsen und hatten den Unterschied bewirkt. Merkwürdigerweise schien der Misserfolg zweier Teammitglieder geradezu die Voraussetzung für den Erfolg der drei anderen zu sein. Weitere drei Personen blieben in ihrer Wirkung neutral. Die drei Key Player mussten es schaffen. Ansonsten wäre das Unternehmen bankrott gewesen.

Fazit in diesem Fall: Selbst wenn das Führungspotenzial bei einem Manager gegeben ist, kann eine überfordernde Konstellation dazu führen, dass eine Blockierung eintritt. Hingegen kann eine krisenartige Situation ebenso gut dazu beitragen, dass Manager über sich hinauswachsen. Dies hat damit zu tun, dass sie die Misserfolge anderer Teammitglieder notfallartig ausgleichen müssen. Fazit generell: Misserfolg eines Teils des Teams kann konstitutiv für den Erfolg sein.

Schlussbetrachtung

Hinter dem Scheitern von Fusionen, Change-Herausforderungen, Technologiewechsels usw. stehen gruppendynamische Entwicklungen und individualpsychologische Abläufe. Diese entziehen sich meist unserem Blick. Manche Manager sind permanente Falschmacher, andere lernen aus den Bewährungsproben.

Als Schritte zur Eindämmung von Misserfolgs-Szenarien beziehungsweise zur Förderung der Erfolgsaussichten kommen Assessments und Coachings in Frage. Mit ihnen kann beispielsweise der Verwaltungsrat oder die Geschäftsleitung die Manager in ihren Kompetenzen abbilden und aktiv unterstützen lassen.

Wie lässt sich die Logik des Misslingens kontrollieren? Der Unterschied zwischen Siegern und Verlierern ist die Lernfähigkeit. Je nach Konstellation im Unternehmen kann es zusätzlich auch die Beanspruchbarkeit sein.



Dr. phil. **Leopold H. Hüffer**
ist Managing Partner von Hüffer
Assessment Coaching.