

**Lepus**  
Management Consulting

# SIMPLICITY IN BUSINESS

FIRMENPORTRAIT

ZÜRICH, 16. DEZEMBER 2020

«Einfachheit ist nicht das Gegenteil von Komplexität,  
sondern von Doppeldeutigkeit»

André Comte-Sponville



«Von mehreren Theorien, die die gleichen Sachverhalte erklären, ist die einfachste allen anderen vorzuziehen.»

Wilhelm von Ockham (1288–1347)

# AGENDA

- LEITBILD
- INHALTLICHE SCHWERPUNKTE
- SIMPLICITY METHODIK
- METHODISCHER HINTERGRUND
- ALTERNATIVES KOMMERZIELLES MODELL FÜR UNSERE KUNDEN

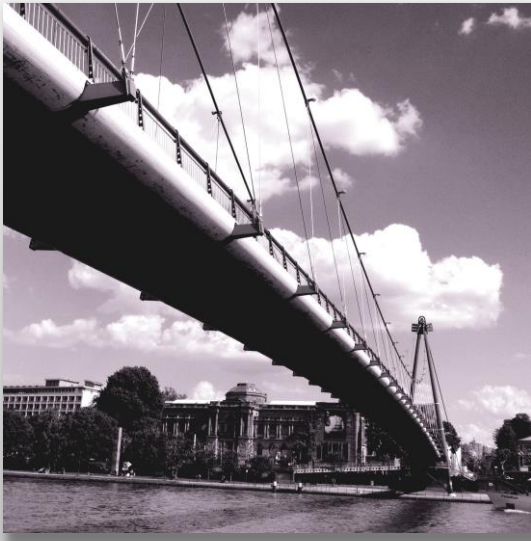
## LEITBILD

### UNSERE MISSION: «SIMPLICITY IN BUSINESS»

- Wir fördern **Einfachheit im Unternehmen**, im Umgang mit Kunden & Partnern sowie in der Informationsverarbeitung.
- Gewachsenen Organisationen helfen wir bei der **Fokussierung auf sinnvolles und unternehmerisches Handeln** sowie bei der **bewussten Transformation** von «alten» in «neue» Arbeitswelten.
- Und schaffen so gemeinsam **Freiräume für Innovationen**.

## UNSERE PRIORITÄTEN: WIE WIR ARBEITEN

# AUS MAUERN MÖCHTEN WIR BRÜCKEN BAUEN



- **Offen und fair.** Im direkten Meinungs Austausch – gerade bei unterschiedlichen Einschätzungen
- **Vertrauensvoll und verantwortungsvoll.** Projekte leben wir als Partnerschaft mit unseren Kunden. Nicht nur als einen «Job»
- **Mutig und kreativ.** Wir suchen und gehen neue Wege. Dabei passieren auch Fehler. «Rasche Korrekturen entlang des Weges» statt «Null Toleranz»
- **Achtsam und bescheiden.** Wir arbeiten im Hier und Jetzt. Mit Hingabe für höchste Qualität. Die Ergebnisse für unsere Kunden stehen im Vordergrund, nicht der Berater
- **Harmonisch und mit Humor.** Mit einzelnen, souveränen Stimmen, die Freude daran haben, zusammen zu arbeiten

LEITBILD: TEAM

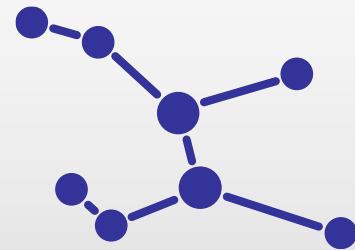
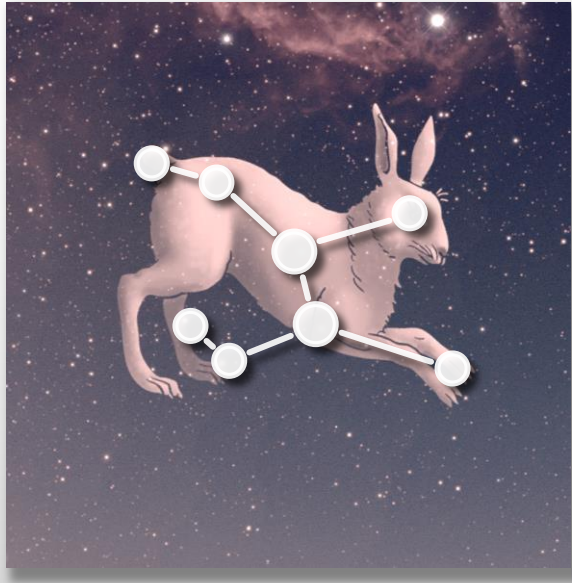
## UNSERE VISION

Wir sind ein Netzwerk und berufliche Heimat für **mutige Berater und Gestalter** aller Generationen mit inneren **humanistischen Werten**, die **Freude** haben an

- **vertrauensvoller Zusammenarbeit**,
- kniffligen **intellektuellen** und **menschlichen Fragestellungen** und
- den richtigen Ergebnissen – von **höchster Qualität** – **für unsere Kunden.**



## LEPUS – UNSER FIRMENNAME



**Lepus**  
Management Consulting

Der Hase (lateinisch Lepus /'lɛpəs/) ist eine Konstellation von 8 Sternen, sichtbar am Nachthimmel südlich des Sternbildes Orion.

Sternbilder dienen seit vielen Jahrhunderten als einfache und verlässliche Orientierungshilfe.

In diesem Sinne haben wir Lepus als unseren Firmennamen gewählt – als Verbindung von verlässlicher Navigation mit der Geschwindigkeit und Agilität des Hasen.



# AGENDA

- LEITBILD
- INHALTLICHE SCHWERPUNKTE
- SIMPLICITY METHODIK
- METHODISCHER HINTERGRUND
- ALTERNATIVES KOMMERZIELLES MODELL FÜR UNSERE KUNDEN

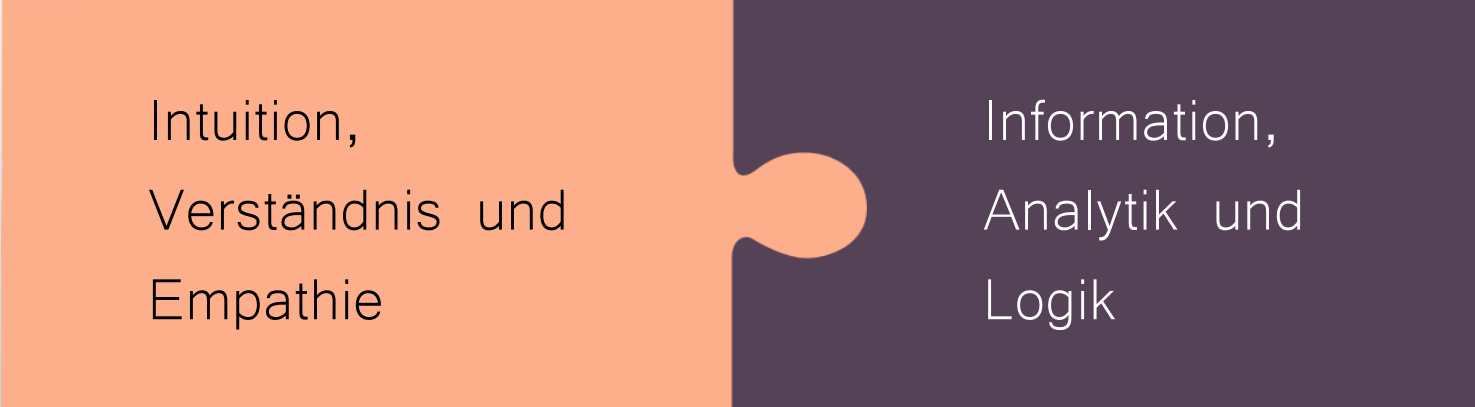
## KUNDENNUTZEN

### WANN SOLLTEN SIE AN UNS DENKEN?

- Wenn **weitreichende, knifflige Fragen** einen frischen Blick und eine **klare Richtungsentscheidungen** für die Organisation und die Teams brauchen
- Wenn bisherige **Richtungsentscheidungen** noch als **«vage»** wahrgenommen werden und **konkret und verständlich** ausgestaltet werden müssen, um positive Wirkung zu entfalten
- Wenn sich vielversprechende **digitale Technologien** abzeichnen, deren genaue **Anwendung** und deren **wirtschaftlicher Nutzen** aber noch nicht hinreichend klar sind
- Wenn die **Kommunikation komplexer Themen** zwischen (Top-)Management und den Teams verbessert werden muss
- Wenn die **Ausgestaltung und Umsetzung von Veränderungen** besonderes **Fingerspitzengefühl** im menschlichen Umgang erfordert

## INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

# PRÄZISE ANALYTIK UND FINGERSPITZENGEFÜHL



Intuition,  
Verständnis und  
Empathie

Fingerspitzengefühl,  
Kreativität  
und individuelle Beratung

*«Mind»*

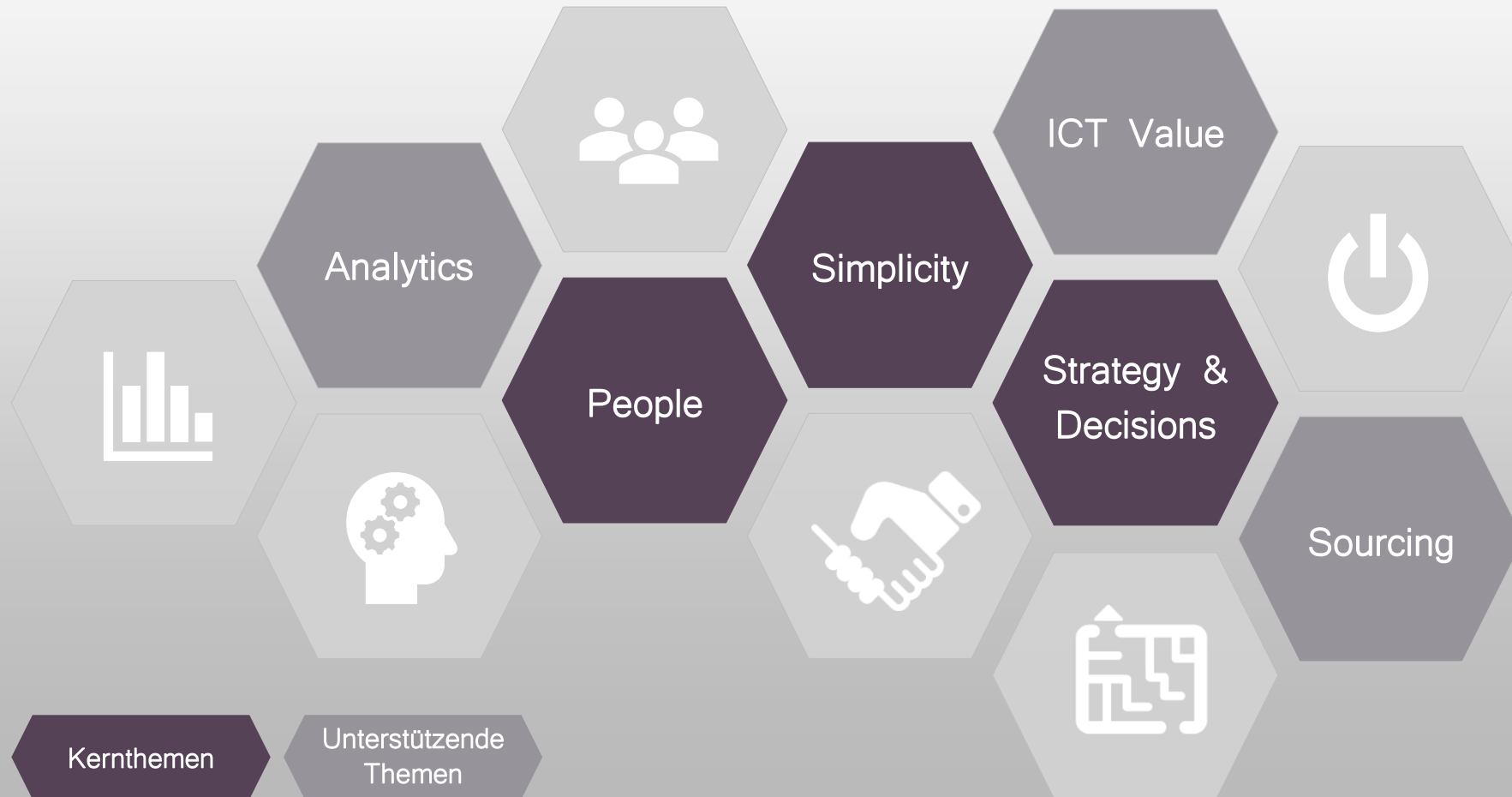
Information,  
Analytik und  
Logik

Analytisches Denken,  
Präzision  
und bewährte Methoden

*«Brain»*

# INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

## BERATUNGSSCHWERPUNKTE



## INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

## BERATUNGSSCHWERPUNKTE

### Simplicity

**Einfachheit:** Ganzheitliche Förderung von Einfachheit zur Wertsteigerung und Organisationsentwicklung

### Strategy & Decisions

**Strategische Entscheidungen:** Neue Geschäftsmodelle, Szenarien und strategische Geschäftsentscheidungen, hybrides Portfolio-Management

### People

**Kultur & Verhalten:** Kulturelle Transformation im Unternehmen, projektbegleitendes Change Management, Coaching

### ICT Value

**Wert der IKT:** Innovation und Steigerung des Wertbeitrags der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)

### Analytics

**Analytik:** Quantitative Analysen und Modellierung (finanziell und operativ)

### Sourcing

**Partnerschaften & Einkauf:** Eigen- versus Fremdfertigung und Optimierung Partnerschaften

## INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

### BERATUNGSSCHWERPUNKTE & KOMPETENZEN ( 1/2 )

**Simplicity** Aufsetzen und Implementierung von ganzheitlichen Programmen und Projekte zur Reduktion unnötiger Komplexität – von Produkt- und Servicevarianten über Organisationsmodelle bis hin zur operativen Leistungserbringung und IT. Aktiver «Katalysator» bei der Identifikation, Quantifizierung und Implementierung von Optimierungsmassnahmen hin zu Einfachheit im Unternehmen

**Strategy & Decisions** Unterstützung des Führungskaders und der Eigentümer / Investoren bei strategischen Richtungsentscheidungen. Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. Strukturierte Szenarioentwicklung und Optionsmodelle zur Wertsteigerung, strategische Modellierung und Wirtschaftlichkeitsrechnungen. Moderation der Entscheidungsfindung. Überzeugende Top-Management Unterlagen und Kommunikation. Hybrides Portfolio-Management («Lepus Matrix»). Programm-Management

**People** Planvolles Gestalten von Veränderungsprozessen zur nachhaltigen Transformation der Organisation, Coaching in Form persönlicher Begleitung von Führungskräften, u.a. CIOs und COOs und ihrer Teams. Beispielfälle: Transformation Vertrieb und Kundenservice, Re-Organisation, Post-Merger Programme. Förderung von Entrepreneurship und Intrapreneurship als Katalysator und Weg des Wandels

## INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

### BERATUNGSSCHWERPUNKTE & KOMPETENZEN (2/2)

**ICT Value** Neuausrichtung und Wachstumsprogramme für ICT-Player, Markteinheiten und –interne Dienstleister. U.a. auf Basis von Cloud-Services, Quantum Computing & Security, Optimierung Service- und Operating Modell. Konzeption und Implementierung von «industriellen» Steuerungsmodellen für interne ICT Einheiten und externe Anbieter. IT-Strategie, Technologie-Radar, –Roadmap und –Innovationsprogramme

**Analytics** Rigorose Analysen für weitreichende Investitionsentscheide u.a. Technologie-Wechsel, Innovationen / Produktentwicklungen, Turnaround und Firmenausgründung. Qualitative und quantitative Modellierung von Marktszenarien, Sensitivitätsanalysen und Monte-Carlo Simulationen. Erarbeitung von Real Options, Business Cases, Management-Scorecards, und Risikomodellen

**Sourcing** Ausarbeitung und Umsetzung von Make-versus-Buy Entscheidungen für Technologie-nahe und IT-Bereiche, Shared Services und Querschnitts-Prozesse. Evaluierung von Partnermodellen und Vorauswahl, Due Diligence. Begleitung der Transformation als unabhängiger «Trusted Advisor» und Projektmanager

# INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

## VERÄNDERUNGSPHASEN UND UNSERE UNTERSTÜTZUNG

1 Sinn transparent machen	2 Richtung festlegen	3 Massnahmen ausgestalten	4 Projekte umsetzen	5 Wirkung laufend sicherstellen
<ul style="list-style-type: none"><li>– Review Geschäftsmodell und Managementprinzipien</li><li>– Markt- und Kundenanalysen, Finanzanalysen, Qualitäts-Reviews</li><li>– Management-Interviews und Experten-Workshops</li><li>– Reflektion der Arbeitsweisen und -kultur</li><li>– Synthese der Motivation / Argumentation für einen Wandel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Ableitung und Bewertung von alternativen Szenarien / Optionen</li><li>– Geschäftsmodellentwicklung und Formulierung Zielbild (z.B. Wertschöpfungsstufen, Operating Modell)</li><li>– Strategische Business Cases</li><li>– «Menükarte» und Priorisierung der wichtigsten Massnahmen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Business Cases / Modellierungen</li><li>– Zielbilder (Governance, Fertigungstiefe, Organisation und Dimensionierung, Partnering &amp; Prozesse, Systemarchitektur)</li><li>– Initialisierung Umsetzungsprojekte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Programm- und Projektmanagement</li><li>– Detaillierung Zielbilder Organisation, Systeme, Prozesse</li><li>– Forcierung Go-to-Market (Vertriebsunterstützung / «Pitches» und Coaching)</li><li>– Change Management im Laufe der Umsetzung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Entwicklung / Optimierung Steuerungsmodelle</li><li>– «Second Opinion»</li><li>– Projekt-Reviews</li><li>– Coaching</li></ul>



## INHALTLICHE SCHWERPUNKTE

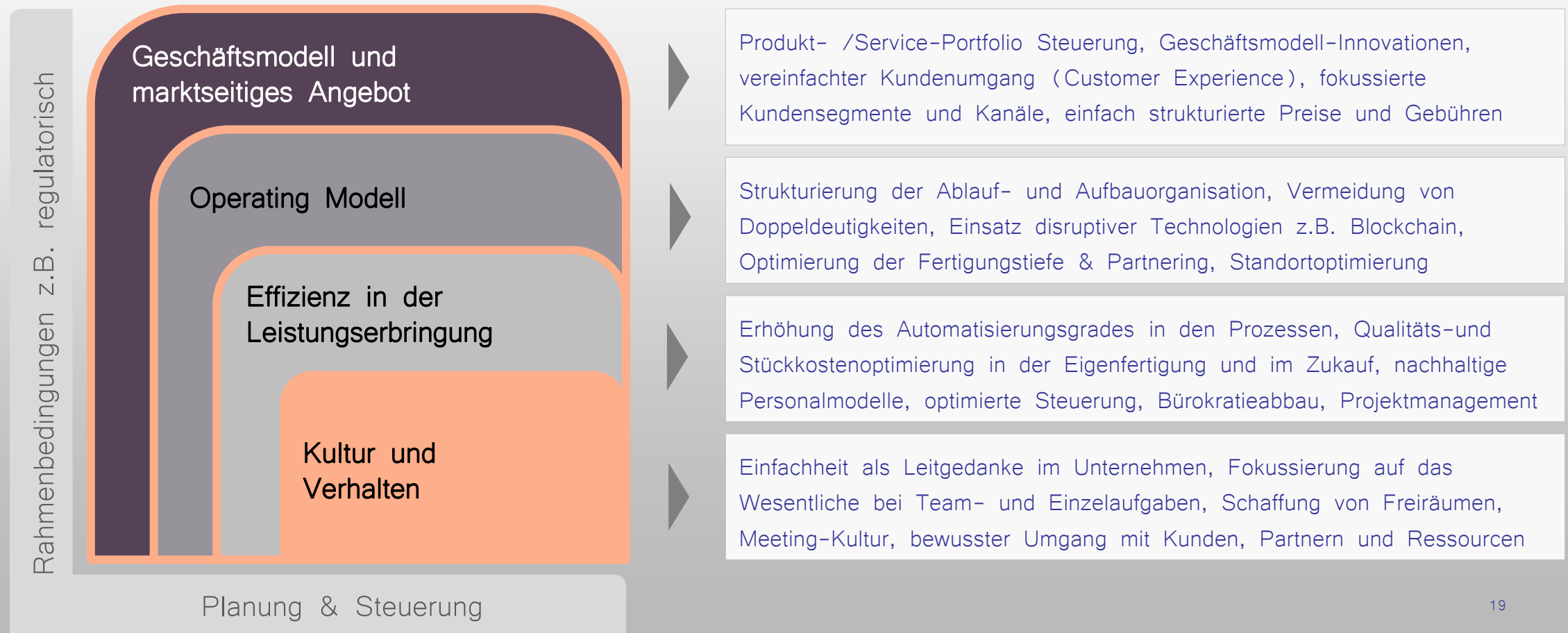
BREITES SPEKTRUM AN INDUSTRIEERFAHRUNG,  
AUCH UM IMPULSE AUS ANDEREN BRANCHEN ZU SETZEN

- IT Services
- Telekommunikation
- Energieversorgung und Utilities
- Transport- und Logistik
- Gesundheit und Pharma
- Konsumgüter
- Finanzsektor und Private Equity
- Automobilindustrie
- Industriegüter und Dienstleistungen
- Chemische Industrie
- Öffentlicher Sektor

# AGENDA

- LEITBILD
- INHALTLICHE SCHWERPUNKTE
- SIMPLICITY METHODIK
- METHODISCHER HINTERGRUND
- ALTERNATIVES KOMMERZIELLES MODELL FÜR UNSERE KUNDEN

## WIRKUNGSKETTE ZUR VERANKERUNG VON EINFACHHEIT



## UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE ZUR ORGANISATORISCHEN ENTWICKLUNG – UND UNSER BEVORZUGTES MODELL



## SIMPLICITY ALS ALTERNATIVER ANSATZ

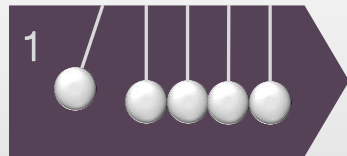


## «SIMPLICITY» ALS ALTERNATIVER ANSATZ

	«Top-Down» Strategie-Transformation	«Bottom-up» Prozess-Reengineering	«SIMPLICITY» Massnahmen-Umsetzung
Typische Ausgangslage	– Neues Geschäftsmodell oder radikale Änderung des Umfelds	– Antiquierte Prozesse, viele Medienbrüche	– Historisch gewachsene «Silos», Kosten- und Wachstumsziele
Projekt-Fokus	– Grundsätzliche Strategie und Zielbild, ggf. «Grüne Wiese»	– Fokus auf ausgewählte Prozesse	– Fokus auf grösste Kostenblöcke und wichtigste Komplexitätstreiber
Projekt-Ergebnisse	– Strategisches Zielbild, Konzept, Geschäftsmodell	– (Voll-)Automatisierung von einzelnen Prozessen	– Leitbild und konkrete Massnahmenpaket zur Optimierung
Strategisch vs. Hands-On	– Strategisch	– Methodisch gründlich, «moderne» Ablauforganisation, Software-orientiert	– Ursachen und Treiber analysiert / nachweisbare Finanzerfolge; «Hands-on» und konstruktiv
Wirkung Zeitrahmen	– Strategie über mehrere Jahre und rollierende Verankerung in Budgets	– Laufende Prozessoptimierung	– Grundsätzliches Leitbild und kurzfristig sichtbare Massnahmen
Typisches Folgeprojekt	– Detaillierung strategisches Zielbild (Org., Prozesse, Architektur etc.)	– Softwareauswahl und -integration	– Innovation und Wachstum aus geschaffenen Freiräumen

**Hier vertieft**

## UNSERE VORGEHENSWEISE: FÜNF TYPISCHE ARBEITSSCHRITTE



### Sinn transparent machen

- Arbeitskultur sowie Stärken & Schwächen reflektiert
- Strategie und finanzielle Baseline analysiert
- «Case for Change» und Thesen zur Optimierung formuliert:  
«Start with Why»

Reifegrad 1



### Richtung festlegen

- «Menükarte» möglicher Optimierungshebel erarbeitet
- Konsistente, alternative Szenarien abgeleitet
- Prioritäten aus Top-Management Sicht definiert

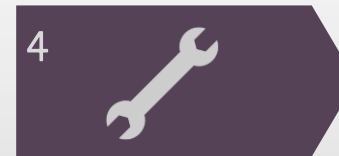
Reifegrad 2



### Massnahmen ausgestalten

- Business Cases / Modellierungen ausgearbeitet
- Inhaltliche Zielbilder je Optimierungshebel iterativ erstellt
- Umsetzungs-Roadmap festgelegt

Reifegrad 3



### Projekte umsetzen

- «Quick Wins» realisiert
- Programmsteuerung und agiles Projektmanagement operativ
- Neue Freiräume für Innovationen realisiert
- Change Management am Laufen

Reifegrad 4



### Wirkung laufend sicherstellen

- Management Scorecard etabliert
- Nutzen-Inkasso sichergestellt
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess definiert

Reifegrad 5

# UMSETZUNG ÜBER AGILES PROJEKTMANAGEMENT

- Die Ausgestaltung und Umsetzung der einzelnen Simplicity Massnahmen steuern wir über **agiles Projektmanagement** – angelehnt an die bewährte SCRUM-Methodik
- Die Projektarbeit ist geprägt durch **autonomes, dynamisches Arbeiten** in den Teams je Massnahme – übergreifend gesteuert durch klar **definierte Entscheidungspunkte**
- Die **definierten «Reifegrade»** (1–5) bilden das Rückgrat unseres iterativen Projektvorgehens
- Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der **konsistenten Kommunikation auf allen Ebenen** – vom Fachexperten bis zum oberen Management
- Das Ergebnis sind **bewusst ausgewählte** und **transparent umgesetzte Optimierungshebel** über eigenverantwortlich handelnden agile Teams



## NUTZEN DER EINFACHHEIT- «BEYOND COST CUTTING»



OPEX &  
CAPEX



Agilität



Mitarbeiter-  
engagement



Kunden-  
nutzen



Risiko

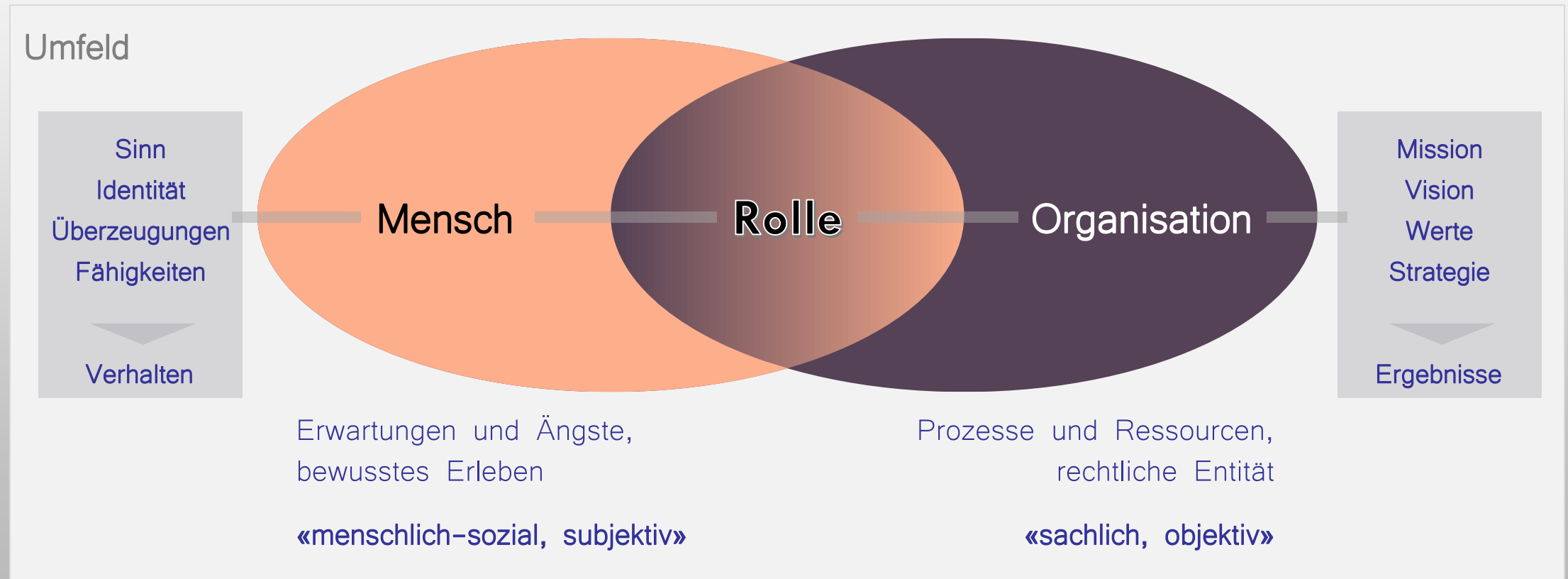
- Für jeden Teil der Wirkungskette werden im gemeinsamen Team systematisch Ansätze zur Vereinfachung überprüft («Ursachenbaum»)
- Zum Einsatz kommen unsere bewährten Instrumente zur Kosten-Modellierung und Optimierung
- Wir verfügen über umfangreiche Erfahrung und bewährte Raster zur realistischen Modellierung der Optimierungshebel
- Jeder Optimierungshebel wird mit seinem spezifischen Reifegrad (1-5) eingeordnet und verfolgt
- **Der Fokus liegt auf der Definition und Umsetzung konkreter Optimierungshebel und Initiativen**

# AGENDA

- LEITBILD
- INHALTLICHE SCHWERPUNKTE
- SIMPLICITY METHODIK
- METHODISCHER HINTERGRUND
- ALTERNATIVES KOMMERZIELLES MODELL FÜR UNSERE KUNDEN

## METHODISCHER HINTERGRUND

# MENSCHEN, DIE VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN, MACHEN UNTERNEHMEN ERFOLGREICH








# METHODISCHER HINTERGRUND

## FÜNF TYPISCHE ARTEN DER ZUSAMMENARBEIT IN ORGANISATIONEN – MIT UNTERSCHIEDLICHEN PARADIGMEN

Beispiele

Paradigmen

Muster

-  Selbstorganisierte Netzwerkorganisation autonomer Teams (petrol)
-  Wertorientierte Unternehmung (grün)
-  Meritokratisches Leistungsunternehmen (orange)
-  Hierarchisch strukturierte Organisation (bernstein)
-  Eigentümer-geführtes KMU (rot)

Angelehnt an „Reinventing Organizations“ von Frédéric Laloux; <https://www.youtube.com/watch?v=g0Jc5aAJu9g>

## METHODISCHER HINTERGRUND

NACH WELCHEN MUSTERN WERDEN ENTSCHEIDUNGEN IN DEN JEWEIFIGEN ARTEN DER ZUSAMMENARBEIT GETROFFEN?



Zentrale  
Vorgaben

*«Entscheidungen  
aus einer Hand.»*



Plan versus  
Ist

*«Wir haben  
klare Regeln.»*



Ertrag-Risiko-  
Verhältnis

*«Leistung muss  
sich lohnen.»*



Höherer  
Sinn

*«Gemeinsame  
Werte als Basis.»*



Kontinuierliche  
Verbesserung

*«Absolute  
Transparenz.»*

## METHODISCHER HINTERGRUND

# BEOBACHTUNGEN AUS UNSERER PROJEKTARBEIT ZU DEN FÜNF UNTERSCHIEDLICHEN ARTEN DER ZUSAMMENARBEIT ( 1/2 )

- Das an F. Laloux angelehnte Modell kann als **praktische Orientierungshilfe** im Rahmen von **Veränderungsprojekten** verstanden werden.
- In dieser Systematik gibt es per se **keine «richtigen» bzw. «falschen» Arten von Zusammenarbeit.** Es findet keine Wertung statt.
- Abhängig von dem jeweiligen sozialen, rechtlichen und ökonomischen **Umfeld** kann eine der Organisationsarten einer anderen **überlegen** sein.
- Innerhalb einer Organisation kann es vertikal auf unterschiedlichen Ebenen, und horizontal in verschiedenen Bereichen, Abteilungen und Teams **unterschiedliche** Arten der Zusammenarbeit (Farben) geben. In vielen Fällen dominiert jedoch insgesamt näherungsweise **ein** Muster.
- «Höhere» Arten der Zusammenarbeit **gehen systemisch** über die darunter liegenden Schichten **hinaus** und beinhalten wie eine Matroschka deren **Elemente.**

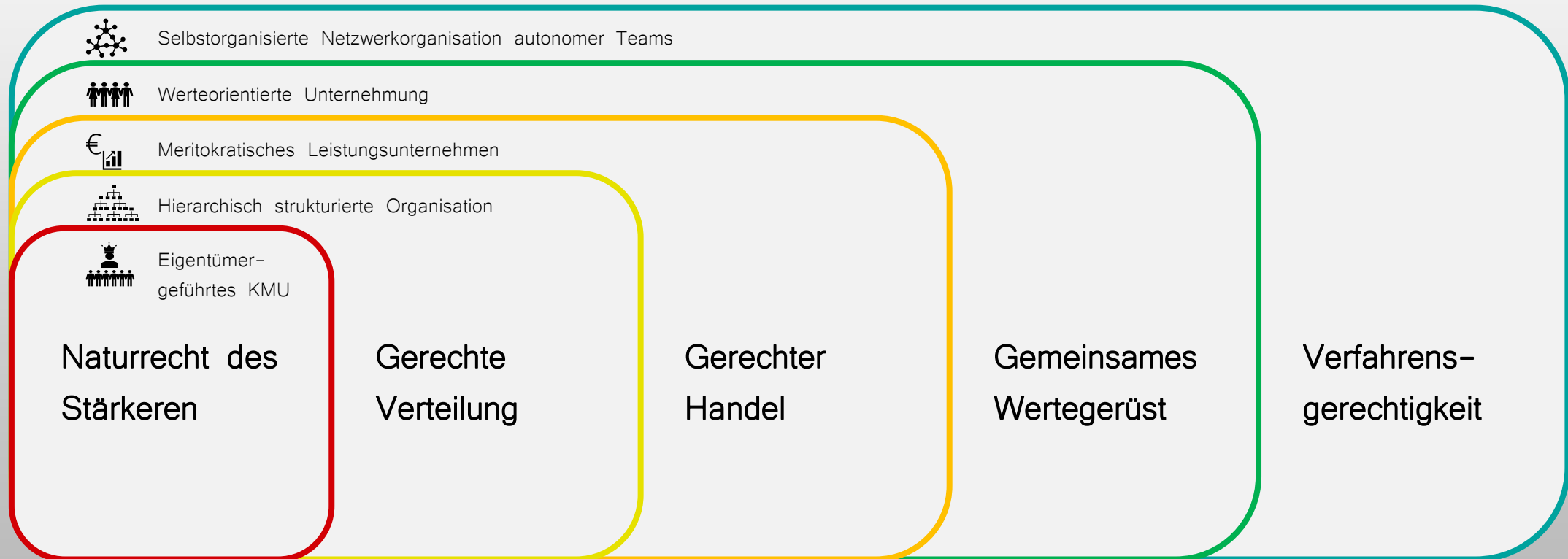
## METHODISCHER HINTERGRUND

# BEOBACHTUNGEN AUS UNSERER PROJEKTARBEIT ZU DEN FÜNF UNTERSCHIEDLICHEN ARTEN DER ZUSAMMENARBEIT (2/2)

- Heute «tickt» der mit Abstand grösste Anteil der **öffentlichen** und **privaten** Organisationen in wesentlichen Teilen nach **roten, bernsteinfarbenen** und **orangenen** Paradigmen und Mustern.
- Vor diesem Hintergrund werden mitunter rote, bernsteinfarbene und orangene Arten der Zusammenarbeit als **«alt»** und entstehende grüne sowie petrolfarbene Modelle als **«neu»** bezeichnet.
- **Erfolg ist unterschiedlich definiert** in den verschiedenen Arten der Zusammenarbeit und beschränkt sich insbesondere für die «neuen» Modelle nicht zwingend nur auf finanziellen Erfolg.
- Abhängig vom Blick auf die weitere **Entwicklung von Gesellschaften** und auf **ökologische Herausforderungen** werden diese Beiträge unterschiedlich bewertet.
- In den fünf Arten der Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen spiegeln sich **verschiedenen Philosophien**. Insbesondere fusst der Begriff der **«Gerechtigkeit»** (oder **«Stimmigkeit»**) des Handelns auf **unterschiedlichen Konzepten** (siehe nächste Seite).

## METHODISCHER HINTERGRUND

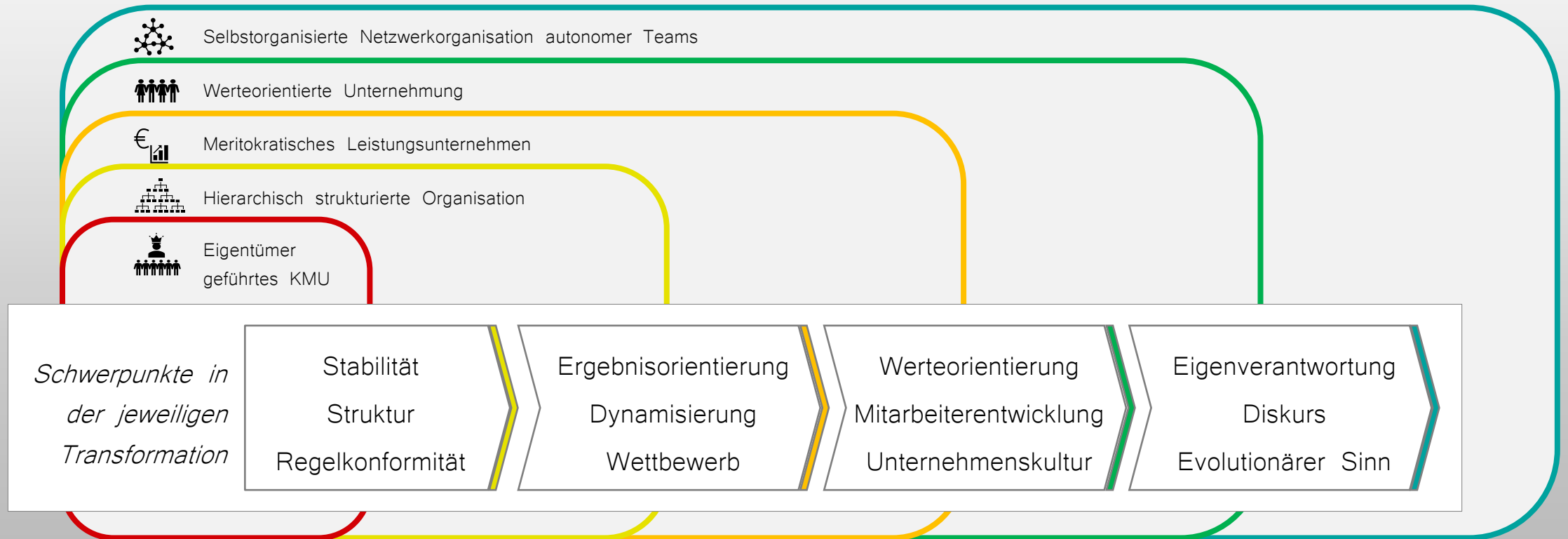
GERECHTIGKEIT ALS FUNDAMENT IN JEDER ART DER ZUSAMMEN-  
ARBEIT, ALLERDINGS UNTERSCHIEDLICH INTERPRETIERT





## METHODISCHER HINTERGRUND

# VIER UNTERSCHIEDLICHE SCHWERPUNKTE DER TRANSFORMATIONEN IN DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG



# METHODISCHER HINTERGRUND

## GEZIELTE AUSWAHL VON WERKZEUGEN ZUR ORGANISATIONS- ENTWICKLUNG



*Unternehmensspezifische Auswahl von einzelnen Werkzeugen – abhängig von der jeweiligen Situation und Ambition*

# AGENDA

- LEITBILD
- INHALTLICHE SCHWERPUNKTE
- SIMPLICITY METHODIK
- METHODISCHER HINTERGRUND
- ALTERNATIVES KOMMERZIELLES MODELL FÜR UNSERE KUNDEN

## LEITBILD

### PARTNERSCHAFT UND VERTRAUEN ALS BASIS ...

Weil wir von dem **Grundwert** der vertrauensvollen und verantwortungsvollen **Zusammenarbeit** überzeugt sind,

weil wir glauben, unsere **eigene Leistungsfähigkeit** realistisch einzuschätzen und

weil finanzielle Anreize nicht die **Qualität unserer Arbeit** beeinflussen ...

... bieten wir optional ein **ALTERNATIVES KOMMERZIELLES MODELL** an.

# KOMMERZIELLES MODELL

## ... MIT ALTERNATIVEM VERGÜTUNGSMODELL

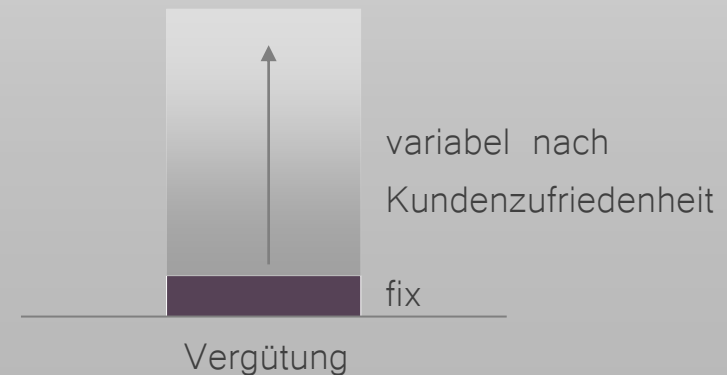
### «Klassisches Modell» nach Tagessätzen

- Gemeinsame Zielsetzung sowie Projekt- und Aufwandsplanung
- Monatliche Aufstellung der geleisteten Aufwände
- Vereinbarte Tagesraten und Anzahl der Beratertage als Basis für das monatliche Beratungshonorar
- Optionales Kostendach oder Fixpreis für das Projekt



### «Neues Modell» nach Kundenzufriedenheit

- Gemeinsame Zielsetzung sowie Projekt- und Aufwandsplanung
- Monatliche Aufstellung der geleisteten Aufwände
- Sehr niedrige fixe Vergütungskomponente als Basis
- **Über die mögliche variable Vergütung entscheidet der Kunde monatlich nach eigenem Ermessen**



## ZUSAMMENARBEIT

# «SIMPLICITY» – WARUM LEPUS MANAGEMENT CONSULTING?

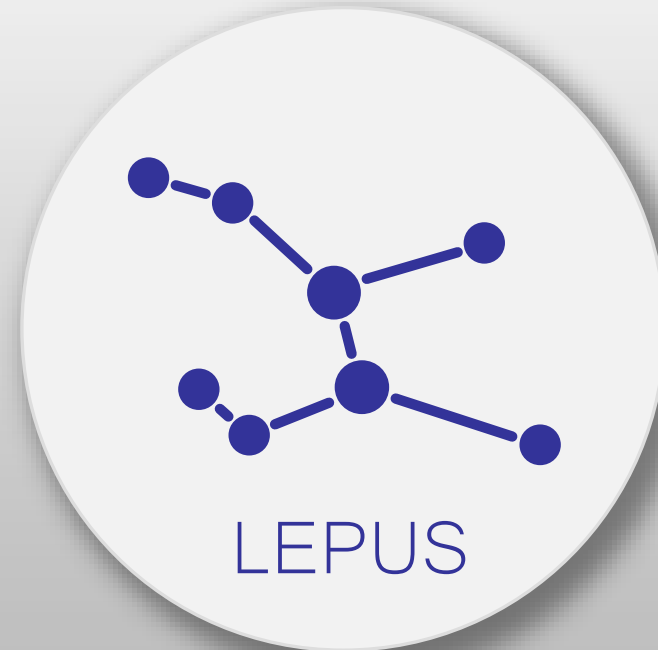
Von der Konzeption zur Umsetzung: einfach

Viele Jahrzehnte Praxiserfahrung

Verlässliche, gut steuerbare Methodik

Unternehmerischer Partner unser Kunden

Vertrauensvolle und achtsame Zusammenarbeit



# KONTAKT

## Lepus Management Consulting GmbH

Katzenbachstrasse 181

CH-8052 Zürich

[www.lepus-consulting.ch](http://www.lepus-consulting.ch)



### Monique Dufaux

Geschäftsführerin

+41 79 709 9973

[dufaux@lepus-consulting.ch](mailto:dufaux@lepus-consulting.ch)

### Dr. Andreas Masuhr

Geschäftsführer

+41 79 269 0107

[masuhr@lepus-consulting.ch](mailto:masuhr@lepus-consulting.ch)

# KONTAKT

ANDREAS MASUHR

[masuhr@lepus-consulting.ch](mailto:masuhr@lepus-consulting.ch)

+41 79 269 0107

MONIQUE DUFAUX

[dufaux@lepus-consulting.ch](mailto:dufaux@lepus-consulting.ch)

+41 79 709 9973

Lepus Management Consulting GmbH

Katzenbachstrasse 181

CH-8052 Zürich

[www.lepus-consulting.ch](http://www.lepus-consulting.ch)

Handelsregister CHE-255.294.042