



Geschätzte
Leserinnen und Leser



Ob Privatwirtschaft oder öffentliche Hand, eine Reorganisation dreht sich jeweils um dieselben Grundfragen: Was wollen wir? Mit

welchem Geschäftsmodell erreichen wir dieses Ziel? Welche Prozesse und Ressourcen braucht es dazu? Wie setzen wir die Reorganisation effektiv, termingerecht und nachhaltig um?

Unsere Berater kennen die komplexen Prozesse und Fragestellungen, mit denen sich Verwaltungen auseinandersetzen haben. Gleichzeitig können wir aus unserer langjährigen Erfahrung als Unternehmensberater schöpfen und bei der Reorganisation einer Verwaltungsstelle aktuelles methodisches Know-how aus der Betriebswirtschaft einbringen. Der Leitartikel dieses «insicht» gewährt Ihnen am Beispiel der laufenden Neuorganisation des Bundesamtes für Strassen (ASTRA) Einblick in die Fragen, die die Reorganisation einer Amtsstelle mit sich bringt.

Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen

Ihr Christian Hanser

Reorganisation: für manche öffentliche Verwaltung kein Fremdwort, sondern anspruchsvoller Alltag

Von Jürg Kuster und Clemens Westreicher

Restrukturierung? Reorganisation? Diese Wörter scheinen auf den ersten Blick in die Unternehmenswelt zu gehören. Doch auch bei der öffentlichen Hand sind zahlreiche Reorganisationsprozesse im Gang. So auch beim Bundesamt für Strassen (ASTRA).

Prominentestes Beispiel für eine Reorganisation bei der öffentlichen Hand ist zurzeit die Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA). Verschiedene, bisher vom Bund und den Kantonen im Verbund erfüllte bzw. finanzierte Aufgaben werden neu einer einzigen staatlichen Ebene zugeordnet. So wird z.B. der Bund ab dem 1.1.2008 allein für den Ausbau, Unterhalt und Betrieb der Nationalstrassen zuständig sein, während z.B. die Kantone in Zukunft die alleinige Ver-

antwortung für verschiedene Aufgaben im Sozialbereich übernehmen. Ähnliche Modifikationen der Aufgabenteilung wurden und werden auch zwischen den Kantonen und Gemeinden realisiert. Die übergeordneten Zielsetzungen dieser Veränderungen auf der vertikalen Ebene sind stets dieselben: Neuorganisation der Aufgaben bei gleichzeitiger Erhöhung der Effizienz der staatlichen Leistungserbringung und/oder Verbesserung der Qualität, ohne zusätzliche Mittel zu beanspruchen. Vor dem Hintergrund des intensiven (Steuer-)

Seite 2 ▶

AUS DEN BHP-Projekten...

Turn-around Elektronikindustrie

Anhaltende Cashdrains haben die Situation eines Schweizer Elektronikunternehmens marktseitig (Auslieferschwierigkeiten), betrieblich (Produktionsausfälle) und finanziell (massiver Kreditorenüberhang und Liquiditätskrise) in den letzten Monaten dramatisch verschärft, die Negativ-Spirale drehte sich immer schneller.

Die sofortige Sanierung des Unternehmens war un-

ausweichlich, zusätzliche Managementressourcen sowie neue Mittel durch Eigen- und Fremdkapitalgeber mussten innert kürzester Zeit zur Verfügung gestellt werden.

Es ist innert weniger Wochen gelungen, neue Investoren und bisherige Fremdkapitalgeber von der Sanierungswürdigkeit des Unternehmens zu überzeugen. Die bestehende Management-Crew hat unter neuer

Seite 5 ▶

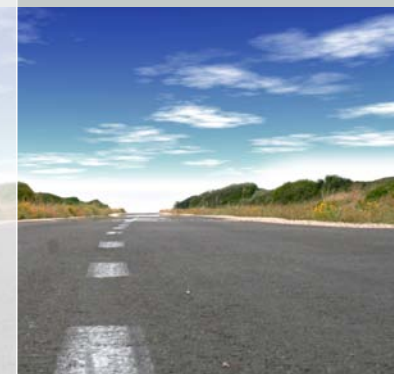
Weitere Inhalte:

[Gemeindereform Aargau: Kantonale Impulse für eine erfolgreiche Zukunft der Gemeinden](#) Seite 4 ▶

[BHP News](#) Seite 4 ▶

[Verbessertes Bluttransfusionswesen in Ägypten](#) Seite 5 ▶

[Über uns](#) Seite 5 ▶



Reorganisation: für manche öffentliche Verwaltung kein Fremdwort, sondern anspruchsvoller Alltag
Fortsetzung von Seite 1

Wettbewerbs zwischen Staaten bzw. Kantonen oder Gemeinden wird der Optimierungsdruck in der öffentlichen Verwaltung weiterhin hoch bleiben oder sich sogar verschärfen.

«Der Optimierungsdruck in der öffentlichen Verwaltung wird hoch bleiben oder sich sogar verschärfen»

Auch auf horizontaler Ebene wird auf vielfältige Weise versucht, Organisationsstrukturen und Geschäftsprozesse zu optimieren, um Kosten einzusparen und/oder die staatlichen Leistungen zu verbessern. Das Spektrum reicht vom Auf- und Ausbau der interkantonalen Zusammenarbeit im Bereich der Fachhochschulen über die Zusammenführung regionaler Wirtschaftsförderungen bis zum Zusammenschluss von Gemeinden.

Schliesslich werden auch in einzelnen Verwaltungseinheiten und Politikbereichen tief greifende Veränderungen ausgelöst, z.B. durch die Auslagerung gewisser Aufgaben (Outsourcing, Public Private Partnership usw.).

Die Umsetzung der oben skizzierten Strategien erfordert nicht selten die Neuorganisation ganzer Verwaltungseinheiten. Am Beispiel des Bundesamtes für Strassen (ASTRA) werden im Folgenden einige ausgewählte Fragestellungen aufgezeigt, die sich aufgrund der Umsetzung der NFA im Bereich der Nationalstrassen für das ASTRA ergeben. Der Fokus liegt dabei auf Fragestellungen der betrieblichen Reorganisation und weniger auf den Anpassungserfordernissen von Gesetzen. Ergänzend sei hier erwähnt, dass parallel zur Reorganisation des ASTRA die kantonalen Tiefbauämter

gefordert sind, ihre Strukturen dem reduzierten Aufgabenspektrum anzupassen. Teile der hier aufgezeigten Fragestellungen sind deshalb auch für die Tiefbauämter aktuell, wenn auch mit umgekehrten Vorzeichen.

Beispiel Neuorganisation ASTRA: ausgewählte Fragestellungen

- **Strategie:** Welche Aufgaben sind ab dem 1.1.2008 durch das ASTRA zusätzlich bzw. anstelle der heutigen Leistungen zu erfüllen?
- **Standorte:** Können diese Aufgaben zentral vom Bundesamt in Ittigen BE aus erfüllt werden oder ist es zweckmässiger, Aufgaben vollständig oder teilweise durch Filialstandorte erfüllen zu lassen? Welche Aufgaben sollen die Filialen wahrnehmen? Wie viele Filialstandorte sind erforderlich, um das Nationalstrassennetz auszubauen und zu unterhalten? Aufgrund welcher Kriterien sollen die Standorte der Filialen ausgewählt werden? Welche politischen Rahmenbedingungen sind dabei zu berücksichtigen? Wie sind die Filialen in die Organisationsstruktur des ASTRA einzugliedern?
- **«Make or buy»:** Sollen die neuen Aufgaben ausschliesslich durch das ASTRA erfüllt werden oder ist es zweckmässiger, Teilaufgaben durch Dritte (z.B. Kantone, Privatwirtschaft) erbringen zu lassen (z.B. Winterdienst, Grünpflege)? Wer sollen diese Dritten sein und wie soll die Zusammenarbeit mit ihnen geregelt werden? Sollen die zu erbringenden Leistungen nach Aufwand oder mit einem Globalbudget abgegolten werden? Welcher Preis ist für die Leis-



tungserbringung angemessen? Wie kann das ASTRA sicherstellen, dass die Leistungen in der vereinbarten Qualität erbracht werden?

- **Ressourcen:** Wie viele zusätzliche Mitarbeitende sind erforderlich, um die neuen Aufgaben des ASTRA zu erfüllen? Welche Qualifikationen sollen die neuen Mitarbeitenden aufweisen? Ab welchem Zeitpunkt müssen sie zur Verfügung stehen und an welchem Standort sollen sie arbeiten? Wann werden welche Mitarbeitenden zu welchen Themen in welcher Sprache geschult?
- **Geschäftsprozesse:** Welche Geschäftsprozesse (z.B. Auftragserteilung für ein Bauprojekt) sind an die neuen Aufgaben anzupassen, welche werden nicht mehr benötigt und welche sind neu zu entwickeln?
- **Führung:** Wie sollen die Führungsfunktionen (z.B. Planung, Mitarbeiterführung, Controlling, Kommunikation) aufgrund der neuen Aufgaben, der zusätzlichen sechs Standorte und der mehr als verdoppelten Anzahl an Mitarbeitenden ausgestaltet werden?
- **Projektmanagement:** Wie wird sichergestellt, dass die zahlreichen Anpassungen der Organisationsstruktur des ASTRA in der richtigen Reihenfolge erfolgen und aufeinander abgestimmt sind, und zwar so, dass das ASTRA am 1.1.2008 funktionsbereit ist?
- **Evaluation:** Was hat die NFA im Bereich der Nationalstrassen dem Steuerzahler letztlich gebracht?

Reorganisation: für manche öffentliche Verwaltung kein Fremdwort, sondern anspruchsvoller Alltag
Fortsetzung von Seite 2

Das ASTRA hat im Rahmen einer WTO-Ausschreibung die BHP – Hanser und Partner AG ausgewählt, um als Berater der Projektleitung die vielfältigen Aufbauarbeiten im ASTRA zu unterstützen. Das Spektrum der BHP-Leistungen reicht von konzeptionellen Aufgaben (z.B. Steuerung und Begleitung der Bereinigung des Prozessportfolios sowie der Anpassung der Prozesse an die neuen Aufgaben, Optimierung der Aufbauorganisation ausgewählter Bereiche, Entwicklung externer und interner Kommunikationskonzepte, Aufbau des internen Kontrollsystems) über die Fortschrittskontrolle der Umsetzungsarbeiten (Multi-Projektmanagement inkl. Projektcontrolling) bis zur Durchführung betriebswirtschaftlicher Analysen (z.B. Bewertung von Standortalternativen, Ermittlung von Kosteneinsparungspotenzialen, Analyse der Kostenstrukturen im Winterdienst etc. als Basis für die Abgeltung der Leistungen der Kantone).

Aus den oben am Beispiel des ASTRA aufgezeigten Fragestellungen lässt sich der nachfolgende, typische Ablauf einer Reorganisation ableiten, wobei die einzelnen Schritte untereinander vernetzt sind:

Strukturierte Vorgehensweise bei Reorganisationen der öffentlichen Hand

Künftige Aufgaben der Verwaltungseinheit festlegen

Bereiche mit dem grössten Reorganisationsbedarf identifizieren

Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der beteiligten Stellen definieren

Prozessabläufe optimieren

Organisationsstruktur (gegebenenfalls) anpassen

Reorganisation: kontinuierlicher Verbesserungsprozess oder einmaliges Ereignis

Wie das Beispiel des ASTRA eindrücklich zeigt, ist eine Reorganisation für die verantwortlichen Personen in der Verwaltung eine Chance, beim Aufbau von etwas Neuem eine massgebende Rolle zu spielen.

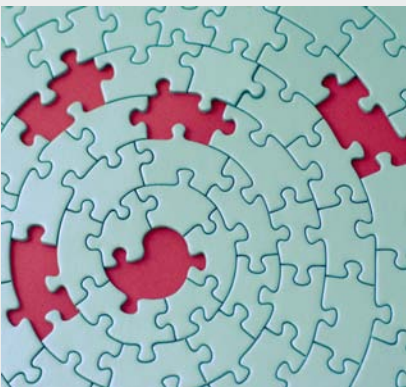
«Reorganisationen sind für die Verantwortlichen eine gewichtige Bewährungsprobe - bieten aber auch die Chance, beim Aufbau von etwas Neuem eine massgebende Rolle zu spielen»

Gleichzeitig sind Reorganisationen aber auch eine gewichtige Bewährungsprobe. Dies vor allem deshalb, weil die meisten Menschen im Verlaufe ihres Berufslebens nur ganz selten tiefgreifende Reorganisationen zu gestalten und operativ umzusetzen haben. Es mangelt an der Erfahrung in der Umsetzung von Veränderungsprozessen sowie der Steuerung solcher Projekte. Dazu kommt, dass für Reorganisationsprojekte neben dem Tagesgeschäft häufig keine oder nur begrenzt zusätzliche Mitarbeitende zur Verfügung stehen und in der Regel ein ehrgeiziger Zeitplan einzuhalten ist.

Der Aufbau von verwaltungsinternem Projekt- und Change-Management-Know-how ist in Reorganisationsprojekten meist zeitkritisch. Des Weiteren ist die Auslastung der betreffenden Mitarbeitenden nach Projektabschluss in der Regel nicht mehr gewährleistet. Vor diesem Hintergrund scheint der Beizug externer

Unterstützung in Reorganisationsprojekten oft die effizientere Variante zu sein. Sie bietet zusätzlich den Vorteil einer kritischen Spiegelung der Innenwelt der Verwaltungseinheit durch eine Sicht von aussen.

Die BHP – Hanser und Partner AG ist seit mehr als zwei Jahrzehnten in der Politik- und Unternehmensberatung tätig und hat während dieser Zeit eine Vielzahl von Reorganisationen in privatwirtschaftlichen Unternehmen und in der öffentlichen Verwaltung begleitet. Kunden der öffentlichen Hand schätzen insbesondere die fundierte betriebswirtschaftliche Erfahrung aus Reorganisationsprojekten der Privatwirtschaft, die unsere Berater einbringen.



Jürg Kuster ist Projektleiter der BHP – Hanser und Partner AG.

j.kuster@hanserconsulting.ch



Clemens Westreicher, mag. rer. soc. oec., ist Berater bei BHP – Hanser und Partner AG.

c.westreicher@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Gemeindereform Aargau: Kantonale Impulse für eine erfolgreiche Zukunft der Gemeinden



Die Schweizer Gemeinden stehen vor vielfältigen Herausforderungen. Deren Spektrum reicht von den Veränderungen der Altersstruktur der Bevölkerung über die wachsende Vielfalt und Komplexität der kommunalen Aufgaben bis zur Besetzung von Behördenstellen mit qualifizierten Persönlichkeiten. Zu bewältigen sind diese Herausforderungen mit beschränkten finanziellen Mitteln, denn der intensive Standortwettbewerb zwischen den Gemeinden zwingt zu attraktiven steuerlichen Rahmenbedingungen für Bevölkerung und Wirtschaft.

Mit der laufenden «Gemeindereform» (GeRAG) ist der Kanton Aargau dabei, verschiedene Rahmenbedingungen so zu optimieren, dass für die Gemeinden möglichst günstige Voraussetzungen entstehen, um sich für die Zukunft fit zu machen. Die BHP-Hanser und Partner AG unterstützt das Departement Volkswirtschaft und Inneres des Kantons Aargau bei der Identifikation von Schwachstellen der kantonalen Rahmenbedingungen sowie bei der Entwicklung und Prüfung von Optimierungsansätzen. Um der Heterogenität der Aargauer Gemeindelandschaft Rechnung zu tragen, haben Gemeindegemeinschaften in der GeRAG genauso ihren Platz wie Weiterentwicklungen der interkommunalen Zusammenarbeit oder Optimierungen auf kommunaler Ebene, für die der Kanton Impulse geben bzw. Hindernisse beseitigen kann.



Jürg Kuster
j.kuster@hanserconsulting.ch

BHP News

Urs Keiser, bereits von 1998 bis 2000 Projektleiter bei der BHP – Hanser und Partner AG, kehrte per Juni 2007 nach längerer Auslandstätigkeit zu BHP zurück. Urs Keiser verfügt über langjährige Erfahrung in der Beratung von Unternehmen und Verwaltungen in betriebs- und gesamtwirtschaftlichen Fragestellungen. In den letzten Jahren war er als selbständiger Unternehmensberater tätig. Dabei hat er u.a. in Las Vegas den Turn-around-Prozess eines Hotel- und Kasinoresorts begleitet sowie in Kairo im Auftrag des Schweizerischen Roten Kreuzes ein Programm des SECO zur Restrukturierung des ägyptischen Bluttransfusionswesens geleitet.

Team

Wir haben unsere Website überarbeitet und teilweise neu strukturiert. Seit Kurzem ist auch eine englische Version verfügbar.

www.hanserconsulting.ch



BHP – Hanser und Partner unterstützen die städtischen Energieversorgungswerke ewb, ewz und IWB beim Aufbau ihrer gemeinsamen Marketing-Plattform «Swisspower Contracting». Die drei Unternehmen verfügen über namhafte Referenzprojekte im Contracting-Geschäft und beabsichtigen, dieses in der Schweiz mittels eines gemeinsamen Marktauftritts weiter auszubauen.

Swisspower Contracting



Am 7. Juni 2007 wurde der **Masterplan Lenk** der Lenker Bevölkerung vorgestellt. Dieser beinhaltet die Leitlinien für die mittelfristige Entwicklung der Infrastruktur des Wohn- und Tourismusortes Lenk. BHP – Hanser und Partner haben im Auftrag der Gemeinde Lenk, der Lenk Bergbahnen und der Lenk-Simmental Tourismus AG die Entwicklung des Masterplans unterstützt.

Lenk im Simmental: Masterplan



BHP – Hanser und Partner haben im Auftrag einer internationalen Investorengruppe eine Machbarkeitsanalyse für ein touristisches **Immobilienprojekt** in Crans-Montana durchgeführt. Die Vision des als Resort konzeptionierten Projekts ist die Schaffung eines Höhentrainingszentrums.

Crans-Montana: Immobilienentwicklung Freizeit / Tourismus



Mit welchen Massnahmen kann in Graubünden eine ausgewogene Entwicklung des Zweitwohnungsgeschäfts herbeigeführt werden? Am 3. April 2007 fand dazu unter dem Patronat der Bündner Regierung eine **Tagung** auf der Lenzerheide statt. **Peder Plaz**, Projektleiter BHP und Geschäftsführer des Wirtschaftsforums Graubünden, zeigte in seinem **Referat** neue Wege in der Zweitwohnungspolitik auf und leitete einen Workshop zum Thema «Masterplan und Ansiedlungen – Rolle und Aufgaben der Gemeinden und Regionen».

Wirtschaftsforum Graubünden: Fachtagung Zweitwohnungen

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Verbessertes Bluttransfusionswesen in Ägypten



Einen Nationalen Bluttransfusionservice (NBTS) aufzubauen, der international geltenden Standards entspricht: Dies ist das Ziel eines mehrjährigen, vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) mitfinanzierten und gemeinsam mit dem ägyptischen Gesundheitsministerium realisierten Programms. Urs Keiser, Projektleiter bei BHP – Hanser und Partner AG, war von Oktober 2003 bis Mai 2007 im Auftrag des Schweizerischen Roten Kreuzes als Manager des Programms in Ägypten tätig.

Das NBTS soll längerfristig den gesamten ägyptischen Bedarf an Blutprodukten decken. Die Kosten für den operativen Betrieb liegen in zweistelliger Millionenhöhe. Der Aufbau eines nationalen Netzwerkes von Bluttransfusionszentren unter einheitlicher Führung stellt hohe Anforderungen an die betriebswirtschaftlichen, technischen und medizinischen Fähigkeiten der beteiligten Personen. Die grösste Herausforderung liegt jedoch im politischen Bereich: Funktionen, Positionen und die damit zusammenhängenden Finanzmittel werden neu verteilt, was bei den Betroffenen oft auf Widerstand stösst.

Die organisatorischen und finanziellen Grundlagen für das NBTS sind definiert und entsprechende Massnahmen

in der Realisierungsphase. Entscheidend für die langfristige Überlebensfähigkeit des NBTS ist der Support der Entscheidungsträger im ägyptischen Gesundheitsministerium. Die beste Organisation bleibt wirkungslos und die Investitionen in Systeme, Geräte und Menschen verlieren an Wert, wenn das Projekt politisch nur halbherzig unterstützt wird und nicht solide finanziert ist.



Urs Keiser
u.keiser@hanserconsulting.ch

AUS DEN BHP-PROJEKTEN...

Turn-around Elektronikindustrie Fortsetzung von Seite 1

Leitung die Turn-around-Arbeiten aufgenommen, der Produktionsoutput wurde stabilisiert. Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeitergespräche stehen in dieser für das Unternehmen sehr heiklen Phase zuoberst auf der Prioritätenliste. Damit kann die Funktionsfähigkeit der Firma aufrecht erhalten und die Restrukturierung eingeleitet werden.

Die kommenden Monate stehen im Zeichen der Vertrauensrückgewinnung bei den Kunden (durch Qualität, Liefertreue und Service), des zielgerichteten Umgangs mit den verfügbaren Ressourcen sowie der Ertrags- und Beschaffungsoptimierung zur Wiederherstellung der Cashflows.



René Goetz
r.goetz@hanserconsulting.ch

Über uns

Die BHP – Hanser und Partner AG ist ein wirtschaftlich und politisch unabhängiges Beratungsunternehmen.

Wir beraten und begleiten

- kleine und mittelständische Unternehmen in betriebswirtschaftlichen Fragen.
- Verwaltung und Politik in Fragen zu Wirtschaft und Gesellschaft.

Unsere Schwerpunkte

Unternehmensberatung

- Restrukturierungen, M & A
- Strategie- und Managementberatung
- Finanzierungen und Beteiligungen

Politikberatung

- Evaluationen
- Machbarkeitsanalysen und Szenarien
- Moderation von Strategie- und Reorganisationsprozessen

Impressum

BHP – Hanser und Partner AG
Lagerstrasse 33
Postfach 3167
CH-8021 Zürich
Telefon + 41 44 299 95 11
Telefax + 41 44 299 95 10
info@hanserconsulting.ch
www.hanserconsulting.ch

«insicht»
erscheint 3 – 4x pro Jahr.

Diese und frühere Ausgaben sind auf www.hanserconsulting.ch verfügbar.

Wiedergabe mit Quellenangabe gestattet