



Die Trainer der Aufsteiger

Wie die besten Unternehmensberater die
deutsche Wirtschaft stark machen.

C|T|P: Gelassenheit setzt sich durch.



Fundierte Konzeption, Planung und Umsetzung statt aktionistischem Hin und Her:

10 spezialisierte Logistik- und Serviceunternehmen im **CARGO | TRANS | POOL** lösen gemeinsam Ihre Logistikaufgaben. Mehr Information unter www.CTP.biz

LOGISTICS – INTEGRATED

SEA | SHORE | AIR
SHIP | TRAIN | PLANE
BULK | CONTAINER | PROJECT
WAREHOUSE | ADDED VALUE | HUB
LOCAL | REGIONAL | GLOBAL

C|T|P – COMMITTED TO PERFORM

WWW.CTP.BIZ

CARGO | TRANS | POOL®
TP SHIPING
TP MARINE
TP LOGISTIC
TP SUPPORT
TP SERVICE

Wenn aus Eifer Erfolg wird

VARINIA BERNAU, KONRAD FISCHER
RESSORTLEITUNG ERFOLG



Zehn Jahre Wachstum beweisen: In Deutschland gibt es nicht nur eifrige Mittelständler, sondern auch gute Berater. Grund, die besten vorzustellen – und einen seltenen Einblick in die verschwiegene Branche zu gewähren.

Warum konnte Jesus übers Wasser gehen? So fragt der Sänger Rainald Grebe in einem ziemlich unterhaltsamen Liedchen über die Beraterbranche. Und antwortet gleich selbst: „Er hatte gute Berater!“ Satire darf so etwas, die Unternehmensberater selbst würden das natürlich niemals tun. Dennoch ist in den vergangenen Jahren immer offensichtlicher geworden, wie beliebt ihre Dienstleistungen sind. Seit Langem wachsen die Umsätze dieser Branche deutlich stärker als in der gesamten Wirtschaft, bei einigen Häusern dürfen es zuletzt regelmäßig mehr als zehn Prozent gewesen sein. Das ist zunächst einmal eine gute Nachricht für die Consultingfirmen. Aber vermutlich ist es auch eines der unterschätzten Erfolgsgeheimnisse der deutschen Wirtschaft: Sie hatte offenbar gute Berater.

Wenn Konzerne Zukäufe stemmen oder ihr Geschäftsmodell digitalisieren, wird das zwar stets als Tat des Vorstands verkauft. Dabei haben auch Strategieberater an der Entscheidung mitgewirkt. Wächst eine Volkswirtschaft so kräftig und zugleich stabil wie die deutsche in der vergangenen Dekade, dann ist das also auch ein Ausweis dafür, dass die Berater im Lande gute Arbeit geleistet haben.

So ist es kein Zufall, dass die WirtschaftsWoche nun bereits zum zehnten Mal die besten Beratungsprojekte auszeichnet. Vergeben werden die Auszeichnungen „Best of Consulting“ und „Best of Consulting Mittelstand“ in vier verschiedenen Kategorien sowie drei Sonderpreisen: für eine nachhaltige Finanzierung, den Einsatz künstlicher Intelligenz sowie ein Pro-Bono-Projekt. In diesem Heft geben wir Ihnen Einblick in die Branche und porträtieren die spannendsten Projekte. Es ist eine der seltenen Möglichkeiten, hinter die Fassade der diskreten Branche zu schauen. Und zu lernen: Engagierte Manager gibt es viele. Aber erfolgreich sind diejenigen, die sich dabei auch noch gut beraten lassen. ■

INHALT

- 4 Branchenüberblick** Die Beratungen haben sich oft immun gezeigt gegen Wirtschaftskrisen. Klappt das auch diesmal?
- 10 Strategie** Diese Auswege gibt es, damit Wachstum nicht im Organisationschaos endet
- 11 Pro Bono** Kreative Förderung rettet die gebührenfreie Journalistenausbildung

- 12 Technologie** Wie Unternehmen durch Datenanalyse Zeit und Geld sparen
- 13 Blue Chip** Software ermöglicht passgenaue Therapien bei multipler Sklerose
- 14 Prozesse** Komplexe Produktionsabläufe können Firmen lähmen – was hilft
- 16 Marketing** Wie Firmen sich digitalisieren – ohne die Mitarbeiter zu verlieren
- 18 Nachhaltige Finanzen** Die Blockchain schützt vor Korruption

Wir gratulieren unseren
BOC-ausgezeichneten
Mitgliedsfirmen!

**Beratungsqualität
durch und durch...**

Kategorie Marketing & Organisation
im Projektschwerpunkt Change Management +
Sonderpreis Sustainable Finance

BearingPoint.

Kategorie Marketing & Organisation
im Projektschwerpunkt Analytics

DETECON
CONSULTING

Kategorie Operations im Projektschwerpunkt
Supply Chain Management

KBC
KEMÉNY BOEHME & COMPANY

Kategorie Operations im Projektschwerpunkt
Supply Chain Management

**Kreutz
& Partner**
DIE BERATUNGSMANUFAKTUR

Kategorie Operations im Projektschwerpunkt
Restrukturierung

R
RESTRUKTURISIERUNGS
PARTNER

**BEST OF
CONSULTING**
— 2019 —
**Wirtschafts
Woche**

**BEST OF
CONSULTING
MITTELSTAND**
2019
**Wirtschafts
Woche**

www.bdu.de/boc

Die Krisen der anderen

Die Beraterbranche hat sich bisher fast immun gezeigt gegen wirtschaftliche Schwächephasen. Klappt das auch diesmal? Und was wird dann aus all den Zukunftsprojekten, die sie im Boom ihren Kunden angedient haben?

TEXT KONRAD FISCHER

Es gibt Menschen, die messen ihr Berufsleben in Beförderungen oder Betriebsjubiläen. Andere schalten irgendwann in der Mitte einmal um und zählen statt der Jahre seit Berufsstart die bis zur Rente. Sascha Haghani hat einen anderen Weg gefunden: Er sammelt „Zyklen“. „Drei habe ich in meinen 27 Jahren Berufserfahrung bereits hinter mir“, sagt Haghani, „und jetzt kommt der vierte.“

Zu dem, was Haghani Zyklen nennt, sagen andere Abschwung, Krise, manchmal gar: Depression. Phasen, in denen die ge-

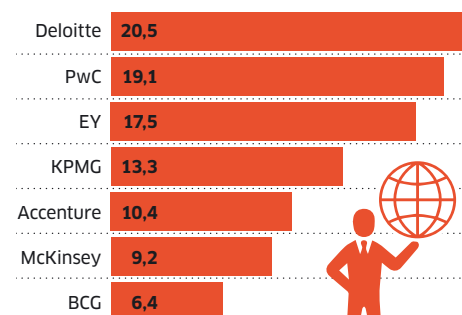
samte Wirtschaft das Wachstum einstellt, Börsenwerte bröckeln, Boni gestrichen werden, Arbeitsplätze wegfallen. Als Haghani 1992 beim Beratungshaus Roland Berger begann, da stand schon nach wenigen Monaten der erste Zyklus ins Haus, einer, der bis heute keinen rechten Namen hat. Nachwendekrise könnte man ihn taufen. Es war die Zeit, als der kurzfristige Konsumjubiläum nach der Wiedervereinigung verstummte und die wilde Bautätigkeit in den neuen Ländern sich als überzogen entpuppte. Neun Jahre später, 2001, folgte die Dotcom-Blase, 2008 dann die Finanzkrise. Und jetzt also, 2019, „ist es wieder so weit“. Zwar haben sich die Konjunkturindikatoren gerade wieder ein bisschen erholt, aber für Haghani zählt das nicht mehr. „Schauen Sie sich die Ankündigungen in der Autobranche und bei den Zulieferern an“, doziert er, „das ist eindeutig eine Krise. Ob es am Ende auch eine Rezession ist, das ist gar nicht mehr die entscheidende Frage. Klar ist: Die Konjunktur hat von aufwärts auf seitwärts umgeschaltet.“

Ein Berater, zwei Herzen

So sicher er sich ist, dass die nächste Krise vor der Tür steht, so unklar ist für Haghani, was das für ihn selbst bedeuten wird. „Zwei Herzen“ schlugen in so einer Phase in seiner Beraterbrust. Das eine ahnt, dass die

AMERICA FIRST

Die weltgrößten Beraterfirmen nach Umsatz (2018, in Milliarden Dollar)



Quelle: Gartner



ILLUSTRATION: FABIAN SIGG



Budgets für Beratungsprojekte nun nicht mehr so üppig fließen wie in den vorherigen Jahren. Das andere weiß: Wenn Unternehmen Geld sparen müssen, dann brauchen sie auch dafür, natürlich, Berater. Es ist diese besondere Situation, die es so schwer macht, die Zukunft der Consultingbranche zu prognostizieren. Denn für Berater gilt in abgewandelter Form heute das, was der Volksmund früher über das Bäckerhandwerk sagte: Beraten wird immer. Die Frage ist bloß, wie viel. Und welche Konsortien eher zu den Konditoren des Gewerbes zählen, welche eher zur Abteilung Schwarzbrot.

Derzeit ist vor allem die harte Kruste gefragt. „Es ist jetzt schon zu sehen, dass viele Berater sich gerade mit Restrukturierungsexperten eindecken“, sagt Jonas Lünendonk, dessen Nachnamen in der Branche jeder kennt. Schließlich veröffentlicht sein Analysehaus unter diesem Namen regelmäßig Marktschätzungen zur deutschen Consultingszene, es sind die glaubhaftesten, die es für die Branche gibt. Auf die anstehende Krise blickt er voller Optimismus: „Natürlich wird es auch bei den Beratern ein wenig ruckeln, aber sie werden viel besser durchkommen als andere Wirtschaftsbereiche.“

Jeder Trend ein neuer Auftrag

Derzeit zumindest, das ist offensichtlich, geht es den Beratern gut, wahrscheinlich so gut wie nie. Sie beschäftigen so viele Mitarbeiter wie nie in ihrer Geschichte, seit dem jüngsten Krisenjahr 2008 ist der Markt jedes Jahr um mindestens sechs Prozent gewachsen, allein im vergangenen Jahr um 7,1 Prozent, fast fünfmal so viel wie die gesamte Wirtschaft. Laut Beraterverband BDU wurden 2018 dafür mehr als 6000 neue Berater eingestellt, der Umsatz in Deutschland erreichte 34 Milliarden Euro. Auch weltweit läuft das Geschäft: Die globalen Umsätze der Branche stiegen 2018 im Vergleich zum Vorjahr um neun Prozent auf 188 Milliarden Dollar, der Großteil des Geschäfts entfällt auf Nordamerika (45 Prozent) und Westeuropa (31 Prozent). „Wir haben in den vergangenen Jahren gemerkt, dass das Interesse von Kunden an unserer Arbeit deutlich zunimmt“, sagt etwa BCG-Partner Jens Burchardt in dieser so seltsamen wie branchenüblichen

Mischung aus Understatement und Selbstgewissheit. „Digitalisierung, agiles Arbeiten, künstliche Intelligenz, es gab eigentlich keinen Trend, den die Berater nicht erfolgreich in ihre Arbeit aufgenommen hätten“, analysiert Lünendonk. So erfolgreich, möchte man ergänzen, dass viele in der Branche nicht mehr wissen, wie sich eine Krise anfühlt.

Diese Sorge zumindest treibt Roland-Berger-Berater Haghani um: Es mangelt an Typen wie ihm, der seit Jahrzehnten auf Restrukturierung spezialisiert ist. „Beratungen

tungsfeldern“, sagt Haghani. Schließlich geht es etwa bei der Umsetzung von Transformationsprojekten im Digitalbereich oft darum, Prozesse aufeinander abzustimmen und Mitarbeiter „mitzunehmen“, wie die Branche es nennt. Viel sprechen, viel zuhören – eher nicht so viel rechnen. „Die Restrukturierung hingegen ist ein sehr analytisches und erwachsenes Geschäft“, sagt Berater Haghani, „das lernt man nicht von heute auf morgen.“ Er hat mit seiner Mannschaft deshalb darauf geachtet, auch in den guten Jahren immer ein paar Restrukturierungsfälle dabei zu betreuen, „von dieser kontinuierlichen Erfahrung profitieren wir jetzt“.

3000 auf einen Schlag

Natürlich spricht der Roland-Berger-Mann pro domo, schließlich macht der Sektor Restrukturierung in seinem Haus ein Fünftel des Gesamtumsatzes aus, bei anderen ist es ein niedriger einstelliger Prozentanteil. Dennoch könnte die konjunkturelle Flaute auch die Gewichte im Beratermarkt ein Stück weit verschieben. Zwar fällt die Beurteilung der Konkurrenzsituation im Beratermarkt besonders schwer, weil kein einziges der großen Konsortien Zahlen zum Umsatz oder zur Rendite veröffentlicht. Zwei Trends der vergangenen Jahre aber sind dennoch unbestritten: die zunehmende Konzentration und das aggressive Wachstum der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Vor allem die „Big Four“ genannten Schwergewichte PwC, EY, KPMG und Deloitte haben ihre Beratungstätigkeit intensiv

ausgebaut, fast als wollten sie die nach der Finanzkrise aufkeimende Debatte über eine möglicherweise notwendige Trennung zwischen Beratungsgeschäft und Wirtschaftsprüfung durch Wachstum ersticken. Den kräftigsten Aufschlag wagte dabei PwC, das Prüfungshaus erwarb vor sechs Jahren die Beratungsgesellschaft Booz – und holte sich damit auf einen Schlag 3000 Berater ins Haus. Gerade die Prüfungsfirmen haben, weil sie erst nach der Krise im Beratungsgeschäft groß geworden sind, kaum Restrukturierungsexperten im Hause. „Mit teils abenteuerlichen Gehältern“ für solche Profis versuchten sie nun die Lücke zu schließen, berichtet der Partner einer etablierten Beratung, der sich selbst mit einem Abwerberversuch konfrontiert sah. In einer längeren



ILLUSTRATION: FABIAN SIGG

Digitale Superhelden werden geboren – oder von uns gemacht.

Alle reden von Wandel. Wir gestalten ihn.

Unternehmen stehen im Zuge der Digitalisierung vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell zu transformieren. Wer zum digitalen Superhelden werden möchte, muss von den Digital Natives lernen.

BearingPoint zeigt Ihnen, was das konkret heißt. Angefangen von der Weiterentwicklung Ihres Geschäftsmodells bis hin zur Generierung von Netzwerkeffekten durch die Verzahnung verschiedener Dienstleistungen. Sie profitieren dabei sowohl von unserer langjährigen Erfahrung als Management- und Technologieberatung als auch von den von uns entwickelten Plattformen und Softwarelösungen.



BearingPoint®

Schwächephase könnten die Prüfungsgesellschaften deshalb zu den Marktverlierern gehören. Profitieren dürften derweil vor allem die klassischen amerikanischen Zusammenschlüsse wie BCG, McKinsey oder Bain. Allein BCG verdoppelte seinen Jahresumsatz in Deutschland seit 2012 von rund 500 Millionen Euro auf inzwischen deutlich über 900 Millionen Euro. Währenddessen hatten es die Restrukturierungshäuser Roland Berger oder Alix Partner eher schwer. Sie können nun auf eine Zusatzkonjunktur hoffen. Die Macht der großen Häuser aber werden sie auch in einer großen Krise nicht brechen, viel zu etabliert sind die amerikanischen Namen längst in Deutschland.

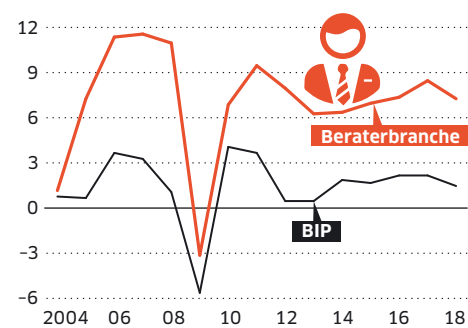
Sie alle werden jetzt den Wechsel in den Krisenmodus hinbekommen müssen und sich darauf einstellen, dass diese Rezession anders laufen dürfte als vorige. „In der Vergangenheit ließ sich vieles über schnelle Personalmaßnahmen regeln“, sagt Roland-Berger-Berater Harghani. „Das lässt der Fachkräftemangel heute in vielen Fällen nicht mehr zu.“ Während Unternehmen sich noch 2009 darauf verlassen konnten, am Ende der Krise abgebautes Personal innerhalb kürzester Zeit wieder aufbauen zu können, werde das nun schwieriger. Personalabbau, so weit die gute Nachricht aus Sicht der betroffenen Arbeitnehmer „wird diesmal nicht die erste, sondern eher eine nachgeordnete Maßnahme sein“.

Nur keine halben Sachen

Vor einer grundsätzlichen Depression in der Branche fürchtet sich trotz solch zusätzlicher Komplikationen kaum einer. Natürlich sind die Worte „Berater“ und „Affäre“ im zu Ende gehenden Jahr so oft in einem Satz benutzt worden wie selten zuvor, so etwas stimmt keinen Berufszweig der Welt fröhlich. „Diese Debatten sind aber sehr auf den politischen Kontext beschränkt, zwi-

OBEN BLEIBEN

Umsatzentwicklung der Unternehmenberater und BIP-Wachstum im Vergleich (in Prozent)



Quelle: Lünendonk

DIE JURYS

BEST OF CONSULTING

Beat Balzli
WirtschaftsWoche

Ulrich Becker
European School of Management and Technology

Wolfgang Colberg
CVC Capital Partners

Tim Lamm
Swiss Re

Alexander Meyer auf der Heyde
Coach

Axel Wachholz
Phoenix Contact

Lars D. Wellejus
Professor für Betriebswirtschaftslehre

BEST OF CONSULTING MITTELSTAND

Ralf Drauz
Faurecia-Gruppe

Julian Kawohl
Professor für Strategisches Management

Peter Schmich
Vaillant

Tina Silvester
Windstar Medical

Johannes Winter
Think Tank Acatech

Diana Verspohl
Evonik

BEST OF CONSULTING
— 2019 —

WirtschaftsWoche

BEST OF CONSULTING MITTELSTAND
2019

WirtschaftsWoche

schen Berater und Management findet das nicht statt“, sagt der Marktbeobachter Lünendonk. Optimistisch stimmen kann auch die jüngeren Berater dagegen der Blick auf die Branchenkonjunktur in den vergangenen Krisen. Selbst im Horrorjahr 2009 verbuchten die Berater nur einen minimalen Umsatzrückgang. Durchschnittlich wuchs die Branche in guten Zeiten ungefähr dreimal so stark wie die Gesamtwirtschaft, in schlechten Jahren fiel der Rückgang höchstens halb so deutlich aus.

„Es spricht einiges dafür, dass es den Beratern in der kommenden Krise sogar noch besser ergeht als in den vergangenen“, sagt Lünendonk. Schließlich haben die Consultants die wirtschaftlichen Jubeljahre vor allem damit verbracht, in Unternehmen digitale Transformationsprojekte anzustoßen. Die aber sind oft so komplex und aufwendig, dass ein schneller Ausstieg daraus nun auch viele bereits getätigte Investitionen unwirksam machen würde. „Die Unternehmen können es sich gar nicht leisten, jetzt aus den

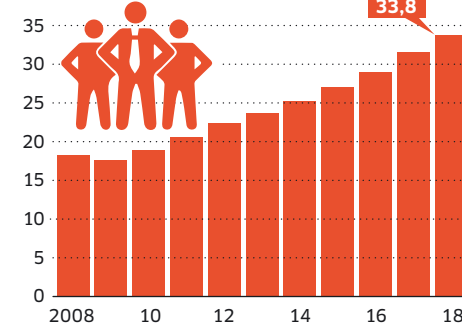
Projekten auszusteigen“, sagt Lünendonk. Hinzu kommt, dass viele dieser Projekte den Kernbestandteil der Unternehmen betreffen: ihr Geschäftsmodell. Wer da in der Transformation auf halber Strecke stehen bleibt, der spart vielleicht ein paar Beratungsmillionen – über die sich dann aber nur noch der Insolvenzverwalter freuen kann.

15 Berater fürs Weltklima

Und selbst im Angesicht der Unsicherheit ist unter den Beratern der Optimismus groß, schon bald wieder mit anderen Themen punkten zu können. Visionären, positiveren, netteren: Klimaschutz zum Beispiel. „Die Frage, wie Unternehmen in einer Zwei-Grad-Welt erfolgreich sein können, stellt sich jetzt – unabhängig von der Konjunkturentwicklung“, sagt Jens Burchardt, der bei BCG das Center for Climate Action leitet. Vor einem Jahr haben sie das Zentrum gegründet, 15 Berater kümmern sich inzwischen ausschließlich ums Thema Klima, Dutzende weitere sind in die Projekte eingebunden. Burchardt selbst hat lange Zeit Energieunternehmen beraten, da „ist der Klimawandel eine strategische Fragestellung, an der sie nicht vorbeikommen“. Zunächst waren es daher auch vor allem direkt von Klimagesetzen betroffene Unternehmen, die sich an die Berater wendeten, also große Emittenten wie Zementhersteller oder Energieversorger, aber auch Minenbetreiber und Unternehmen aus der Ölindustrie. „Wir merken nun, dass die Aufmerksamkeit immer breiter wird, je länger und intensiver es Öffentlichkeit und Politik beschäftigt“, sagt Burchardt, der zuletzt häufiger etwa von Konsumgüterherstellern kontaktiert wird, die ihre Lieferkette klimafreundlicher gestalten wollen. Spätestens wenn es um die Überlebensfähigkeit ganzer Unternehmen gehe, bilanziert er, würden konjunkturelle Dellen schnell zur Nebensächlichkeit. ■

BERATEN WIRD IMMER

Umsätze der Beraterbranche in Deutschland (in Milliarden Euro)



Quelle: BDU

„Der perfekte Einstieg in das Thema New Work“

Marc Spenlé, CIO
Vodafone Deutschland



Neue Impulse für
eine absurde Arbeitswelt

Sind Sie bereit für die neue
Arbeitswelt? Testen Sie sich
auf www.goodjob.jetzt/audit

Venture.Idea

Erhältlich in jeder Buchhandlung und bei **amazon**



Nahtloser Übergang

Innovativ will heute jedes Unternehmen sein, digital sowieso. Nur, wie kommt man da hin? Die Berater Venture Idea und Unity empfehlen: die eigenen Stärken nutzen und die Mitarbeiter einbeziehen.

TEXT MARTIN LECHTAPE

Dieses Klischee entspricht leider allzu oft der Wahrheit: Wenn große Unternehmen in digitale Märkte einsteigen wollen, dann gründen sie erst mal ein Start-up. Da sitzen dann Mittdreißiger mit Drei-Tage-Bart und Kapuzenpulli in großen Sitzkissen und grübeln, wie sie ein neues Geschäftsmodell aufbauen. Ohne Unterstützung vom Mutterkonzern, schließlich will der den jungen Wilden in nichts reinpfuschen. „Großunternehmen neigen aktuell dazu, Innovationsprojekte in Innovation Hubs auszulagern oder sofort Start-ups auszugründen und die jungen Unternehmen mit ihrem Projekt alleine zu lassen“, sagt Ly-sander Weiss, Partner bei der Unternehmensberatung Venture Idea. Doch so gehe viel nützliches Wissen verloren.

Der 31-Jährige und seine Kollegen verfolgen daher eine andere Strategie, wenn sie Unternehmen bei Innovationsprojekten beraten: Bevor sie ein Start-up ausgründen, sehen sie sich erst einmal im Unternehmen nach vorhandenen Ansätzen um. „So können wir die Ressourcen aus bestehenden Projekten nutzen und daran gezielt weiterar-

beiten.“ Dieses Credo, so zeigen es viele erfolgreiche Beispiele von Mittelständlern und Konzernen, ist oft der Schlüssel zum Erfolg komplexer Digitalisierungsprojekte.

So war es auch bei dem Energieversorger Innogy, der inzwischen unter den beiden Konzernen RWE und E.On aufgeteilt wurde. Innogy verfolgte unter anderem das Ziel, eines der größten Ladenetze für Elektroautos aufzubauen. In einem Netzwerk sollten unter anderem die Ladestationen verschiedener Anbieter verbunden werden. Mit einer Art digitalen Geldbörse sollten Fahrzeuge ohne Hilfe des Fahrers die Rechnungen an Tankstellen, Parkhäusern oder Mautstationen zahlen können. So weit der Plan.

Als die Berater von Venture Idea 2016 zu Innogy kamen, investierte der Konzern bereits über seinen Innovation Hub in Start-ups, die sich mit Immobilien und Cyber-Sicherheit, neuen Formen der Mobilität und der Blockchain beschäftigten. Was fehlte, war ein gemeinsames Ziel. Weiss und seine Mitarbeiter bündelten alle Projekte zur Mobilität in einem Netzwerk, das über eine Blockchain verwaltet wird, also einer Daten-

Strategy 1. Platz

Christian Grotebrune (links) und Tobias Wigger von Unity haben dem Unternehmen Dürkopp Adler geholfen, smarte Nähmaschinen an den Markt zu bringen.

bank, die auf mehreren Rechnern verteilt ist und alle Transaktionen dokumentiert – und zwar so, dass jeder sie nachverfolgen kann. Dafür wurden die Berater eng in das Innogy-Team integriert. „So musste ich nicht bei null anfangen und konnte mich darauf konzentrieren, Lösungen weiterzuentwickeln, die zu dem Unternehmen passten.“

Innerhalb eines Jahres konnte das Mobilitätsnetzwerk auf Blockchain-Basis erste Pilotprojekte starten: Bei der „Oslo2Rome-Initiative“ konnten Elektrotaxautos zwischen Rom und Oslo grenzübergreifend an kooperierenden Ladesäulen tanken und dies automatisch abrechnen. Und über eine App, die auf die Daten des Blockchain-Bezahlnetzwerks zugreift, können Besitzer einer Elektroladestation diese inzwischen auch anderen E-Auto-Fahrern zur Verfügung stellen. „Mit dieser App und dem dahinterliegenden Transaktionsnetzwerk sollen Elektroautos an jeder Ladesäule, unabhängig vom jeweiligen Betreiber, geladen werden können“, sagt Weiss.

Dafür musste der Berater die Autohersteller, Carsharing-Anbieter und Energieunternehmen allerdings erst überzeugen, ihre Dienste gemeinsam anzubieten. „Großunternehmen sind es häufig nicht gewohnt, wertvolle Daten einem Blockchain-Netzwerk zu überlassen und mit der Konkurrenz zusammenzuarbeiten.“ Doch für europäische Unternehmen lohne sich dies allemal: „Einer allein kann gegen die starke Konkurrenz amerikanischer Plattformen wie Uber nicht bestehen“, betont Weiss.

Die Nähmaschine lernt mit

Den Wert vorhandenen Wissens im eigenen Konzern lernte auch die Unternehmensführung des Unternehmens Dürkopp Adler endgültig zu schätzen, als dort die Beratung Unity aus Paderborn engagiert wurde. Dürkopp Adler ist ein Hersteller von Industrienähmaschinen, Textilunternehmen auf der ganzen Welt nutzen die Nähmaschinen aus Bielefeld. Sie fertigen damit Schuhe, Ledertaschen, Autositze oder Airbags. Doch statt Massenware fordern die Kunden von Dürkopp Adler immer öfter individuelle Einzelprodukte. Die Maschinen können also nicht mehr blind losrattern und ein gleiches Teil nach dem anderen fertigen. Sie müssen sich

schnell anpassen können, je nach Produktionsauftrag. Dürkopp Adler entwickelte deshalb eine smarte Nähmaschine. Zu dieser gehört auch eine digitale Plattform, auf der Wissen abgespeichert wird, damit es auch andere Maschinen abrufen können. So können Mitarbeiter eines Textilunternehmens nicht nur ihren eigenen Fortschritt beobachten, sondern auch den ihrer Kollegen – und sich über ihr Wissen austauschen. Aus der herkömmlichen mechanischen Industrienähmaschine wurde ein selbstlernendes Hightechprodukt: Die Nähmaschine weist die Textilarbeiter auch durch Videotutorials ein und erkennt Nähfehler noch im Produktionsprozess.

Gefragte Ideen aus dem Team

Die Aufgabe des Unity-Beraters Tobias Wigger und seiner Kollegen war es, den Markteintritt strategisch zu begleiten und die Produktion bei Dürkopp Adler an die neue smarte Nähmaschine anzupassen – und dabei auch den Mitarbeitern ihre Sorgen zu nehmen. „Ein Mechaniker, der 30 Jahre mechanische Nähmaschinen herstellt, hat zunächst mal Angst, wenn man ihm erzählt, dass es diese Nähmaschine nicht mehr geben wird und er stattdessen in Zukunft einen Nähcomputer bauen wird“, sagt Wigger. Der promovierte Wirtschaftsingenieur organisierte deshalb Schulungen, um die Beschäftigten von Dürkopp Adler in die neue Technik einzuführen. Das habe den Mitarbeitern ihre Angst größtenteils genommen, außerdem seien sie von Anfang an der Entwicklung der neuen Maschine beteiligt worden. Schließlich stellte Dürkopp Adler auch neue Leute ein, die sich mit den Feinheiten der Technologie schon auskannten. Updates etwa, die Techniker früher an jeder Maschine nacheinander hochladen mussten, können nun gleichzeitig für alle Maschinen von einem zentralen Server aus gestartet werden.

Dreieinhalb Jahre dauerte es, bis aus der Idee bei Dürkopp Adler ein neues Produkt wurde. Zwischenzeitlich arbeiteten zwölf Unity-Berater an dem Projekt. Im Mai 2019 präsentierte der Mittelständler die neue M-Type Delta Nähmaschine erstmals auf der Branchenmesse Texprocess in Frankfurt, nun soll sie an Textilunternehmen auf der ganzen Welt verkauft werden. Bereits jetzt ist die Begeisterung der Mitarbeiter für das Produkt groß und die Nachfrage nach den neuen Nähmaschinen immens: In den ersten Monaten kam Dürkopp Adler mit der Produktion kaum hinterher. ■

FOTO: CHRISTIAN PROTTE FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Herzens-Gelegenheit

The Nunatak Group half der Deutschen Journalistenschule, jungen Talenten auch in Zukunft eine gebührenfreie Ausbildung zu ermöglichen.

TEXT MARIAM MISAKIAN

Die Deutsche Journalistenschule (DJS) in München ist eine der renommiertesten Ausbildungsstätten der Republik, hier haben Fernsehmoderatorin Sandra Maischberger oder die „Brigitte“-Chefredakteurin Brigitte Huber ihr Handwerk erlernt. Und Robert Jacobi. Der hat nach sechs Jahren Tätigkeit als Journalist die Unternehmensberatung The Nunatak Group gegründet. Und zögerte nicht lange, als ihm die Schuldirektorin Henriette Löwisch erzählte, dass sie nach neuen Wegen suche, die Ausbildung zu finanzieren. Jacobi bot seine Hilfe an, und so begann im Sommer vergangenen Jahres ein Job, der bald zur Herzensangelegenheit wurde. „Für die Medienbranche ist es entscheidend, gute Journalisten auszubilden“, sagt er. „Gerade in Zeiten von Fake News und überzogener Kritik an Medien.“

Bislang finanziert sich die DJS durch Mitgliedsbeiträge von Medien, Verbänden, Unternehmen und Stiftungen im

Trägerverein sowie durch die Unterstützung der Alumni im Förderverein und durch öffentliche Zuschüsse. Einige Geldgeber zogen sich in den vergangenen Jahren jedoch zurück. Jacobi erstellte deshalb zunächst einen Plan, der die Finanzierung der Schule bis 2024 sichern sollte. Studiengebühren einführen, Ausbildungsplätze zu kürzen oder Lehrpläne auszudünnen kam nicht infrage.

Die Schulleitung führte dann intensive Gespräche mit Medienhäusern, bei denen Alumni arbeiten, und konnte sie davon überzeugen, in den Trägerverein einzutreten. Zudem schufen Jacobi und sein Team gemeinsam mit der DJS ein neues Modell mit Beitragsempfehlungen, in dem sich Alumni je nach Einkommenshöhe selbst einordnen. Zahlreiche Mitglieder im Förderkreis erhöhten ihre Beiträge daraufhin freiwillig. Die Folge: Die Einnahmen der DJS durch Mitgliedsbeiträge stiegen so um 25 Prozent. Zudem ist die Gründung einer Stiftung geplant, um weitere Förderer zu gewinnen.

The Nunatak Group hat zudem das Image der DJS aufpoliert: Mit einem zeitgemäßen Design und multimedialen Elementen spricht die Webseite nun nicht nur neue Bewerber, sondern auch Förderer an. Mit einer zentralen Botschaft: „Wir sagen Fake News den Kampf an.“ ■

Mittelstand-Sonderpreis Pro Bono

1. Platz

Die Nunatak-Berater Jan-Henning Jestädt, Zalina Kalisanova und Robert Jacobi (v. l.) haben einen Businessplan für Qualitätsjournalismus erstellt.



Tetris mit Flugzeugen

Den Daten sei dank: Wie M2P Consulting bei einer Fluggesellschaft den Umgang mit Störungen verbessert – und MHP Management- und IT-Beratung für Audi perfekte Preise ermittelt.

TEXT SABRINA ERBEN

Ein Unwetter zieht über Frankfurt. Es stürmt so heftig, dass mehrere Flüge gestrichen werden müssen. Und jedes Flugzeug, das nun nicht starten kann, fehlt an anderer Stelle. Das zieht weitere Verspätungen nach sich. Die Fluggesellschaft in den Verkehrszentralen sucht nach Lösungen, doch das dauert. Eine Airline aber findet recht schnell in einen koordinierten Betrieb zurück. Der Grund: Sie wertet die Daten aus, die viele ihre Konkurrenten noch ignorieren.

So lässt sich das erfolgreiche Projekt der Beratung M2P in kurzer Form zusammenfassen. „Bislang basierten die Entscheidungen auf den Erfahrungswerten der Mitarbeiter. Das hatte zur Folge, dass ein Mitarbeiter zum Beispiel einen Flug nach London bei Nebel noch freigibt, ein anderer ihn aber bereits annulliert“, erzählt M2P-Projektleiter Frank Morbitzer. 2016 entwickelte er mit seinen Kollegen ein mathematisches Optimierungsmodell, das unter anderem technische Daten aus der Maschine sowie Informationen zu ihrer Wartung, Flugpläne und Nachtflugverbote, Dienstzeiten der Crew und die Kapazitäten der einzelnen Flugzeuge erfasst, um die Abläufe bei einer Airline einheitlich darzustellen. Dieses Tool spuckt nun die beste Lösung in kurzer Zeit aus. Eine, die so wenig wie möglich kostet und so viele Passagiere wie möglich zufriedenstellt. Das Projekt zeigt damit, ebenso wie ein weiteres aus dem Vertrieb des Autoherstellers Audi, welche Potenziale in den Daten liegen, über die Unternehmen schon verfügen. Und wie Beratungsprojekte diese verfügbar machen.

Personal streikt, das System nicht

Das Modell von M2P hat sich später auch bei Streiks des Bodenpersonals bewährt: „Um einen Ersatzflugplan zu erstellen, mussten die Mitarbeiter vorher selbst Tetris spielen und die Bausteine zusammensetzen, das kostete oft einige Stunden Zeit. Nun bekommen sie in drei Minuten eine Lö-

sung präsentiert“, sagt M2P-Berater Sebastian Heger. Auch die Verkehrszentralen entlastet das. Es gibt weniger verspätete Flüge – damit muss die Fluggesellschaft seltener umbuchen, alternative Transportmittel zur Verfügung stellen oder Entschädigungen an Passagiere zahlen.

Technology

1. Platz

Die Berater von M2P Consulting, Frank Morbitzer und Sebastian Heger (v. l.) halfen einer Fluglinie, ihre Passagiere auch bei Störungen noch möglichst zahlreich ans Ziel zu bringen.



Um so weit zu kommen, mussten sich die Berater zunächst einen Überblick über alle Prozesse innerhalb der Airline verschaffen. Nur so konnten sie sicherstellen, dass das Tool bei seiner Lösungssuche keinen Baustein übersieht. Beispielsweise regionale Feiertage oder Messen. „Der Mitarbeiter pflegt dabei die Tage nicht einfach ein, sondern er leitet ab, was der Tag für das Flugprogramm bedeutet“, sagt Heger. Während einer großen Messe in Frankfurt zum Beispiel gibt es weniger verfügbare Hotelzimmer in der Stadt, also ist es wichtig, dass abendliche Anschlussgäste ihren Flug bekommen und nicht in Frankfurt übernachten müssen. „Es gibt zahlreiche Ereignisse, die nicht in den offiziell erhobenen Daten einer Fluggesellschaft erfasst werden. In solchen Situationen interpretiert der Mitarbeiter die Lage.“

Jeder von ihnen, darum haben die Berater gebeten, solle seine Erfahrungen einbringen. Die M2P-Berater haben deshalb ein „Train the Trainer“-Modell eingeführt. Trainer, die selbst Mitarbeiter sind, sich aber bereits in das neue Tool eingearbeitet haben, zeigen anderen Mitarbeitern, worauf sie achten müssen. So fallen die Mitarbeiter nicht zwei Wochen für eine Schulung aus,

sondern lernen das Tool während der Arbeitszeit kennen. Das senkt laut Heger die Hemmschwelle, es dann auch zu nutzen – schließlich fallen kaum Fehlzeiten an.

Auch wenn der Autohersteller Audi eher selten mit Wetterkapriolen zu kämpfen hat, ähnelte das Ziel des dortigen Datenprojekts dem der Airline: Man wollte an Tempo gewinnen, und zwar bei der Preisfindung einzelner Automodelle. Bisher hatte Audi dafür mit verschiedenen Datenverarbeitungssystemen gearbeitet, um etwa die Einbauraten für Sonderausstattungen oder die Erfahrungswerte aus dem Vertrieb seiner Wettbewerber mit einzubeziehen. Die MHP Management- und IT-Beratung aus Ludwigsburg erstellte deshalb ein digitales Preisbildungstool, das sämtliche Vorgänge einbindet.

Aus Tagen werden Sekunden

Dabei lag die Herausforderung darin, dass das Tool alle wichtigen Fakten erfassen sollte – und trotzdem den Schutz und die Sicherheit der Daten gewährleisten musste. Die Berater stimmten die Prozesse aufeinander ab und standardisierten sie: Das Tool erfasst nun einheitlich Informationen über die Lagerung der Produkte, die Preise der Wettbewerber und Sonderzubehör wie Standheizungen oder Navigationsgeräte. Daraus errechnet es einen Preis. „So wird eine Transparenz geschaffen, die unsere Arbeitsweise als Controller revolutioniert“, sagt MHP-Projektleiter Martin Hartmann. Was früher mehrere Tage lang zusammengetragen werden musste, lasse sich nun in Echtzeit einsehen.

Da das Projekt viele verschiedene Prozesse zusammenführen musste, arbeitete die Audi-Belegschaft in funktionsübergreifenden Teams. Die Berater achteten dabei auf flache Hierarchien und eine zielgerichtete Kommunikation. Das war am Anfang eine Herausforderung für die Mitarbeiter. „Der Mut, offen zu sein und sich ständig zu verändern, ist anfangs ungewohnt. Fehler zu machen und transparent offenzulegen ist aber etwas sehr Positives“, betont Hartmann.

Die Kunden jedenfalls profitieren vom Ergebnis: Den richtigen Preis für seine Modelle findet Audi nun deutlich schneller, die Zeit für Analysen und Berichte reduziert sich um bis zu 75 Prozent. Auch die Prozesskosten verringern sich um die Hälfte. Die gesamte Planung der Vertriebskosten beim Autobauer wird nun über das neue System stattfinden. ■

FOTO: KATRIN BINNER FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Mit KI gegen MS

Die Berater von PwC haben gemeinsam mit dem Ärztenetzwerk NTD eine Software entwickelt, die Therapien bei multipler Sklerose besser auf die Bedürfnisse der Patienten ausrichten soll.

TEXT ANNA FRIEDRICH



Blue Chip Award

1. Platz

Die PwC-Berater Thomas Solbach (v. l.) und Philip van Hövell unterstützen Arnfin Bergmann und sein Ärztenetzwerk dabei, die optimale Therapie für Menschen zu finden, die an multipler Sklerose erkrankt sind.

Sechs Buchstaben könnten bei Patienten mit multipler Sklerose künftig für passgenaue Therapien sorgen: PHREND. Das Akronym steht für „Prädiktive Gesundheitsversorgung bei neurologischen Störungen mit Daten aus dem Therapiealltag“. Und es ist zugleich der Name einer Software, die anhand Tausender anonymisierter Patientendaten eine personalisierte Behandlung für Betroffene vorschlägt – auf Basis der erwarteten Wirksamkeit der Behandlung und der Präferenzen des Patienten.

Entwickelt hat die Software Strategy&, die Strategieberatung der Wirtschaftsprüfung- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers (PwC). „Die Daten stammen nicht aus einer Studie, sondern von Arztbesuchen“, erläutert Partner Thomas Solbach. Wenn ein Patient zum Arzt kommt, erfasst die Praxis ohnehin Diagnose und Medikamente. Gehört der Arzt zum deutschen Ärztenetzwerk NTD, für das PwC die Software entwickelt, können die Informationen zudem den PHREND-Algorithmus trainieren. Wie lang ist der jüngste Krankheitsschub her? Bevorzugt der Patient eine Tablette oder eine Spritze zur Behandlung? Wünscht er sich Kinder? Die Antworten auf all diese Fragen kann ein Arzt, der nach einer MS-Therapie sucht, in das System

eingeben. Die Software spuckt dann die am besten zu seiner spezifischen Lage passenden Therapiemöglichkeiten aus. Bislang ist MS zwar nicht heilbar, der konkrete Krankheitsverlauf lässt sich durch geeignete Therapien aber stark beeinflussen. Das mache es so bedeutsam, die individuell passende zu finden, sagt Solbach.

„Die Software ersetzt keinesfalls den Arzt, sondern dient als objektive, datenbasierte Zweitmeinung“, stellt der Berater klar. Er hat Ärzte wie Patienten in die Entwicklung und erste Tests einbezogen. „Das hat definitiv dazu beigetragen, Vertrauen in die Software aufzubauen“, sagt Solbach. Inzwischen ist die Software bei etwa 50 Praxen des NTD-Netzwerks im Einsatz. So haben immerhin schon rund 15 Prozent aller MS-Patienten in Deutschland Zugang zu der Software. PwC arbeitet bereits daran, die Software weiterzuentwickeln – um sie auch bei anderen Leiden wie Migräne, Epilepsie und Demenz einsetzen zu können. ■





Auf die Kette gekriegt

Individualisierung und Globalisierung machen die industrielle Produktion immer komplexer. Camelot und Targus zeigen, wie sich aus einer exakten Analyse von Abläufen schnell Verbesserungen ableiten lassen.

TEXT JOHANNA STEIN

Dass ab und zu mal ein Montageband stehenbleibt, ist in einer großen Produktion wie der des Motorenherstellers Deutz nichts Ungewöhnliches. Wenn es schnell wieder läuft, fällt der Ausfall kaum ins Gewicht. Was die Mitarbeiter des Kölner Traditionsunternehmens Anfang 2018 bemerkten, hatte jedoch eine andere Dimension: Immer wieder hakte das gleiche Band, und das ohne ersichtlichen Grund. Hatten die Teile von Zulieferern Qualitätsmängel? War der Ablauf schlecht organisiert? Waren technische Störungen in der Anlage der Grund? Man rätselte und rätselte. Und holte sich schließlich Rat von außen.

Targus Management Consulting aus Ratingen half: Die Berater nahmen im Januar 2018 die Arbeit auf, verbrachten zunächst drei Tage bei Deutz im Unternehmen, nahmen die Montage und die Versorgung mit Bauteilen genau unter die Lupe. Die Berater vermuteten zunächst, dass mangelhafte Bauteile oder Planungsfehler in der Logistik zu den Schwierigkeiten führten. Aber: „Das Problem lag, entgegen unserer Erwartung, vor allem bei der Montage in der Austaktung“, sagt Florian Geiger von Targus. Die Austaktung bestimmt, welche Arbeitsschritte den verschiedenen Stationen zugeteilt werden. Da Deutz viele verschiedene Motorvarianten produziert, sind die Arbeitsschritte

Operations 1. Platz

Der Camelot-Berater Christophe Hudelmaier (dritter von rechts) vereinheitlichte mit einem Team von BSH die Lieferkette des Hausgeräteherstellers.

te an jeder Station unterschiedlich umfangreich. So kann es vorkommen, dass die Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit von der Taktzeit abweichen, die das Band vorgibt.

Neue Ordnung am Montageband

Die Geschichte aus der Produktion von Deutz klingt nach einem alltäglichen Vorgang. Fehler suchen, finden, beheben. Doch der Fall zeigt ein grundsätzliches Problem auf, das weit über die Motorenfabrik hinausreicht: Die industrielle Produktion wird immer individueller und globalisierter – und damit werden auch die möglichen Störungen komplexer. Erfolgreiche Beratungsprojekte wie das bei Deutz demonstrieren jedoch, wie

FOTO: DIRK BRUNECKI FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

sich diese Komplexität in der Produktion beherrschen lässt. Und welche Ansatzpunkte die beteiligten Berater dafür wählen.

Bei Deutz ist es die stetig steigende Zahl der Motorenvarianten, welche die Produktion so anspruchsvoll macht. „Die Schwierigkeit lag darin, diese große Varianz an Motoren auf einem Serienband entsprechend der Kundenbestellungen herzustellen – und das mit möglichst geringem Personalaufwand“, sagt Gerd Wehner von Targus. Da die Fläche in der Montagehalle begrenzt ist, werden die einzelnen Bauteile in unterschiedlichen Behältern an verschiedenen Stellen bereitgestellt. Manche stehen direkt am Band, andere lagern in einem Zentrum, von dem aus sie erst noch zur Montage transportiert werden. Je nach Größe und Schwere der Teile ergibt es bei manchen mehr Sinn, dass sie direkt am Band stehen als bei anderen. Deshalb änderte Targus die Anordnung. Auch die Abläufe in den Stationen nahmen sich die Berater vor: Inzwischen braucht es weniger Mitarbeiter pro Station – bei der gleichen Anzahl an gefertigten Motoren.

Das Projekt veränderte die Abläufe an vier Montagebändern von Deutz und in allen Abteilungen, die unmittelbar damit zusammenhängen – von der Arbeitsplanung über

die Produktions-IT bis hin zur Logistik. „Wir mussten im Projektteam hart arbeiten, um einen gemeinsamen Weg zu finden“, sagt Geiger. „Dabei waren die Mitarbeiter von Deutz von Anfang an mit vielen Ideen und Engagement bei der Sache – das ist nicht selbstverständlich.“ Mit Hilfe der Unternehmensberater hat Deutz in der Montage die Produktivität um zehn Prozent gesteigert, in der Materialbereitstellung sogar um 25 Prozent. „Deutz hatte bereits ein sehr hohes Effizienzniveau, sodass derartige Verbesserungen eigentlich nicht zu erwarten waren“, sagt Wehner.

Waschmaschine aus dem Netz

In einem ähnlich starken Wettbewerb wie Deutz muss sich auch BSH Hausgeräte behaupten. Die Firma ist ein Tochterunternehmen der Bosch-Gruppe und stellt Waschmaschinen und Kühlschränke, Geschirrspüler und Backöfen her, von denen Kunden immer mehr verlangen – nicht zuletzt, sie online bestellen zu können. Das Unternehmen entschied sich deshalb, seine Lieferkette zu ändern. Mit der Hilfe der Unternehmensberatung Camelot.

Bis zu diesem Zeitpunkt liefen viele Planungen nebeneinander. So konnte es passie-

ren, dass ein einzelnes Werk einen höheren Kundenbedarf ansetzte als der Vertrieb im gleichen Land, der eigentlich verantwortlich wäre. Die Prozesse waren nicht durchgängig miteinander verbunden. Es fehlte eine übergreifende Möglichkeit, das System zu überwachen und zu steuern. Es kam daher vor, dass eine falsche Anzahl an Teilen geliefert oder verarbeitet wurde. Hier setzten die Berater an: Im Jahr 2016 startete das gemeinsame Projekt namens IMPulse, das nach zwei Jahren bei dem Unternehmen vor Ort abgeschlossen war. Zum Kernteam gehörten fast 70 Mitarbeiter von BSH und Camelot. Gemeinsam richteten sie für alle Stufen der Lieferkette eine abgestimmte Planung ein. In einem festen Rhythmus tauschen sich die verschiedenen Werke und Abteilungen nun über Planungszahlen aus und einigen sich auf eine einheitliche Größenordnung.

Die Auswirkungen des Projektes waren enorm: 2000 Mitarbeiter in 168 Werken, Lagern und Verteilzentren von BSH nutzen die neuen Planungs- und Kommunikationswerkzeuge. „Das Projekt brachte sofort signifikante Verbesserungen“, sagt Christophe Hudelmaier von Camelot. Die Bestände in den Lagern schrumpften, die Lieferungen laufen deutlich schneller. ■

Anzeige

Strategische Beratung auf Augenhöhe

Weissman & Cie. bringt Familienunternehmen spürbar vorwärts und begleitet sie langfristig bei der Umsetzung

Die Kombination aus Eigentum und Unternehmensführung bringt immer wieder Höchstleistungen hervor. Mit „Familie“ und „Unternehmen“ treffen zwei Welten aufeinander, die nach unterschiedlichen Regeln funktionieren. „Wir treffen hier auf ein Umfeld, in dem über Generationen hinweg gedacht und agiert wird, in dem, häufig weltweit, Spitzenleistungen erbracht werden und in dem die Mitarbeiter einen ganz besonderen Stellenwert einnehmen, was etwa durch die Übernahme hoher Verantwortung und kurze Entscheidungswege deutlich wird“, sagt Moritz Weissman, geschäftsführender Gesellschafter. Es ist auch ein Umfeld, in dem sich Unternehmen durchaus auch mal nach emotionalen und nicht rationalen Gesichtspunkten strategisch entscheiden und in dem die Verantwortung häufig an wenigen Schlüsselpersonen hängt. „Wir verstehen uns als Partner auf Augenhöhe

und bringen den Problemen und Bedürfnissen von Familienunternehmen ehrliches Verständnis und Empathie entgegen, bleiben aber auch bei kritischen Themen standhaft.“ Das gelingt nur, wenn tiefes Vertrauen zwischen beiden Parteien entsteht. Einer inhabergeführten Gartencenter-Kette helfen die Berater von Weissman, Klarheit darüber zu erlangen, wie das Geschäftsmodell weiterentwickelt und das Unternehmen im Jahr 2025 aussehen soll. Gemeinsam mit der Führungsmannschaft entwickeln sie einen individuellen und machbaren Plan für die Umsetzung. Die Strategie wird dabei verbindlich und konsequent in zeitlich begrenzte und inhaltlich klar fokussierte Maßnahmen heruntergebrochen. Erste Effekte der Wachstums- und Wertsteigerungsstrategie sind bereits erkennbar und die optimale Ausschöpfung des Wertsteigerungspotenzials des Unternehmens wird möglich.



Moritz Weissman
Geschäftsführender
Gesellschafter

Dr. Alexander Koch
Partner



Weissman & Cie. Spürbar vorwärts.

Weitere Informationen unter
www.weissman.de



Wachstum ohne Schmerz

Wer neue Märkte erobern will, der verliert sich schnell im Chaos. Die Unternehmensberatungen wdp und Vivaldi halfen ihren Kunden, den Überblick zu behalten.

TEXT ANNA FRIEDRICH

Seit einem Jahrzehnt unterstützt Christoph Nichau Mittelständler dabei, ihr Geschäft ins digitale Zeitalter zu hieven. Aber ein solch ambitioniertes Vorhaben, wie das des Baustoffherstellers, der ihn im Oktober 2018 beauftragte, hatte der Partner der Unternehmensberatung wdp noch nie gesehen. Bislang hatte das Unternehmen seine Produkte nur an Händler vertrieben, nun wollte es seine Produkte auch online verkaufen und zugleich den Markt mit Privatkunden erobern. Und das ohne überhaupt eine digitale Strategie zu haben. „Wir mussten also nicht nur ein Onlineverkaufskonzept entwickeln, das die bestehenden Handelspartner nicht verschreckt, sondern direkt die digitale Transformation des gesamten Unternehmens mitdenken“, sagt Nichau.

Der Berater lotete zunächst die Möglichkeiten aus: Wer kauft die Nischenpro-

dukte aus dem Baustoffangebot der Firma überhaupt online? Wie viel könnte man perspektivisch absetzen? „Einige Vertriebspartner“, erzählt Nichau, „machten mit den Produkten unseres Kunden auf digitalen Plattformen bereits Umsätze in Millionenhöhe.“ Potenzial also war zumindest vorhanden.

Alle Vertriebswege im Blick

Um das aber auszuschöpfen, so zeigen es nicht nur die Erfahrungen der Berater von wdp, ist es für Unternehmen von entscheidender Bedeutung, sich gleich am Anfang zu fokussieren. Nicht alles gleichzeitig zu beginnen, um letztlich nichts zu Ende zu bringen. Berater werden deshalb meist vor allem gebraucht, um komplexe Veränderungsprozesse zu koordinieren.

Der Baustoffhersteller gründete zunächst eine neue Gesellschaft und Marke

Marketing & Organisation

1. Platz

Björn Sander (r.), Senior Partner bei Vivaldi, sortierte mit Stephan Meyer von BayWa r.e. das Chaos, das durch zu schnelles Wachstum entstanden war.

für den E-Commerce. Im März 2019 ging ein eigener Webshop online, zudem startete der Verkauf auf dem Amazon-Marktplatz, wo mittlerweile mehr als 150 Produkte gelistet sind. „Wir haben eine Schnittstelle zum Webshop programmiert, ein System zur Auftragsdatenverarbeitung installiert und Lagerprozesse eingeführt. So können wir eine einheitliche Bearbeitung sämtlicher Bestellungen gewährleisten – egal, über welchen Kanal sie eingehen“, sagt Nichau.

wdp half, einen erfahrenen Manager anzuheuern, der den E-Commerce steuert, schulte die Mitarbeiter des Baustoffhändlers im digitalen Marketing und Vertrieb und führte Tools ein, um den Austausch zwischen Kunden, Dienstleistern und Partnern zu verbessern. „Uns war klar: Der Kunde muss seine Kompetenzen im neu geschaffe-

nen Digitalbereich von null aufbauen“, sagt Nichau.

Der Kraftakt hat sich gelohnt: Allein in den ersten drei Monaten erlöste der Kunde mit seinen Webshops und dem Amazon-Marktplatz bereits einen sechsstelligen Betrag – und damit 40 Prozent seines geplanten Jahresumsatzes in diesem Segment.

Chaos durch Zukäufe

Auch die internationale Unternehmensberatung Vivaldi stand vor einer Herausforderung, die sich aus dem Wachstum ihres Kunden ergab. Die Münchner BayWa r.e. renewable energy, ein Spezialist für erneuerbare Energien, war in kurzer Zeit in viele neue Länder und Geschäftsfelder vorgegangen und dabei auf 40 Tochtergesellschaften und 1800 Mitarbeiter gewachsen. Dabei wurde die Organisationsstruktur immer unübersichtlicher. „Durch Akquisitionen kamen stetig neue Geschäftseinheiten und neue Mitarbeiter dazu. Unser Kunde brauchte dringend eine Strategie, um alle Mitarbeiter zu integrieren“, sagt Björn Sander, Senior Partner bei Vivaldi in Düsseldorf.

Zunächst analysierte er mit seinen Kollegen Hunderte interne Kundendokumente,

führte Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern. Dann hielt er Workshops ab, in dem er mit dem Kunden Marketingziele und deren Umsetzung erarbeitete. Am Ende stand eine Marketingstrategie, die BayWa r.e. erst in drei Pilotmärkten testete und sechs Wochen später global umsetzte.

Um die Mitarbeiter umfassend zu informieren, richteten die Berater Programme ein, in denen Mitarbeiter das neue Unternehmensziel kennenlernen und seine Bedeutung für die Arbeit der einzelnen Teams anpassen konnten. „Das soll die Identifikation und Motivation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber nachhaltig verbessern“, sagt Sander. Und wie Christoph Nichau von wdp betont auch er, dass vor allem der Umgang mit Komplexität bei solchen Aufgabenstellungen entscheidend sei. Gleichzeitig die interne als auch die externe Perspektive zu betrachten und beide zu integrieren, mache die Aufgabe so anspruchsvoll. „Doch nur so gelingt Transformation.“ Am Ende steht nun eine globale Strategie, die allen Ländergesellschaften und Geschäftsbereichen eine Linie vorgibt – und dennoch regionale Freiheiten erlaubt, um auf das jeweilige Marktumfeld zu reagieren. ■

IMPRESSUM

Chefredakteur

Beat Balzli

Redaktion

Varinia Bernau, Jens Konrad Fischer, Sabrina Erben, Anna Friedrich, Martin Lechiapè, Mariam Misakian, Johanna Stein

Chefin vom Dienst

Angela Kürzdörfer

Art Director

Patrick Zeh

Gestaltung

Xandra Herdieckerhoff*

Bildredaktion

Marcel Stahn

Produktion

Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz

*Freie/-r Mitarbeiter/-in

Verlag

Handelsblatt GmbH, Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf

Anzeigenverkauf

iq media marketing gmbh, Toulouser Allee 27, 40211 Düsseldorf

Anzeigenleitung

Andreas Wallenborn

Verantwortlich für Anzeigen

Christian Wiele

Geschäftsführung

Gerrit Schumann, Oliver Voigt

Druck

Prinovis GmbH & Co. KG, Betrieb Dresden, Meinhofstraße 2, 01129 Dresden

AdEx
PARTNERS

LEADING YOUR TRANSFORMATION TO SUCCESS

The TRUSTED ADVISOR
for your strategic projects

Expertise. Independence. Results.

BEST OF
CONSULTING
2019

STRATEGY
Strategisches
Programmmanagement
PRÄMIERT
AdEx Partners

Wirtschafts
Woche

www.adexpartners.com

Umweg zu mehr Vertrauen

BearingPoint überzeugte Behörden in Burkina Faso, Entwicklungsprojekte über die Blockchain zu verwalten.

TEXT MARIAM MISAKIAN

Deutschlands größte Förderbank KfW erbaut in Burkina Faso nicht nur Trinkwasserbrunnen, sondern ist auch Vertrauensquellen: Um all jenen, die stets behaupten, dass Hilfgelder doch nur in den Taschen korrupter Beamter versickern würden, das Gegenteil zu beweisen, verwaltet sie ihre Projekte in dem afrikanischen Staat seit einiger Zeit über die Blockchain-Software „Trusted Budget Expenditure“. Damit können Banken und Behörden Geld sicher und transparent handhaben. Auf einer Blockchain gespeicherte Daten sind nachträglich nicht manipulierbar.

Doch die technische Lösung des Problems konnte dabei nur der erste Schritt sein. Um auch das Vertrauen der IT-Verantwortlichen, der Mitarbeiter aus dem Finanzministerium und der Leiter der einzelnen geförderten Projekte zu gewinnen, heuerte die KfW 2018 die Berater von BearingPoint an.

Einfach mal zuhören
BearingPoint-Berater Alexander Schmid und zwei Kollegen nahmen damit quasi die Rolle einer menschlichen Blockchain ein: Sie sollten als vertrauenswürdige Dritte alle Beteiligten vom Sinn und Ziel des Projekts überzeugen. Dafür setzten sie sich im November 2018 in der Hauptstadt Ouagadougou zunächst mit IT-Verantwortlichen und Projektleitern aus verschiedenen Behörden an einen Tisch. Die Berater räumten Ängste aus dem Weg, nahmen Vorschläge zur Weiterentwicklung des Systems auf – nicht nur in der ersten Runde, sondern auch in späteren Workshops. Ein Ergebnis: Alle Beteiligten können nun über Ländergrenzen hinweg auf das Tool zugreifen und nachvollziehen, welche Fördersummen zu welchem Zeitpunkt in welche Entwicklungsprojekte geflossen sind. Das



Sonderpreis Sustainable Finance
1. Platz
Alexander Schmid, Partner bei BearingPoint, überzeugte afrikanische Behörden und internationale Geldgeber von der Blockchain.

schaftt Vertrauen und macht die Verwaltung effizienter. „Normalerweise muss man solche Informationen bei jedem Projekt in Mails und Telefonaten mühsam herausfinden. Hier sieht man alles auf einen Blick“, sagt Schmid. Inzwischen unterstützt BearingPoint im Auftrag der KfW auch Ministerialbeamte in Georgien und Äthiopien bei der Anwendung des Systems.

Bestens beraten

Ein Überblick über die ausgezeichneten Projekte

Unter den großen wie den mittelständischen Unternehmensberatungen vergibt die Best-of-Consulting-Jury zum zehnten Mal einen ersten Platz und zeichnet exzellente und prämierte Projekte aus – und zwar jeweils in vier verschiedenen Kategorien.



Die Gewinner des Best of Consulting

Marketing & Organisation	
1. Platz	Vivaldi
Exzellent	Lufthansa Consulting BearingPoint
Prämiert	Mercedes Benz Consulting Detecon DHL Consulting
Strategy	
1. Platz	UNITY
Exzellent	MHP – Management- und IT-Beratung Ernst & Young TARGUS Management Consulting
Prämiert	AdEx Partners Horváth Arthur D. Little ROI Management Consulting Buchalik Brömmekamp Unternehmensberatung
Operations	
1. Platz	TARGUS Management Consulting
Exzellent	SAP UNITY
Prämiert	Kemény Boehme & Company HÖVELER HOLZMANN CONSULTING DHL Consulting
Technology	
1. Platz	MHP – Management- und IT-Beratung
Exzellent	Ernst & Young
Prämiert	PricewaterhouseCoopers KPMG Mercedes Benz Consulting

Die Gewinner des Best of Consulting Mittelstand

Marketing & Organisation	
1. Platz	wdp
Exzellent	eccelerate
Prämiert	Process Management Consulting
Strategy	
1. Platz	Venture Idea
Exzellent	eccelerate wdp
Prämiert	Kreutz & Partner candylabs Weissman & Cie. Blumont Consulting
Operations	
1. Platz	CAMELOT Management Consultants M2P Consulting 3DSE Management Consultants Blumont Consulting
Exzellent	
Prämiert	Tebis Restrukturierungspartner Strategy Engineers CONCEPT
Technology	
1. Platz	M2P Consulting
Exzellent	Innovabee
Prämiert	cronos Unternehmensberatung MARKTGUT Camelot ITLab

FOTO: GENE CLOVER FÜR WIRTSCHAFTSWOCH

7 TAGE 7 MAILS 7 x SCHLAUER

Trittsicher im Thema Altersvorsorge mit WiWo sieben.



JETZT KOSTENLOS AUSPROBIEREN
AUF [WIWO.DE/SIEBEN](https://www.wiwo.de/sieben)



Mehr Power.

Transformation kann mehr als die Wertschöpfungskette optimieren. Unsere Experten unterstützen Sie auf Ihrem Weg zur effizienten Organisation mit Zukunft. Nutzen Sie alle Vorteile, die Technologie und Umsetzungsstärke bieten.

**Mehr als Sie erwarten.
Consulting von KPMG**

Kontakt:
Marc Ennemann
Head of Value Chain Transformation
mennemann@kpmg.com

#changingfutures
www.kpmg.de/consulting



**BEST OF
CONSULTING**
2019

TECHNOLOGY
Digitalisierung
PRÄMIERT
KPMG in Deutschland

**Wirtschafts
Woche**