

# Aus drei Firmen eine machen

Die Gebäudetechnik-Gruppe von Siemens hat die Post-Merger-Integration mit einer mutigen Standortentscheidung wesentlich beschleunigt. —VON KATRIN PIAZZA

**overview** Siemens Building Technologies (SBT) hat innert 18 Monaten die Entscheidung für den neuen Bereichssitz Zug getroffen, die Platzierung der Einheiten auf dem früheren Landis&Gyr-Areal geplant, Büro-Layouts angepasst, Renovationen an Gebäuden und insgesamt 1500 Umzüge durchgeführt. In der Umsetzungsphase wurden zusätzlich ein neues Personalrestaurant, eine integrierte Laborlandschaft und ein neues Visitor Center geplant und realisiert. Die Zürcher Beratungsunternehmung Helbling Management Consulting hat mit ihrer Fach- und Umsetzungskompetenz massgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen. Und durch striktes Controlling dafür gesorgt, dass das Budget von annähernd 40 Millionen Franken ohne Qualitätseinbussen eingehalten wurde. Für SBT ist das Fundament gebaut, auf dem die Strategie der Prozess- und Kulturharmonisierung weiter umgesetzt werden kann. Das Projekt «One SBT» wurde am 23. Mai in Zürich mit dem Award «Best Business Transformation» der ASCO – «Association of Management Consultants Switzerland» (siehe Kasten auf Seite 93) ausgezeichnet.

**M**ännedorf, Zürich oder Zug? Vor dieser Frage stand Ende 2003 die Siemens Schweiz AG, genauer gesagt: ihr Bereich Building Technologies. Dieser war erst fünf Jahre zuvor durch Integration des Industrieteils der Zürcher Elektrowatt-Gruppe in die Siemens entstanden und vereinte die Fachkompetenzen dreier Firmen: Cerberus, Landis&Stæfa und der gebäudetechnischen Aktivitäten von Siemens. Siemens Buildings Technologies (SBT) verfügte damit zwar über eine gute Ausgangslage, weltweit eine führende Marktposition einzunehmen. Die drei Standorte – Cerberus in Männedorf, Landis&Stæfa in Zug, Gruppensitz in Zürich City – erwiesen sich aber zunehmend als Belastung für Unternehmenskultur, Prozesse und Systeme.

Auch die Bestrebungen der Konzernzentrale, die Integration zu beschleunigen, litten unter der kulturellen und geographischen Distanz zwischen den Standorten. «Der härter gewordene Markt bedingte, dass wir nicht nur sagten «wir sind eine Firma», sondern auch so lebten,» beschreibt Gary Wagner, Head Group Human Resources bei SBT, die Überlegungen der Konzernleitung. «Damit erhofften wir uns natürlich, zur Wettbewerbsfähigkeit zurückzufinden – und zwar nicht erst irgendwann, sondern bald.» Zusätzlicher Zeitdruck entstand dadurch, dass die Liegenschaft der Bereichsleitung in Zürich keine weitere personelle Aufstockung erlaubte – diese war aber

unumgänglich geworden. In dieser Situation entschied sich die Konzernleitung von Siemens, die Standortthematik grundsätzlich zu überprüfen. Im November 2003 beauftragte sie das Zürcher Beratungsunternehmen Helbling Management Consulting damit, Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Frage, ob auf Beratung verzichtet werden könnte, habe man sich gestellt, bestätigt Wagner. Allerdings sei rasch offensichtlich geworden, dass bei SBT dafür Ressourcen und Know-how fehlten.

## Objektive Situationsanalyse

Ausserdem musste die Situation unter objektiven Gesichtspunkten analysiert werden, was Betroffenen nicht leicht gefallen wäre. Die Wahl des Standortes – darüber war man sich klar – würde schliesslich auch als eine politische Weichenstellung für oder gegen eine «Seeseite» verstanden werden.

Thomas Bertschinger, Geschäftsführer der Helbling Management Consulting in Zürich, bezeichnet den Auftrag von SBT als «idealtypisch, wenn auch in Bezug auf Umfang und Dauer nicht alltäglich.» Häufig unterstützten die Berater von Helbling ihre Kunden bei derart grossen Projekten in Teilaspekten. «Die Ganzheitlichkeit der Begleitung – von der Konzeptionierung bis zur Umsetzung – war für uns besonders erfreulich und spannend», erklärt übereinstimmend Iwan Zwick, der das Gesamtprojekt leitete.



Herzstück des neuen Gebäudes von Siemens Building Technologies am Standort Zug ist das Visitor Center.

## Der Lösungsansatz: «One SBT»

Das Projekt, das zwischen November 2003 und November 2005 abgewickelt wurde, gliederte sich in drei Phasen:

- ▶ **Phase 1** von November 2003 bis März 2004: Ausarbeitung des Standortkonzepts.
- ▶ **Phase 2** von Mai 2004 bis Dezember 2004: Konzeptionsphase «Set-up» in Zug.
- ▶ **Phase 3** von Januar 2005 bis November 2005: Umsetzungsphase.

### Phase 1: Von Standortoptimierungen zu «One SBT»

Der Auftrag von SBT an Helbling lautete: die betriebswirtschaftlich sinnvollste Lösung zu finden. Rahmenbedingungen, insbesondere politischer Natur, wurden explizit keine gestellt. Dass der Entscheidungsprozess auf einer sehr gut strukturierten, rationalen und umfas-

senden Analyse der Begebenheiten beruhte und ausdrücklich allen möglichen Lösungen gegenüber offen war, hält Bertschinger für einen wesentlichen Erfolgsfaktor des Projekts. Die Grundlagen für den Standort-Entscheid erarbeitete ein Team von zwei Helbling-Beratern, unterstützt von einem Kernteam aus acht Mitarbeitern von Siemens. In Workshops wurde auch der Bereichsvorstand intensiv einbezogen.

Helbling begann damit, alle Standorte auf die typischen Kriterien des Property und Facility Managements zu prüfen und in einem aufwändigen Modell darzustellen. Insgesamt wurden über alle drei Standorte rund 40 Kennzahlen erhoben: quantitative Kriterien, wie normierte Mietkosten oder Quadratmeter pro Mitarbeiter, aber auch qualitative, wie etwa Modernität der Gebäude oder Attraktivität der Standorte. Um alle Optionen offen zu halten, wurden auch der Veräusserungswert und die

Möglichkeiten der Verwertungen der Standorte eingeschätzt. Die Firmensitze Männedorf und Zug wurden auf ihre Expansionsmöglichkeiten untersucht. Selbst vier neue Standorte, an welchen SBT nicht präsent war (darunter Zürich Albisrieden, Sitz der Siemens Schweiz AG), wurden in die Betrachtungen aufgenommen. Insgesamt prüfte das Team 36 Standortvarianten.

Ein Kernstück der ersten Phase war die Analyse der Hauptprozesse und der daraus abgeleiteten so genannten Beziehungsmatrix. Weil die Lösung auch Informationswege minimieren musste, wurde erarbeitet, welche Abteilungen welchen Kontakt derzeit zu wem hatten und welche Beziehungen in Zukunft verstärkt werden sollten. Weiter ermittelte das Team Projektkosten für Umzüge und quantifizierte den zu erwartenden Abgang von Mitarbeitern. Auf der Ertragsseite standen vor allem die Reduktion der Miet- und Servicekosten für



«Industrial Design»: Das neue Personalrestaurant in der ehemaligen Produktionshalle.

den Betrieb der Liegenschaften sowie die Reduktion der unproduktiven Fahrzeiten vieler Manager zwischen den Standorten und den dadurch verursachten Kosten.

In Meetings mit der Geschäftsleitung wurden neben den objektiven Kriterien zur Standortwahl auch strategische Aspekte gewichtet. Einer dieser Aspekte war der Zeitfaktor bis zum Bezug des neuen Standortes, ein anderer die Gewichtung der Geschäftsrisiken bei einem Umzug (Verzögerung von Produktentwicklung, Störung der geschäftssichernden Aktivitäten, Know-how-Verlust). So schieden ungünstige Varianten aus, andere wiederum vertieften die Beteiligten, bis zum Schluss unter vier verbleibenden Alternativen zu wählen war.

Die Entscheidung, alle Stammhausfunktionen in Zug zu konzentrieren, lag nicht von vornherein auf der Hand.

Nicht einmal, wie Aussenstehende vermuten dürften, aus steuerlichen Gründen. Mit dem Zuger Bereichssitz erwächst der Siemens-Tochter SBT kein Steuervorteil: Konzernsitz ist Zürich. Im Gegenteil, die gewählte Lösung beinhaltete mehr Risiken als einige der anderen Varianten. Zwar zeigte sie gute langfristige Einspareffekte, erforderte aber auch hohe Investitionskosten. Schliesslich bedeutete sie den Umzug aller Firmenteile aus dem Kanton Zürich (mit Ausnahme des Produktionsstandorts Volketswil) und damit den Umzug von insgesamt 600 Mitarbeitenden.

Die Wahl fiel hauptsächlich deshalb auf Zug, weil der mit rund 1450 Beschäftigten mitarbeiterstärkste Standort von Siemens Building Technologies die besten räumlichen Voraussetzungen bot, über Aus- und Umbaumöglichkeiten verfügt und verkehrstechnisch gut erschlossen ist. Mit dem Entscheid für den

Standort war das Projekt «One SBT» geboren.

### Phase 2: Optimales Set-up in Zug – Motivation der Mitarbeiter im Fokus

Für die Mitarbeitenden der Standorte Zürich und Männedorf bedeutete der Umzug nach Zug eine gravierende persönliche Veränderung. Schliesslich würden deren Arbeitswege künftig um rund eine Stunde pro Weg zunehmen. Entsprechend emotional geprägt verliefen die Diskussionen, nachdem im April 2004 erst den Mitarbeitenden, danach der Öffentlichkeit die Entscheidung zur Standortkonzentration präsentiert wurde.

Erklärtes Ziel der Geschäftsleitung war, die Mitarbeitenden aus Männedorf und Zürich zu motivieren, bei SBT zu bleiben und dementsprechend den längeren Arbeitsweg in Kauf zu nehmen oder den Wohnort zu wechseln. Die vorrangigsten Aufgaben in dieser Phase waren deshalb die Konzeption der Mitarbeiterunterstützung und deren Kommunikation. Um die Gefahr eines Image-Schadens abzuwenden, erhielt aber auch der Austausch mit Interessenverbänden, regionalen Pressevertretern und Behörden hohe Priorität.

Auch für die rund 60 Lehrlinge des Standortes Männedorf und deren Auszubildner galt es Lösungen zu finden. Dank intensiven Kontakten mit regionalen Unternehmen und mit den anderen Ausbildungsstandorten der Siemens im Raum Zürich konnte allen Lehrlingen eine Lehrstelle im Kanton Zürich angeboten werden, in über einem Drittel der Fälle sogar in Unternehmen der Region. Sämtliche Kosten bis zum Ende der Lehre werden von Siemens getragen. In gleichem Umfang wurden neue Lehrstellen in Zug und Zürich Albisrieden geschaffen.

Der Transfer nach Zug bedeutete nicht nur die Verschiebung von 600 Arbeitsplätzen, sondern auch den Umzug

von Laboreinrichtungen und Entwicklungsarbeitsplätzen mit empfindlichen Messgeräten. Auch forderte die Standortkonzentration neue Lösungen für Informatik- und Telekommunikationseinrichtungen, sowie die Zusammenlegung und Neukonzeption der veralteten Kunden-Showrooms aller Standorte. Schliesslich wurde der Entscheid getroffen, mit dem Umzug die Gelegenheit zu nutzen, von der vorherrschenden Einzel- und Zweierbüro-Struktur der bisherigen Lokalitäten in eine offene Team-office-Struktur zu wechseln.

Auf dem Gelände in Zug galt es, den optimalen Mix aus Neubau, Renovation sowie Fremd- und Eigenvermietung zu finden. Neben den Kosten stand dabei die Renovationszeit im Vordergrund, denn die Vorgabe – Bezug spätestens 18 Monate nach Ankündigung – war gesetzt. In enger Zusammenarbeit mit den Nutzervertretern und unter Einbezug von Office-Layout-Spezialisten wurden Raumstruktur, Innenausstattung und Einrichtung der meisten Flächen in Zug neu geplant.

Ein eindrückliches Charakteristikum des Projekts sei für ihn die Tatsache, dass aus der Standortoptimierung letztlich ein echtes Change-Management-Projekt entstanden sei, erklärt Wagner. Trotz eng gesetzten Terminen und knappen personellen Ressourcen habe Spielraum für die Entwicklung neuer Ideen und sogar Visionen bestanden, was selbst nach Abschluss der ersten Konzeptphase die Planung und Realisierung folgender Spezialprojekte ermöglichte:

**Labor:** Es wurde eine komplett modernisierte Laborlandschaft erstellt, die den Entwicklungsabteilungen für hochwertige Tests zur Verfügung steht.

**Catering:** Weil die Kapazitäten der bestehenden Kantine erschöpft und ihre Einrichtungen nicht mehr zeitgemäss waren, musste innert kurzer Zeit auf dem Areal ein zweites Personalrestau-

rant geplant werden. Man entschied sich für ein modernes «Industrial Design», belies die dafür vorgesehene ehemalige Produktionshalle in ihrem natürlichen Charakter und arbeitete mit Lichteffekten und passendem Mobiliar. Das neue Personalrestaurant «Shed-Halle» wurde in fünf Monaten realisiert.

**Kunden-Showrooms und Conference Center:** Die Kunden- und Trainingsräume sollten die Vorteile des neuen Unternehmens für alle Benutzer – Kunden und Mitarbeitende – nachvollziehbar machen. Wo früher in kargen Showrooms die jeweiligen Spezialitäten der Firmen präsentiert wurden, sollte jetzt überzeugend visuell dargestellt werden, was SBT ausmacht: eine breite Palette von überzeugenden Produkten und Systemen aus einer Hand. Die in einer Re-

kordzeit von 7 Monaten erstellte Lösung ist eines der modernsten Kundenbegegnungszentren des Siemens-Konzerns, realisiert in einer der alten Produktionshallen der ehemaligen Landis&Gyr. Im Gebäude integriert ist das «Building Technologies Forum», bestehend aus einem Training Center für die Fachschulungen der nationalen und internationalen Mitarbeiter und einem Conference Center mit Kapazität für über 300 Gäste. Herzstück des Gebäudes ist das Visitor Center, in dem Produkte und Systeme, aber auch das Know-how von SBT demonstriert werden.

### Phase 3: Termine einhalten und Kosten sparen

Im Januar 2005 begann die Umsetzungsphase. Die Projektorganisation

## Siemens Building Technologies und Helbling Management Consulting

**Die Kundin: Siemens Schweiz AG, Building Technologies Group**  
Siemens Building Technologies verbindet in einem Unternehmen Angebote für **Gebäudesicherheit und Gebäudeautomation** – sowohl als Dienstleister wie auch als Anbieter kompletter Systeme, massgeschneiderter Einzellösungen und Hersteller von entsprechenden Produkten. Im Geschäftsjahr 2004/2005 erwirtschaftete die Siemens Schweiz AG, Building Technologies Group (nachfolgend SBT genannt) mit weltweit rund **28 500 Mitarbeitern** einen Umsatz von 4.415 Millionen und ein Bereichsergebnis von 181 Millionen Euro. SBT ist der einzige Unternehmensbereich der Siemens AG, der seine **Bereichszentrale ausserhalb Deutschlands** hat. Der Bereich SBT besteht aus **vier weltweit operierenden Divisionen** sowie «Group Functions» (HR, Communication etc.) In der Schweiz arbeiten rund 2 200 Mitarbeitende im **Headquarter inklusive Produktionsstandorte**. Weitere 1 200 Mitarbeitende arbeiten in der **regionalen Vertriebsorganisation** der Siemens Schweiz AG. Rechtlich ist der Bereich SBT, die regionale Vertriebsorganisation der SBT und alle anderen Siemens-Be-

reiche in einer Gesellschaft integriert, der Siemens Schweiz AG.

### Die Berater: Helbling Management Consulting

Helbling Management Consulting ist eine Unternehmung der Helbling Gruppe, gehört zu den grossen Unternehmensberatungsfirmen der Schweiz und im deutschsprachigen Raum und ist hauptsächlich für die **Fertigungs- und Prozessindustrie** tätig. Sie bietet Beratungsleistungen für eine nachhaltige **Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Profitabilität** ihrer Kunden an. Schwerpunkte liegen in den Leistungen:

- ▶ Strategie und Organisation
- ▶ Technologie- und Innovationsmanagement
- ▶ Operations und Supply Chain Management
- ▶ Vertriebs- und Servicemanagement
- ▶ Ertrags- und Produktivitätssteigerung
- ▶ Business und IT

Bei allen Aktivitäten stehen der **Kundennutzen und die Realisierung** im Vordergrund. Helbling Management Consulting beschäftigt rund **50 Mitarbeiter** an den Standorten Zürich, München und Frankfurt.

wurde auf die neue Aufgabe angepasst und in der Folge arbeiteten rund 60 Siemens Mitarbeitende in Teilpensen an der Implementierung. Mittels der Plattformen «Newsletter Projekt One SBT», «Intranet Page One SBT» und definierten «Management-Informationen» kommunizierten die Verantwortlichen die Aktualitäten konsequent und führten einen Dialog mit Kaderpersonen und Mitarbeitern. Die Beteiligten wurden in speziellen Mitarbeiterinformationsveranstaltungen auf die Aktionen vorbereitet. Schliesslich plante man rund 1500 Umzüge, stimmte sie aufeinander ab und löste die Gebäuderenovationen aus.

Ein permanenter Fokus auf die Ausgaben war dabei unerlässlich – gerade in kreativen Phasen des Projektes, als neue Ideen und Visionen in Spezialprojekten mündeten und es darum ging, einen repräsentativen Headquarter-Standort mit entsprechenden Räumlichkeiten zu planen. Schliesslich mussten die Gesamtkosten in den klar definierten Grenzen des Gesamtbudgets von nahe-

zu 40 Millionen Franken gehalten werden. «Reporting und Controlling war in diesem Projekt sehr wichtig», bestätigt Thomas Bertschinger von Helbling Management Consulting. Und sind offenbar auch geglückt. Die Siemens-Geschäftsleitung bezeichnet alle gesteckten Projektziele als erreicht, «vielleicht sogar übertroffen». Personalchef Gary Wagner hält auch die kulturelle Integration für gelungen. Einerseits sei sie ja jetzt physisch offensichtlich und damit auch nachvollziehbar. Andererseits werde heute nicht mehr darüber diskutiert, weshalb Cerberus, Landis&Staefa und Siemens überhaupt zu einem einzigen Unternehmen vereint wurden. «One SBT» ist Realität.

### Termingerechte Umsetzung und erhebliche Einsparungen

Die Erfolge des Projekts sind klar sichtbar: Das Investitionsvolumen ist unter Kontrolle geblieben, die Umsetzung geschah termingerecht, die Einsparungen sind gross. Im einzelnen wurde Fol-

gendes erreicht:

Quantitative Erfolge des Projekts:

- ▶ **Mietkostenreduktion.**
- ▶ **Elimination der Transferkosten** und der **unproduktiven Zeit** durch Reisen zwischen den Standorten.
- ▶ **Reduktion der Infrastrukturkosten,**
- ▶ Reduktion von **Telefonkosten** (insbesondere auch durch die Einführung von Voice over IP (VoIP)).

Qualitative Erfolge:

- ▶ **Kulturharmonisierung und effizientere Prozesse** zwischen dem Headquarter und den vier Divisionen.
- ▶ **Kommunikationsförderndes Arbeitsumfeld:** Dank örtlicher Nähe und dem modernen, offenen Arbeitsplatzdesign nahmen informelle Kontakte stark zu.
- ▶ **Tiefe Fluktuationsrate** dank Marketingaktivitäten und speziellen Unterstützungsmaßnahmen für umziehende Mitarbeiter (unter anderem Beiträge zum längeren Arbeitsweg, Hilfe bei Wohnungssuche).

## Learnings aus dem Fallbeispiel «One SBT»: Rationale Entscheide, akribische Kontrollen

Sechs Faktoren haben dazu geführt, dass das Projekt «One SBT» ein Erfolg wurde und sogar den Award «Best Business Transformation» (siehe Kasten auf der rechten Seite) gewonnen hat.

### 1. Strukturierter, rationaler Entscheidungsprozess

Die Aufgabe, aus verschiedenen Varianten den betriebswirtschaftlich optimalen Standort zu finden, ist hauptsächlich deshalb gelungen, weil man sich auf einen sehr gut strukturierten und auch rational geprägten Entscheidungsprozess gestützt hat.

### 2. Akribisches Reporting und Controlling

Die Geschwindigkeit und Komplexität

des Projektes hat «Formularitis» bedingt. Bei Helbling bedeutete dies, dass alle Entscheidungen, Termine und Massnahmen schriftlich festgehalten wurden. «Intensiv und nicht besonders beliebt» umschreibt Thomas Bertschinger diese Massnahme. Heute werde gerne und auch in einem positiven Sinne informell und mündlich kommuniziert und auch an Sitzungen nicht immer Protokoll geführt. «Ein Projekt dieser Grösse läuft aber nur so turbulenz-

frei», ist auch Projektleiter Zwick überzeugt. Das «Revival des Formalismus» habe einerseits alle Beteiligten in ihrem Tagesgeschäft entlastet, andererseits aber auch den nötigen Spielraum geschaffen, um trotz Termin- und Kostendruck sogar noch Spezialprojekte realisieren zu können.

### 3. Optimaler Einsatz der Ressourcen: Jeweilige Kernkompetenzen nutzen

Die Tätigkeit von Helbling Manage-

ment Consulting konzentrierte sich nach Abschluss der Konzeptphase einerseits auf Projektleitung und Controlling sowie die Führung der Teilprojektleiter. Andererseits konnte ein Team der Helbling Beratung und Bauplanung einzelne Bauprojekte in der operativen Realisierung unterstützen. Um der Komplexität und dem anspruchsvollen Terminplatz gerecht zu werden, wurden in dieser Phase rund 60 Mitarbeitende von SBT in das Projekt eingebunden. Einerseits konnten sie sich in die für sie wichtigen Belange einbringen und andererseits war die Projektarbeit selber ein wichtiger Pfeiler der kulturellen Entwicklung hin zur angestrebten Einheit. Dies ermöglichte ein effizientes Erarbeiten von Lösungen, kurze Entscheidungswege und erhöhte die Akzeptanz der erarbeiteten Lösungen.

#### 4. Fokus Kommunikation

Allen Projektverantwortlichen war von Anfang an klar, dass die Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein würde. Aus diesem Grund wurde ein umfassendes Kommunikationskonzept entworfen mit verschiedenen Informationsinstrumenten wie Newsletter, Intranet-Plattform, Informationsveranstaltungen etc. Rückblickend sei man mit dem Erreichten zufrieden und würde nichts anders machen, erklären

alle Verantwortlichen übereinstimmend. Auch von Seiten der Mitarbeitenden sei überwiegend positives Feedback eingegangen. «Aus der Sicht der Betroffenen könnte man immer noch schneller und noch mehr kommunizieren», erklärt Personalchef Wagner. Auf Grund der Geschwindigkeit und der Komplexität des Projektes konnten jedoch nicht immer alle Informationsbedürfnisse aller Beteiligten restlos gestillt werden.

#### 5. Mutiger Termin-Entscheid

Gary Wagner hält den Entscheid, dem Projekt den ehrgeizigen Zeitrahmen von 18 Monaten zu stecken, für einen wesentlichen Erfolgsfaktor: «Letztlich ging es um die Glaubwürdigkeit». Man wollte nicht kommunizieren, irgendwann in Zukunft einmal einen gemeinsamen Standort und damit auch eine gemeinsame Unternehmenskultur zu haben, sondern wollte ein klares, absehbares Ziel stecken. Umso mehr erhielt die Einhaltung der Termine hohe Priorität.

#### 6. Optimale Beziehung zwischen Kundin und Beratern

Das Projekt «One SBT» hat ganz offensichtlich von der erfolgreichen Zusammenarbeit zwischen Beratungsunternehmen und Kunde profitiert. Bei Helbling hält man die uneingeschränk-

#### Der ASCO-Award 2006

Unter dem Patronat von Economie-suisse und mit der «Handelszeitung» als Medienpartnerin, hat die ASCO, die Landesvertreterin der Schweizer Unternehmensberater, erstmals einen **Preis für die beste Unternehmens-transformation** vergeben. Der Preis will laut den Verantwortlichen «die **grundlegende Neuausrichtung einer Firma** dokumentieren, erfolgreiche Beziehungen zwischen Kunden und Beratern hervorheben, das Bewusstsein für exzellentes Coaching schärfen, auf ausserordentliche Erfolge qualitativer und quantitativer Art hinweisen und möglichen Beratungskunden verdeutlichen, wo die **Unterschiede in der Vielfalt des Beraterspektrums** liegen». Eine zehnköpfige Jury hat aus den eingegangenen Projekten «**One SBT**» als **Sieger** ausgewählt. Am 23. Mai ist «One SBT» am «ASCO Consulting Day» in Zürich mit dem Award «**Best Business Transformation**» ausgezeichnet worden.

te Unterstützung der Siemens-Unternehmensleitung für einen wesentlichen Erfolgsfaktor. Das Management habe stets geschlossen die Projektziele und das Gesamtvorhaben unterstützt. Auch bei Siemens wird die jederzeit von allen Beteiligten offen geführte Diskussion und die gute Feedback-Kultur als besonders wirkungsvoll hervorgehoben.

HR | consulting Integrales Human Resources Management

BOSS Business Consulting AG | Neugasse 15 | CH-6301 Zug | +41 41 725 36 66 | www.bossconsult.com

**BOSS** | Business Consulting