

Der Praxis-Check für Unternehmen

HSLU Mit dem Modul Leistungsnachweis Managementberatung geben Firmen ein schwieriges Thema nach aussen an eine studentische Gruppe ab.

SUSANNE WAGNER

Wenn wir das Gelernte in der Praxis verfestigen, bleibt viel mehr, als wenn wir etwas in einem Buch lesen und darüber eine Prüfung schreiben», sagt Erik Stettler. Der 41-jährige Einkaufsleiter der Baubranche gehört zu einem Team von vier EMBA-Studierenden an der Hochschule Luzern. Das studentische Quartett erhielt im Rahmen des Moduls Leistungsnachweis Managementberatung Einblick in die ganz konkrete Strategiearbeit eines Unternehmens.

Der Praxis-Check funktioniert so: Für die Dauer von sechs Monaten bearbeitet eine Gruppe das Beratungsmandat eines externen Unternehmens. «Ziel des Mandates ist die Erstellung eines Lösungskonzepts zu einer strategischen Fragestellung des Unternehmens», erläutert der leitende Dozent Raymond Zenhäusern. Dabei werden die Studierenden von den Dozenten gecoacht und vom Auftraggeber begleitet. Höhepunkt des Moduls ist die Präsentation des Lösungsansatzes vor der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat. Auch eine schriftliche Arbeit wird verlangt.

Der echte Fall

Bei der vorliegenden Beratungsgruppe geht es um eine strategische Weiterentwicklung von Fairtrade, einer Tochterge-

sellschaft von Pistor. Gemeinsam mit Ladina Flury, Raphael Ammon und Simon Feigenwinter hat Stettler die Ärmel hochgekrempt, um sich in das Abenteuer «Real Case» einzuarbeiten. «Das Team wurde wild zusammengewürfelt», sagt Raphael Ammon (34), der auch aus der Baubranche stammt. Die Studierenden konnten Interesse für verschiedene Themen anmelden und wurden einem Fall zugeteilt.

Bereits im Schulblock Strategisches Management hatten die Studierenden ein kleineres Fallbeispiel bearbeitet. Für die reale Fallstudie in der Lebensmittelbranche investierten sie dann mehrere Tage, um die erhaltenen Unterlagen zu analysieren. Sitzungstermine mit der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat erlaubten ein erstes Schnuppern an der Unternehmenskultur der Pistor-Tochter Fairtrade. Das Team erhielt den strategischen Handlungsplan der vergangenen Strategieperiode. Von diesem Ausgangspunkt aus begannen die vier zu arbeiten.

Inputs willkommen

Ladina Flury (30), COO einer Firma im Gesundheitswesen, schätzte die Offenheit der Auftraggeber: «Pistor und Fairtrade liessen uns in ihre Unternehmen hineinschauen und sind empfänglich für unsere Inputs.» Bei bestimmten Umweltanalysen hat das studentische Beratungsteam bewusst den Geschäftsführer und den Verwaltungsratspräsidenten einbezogen,

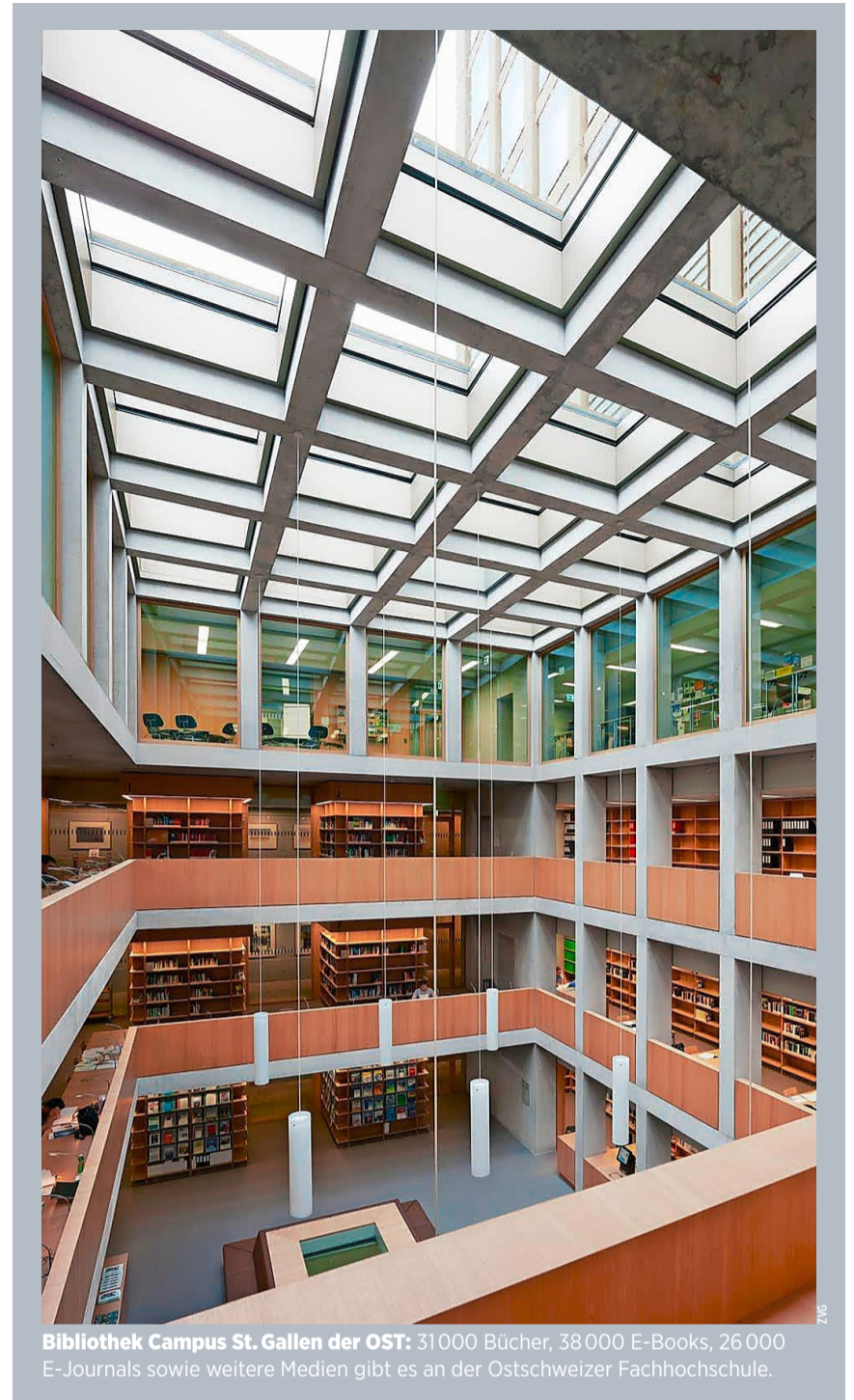
«um die Betroffenen zu Beteiligten zu machen».

Sie führten innerhalb ihrer Gruppe mehrere Strategieworkshops durch, in denen es um verschiedene Umweltanalysen ging. «Wir haben den klassischen Weg der Strategieentwicklung eingeschlagen und erstellen aktuell die konkret begründeten Handlungsempfehlungen für Fairtrade.» Inwieweit das Unternehmen die Empfehlungen übernehmen und integrieren werde, sei noch offen.

Zwischen Oktober und Januar trafen sie sich noch zu analogen Treffen, um alle Vorteile des kreativen Arbeitens auszuschöpfen. Es gab auch hybride Treffen mit zwei physisch Anwesenden und zwei online Zugeschalteten. Gleich zu Anfang des EMBA-Studiums wurden sie ins kalte Wasser geworfen, als nur noch Zoom-Meetings möglich waren. Erik Stettler: «Im Prinzip kann man alles digital machen. Für einen guten Austausch braucht es aber ab und zu auch physische Treffen.»

Ein grosser Teil des Unterrichts fand ohnehin online statt. «Wir haben gelernt, als Gruppe und als Klasse mit dem Fernunterricht umzugehen», sagt Simon Feigenwinter (35), Geschäftsleiter in der Gastrobranche. An der Modularbeit, die den ganzen Prozessweg mit den Resultaten und Handlungsempfehlungen enthält, schreiben alle vier mit. Dank Cloud-Technik ist das möglich. «Der zeitliche Aufwand ist nicht zu unterschätzen», betont Feigenwinter. Die Jungberater erwarten, dass zum Ende der Arbeit im April jeder 20 bis 25 Arbeitstage investiert haben wird.

Am Anfang des EMBA-Studiums warf man sie ins kalte Wasser.



Bibliothek Campus St. Gallen der OST: 31 000 Bücher, 38 000 E-Books, 26 000 E-Journals sowie weitere Medien gibt es an der Ostschweizer Fachhochschule.

«Die Zusammenarbeit hat für das Unternehmen Riesenpotenzial»

Warum arbeitet Pistor mit der Hochschule Luzern im Bereich Leistungsnachweis Managementberatung im Executive MBA zusammen?

Markus Lötscher: Bereits in früheren Positionen arbeitete ich mit Studentengruppen auf verschiedenen Niveaus. Ich bin überzeugt, dass diese Art von Zusammenarbeit für das Unternehmen und für die Studierenden ein Riesenpotenzial hat.

Warum?

Die Teilnehmenden verfügen über einen guten Praxisrucksack und stehen mit beiden Füßen im Berufsleben. Die meisten sind in Kaderpositionen, haben oft schon Führungserfahrung, sind belastbar. Sie sind hungrig und wollen Neues aufsaugen.

Spielt es für Sie eine Rolle, aus welchen Branchen sie stammen?



Markus Lötscher
CEO, Pistor

Es ist positiv, wenn die Teilnehmenden aus unterschiedlichen Branchen stammen, weil sich so eine gute Durchmischung ergibt. Wir berücksichtigen Teilnehmende nur nicht, wenn sie bei direkten Mitbewerbern von uns tätig sind.

Welche Themen haben Sie in früheren Jahren auf diese Weise ausgelagert?

Eine Gruppe bearbeitete das Thema Loyalitätsmarketing im Grosshandel, eine andere die Möglichkeiten des

elektronischen Datenaustauschs. Die Themen sollten für die Studierenden spannend sein.

Welches Thema bearbeitet das Team aktuell?

Sie führen einen Strategiecheck durch und geben Empfehlungen für die künftige strategische Positionierung unserer Tochtergesellschaft Fairtrade ab.

Wie zufrieden sind Sie mit früheren Studententeams?

Durch die enge Zusammenarbeit fallen uns alle Stärken wie auch alle Schwachpunkte eines Studententeams auf. Dies führt dazu, dass sie in ihrer Arbeit hoch motiviert sind. Ausser in einem Fall sind unsere Erwartungen immer übertroffen worden.

Wie evaluieren Sie die Themen, die Sie studentisch bearbeiten lassen möchten?

Diese Zusammenarbeit ist gut in unseren strategischen Prozess integriert: Zunächst führen wir intern einen strategischen Dialog und erarbeiten ein Thema, zu dem wir mehr wissen möchten. Dieses formulieren wir als Auftrag. Die Studierenden können unter mehreren Firmen und Themen auswählen.

Wie wichtig ist es, die Teams von der Unternehmenseite her zu begleiten?

Man sollte ihnen nicht nur den Auftrag geben und sie dann alleinlassen. Die Studierenden verstehen am Anfang noch nicht gleich alles, aber meistens kommt es unglaublich gut. In der Regel haben wir einen intensiven Austausch.

Mit welchem Resultat?

Wir geben ein schwieriges oder komplexes Thema ab und erhalten ein qualitativ gutes Resultat. Auf der anderen Seite erhalten die Teilnehmenden

einen ehrlichen Einblick in die Firmenkultur und strategische Absichten. Wir wiederum gewinnen auch einen Einblick in das Leben der Studierenden.

Also ist das Projekt auch ein Rekrutierungsinstrument?

Es ergaben sich auch schon Anstellungen durch diese Zusammenarbeit.

Also eine Win-win-Situation?

Die Aussenansicht ist sehr wertvoll: Bei vielen Themen hilft es, sie objektiver zu sehen. Die Wirtschaft nutzt diese Möglichkeit viel zu wenig. Ich persönlich finde es elementar, dass solche MBA oder andere Weiterbildungen auf Hochschulniveau Praxiselemente enthalten. Die Theorie in der Schule, gepaart mit guten Praxiselementen, ist die beste Weiterbildung.

INTERVIEW: SUSANNE WAGNER