

## Verbesserungen wagen

### 20 Jahre Einsatz für eine wettbewerbsfähige Schweiz

Erschienen: ITJ - Internationale Transport Zeitschrift, 11. März 2016

Interview von Christian Doepgen mit Dr. Peter Acél, CEO

**Angefangen hat alles an der ETH in Zürich. Als dort vor zwanzig Jahren vier Geschäftsbe-  
reiche durch MBO selbständig wurden, übernahm Peter Acél die Managementberatung  
in Produktion & Logistik. 2016 feiert Dr. Acél & Partner ihren 20. Geburtstag.**

### Herr Acél, unseren Glückwunsch zu dem runden Geburtstag Ihrer Beratung. Welche Um- stände haben zur Gründung als Spin-off der ETH Zürich geführt?

Dr. Peter Acél: Als Geschäftsleitungsmitglied der Stiftung BWI an der ETH Zürich habe ich die Chance ergriffen, die sich aus dem Verkauf der Beratungstätigkeit durch die Stiftung des betriebswissen-  
schaftlichen Zentrums ergeben hat. Seit 1996 sind wir von Zürich aus in nationaler und internationaler  
Unternehmensberatung tätig.

### Von welcher Grössenordnung sprechen wir bei Ihrem Unternehmen?

Wir haben heute ein Team von zehn festen Mitarbeitenden, davon acht in der Beratung. Dazu kom-  
men etliche Freie, die auf Projektbasis arbeiten. Ein Parameter in der Firmenentwicklung ist mit Si-  
cherheit mein persönlicher Anspruch. Ich will 30% meiner  
Zeit selbst im operativen Geschäft arbeiten. Jährlich er-  
wirtschaften wir einen einstelligen Millionenbetrag. Zur  
Einordnung: Im Ausland fielen 2014 etwa 40% unserer  
Projekte an.

«Alle Stellschrauben eines Be-  
triebs müssen ins Gleichgewicht-  
gebracht werden.»

### Sie beklagen oft einen Mangel an Fantasie in Schweizer Unternehmen. Wie hoch ist das ungehobene Potenzial?

Es ist hoch, weil die Unternehmensoptimierung oftmals eindimensional vorgenommen wird. Dabei  
müssen alle Stellschrauben eines Betriebs ins Gleichgewicht gebracht werden. Allerdings hemmen oft  
Ängste diesen Prozess.

### Sind es die Ängste vor Veränderungen?

«Bis zu 70% Verbesse-  
rung sind möglich.»

Viele erschreckt die Grösse des Verbesserungspotenzials. Ab einer  
Optimierung von 20% fängt üblicherweise das Geschäft der Beratung  
an. Stellen wir aber nach der Analyse Verbesserungen von 30 bis 50%  
bei Geschwindigkeit, Fertigung oder Kosteneinsparung etc. in Aus-  
sicht, will man uns das oft nicht glauben.



### **Lässt sich das tatsächlich verwirklichen?**

Unsere Projekte zeigen, dass bis zu 70% möglich sind. Eines unserer Referenzprojekte ist der Uhrenhersteller Mondaine. Innerhalb von wenigen Jahren konnten wir den Ausstoss dieser Schweizer Uhrenmarke am Standort Biberist bzw. Solothurn verachtfachen. Organisation, Arbeitsplätze, Fluss und Takt wurden neu gestaltet. Heute entsteht dort eine Uhr in der Fertigung binnen Minuten.

### **Und in der Logistik?**

Ebenso. Bei unserem grössten Projekt, dem für die Schweizer Briefpost, haben wir zwischen 2000 und 2009 ein neues Konzept für die Briefpost entwickelt und die Umsetzung begleitet. So wurden u.a. die Briefzentren konzentriert, eine bessere automatisierter Fluss geschaffen, ein einheitliches Gebindesystem und neue Sortiergestelle eingeführt sowie der Bahntransport nach dem S-Bahn-Prinzip organisiert. Wir konnten dem Unternehmen unter dem Strich eine Summe von jährlich 170 Mio. CHF sparen – und zwar ohne Entlassungen.

### **Haben Sie auch Kunden in der Pharmalogistik betreut?**

Ja, für die Online- und Versandapotheke Zur Rose. Hier haben wir mithilfe der Simulation bei der bestehenden Fördertechnik die Kapazitäten gesteigert und die Kommissionierung verbessert.

### **Wir stehen global vor den grössten wirtschaftlichen Herausforderungen der letzten 50 Jahre. Wie ist es um den Standort Schweiz aus Ihrer Sicht bestellt?**

Der Pessimismus ist übertrieben. Die Zeiträume für die z.Zt. häufig genannten Standortverlagerungen betragen zwei bis fünf Jahre, können also ad hoc gar nicht verwirklicht werden. Zudem sollten die Unternehmen nicht nur die Löhne, sondern die gesamten Aufwände vergleichen. Es wird heute zu viel unbedacht verlagert, statt Bestehendes richtig optimiert.

### **Arbeiten Sie an einem Sinneswandel?**

Worauf Sie sich verlassen können! Wir richten z.B. jedes Jahr unser Zürcher Logistik-Kolloquium mit Beispielprojekten aus. 2016 findet es am 24. Mai statt.

### **Wie viele Projekte hat Ihr Haus bislang insgesamt begleitet?**

Es sind bis heute etwa 800 Projekte, von denen wir nach meiner Einschätzung anderthalb in den Sand gesetzt haben.