

Berthold Ketterer
Dr.rer.nat., Dipl.Phys.

ehemaliger CMC
(certified management consultant)

Chapfstrasse 35
CH-8126 Zumikon

Telefon + 41 44 918 10 86

Mobile + 41 79 314 70 91

Mail bk@bertholdketterer.com

Home www.bertholdketterer.com

Knoten lösen - Netze knüpfen



Curriculum vitae

August 2013

Inhalt

Die Gliederung ist so gestaltet, dass der sich schnell Informierende seine Abschnitte leicht findet und der gründlich Lesende seine „Hintergrundkapitel“ erkennen kann, zum Teil im Anhang

- I. **USP**
(„unique selling proposition“)
- II. **2008-2013**
besondere Fähigkeiten
mein Alter
Auszeit 2008-2013
Erfahrungen 2008-2013
- III. **1990-2008**
meine Beraterzeit 1990-2008
Erfahrungen 1990-2008
Referenzen 1990-2013
- IV. **1971-1989**
meine Zeit in der Schweizer Industrie 1973-1989
Erfahrungen 1973-1989
erste Schritte in der deutschen Industrie 1971-1973
- V. **1943-1971**
Physikstudium und Promotion 1961-1971
Schulen 1948-1961
Sprachen
meine Herkunft
aus meinem privaten Leben
- VI. **2013 und weiter**
Neigungen
berufliche Ziele ab 2013
- VII. **Anhang**
Einzelheiten zu besonderen Fähigkeiten
Verwaltungsratspräsident bei Bieraria Tschlin
Einzelheiten zu Beraterzeit 1990-2008

I. „USP“

(unique selling proposition)

„Knoten lösen – Netze knüpfen“

Bei all meinen beruflichen Tätigkeiten – ob in der Industrie, der Beratung oder zuletzt in der Bieraria Tschlin – habe ich immer mit den Betroffenen aus „S c h w i e r i g k e i t e n “ „Selbstverständliches“ gemacht – genau gesagt: bewirkt, dass gemeinsam der nachhaltige Wandel entstand.

Ausserdem pflege ich gerne die präzise sprachliche Formulierung.

II. 2008 – 2013

Besondere Fähigkeiten

Erläuterungen siehe Anhang

- *schnelles Erkennen von Problemstrukturen*
- *präzises Formulieren von übergeordneten Zielen und operativen Zielen*
- *Profil, Wettbewerbsvorsprung und Vollständigkeit von Strategien*
- *Menschen in ihren „Denkgewohnheitsfallen“ erkennen und neue Horizonte aufzeigen*
- *Schlichten von Konflikten*
- *Motivation*
- *Moderation*
- *Nachdenken über die Hintergründe unseres Tuns*
- *Innovationsprojekte begleiten*
- *Investitionsgüter*
- *Konsumgüter*
- *Öffentliche Hand*

Mein Alter

geboren 1943, also im 2013 70 Jahre, gesund, leistungsfähig, siehe Abschnitt 2008-2013

Auszeit 2008-2013

Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleiter der Bieraria Tschlin SA

(Einzelheiten im Anhang)

... mein „betriebswirtschaftliches Gesellen- oder gar Meisterstück in Konsumgütern“.

Erfahrungen 2008 -2013

- *Gesamtverantwortung für ein Unternehmen*
- *in allen Aspekten, die mir natürlich im Einzelnen bewusst sind, deren Wechselwirkung aber augenblicklich immer bedacht sein will*
- *Zusammenspiel der Brauerei mit dem Dorf und dem Gemeinderat*
- *Personalführung von Teilzeitarbeitenden und Freiwilligen*
- *Generalversammlung – auch stürmische - einer AG leiten mit bis zu 200 Teilnehmenden und schwierigen Traktanden*
- *Krisenmanagement mit d e n Mitarbeitenden, die man hat*
- *Realisierung einer wirksamen Website*

III. 1990-2008

Meine Beraterzeit 1990-2008

- 1990-1992 Schweizerische Treuhandgesellschaft
- 1992-1998 Helbling Management Consulting
- 1998-2005 Xperteam Management Consultants
- 2005-2008 Berthold Ketterer Unternehmensberatung
- 2012 Wiederbelebung der eigenen Aktivität

Details siehe Anhang

Erfahrungen 1990-2008

- *sehr schnelles Erlernen des Beraterberufes, der mir offenbar gut lag – vom „Lehrling“ zum Projektleiter in drei bis vier Monaten*
- *drei Kurse Moderationsmethode bei ComTeam zusammen mit Beraterkollegen – anscheinend eine meiner lange zuvor brachliegenden Fähigkeiten*
- *detaillierte Kenntnisse TBM/TQM (Time Based Management / Total Quality Management, Vorläufer zu Lean Management, Prozessgestaltung inklusive Supply Chain Management) erlernt und in Mandaten praktisch angewendet*
- *Beratungsleistung „Coaching von Innovationsprojekten“ entwickelt und vielfach in Mandaten angewendet und verfeinert*
- *ebenso „Coaching von Strategieerarbeitung“*
- *schwierigste Schlichtungsmandate erfolgreich abgeschlossen*
- *ebenso „Coaching einer gesamten Geschäftsleitung mit impulsivem Inhaber“ über drei Jahre*
- *Vorteile und Abstürze der Teamarbeit persönlich erlebt und reflektiert*

Referenzen 1990-2013

auf Anfrage

IV. 1971-1989

Meine Zeit in der Schweizer Industrie 1973-1989

- 1973-1981 Fr.Sauter AG Basel, Marketingleiter Regelungstechnik Heizung-Lüftung-Klima, Bereichsleiter Umwelttechnik Pumpensteuerungen und Wasseraufbereitung mit Ozon
- 1981-1988 Staefa Control System AG, Stäfa, ebenfalls Regelungstechnik Heizung-Lüftung-Klima, Marketingdirektor, Mitglied der Geschäftsleitung
- 1989 Gavazzi, Zug, Marketingdirektor Messtechnik
- dann Wechsel in die Beraterbranche

Erfahrungen 1973-1989

- *Marktleistungsprofil*

bei Sauter nach wenigen Monaten im Jahr 1974 Abteilungsleiter „Marketing“. Es war eigentlich ein siebenköpfiges Produktmanagementteam. Damals musste ich und das Unternehmen den Begriff Marketing erst erlernen. Meine wichtigste Leistung: *ein Raster für ein Marktleistungsprofil neuer Sortiment*e für die Produktmanager, also viel mehr als ein Blatt mit technischen Spezifikationen, nämlich geplante Stückzahlen, geplante Preise und Herstellkosten, eine Produkterfolgsrechnung, geplante Marktbearbeitung, „USPs“, geplante Montage- und Benutzungsdokumentation. Heute eine Selbstverständlichkeit, damals völliges Neuland. Immerhin lebte mein persönliches Sortiment elektronischer Regler nahezu 30 Jahre. Bei Staefa verfeinerte ich dieses Marktleistungsraster. Damit gelang damals ein grosser Generationswechsel des Stammsortiments. Diese Erfahrung floss dann in die Beratungsleistung „Innovationsprojekte“ ein.

- *Leitung eines Unternehmensbereiches, missglückter Turnaround*

Der Bereich Umwelttechnik bei Sauter – ein eigenartiges Konglomerat von Pumpensteuerungen und Wasseraufbereitung mittels Ozon – war defizitär. Die Direktion beauftragte mich mit der Leitung im Jahr 1977. Der damals 34-jährige war damit überfordert ohne irgendeine Hilfestellung der Direktion. Fast alle Managementfehler, die ich damals machte, wurden zum wertvollen Fundus für die spätere Beratungstätigkeit.

- *leistungsfähiges internationales Verkaufsnetz*

Mein Wechsel 1981 zur Konkurrenzfirma Staefa Control System (wegen Konkurrenzklausele mit Ablösesumme) führte mich wieder zu Heizung-Lüftung-Klima, dem damals dynamischsten Unternehmen in der Branche. Dort baute ich den Marketingbereich auf, wie oben berichtet. Beeindruckend war für mich das Netz eigener Verkaufsfirmen in ganz Europa und USA. Dort sammelte ich internationale Erfahrung als Marketingchef des Stammhauses „bei denen draussen“ und reflektierte viel über geeignete transnationale Zusammenarbeitskulturen. Immerhin beriet ich später Siemens Building Technologies USA, wo sich das Label „Staefa“ bis ins dritte Jahrtausend behauptete. Der Aufbau der „Schoelly Corporate Family“, ein Mandat 2004-2007, beruht stark auf dieser Erfahrung.

- *Spannungsfeld Entwicklungsbereich – Produktmanagement / Marketing*

Bei Staefa focht ich manchen Strauss mit meinem Geschäftsleitungskollegen „Entwicklung“ – Machtkämpfe in der Sortimentsgestaltung mit Niederlagen und Siegen. Dies floss ebenfalls stark in die Beratungsleistung „Innovationsprojekte“ und „Projektmanagement“ ein.

- *Schweizerische Kurse für Unternehmensführung (SKU) 1985*

Zum SKU konnte man sich nicht selber anmelden, sondern wurde von seiner Firma geschickt – ich von der Elektrowatt-Gruppe, zu der Staefa gehörte. Das waren damals „die höheren Weihen“. Gute betriebswirtschaftliche Ausbildung – für mich fast zu spät.

Erste Schritte (nach dem Studium) in der deutschen Industrie 1971-1973

Merck in Darmstadt, ein Quadratkilometer Chemie mit 8'000 Mitarbeitenden, meine Aufgabe dort: „Struktur (und Einsparungen) in die Beschaffung von Messgeräten bringen“. Heute nennen wir das Supplymanagement, damals gab es dafür keine Strukturen. Nach 6 Monaten hatte ich vollständige Screenings aller Spektralphotometer, Atomabsorptionsphotometer, Massenspektrometer, pH-Meter, Thermographen, Linienschreiber (die damaligen „Datenlogger), Betriebsphoto- und pH-meter (auch Ex-Bereich), Gas- und Flüssigchromatographen etc. beieinander. Wenn Merck nur 30'000 DM weniger in Messtechnik investierte bei gleicher Leistung, war mein Salär gedeckt.

Meine Erfahrungen: Wie funktioniert ein solches Industrieunternehmen? Wie setzt sich eine Stabstelle – denn das war meine Abteilung – bei den Linienfunktionen durch? Wie funktioniert Beschaffung? Elementare Erkenntnisse für den Physiker ab Universität.

All meine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse damals und später sind autodidaktisch erworben – ausser dem SKU 1985.

V. 1943-1971

Physikstudium und Promotion 1961-1971

1961-1966 Universität Freiburg im Breisgau, 1966-1968 Universität Köln, 1968 dort Prüfung zum Diplomphysiker, experimentelle Diplomarbeit in Kristallphysik „Elastische und thermoelastische Konstanten (Tensor) von Wismut- und Antimon-Einkristallen“ (Kristallzucht aus der Schmelze, Ultraschallechlaufzeiten gemessen), 1968-1971 Universität Konstanz, Dissertation in Biophysik „Elektrische Relaxationsphänomene an bimolekularen Phospholipidmembranen“ (einfaches Modell einer Zellwand, Signaltransmission an Synapsen verstehen), 1971 Promotion zum Dr.rer.nat.

Schulen 1948-1961

1948 Kindergarten in Cornwall-on-Hudson NY, USA, 1949 1. Klasse in Buenos Aires, Argentinien, 1950-1952 Volksschule in Wolterdingen und Schopfheim/Baden, 1954 Gymnasium Schopfheim, 1956-1961 Bertholdsgymnasium Freiburg im Breisgau (altsprachlich), 1961 Abitur

Sprachen

Deutsch, Französisch, Englisch fließend in Sprache und Schrift, Latein, Griechisch viele Jahre am Gymnasium, Italienisch, Spanisch einfachste Verständigung, Vallader einige wenige Grundkenntnisse

Meine Herkunft

geboren am 31. Januar 1943 in Asunción / Paraguay als Sohn des Oskar Ketterer, damals Direktor der Deutschen Schule in Asunción, zuletzt Direktor des Droste-Hülshoff-Gymnasiums in Freiburg im Breisgau (+ 1970) und seiner Ehefrau Martha, geb. Waldherr, zuletzt Oberstudienrätin am St.Ursula-Gymnasium in Freiburg im Breisgau (+ 1970) Beide Eltern stammen aus dem Land Baden in Deutschland, in dem ich auch aufgewachsen bin. Emotional ist meine Heimatstadt Freiburg.

Aus meinem privaten Leben

Heirat 1968 mit Gabriele, geb. Lehner aus Tettnang / Württemberg, zwei Kinder, Lucia * 1975, heute bei Migros Genossenschaftsbund, Search Engine Marketing, Felix * 1977, heute Organist und Chorleiter im Mittelbadischen (Offenburg Gesamtlirchengemeinde/Freiburger Münster), 1992 geschieden, heute in langjähriger Partnerschaft lebend mit Barbara Kamer, Zumikon, 2 Enkel und 6 Stiefenkel, 2008 Schweizer Staatsbürgerschaft zusätzlich zur deutschen

VI. 2013 und weiter

Neigungen

Cembalo – früher auch Klavier und Orgel – spielend, an Musik, Dichtung, bildender Kunst, Geschichte, neusten Erkenntnissen der Teilchenphysik und Kosmologie, Vogelwelt, Eisenbahn interessiert, entsprechendes Augenmerk bei Reisen, im Augenblick auch auf Lokalbrauereien, Wanderungen im Engadin und der übrigen Schweiz

Berufliche Ziele ab 2013

- **Tätigkeit ähnlich dem, was ich im Augenblick tue, weil ich da aktuelle Erfahrung habe**
- **ähnlich dem, was ich die letzten zwanzig Jahre getan habe, weil ich da langjährige Erfahrung habe**
- **offen für ähnlich gelagerte, aber weiter entfernt liegende Aufgaben**
- **vermutlich am besten auf Mandatsbasis als Berater, Coach, Moderator, Mediator, Trainer, Projektleiter, Interimsmanager oder Free Lancer**
- **Verwaltungsratsmandate**
- **Strukturieren und Begleiten von Nachfolgeregelungen, weil da ein Senior mit anderem Senior spricht**
- **und das alles zu massvollen Honoraren**

VII. Anhang

Einzelheiten zu besondere Fähigkeiten

- **schnelles Erkennen von Problemstrukturen**
Dazu hilft mir vor allem mein Physikstudium. Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden. Vor allem schnelles Verstehen von technischen Strukturen in verschiedenen Unternehmen und Situationen.
- **präzises Formulieren von übergeordneten Zielen („Absichten“) und operativen Zielen („quantitativen Etappen“)**
Dazu hilft mir vor allem geduldiges, aber hartnäckiges Zuhören in der Anfangsphase: „Die vor mir dieses Geschäft betrieben haben, wissen zunächst mehr davon, zumindest haben sie mehr erlebt.“ Meistens – nicht immer – liegt in der Reflexion des Erlebten der Schlüssel, warum es nicht mehr so gut geht „wie auch schon“. Fast alle Problemlösungen sind letztlich „einfach“ – und überfällig.
Diese Ein- und Ansicht stammt nicht nur aus meiner Beraterzeit, sondern auch schon von früher. Vorgefertigten Rezepten gegenüber bin ich misstrauisch. Jedes Problem hat seine eigene Struktur. Sie zu finden ist eine „kriminalistische Herausforderung“.
- **Menschen – Mitarbeitende, Mandanten, Gegner – in ihren „Denkgewohnheitsfallen“ erkennen**
Das heisst, ebenso fair wie hartnäckig mit ihnen umgehen. Oft steckt ja ihrer Herzblut in ihren Ansichten und Haltungen. Unternehmenserfolge werden durch Menschenleistung erzielt. Kapital und Infrastrukturen sind notwendige Hilfsmittel.
- **Schlichten von Konflikten**
In Streitfällen meiner frühen Jahre war ich ein hitziger Eiferer. In den Schlichtungen meiner Beraterzeit habe ich gelernt, dass ich als „Mediator“ nur erfolgreich bin, wenn ich mit meiner ganzen Person vor der streitenden Gruppe stehe – oder sitze – und mit „Ich- und Mir-Aussagen“ glaubwürdig wirke. Besserwisserische Distanziertheit ist da Gift.
- **Motivation**
Mir fiel auf, dass ich Gruppen von Fachleuten, wenn in einem Projekt grosse Ratlosigkeit „wie weiter?“ herrschte rasch einen Weg heraus – nicht die Lösung des Problems, sondern nächste Schritte dorthin – zeigen konnte.
Zum Beispiel: „Auch einen Elefanten verspeist man scheinbar.“, also: Zerlegen wir das Ganze in überblickbare Teilprobleme und fangen mit dem Leichtesten an.
- **Moderation**
1990-1992 absolvierte ich einen dreiteiligen Moderationskurs bei ComTeam, der offensichtlich eine Fähigkeit zutage förderte, die ich an mir so nicht kannte. Seither habe ich fast all meine Mandate grossenteils mit dieser Methode durchgeführt. Vor allem habe ich über 300 Teilnehmenden meiner eigenen Moderationskurse diese Verhaltensweise bei der Arbeit in Gruppen näher bringen können.
- **Nachdenken über die Hintergründe unseres Tuns („Philosophieren“)**
Das hat geholfen z.B. bei der Strukturierung unseres Sortiments bei Staefa Control System, aber auch bei der Formulierung vieler Beratungsleistungen 1990-2008 und bei der „Erfindung“ des KITT (Kantonales IT-Team) bei einer grossen Mediation in der Zürcher Kantonalverwaltung und bei der „Tschliner Bieridee“, siehe Website der Biera Engiadinaisa
- **Innovationsprojekte begleiten**
Eigentlich ist „Innovationsprojekt“ eine Tautologie, denn jedes Projekt erschafft gemäss Definition etwas einzigartig Neues. Gemeint sind hier Entwicklungsprojekte für neue Produkte, genauer für neue Marktleistungen. Daraus sind auch grosse Kurse für Projektmanagement genau für Entwicklungs- und Productmanagement-Abteilungen entstanden.
- **Investitionsgüter**
Fein(st)mechanik, z.B. Zulieferer für Chiphersteller und Medizinaltechnik
Medizinaltechnik, z.B. Endoskopie, Stosswellen-Lithotripsie
Elektrotechnik, z.B. Megawattmotoren, Mittelstromschalter
Messtechnik, alle gängigen physikalischen Grössen, Rauchmessgeräte, Thermographie
alle Arten von Messtechnik im chemischen Labor
Mess-, Regel- und Leittechnik für Heizung, Lüftung, Klima
- **Konsumgüter**
Brauereien, Getränkeindustrie und zugehörige Logistik
- **Öffentliche Hand**
Öffentlicher Verkehr
Kantonale Organisationen

Einzelheiten zu 2008-2013

Verwaltungsratspräsident und Geschäftsleiter der Bieraria Tschlin SA

- ehrenamtliche Tätigkeit zusammen mit 4 weiteren Verwaltungsräten
- Kleinbrauerei im untersten Zipfel des Unterengadins seit 2005, 1 voll angestellter Braumeister, etwa 6 teilzeitangestellte Tschlinerinnen und Tschliner
- Zweck des Unternehmens: Arbeitsplätze in Tschlin, touristische Attraktivität, Massnahme gegen die Landflucht (alles genauer dargestellt unter www.bieraria.ch), also eine Art „Berghilfe“
- jetziger Verwaltungsrat 2008 gewählt von aoGV, als das Unternehmen fast bankrott war und von Tschlin weg nach Celerina wollte
- unser Ansatz: „Tschliner machen Tschliner Bier in Tschlin.“
- Turnaround gelungen:
 - Seit 2008 wird ordentlich abgeschrieben.
 - 2009 17'000 Fr Gewinn statt 137'000 Fr Verlust zuvor
 - 2010 durch schlechten Sommer und Tourismuskrise – „zu wenig Durst“ – wieder Verlust, a b e r Konzept für:
 - „Ausbau Bieraria 2011“, d.h. neue Flaschenwasch- und -abfüllanlage, dank Bürgschaft der Gemeinde (!)
 - das bedeutet: *Vertrauen der Gemeinde* wieder hergestellt
 - Fertigstellung leider erst 12. Januar 2012 – schwierigstes Krisenmanagement mit säumigem Lieferanten *ohne* Rechtsstreit
 - *Wirkung*: Haltbarkeit der BE Biera Engiadinaisa® von 3 auf 6 Monate gesteigert, damit schweizweit so wettbewerbsfähig wie sein besonderer Geschmack und seine Bio-Suisse-Knospe – eines der wenigen Bio-Biere der Schweiz
 - bei GV 21. Mai 2011 Aktienkapitalerhöhung von 975'000 Fr auf 1'300'00 Fr genehmigt, gesamter VR wiedergewählt
 - das bedeutet: andauerndes Vertrauen der (etwa tausend) Aktionäre
 - Februar 2013 80% der Aktien verkauft
 - strategisches Projekt „Einweggebinde 2012“ für Vertrieb über Grossverteiler und Grosshändler schweizweit realisiert
 - Projekt „Ausbau 2011“ nach vielen Mühen ohn juristischen Streit erfolgreich beendet
 - GV 2013 Wiederwahl zum VRP bis 2015
 - zusammen mit Gemeinde Valsot Geschäftsführer angestellt

Einzelheiten zur Beraterzeit 1990-2008

- 1.1.90 Beginn bei der Strategie- und Marketinggruppe der Schweizerischen Treuhandgesellschaft in Zürich
- März 90 grosse Chance bei den TBM/TQM (Time Based Management/Total Quality Management)-Projekten der Coopers & Lybrand bei der neu gegründeten ABB, bedeutende Akquisitions- und Projektleitungserfolge mit langfristiger Kundenbindung bis heute, Ausbildung in Moderationsmethode
- Juni 92 Eintritt in die Geschäftsleitung der Helbling Management Consulting, bedeutende Erfolge im Innovationsmanagement, zunächst als einziges HMC-Mitglied mit der Entwicklungsunternehmung Helbling Technik, Ein-führung Moderationsmethode in der ganzen Helbling-Gruppe, bemerkenswerte Integrationswirkung in der Gruppe
- April 98 Gründung der Xperteam Management Consultants (XMC) mit einigen Helbling-Kollegen, ein klassischer Spin-Off, ich als einer von zwei Seniorpartnern, sehr gute Anfangserfolge des ganzen Teams, ab 2001 unerhofft schleppender Geschäftsgang, 2005 trug ich 60% des Akquisitions- und Umsatzvolumens allein
- Mai 05 Gründung der Einzelfirma Berthold Ketterer Unternehmensberatung, mehrere grosse Beratungsmandate Kanton Zürich, Schöilly, Testo u.a.
- Jan 08 Erreichen der normalen Berufsaltersgrenze, danach Beginn einer Auszeit, siehe eigener Abschnitt