

Die Krisenhelfer

Wie die besten Unternehmensberater die
Wirtschaft durch die Pandemie führen

Wir gratulieren unseren ausgezeichneten Mitgliedsfirmen beim Best of Consulting-Wettbewerb!



Kategorien
Operations + Technologies

BearingPoint®

Kategorie
BlueChip Sustainability

Deloitte.

Kategorie
Marketing

DETECON
CONSULTING

Kategorie
Mittelstand Finance



Kategorie
Mittelstand Operations



www.bdu.de

Der Selbstversuch



KRISTIN RAU
STELLVERTRETENDE RESSORTLEITERIN ERFOLG

Sie restrukturieren Konzerne in Krisen oder helfen ihnen bei der Digitalisierung. Die Coronapandemie muss nun zeigen, ob die Unternehmensberater das, was sie predigen, auch selbst umsetzen können.

Leichter gesagt als getan. Diese Floskel beschreibt treffender als die meisten Branchenanalysen, was Unternehmensberater in der Coronapandemie gerade erleben. Jahrelang gingen Umsätze und Auftragseingänge in der Consulting-Branche wie von selbst nach oben. Doch jetzt ist Krise. Und plötzlich müssen viele Beratungen Lösungen umsetzen, die sie sonst für ihre Kunden tadellos entwickeln, wie auch die Projekte des diesjährigen Best-of-Consulting-Wettbewerbs zeigen. Sie müssen ihr Geschäftsmodell neu denken, weil der so wichtige physische Kontakt in Zeiten der Pandemie eingeschränkt ist. Sie müssen sich schnell digitalisieren, um arbeitsfähig zu bleiben. Und manche werden ihre

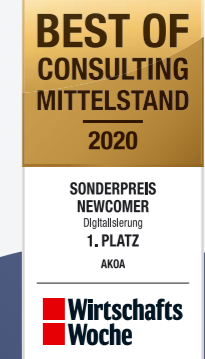
„Strukturen verschlanken müssen“, wie es im Branchensprech so schön heißt – spricht: Angestellte entlassen. Zumindest theoretisch müssten gerade die Consulting-Firmen mit ihrer Expertise in Sachen Restrukturierung, Digitalisierung und Veränderungskultur besonders gut aufgestellt sein. Dennoch dürften die Beratungen in den kommenden Monaten genau das erfahren, worüber sie bei ihren Kunden hinter vorgehaltener Hand sonst lästern: dass Prozesse länger dauern, wenn man sie nicht nur in einer PowerPoint-Präsentation vorstellen, sondern in einer existierenden Hierarchie und IT-Landschaft umsetzen muss. Dass bei Entlassungswellen nur selten am Ende das Ergebnis steht, das die Unternehmensführung vorher ins Auge gefasst hat. Es kommt nun darauf an, ob die Beratungen ihre eigenen Prozesse genauso kritisch hinterfragen. Ob die Berater diesen Weg genauso begeistert mitgehen, wie sie es von ihren Kunden verlangen. Kurz: ob sie Leichtes in nicht ganz so Leichtgetanes umsetzen können. ■

INHALT

- 4 Branchenüberblick** Die Coronapandemie trifft das Beratungsgeschäft wirtschaftlich und kulturell hart
- 10 Strategie** Es zahlt sich aus, Mitarbeiter früh an Veränderungen zu beteiligen
- 11 Finanzen** Wann sich Projekte nur mit Partnern lösen lassen
- 12 Marketing** Unternehmen sollten Krisenzeiten nutzen, um alte Routinen zu hinterfragen

- 13 Gesundheitswesen** Unterschiedliche Interessen machen Projekte kompliziert
- 14 Prozesse** Wie Unternehmen auch in der Krise liquide bleiben
- 15 Blue Chip** So können Bauern trotz Klimawandel profitabel wirtschaften
- 16 Technologie** Was über den Erfolg technischer Lösungen entscheidet
- 17 Newcomer** Mit automatisierten Kreditstundungen Pleiten verhindern
- 18 Organisation** So überzeugen Manager skeptische Mitarbeiter von ihrer Strategie

AKOA
ANOTHER KIND
OF AUTOMATION



AUTOMATE WITH THE BEST

Robotic Process Automation

Text Recognition (OCR)

Process Mining

Chatbots

Prozessoptimierung

Test Automation

+

Jetzt kostenlose Potentialanalyse buchen

akoa.com/start

Sie sehnen sich nach Nähe

Die Coronakrise hat den jahrelangen Boom der Unternehmensberatungen gebrochen. Doch nicht alle leiden gleich – außer am Homeoffice.

TEXT KRISTIN RAU, CORNELIUS WELP

Das Smartphone in der Hand, den Waldboden unter den Füßen – so startet Frank Riemensperger seit der Coronapandemie häufig in den Tag. Doch der Deutschlandchef der Beratung Accenture hat nicht etwa das Joggen für sich entdeckt, Riemensperger pflegt seit Beginn der Krise ein ganz anderes Ritual. Jeden Morgen macht er den Wald südlich von Frankfurt zu seinem Outdooroffice. Er spaziert umher, während er mit Kollegen oder Kunden telefoniert. Setzt sich auf eine Holzbank, um Präsentationen anzusehen. „Früher war ich viel unterwegs“, sagt Riemensperger. „Diese Abwechslung hat

mir gefallen.“ Und fehlt ihm heute umso mehr. Von morgens bis abends vor dem Bildschirm in seinem Arbeitszimmer sitzen, das sei nichts für ihn. Und so ersetzt der Waldspaziergang nun die Flugreisen und Bahnfahrten durch die Welt.

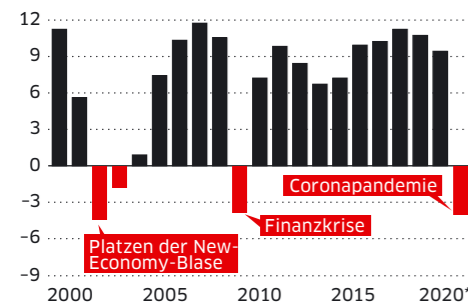
Neue Stadt, neuer Kunde, neues Projekt – das war der Berateralltag vor Corona. Die Consultants waren von Montag bis Donnerstag unterwegs, ständig am Puls des Geschehens beim Kunden vor Ort. Gerade für viele junge Berufseinsteiger machte das den Job interessant. Doch jetzt beschränkt die Pandemie das Reisen und den physischen Kontakt auf ein Minimum. Und damit nicht genug des Wandels: Ebenso drastisch wie die Arbeitsweise der Berater hat sich seit März auch der Markt selbst verändert. Die Branche befindet sich im Umbruch – kulturell wie wirtschaftlich.

Trübe Aussichten

Nach Jahren des Wachstums dürfte die Coronapandemie die Umsätze der Beratungsunternehmen zum ersten Mal seit der Finanzkrise stagnieren oder sogar schrumpfen lassen. Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft Deloitte meldete kürzlich bereits, dass der Umsatz ihrer Consulting-Aktivitäten um ein Prozent auf 640 Millionen Euro gefallen ist. Ein Jahr zuvor war er noch um 24 Prozent gestiegen.

ENDE DES BOOMS

Umsatzveränderung in der Beratungsbranche im Vergleich zum Vorjahr (in Prozent)



* Prognose; Quelle: Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung



Bei anderen Unternehmen könnte es ähnlich aussehen: Die auf die Beratungsbranche spezialisierten Marktforscher Lünendonk & Hossfelder hatten schon im Mai ermittelt, dass die großen deutschen Anbieter bereits im Jahr 2019 mit etwa sechs Prozent deutlich weniger stark gewachsen waren als in den Jahren zuvor. Für 2020 sagten die Experten einen Rückgang voraus.

Zwar berichten viele Branchenvertreter aktuell von anziehender Nachfrage, einige Berater haben ihre Umsatzziele sogar wieder nach oben korrigiert. Der Branchenverband BDU erklärte kürzlich, dass der im Frühjahr befürchtete deutliche Umsatzein-

bruch wohl ausbleiben werde. Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) beziffert den Rückgang dennoch auf vier Prozent im Vergleich zum Vorjahr (siehe Grafik Seite 4). Im nächsten Jahr könnte es sogar noch schlimmer werden, sagt WGMB-Geschäftsführer Dietmar Fink: „Große Themen werden aktuell zurückgestellt. Viele Unternehmen geben nur Vorstudien oder Teilprojekte in Auftrag.“

Das trifft vor allem kleinere Beratungen hart. Denn wenn die Unternehmen doch ein Mandat vergeben, geht es häufig an die großen Beratungshäuser wie McKinsey,

die Boston Consulting Group oder Bain, beobachtet Fink. Sie kämen bislang deutlich besser durch die Krise als der Rest. Von Juni bis September seien ihre Auftragseingänge durchschnittlich sogar um vier Prozent im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Die mittelständischen Beratungen hingegen verloren im gleichen Zeitraum acht Prozent. „In der Krise gehen Kunden keine Risiken ein“, sagt Fink. „Sie nehmen Berater mit großem Renommee, mit denen man nichts falsch machen kann.“ Dass Beratungen aller Größenordnungen herausragende Leistungen bringen können, zeigt auch in diesem Jahr der Best-of-Consulting-Wettbewerb

der WirtschaftsWoche (Sieger siehe Seite 8). Doch was die Jury in detaillierter Feinarbeit herausgearbeitet hat, ist für Kunden nicht immer so schnell ersichtlich. Sie vertrauen den Qualitätsversprechen der großen, seit Jahrzehnten etablierten Namen im Markt.

Das merkt auch Accenture-Deutschlandchef Frank Riemensperger. Seine Beratung ist vor allem bei Technologie- und Digitalthemen in der Branche führend. „Zu Beginn der Krise war der Effekt bei allen Kunden gleich“, sagt der 58-Jährige. „Was nicht von strategischer Relevanz war, wurde verschoben oder gestoppt. Alle wollten ihre Unternehmen wetterfest machen.“

ILLUSTRATION: FABIAN SIGG

Doch dann begannen viele Kunden, massiv in die digitale Vernetzung zu investieren. Und dabei ging es keineswegs nur um den Kontakt zu den Mitarbeitern im Homeoffice. Auch Kunden und Lieferanten sollten an die IT-Systeme angeschlossen und integriert werden. „Das führte bei uns zu einem regelrechten Boom, was die Nachfrage nach digitalen Technologien wie etwa die Cloud angeht“, sagt Riemensperger.

Gesamtwerk statt Flickenteppich

In den vergangenen Jahren seien viele kleine Digitalprojekte auf Abteilungsebene umgesetzt worden. Das habe zu einem dazu geführt, dass die Mitarbeiter verstanden hätten, was Digitalisierung bedeutet – ein wichtiger Schritt. Auf der anderen Seite seien dadurch „Flickenteppiche“ entstanden. Diese würden viele Kunden nun vereinheitlichen wollen. „Wir sehen aktuell viele große, komplexe Projekte, mit denen ganze Organisationen digitalisiert werden sollen“, sagt Riemensperger.

Auch die Befragung der WGMB unter 1000 Beratungskunden und 100 Consulting-Häusern hat ergeben, dass Digitalisierungsprojekte in allen Branchen weiter stark nachgefragt sind. Sie waren schon in den vergangenen Jahren der Haupttreiber des Booms, der einigen Beratungen jährliche Umsatzzuwächse im zweistelligen Prozentbereich bescherte. Der Gesamtumsatz der Branche wuchs dadurch in Deutschland nach Angaben des Branchenverbands BDU zwischen 2015 und 2019 von 27 Milliarden auf knapp 36 Milliarden Euro.

Internationale Branchengrößen wie McKinsey und Boston Consulting geben seit einigen Jahren keine Umsatzzahlen für einzelne Länder mehr an, dürften sich aber in Deutschland der Milliardengrenze genähert haben. Dabei haben sie die Zahl der ausgewiesenen Digitalexperten unter ihren Mitarbeitern vervielfacht, selbst Softwareunternehmen gekauft und Digitalabteilungen gegründet, die gemeinsam mit Kunden Anwendungen programmieren und neue Geschäftsmodelle entwickeln. Die Angst, wichtige Trends zu verpassen oder von digitalen Angreifern überflüssig gemacht zu werden, ließ bei vielen Beratungskunden die Budgets für Digitalprojekte in fast unbegrenzte Höhen schnellen.

Seit das Ende der Hochkonjunktur in Sicht ist, gehen die Kunden die Digitalisierung deutlich professioneller an. „Der Fokus hat sich komplett verändert“, sagt Michael Baur, Europachef der US-Beratung Alix Partners. Während Unternehmen vor einiger Zeit manche Digitalprojekte losgelöst

DIE JURYS

<p>BEST OF CONSULTING</p> <p>Beat Balzli WirtschaftsWoche</p> <p>Ulrich Becker UBS</p> <p>Wolfgang Colberg Deutsche Invest Capital Partners</p> <p>Tim Lamm Swiss Re</p> <p>Alexander Meyer auf der Heyde Coach</p> <p>Axel Wachholz Phoenix Contact</p> <p>Lars D. Wellejus Professor für BWL</p>	<p>BEST OF CONSULTING MITTELSTAND</p> <p>Ralf Drauz Clarion Europa</p> <p>Julian Kawohl Professor für Strategisches Management</p> <p>Peter Schmich Vaillant</p> <p>Tina Silvester Windstar Medical</p> <p>Diana Verspohl Evonik</p> <p>Johannes Winter Thinktank Acatech</p>
--	--

vom traditionellen Tagesgeschäft und mitunter schlicht als kreative Horizonterweiterung betrachteten, müssen diese nun einen konkret messbaren Nutzen bringen. „Es geht oft darum, in kurzer Zeit möglichst viele Prozesse im Unternehmen möglichst effizient neu aufzusetzen“, sagt Baur.

Das führt auch zu anderen Ansprüchen an die Berater. Während lange reine Digitalisierungsspezialisten gefragt waren, erwarten Kunden nun, dass Experten für Einkauf oder Vertrieb die relevanten digitalen Anbieter und Programme in ihrem Fachgebiet kennen und in ihre Konzepte und Überlegungen integrieren. „Es gibt ein Comeback der klassischen Funktionen“, sagt Baur.

Das gilt auch für die klassischste aller Beratermissionen: Unternehmen in bedrohlichen Situationen zu sanieren und zu restrukturieren. In dieser Disziplin zählt Alix Partners seit Jahren zu den ersten Adressen – und registriert nun, dass die Nachfrage wieder deutlich steigt. Anders als in den USA hält sich die Zahl der akut insolvenzbedrohten Unternehmen in Deutschland dank Kurzarbeitergeld und KfW-Krediten aktuell zwar noch in Grenzen. „Viele wissen aber,

dass sie ihre künftige Profitabilität jetzt schützen müssen, indem sie die Effizienz deutlich steigern“, sagt Baur. Die meisten Kunden gingen von einer langen Phase der Unsicherheit aus – wegen der Folgen der Coronapandemie, aber mindestens ebenso sehr wegen der zunehmenden Handelskonflikte und politischen Spannungen. In vielen Branchen erhöhen zudem noch technologische Umbrüche den Handlungs- und damit auch den Beratungsbedarf.

Unternehmen reagieren darauf, indem sie ihre Lieferketten überdenken, digitale Schnittstellen zu ihren Kunden ausbauen, Kosten senken. Für Manager mancher Branchen sei das eine ganz neue Erfahrung: „Einige kennen nur Wachstum und haben sich noch nie ernsthaft mit Kosten beschäftigt“, sagt Baur. Außer in von der Pandemie direkt betroffenen Branchen wie dem Tourismus und der Luftfahrtindustrie ist der Handlungsbedarf bei Unternehmen im Eigentum von Finanzinvestoren besonders hoch. Da Kredite wegen der niedrigen Leitzinsen äußerst günstig waren, sind sie oft hoch verschuldet und müssen nun sicherstellen, dass sie trotz eines womöglich erheblichen Einbruchs bei der nächsten Refinanzierung mit den Banken ähnlich attraktive Konditionen vereinbaren wie bisher.

Autobranche unter Druck

Für die auf Sanierung spezialisierten Berater sind es deshalb gute Zeiten. In einer aktuellen Umfrage der bei dem Thema traditionell starken Beratung Roland Berger unter 500 Experten in Banken, Unternehmen und Beratungen äußerten 86 Prozent die Erwartung, dass die Zahl der Restrukturierungsfälle in nächster Zeit steigen werde. Für besonders betroffen hielten die Experten die Autobranche (36 Prozent) und den Handel mit Ausnahme von Lebensmitteln (31 Prozent). Die Refinanzierung von ausstehenden Krediten hielten sie für das zweitwichtigste Thema nach der Anpassung des Geschäftsmodells an veränderte Gegebenheiten. Und spätestens dann, wenn die wegen der Coronakrise ausgesetzte Antragspflicht bei Insolvenzen wieder greift, dürfte auch die Zahl der Unternehmen in akuter Existenzgefahr deutlich zunehmen.

Selbst in solch drastischen Krisensituationen aber sollten sich die Berater nicht auf ihre Zahlenkompetenz allein verlassen, mahnt Beratungsexperte Fink: „Beratung lebt vom Umgang mit Menschen. Schließlich geht es darum, Menschen dazu zu bewegen, etwas anders zu machen.“ Er war überrascht, wie gut das viele Berater auch über Videokonferenzen hinbekommen. ▶



Insights durch Vernetzung

Die Komplexität der eigenen Produkte, Prozesse und Daten kann herausfordernd sein. Durch die Entwicklung einer Cloud-basierten Businessapplikation hat tesa den unternehmensweiten Informationszugang erleichtert und neue Analysemöglichkeiten geschaffen. Ein Interview mit Stefan Franke, Head of Data Lab im Digital Development Office der tesa SE.

Herr Franke, welche Aufgabe haben Sie im Digital Development Office der tesa SE? Im Rahmen der Digitalisierungsinitiative 2025 hat tesa sich das Ziel gesetzt, die eigenen Prozesse zu digitalisieren. Im Digital Development Office initiiere ich in diesem Kontext digitale Produkte, unter anderem BLOX.

Erzählen Sie uns vom Projekt, welches Sie seit 2019 mit PRODYNA realisieren. Mit BLOX haben wir eine individuell auf tesa zugeschnittene Applikation entwickelt. Basierend auf dem neu entwickelten kohärenten Datenmodell werden fachliche Zusammenhänge und Beziehungen abgebildet. Das Cloud-Setup ermöglicht es uns, den Großteil der fachlichen Komplexität in die Infrastruktur auszulagern und BLOX auf die Business-Logik zu fokussieren. Die Applikation stellt eine Plattform für Innovationen im Bereich Forschung und Entwicklung dar, ermöglicht einen 360° Blick auf unsere Datenbasis und bildet die Grundlage für umfassende Risikoanalysen.

Welche Mehrwerte konnten dadurch für tesa realisiert werden? In der Vergangenheit war es für tesa eine Herausforderung, die fachlichen Abhängigkeiten und Implikationen unserer Produktionsschritte strukturiert zu überblicken. BLOX löst dieses Problem und beschleunigt unsere Produktentwicklung. Zeitgleich können wir das entwickelte Datenmodell für unser Risikomanagement nutzen. Insbesondere während der Covid-19 Pandemie hat die Applikation unsere Geschäftskontinuität gestärkt, indem wir durch den 360° Blick auf Rohstoffe, Lieferketten,

Technologien und Marktdaten in Echtzeit Risiken erkennen und vermeiden konnten.

Inwiefern hat die Applikation geholfen mit den Auswirkungen der Covid-19 Pandemie umzugehen? Ein Beispiel sind die in Norditalien angesiedelten und besonders vom Lockdown bedrohten Automobilzulieferer und Produzenten chemischer Rohstoffe. Unser zentrales Anliegen ist es, unseren Kunden die Verfügbarkeit unserer Produkte auch während der Pandemie garantieren zu können. Durch BLOX konnten wir die Risiken frühzeitig erkennen und datenbasiert Maßnahmen festlegen, um dauerhaft lieferfähig zu bleiben.

Welche Rolle hat PRODYNA als Ihr Consulting Partner in der Entwicklung der Applikation gespielt? Wir haben PRODYNA bereits sehr früh in den Prozess involviert, um ihre Expertise in der Arbeit mit der Graphdatenbank Neo4j einzubinden. In der Zusammenarbeit wurde schnell deutlich, dass sich die Consultants sehr proaktiv mit eigenen Ideen und Vorschlägen einbringen. Auf diese Weise konnten wir gemeinsam den geschaffenen Business Value maximieren. Mittlerweile setzen wir mit einem PRODYNA Team die gesamte Applikation in der Microsoft Azure Cloud um.

Warum Microsoft Azure als Cloud Partner? Das Azure Ökosystem passt dabei bestens zu unserer Digitalisierungsstrategie – wir können erfolgreich erprobte IT-Systeme zuverlässig und skalierbar betrei-

ben und mit minimalem Risiko neue Prototypen in den Testbetrieb übernehmen. Im Umfeld von BLOX profitieren wir beispielsweise vom Azure Kubernetes Service (AKS), durch den wir mit großer Leichtigkeit regelmäßig neue Nutzerkreise aller Geschäftsbereiche an das Wissensmanagement anbinden. Zudem lässt sich in der Azure Cloud eine höhere Entwicklungsgeschwindigkeit realisieren und wir haben die Möglichkeit, anfallende Kosten auf Ebene der Projekte zu steuern.

Wie geht es weiter im Digital Development Office? Gemeinsam mit PRODYNA und Microsoft haben wir ein wertvolles Fundament geschaffen, um das Wissen im Konzern zu nutzen. Wir planen zukünftig, immer mehr Informationen im Wissensgraphen miteinander zu verknüpfen. Potenziale für den Ausbau gibt es überall – von der Logistik über die Produktentwicklung bis hin zum Vertrieb. Im Rahmen unserer Digitalisierungsinitiative 2025 werden wir viele weitere spannende Projekte umsetzen.

Über PRODYNA: Mit einer einzigartigen Kombination aus innovativen, strategischen, kreativen und technischen Dienstleistungen unterstützt PRODYNA Kunden weltweit bei Customer Experience, Cloud Native Computing und digitaler Transformation. Im Mittelpunkt des PRODYNA Ansatzes stehen modernste, zukunftssichere Lösungen, die sich durch Performance, Agilität und Skalierbarkeit auszeichnen. Kundenreferenzen und Projektbeispiele finden Sie unter www.prodyna.com.



Gut beraten

Auch in diesem Jahr zeichnet die Best-of-Consulting-Jury große und mittelständische Unternehmensberatungen für herausragende Projekte aus. In den Kategorien werden neben dem ersten Platz auch die Prädikate „exzellent“ und „prämiert“ verliehen.



Die Gewinner des Best of Consulting

Finance	
1. Platz	Livingstone Partners
Exzellent	Ernst & Young Deloitte
Prämiert	Baringa Partners DHL Consulting
Marketing	
1. Platz	Homburg & Partner
Exzellent	Detecon enomyc
Prämiert	Batten & Company Infront Consulting & Management MHP Management- und IT-Beratung Vivaldi
Operations	
1. Platz	BearingPoint
Exzellent	Targus Management Consulting Cappgemini Invent
Prämiert	Höveler Holzmann
Organisation	
1. Platz	MHP Management- und IT-Beratung
Exzellent	Homburg & Partner AdEx Partners
Prämiert	Trafo
Strategy	
1. Platz	Innovative Management Partners
Exzellent	Infront Consulting & Management Continental
Prämiert	BearingPoint Targus Management Consulting
Technologies	
1. Platz	AdEx Partners
Exzellent	Gingko Management Consulting BearingPoint
Prämiert	MHP Management- und IT-Beratung Prodyna The Capital Markets Company
Blue Chip	
1. Platz	Deloitte
Sonderpreis Healthcare	
1. Platz	KPMG

Gewinner des Best of Consulting Mittelstand

Finance	
1. Platz	finstreet
Exzellent	Saxenhammer & Co. Quest Consulting
Prämiert	Tranfer Partners Unternehmens- entwicklungsgesellschaft
Marketing	
1. Platz	wdp
Exzellent	Innovabee What A Venture
Operations	
1. Platz	Bachert Unternehmensberatung
Exzellent	TTE Strategy Restrukturierungspartner RSP
Organisation	
1. Platz	LEAD Mindsets & Capabilities
Exzellent	3DSE Management Consultants Selected Advisory
Strategy	
1. Platz	TTE Strategy
Exzellent	wdp JW Consulting
Technologies	
1. Platz	Candylabs
Exzellent	nordforse Camelot ITLab
Sonderpreis Newcomer	
1. Platz	AKOA
Exzellent	GreenTec Capital twoways consulting
Sonderpreis Healthcare	
1. Platz	NextHealth

Dennoch bleiben Zweifel. Gerade kreative Workshops, die Akquisition neuer Aufträge oder die so unersetzlichen wie unplanbaren Gespräche zwischendurch bleiben auf der Strecke.

Deshalb war auch Alix-Chef Baur wenig begeistert, als er das Leben in Flieger und Hotel im März vorübergehend aufgeben musste. Sobald es möglich war, nahm er die Reisetätigkeit wieder auf, auch wenn es, „wegen der zahlreichen Einschränkungen mitunter deutlich schwerer war, sein Ziel wie gewohnt zu erreichen“. Baur schätzte es sehr, dass er viel Zeit bei einem großen Kunden in schwieriger Situation verbringen konnte, bei dem zumindest auch die Geschäftsführung persönlich im Büro war. „Der Austausch ist viel enger, das ist eine ganz andere Kundenbeziehung“, sagt Baur. Schon damals aber sei ihm klar gewesen, dass er die „Zeitfenster nutzen muss, solange sie sich bieten“.

Einsam in der WG

Und diese Fernbeziehung hat Folgen. „Die Kunden versuchen, die Preise zu drücken“, sagt Experte Fink. Früher konnten die Auftraggeber jeden Tag live erleben, wie die Berater von morgens früh bis abends spät schufteten und jederzeit ansprechbar waren. Heute passiert all das im Verborgenen. Und immer mehr Mandanten hinterfragen, ob die Berater tatsächlich ihre ganze Arbeitskraft in das eigene Projekt investieren.

Accenture-Chef Riemensperger kennt noch eine weitere Schattenseite des Homeoffice. Gerade junge Kollegen würden ihm ihr Leid klagen. „Sie wohnen zum Teil bewusst in Wohngemeinschaften, weil sie früher den Großteil der Woche ohnehin auf Geschäftsreise waren. Die kommen jetzt gar nicht mehr aus ihren Zimmern raus“, sagt er. Außerdem fehle ihnen der Austausch mit Kollegen und Kunden. Accenture ist deshalb inzwischen mit Psychologen im Austausch. Die raten dazu, vor allem viel mit den Kollegen über ihre Situation zu sprechen und den physischen Austausch, so gut es geht, weiterhin zu ermöglichen. Dazu hatte Accenture im Frühjahr seine Büros unter strengen Sicherheitsvorkehrungen sehr früh wieder geöffnet. Wenigstens für ein, zwei Stunden konnten die Mitarbeiter dann zur Teambesprechung zusammenkommen.

Während große Besprechungen und Veranstaltungen im Moment ausschließlich virtuell stattfinden, sind die Büros auch im November geöffnet. Accenture lässt seine Mitarbeiter selbst entscheiden, ob sie dort oder zu Hause arbeiten möchten, und hofft so, den Homeoffice-Blues zu überwinden. ■

ABENDS WISSEN, WAS DER MORGEN BRINGT.



In seinem abendlichen „Overnighter“ versorgt Sie WirtschaftsWoche Onlinechef Lutz Knappmann mit den wichtigsten Themen des Tages und allem, was die Wirtschaft bewegt. **Immer montags bis donnerstags.**

Jetzt kostenlos abonnieren:
wiwo.de/newsletter



**Wirtschafts
Woche**

IMPRESSUM

Chefredakteur
Beat Balzli

Redaktion
Varinia Bernau, Jens Konrad Fischer,
Lilian Fiala, Anna Friedrich,
Mariam Misakian, Marilena Piesker,
Kristin Rau, Celine Schäfer,
Cornelius Welp, Carina Winter*

Chefin vom Dienst
Angela Kürzdörfer

Art Director
Patrick Zeh

Gestaltung
Juliane Reyes Nova

Bildredaktion
Patrick Schuch

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

Verantwortlich für Anzeigen
Christian Wiele

Geschäftsführung
Oliver Voigt, Andrea Wasmuth

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



Den Albtraum leben

IMP Consulting und TTE Strategy begleiten Firmen durch Transformationen. Und setzen auf eine oft unterschätzte Ressource: das Wissen der Mitarbeiter.

TEXT ANNA FRIEDRICH

Nur zwei Tage und zwei Nächte dauerte es, bis vom Geschäftsmodell des auf den Verleih von Luftfrachtcontainern spezialisierten Unternehmens Jettainer nichts mehr übrig war. Das Logistikunternehmen hatte keine Chance gegen den plötzlich aufgetauchten Konkurrenten, dessen Produkt ein bunt gemischtes Team aus Jettainer-Mitarbeitern, potenziellen Kunden, Luftfahrt- und Technologieexperten entwickelt hatte. Einer von ihnen war Stephan Friedrich von den Eichen. „Wir wollten Jettainer in die Knie zwingen“, erklärt von den Eichen, Geschäftsführer des Beratungshauses IMP Consulting, seinen vermeintlichen Coup.

Denn was martialisch klingt, war bloß ein Testlauf und Teil der Beratungsleistung von IMP: Bei der sogenannten Nightmare Competitor Challenge entwickeln die Berater den schlimmsten denkbaren Kontrahenten für ihre Kunden – wenn auch rein theo-

retisch. „Es geht darum, in der Bedrohung die Chancen für unsere Kunden zu finden“, erklärt von den Eichen, dessen Beratung sich auf genau dieses Modell spezialisiert hat. Für die Kunden gebe es grundsätzlich drei Möglichkeiten zu reagieren, erklärt von den Eichen. Sie können versuchen, sich gegen den Albtraumwettbewerber abzusichern, indem sie sich etwa durch Produktinnovationen unentbehrlich machen. Eine andere Variante ist es, die Strategie des Wettbewerbers zu übernehmen. Oder drittens sie analysieren das Geschäft des neuen Konkurrenten und entwickeln Kniffe, dieses auszuhebeln.

Als Jettainer Ende 2019 auf IMP zukam, war der Wunsch nach Veränderung groß. Die Lufthansa-Cargo-Tochter verdient ihr Geld damit, dass sie Fluggesellschaften Luft-

frachtcontainer zur Verfügung stellt, in denen sie dann beispielsweise Gepäck, Frachtgut oder Post transportieren. Viele der Container sind inzwischen digital vernetzt, registrieren etwa Erschütterungen oder Temperaturveränderungen und melden, wenn sie beschädigt werden. Die Herausforderung dabei: Die Logistikstückkosten sinken, die Einnahmen gehen zurück. Zudem eignen sich einige Kunden selbst jene Kompetenzen an, die Jettainer anbietet.

Schnell zeigte sich, dass diese Herausforderungen allein über eine Erhöhung der Effizienz nicht zu meistern wären. Jettainer brauchte eine neue Geschäftslogik – die sich aus der Albtraumberatung von IMP am Ende tatsächlich ergab, samt überarbeiteter Erlösstrategie. Das neue Modell startet im kommenden

Strategy 1. Platz

In dieser Kategorie können Lars Linnekogel (Foto) mit seiner mittelständischen Beratung **TTE Strategy** und **IMP Consulting** überzeugen

Frühjahr mit einem Pilotprojekt. Dann gibt Jettainer Details bekannt.

Um zu diesem Ergebnis zu gelangen, öffneten die Berater von IMP den Strategieprozess sowohl für Jettainer-Mitarbeiter als auch externe Experten. „Strategiearbeit ist nicht mehr nur dem Vorstand vorbehalten“, sagt von den Eichen. Für den IMP-Chef ist klar: Personen mit verschiedenen Sichtweisen zu beteiligen tut dem Ergebnis nur gut. Und: Ein offener Prozess integriert die Mitarbeiter – eine wichtige Variable in der Gleichung.

Aus Vision wird Wirklichkeit

Dass es sich lohnen kann, Mitarbeiter in den Transformationsprozess einzubeziehen, erklärt auch Lars Linnekogel seinen Kunden unermüdlich. Der Gründer und Geschäftsführer von TTE Strategy achtet deshalb darauf, dass diejenigen, die ein Projekt später in die Realität umsetzen müssen, von Anfang an an der Strategieentwicklung beteiligt werden. Diesen Ansatz hat TTE Strategy auch bei einem europäischen Verpackungshersteller mit fast zwei Milliarden Euro Umsatz angewandt, der seine Wachstumsstrategie und Marktpositionierung anpassen wollte. Der TTE-Auftraggeber stellt nachhaltige Verpackungen her – und war durch neue Wettbewerber am Markt unter Druck geraten.

Zuerst erträumte TTE Strategy sich in einem mehrtägigen Workshop gemeinsam mit Führungskräften des Verpackungsherstellers die Zukunft: Wo sollte das Unternehmen 2025 stehen, wenn alles nach Plan verlief? „So wird schnell klar, welche Weichen der Kunde bereits heute stellen muss“, sagt Linnekogel. Der Kunde setzte es sich zum Ziel, sowohl qualitativ als auch technologisch in seiner Branche führend zu sein – und zugleich die Kosten möglichst niedrig zu halten. Um das zu erreichen, so viel war gleich klar, würde es vor allem mehr Effizienz brauchen. Im Klartext: keine Standzeiten mehr für Maschinen, dafür virtuelle Wartungen und höhere Stückzahlen.

So weit der Plan. Doch die eigentliche Arbeit begann erst danach, erinnert sich Linnekogel: „Die neue Strategie musste über alle Ebenen hinweg verankert werden.“ Fach- und hierarchieübergreifend wurden deshalb mehr als 100 Mitarbeiter über Workshops beteiligt. „Wenn die Mitarbeiter von Beginn an in den Veränderungsprozess eingebunden werden, ist die Wahrscheinlichkeit deutlich höher, dass die Transformation auch gelingt“, so Linnekogel. Und damit steigt auch die Chance, den Albtraumwettbewerber auf Distanz zu halten. ■

FOTO: NICO KÜRTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Vorteil des First Mover

Wer große Probleme mit Partnern angeht, kann sie einfacher meistern. Das zeigen die ausgezeichneten Projekte von Livingstone und finstreet.

TEXT LILIAN FIALA

Bankfiliale geschlossen, die Warteschleife am Telefon will nicht enden. Vor diesen Problemen standen im Frühjahr reihenweise Unternehmer, die in der Coronakrise dringend Hilfskredite benötigten. Besser erging es denen, die sich an eine der 16 deutschen Bürgschaftsbanken wandten. Denn sie waren zu Beginn der Krise die einzige Institutsgruppe mit einem Digitalangebot – keine verschlossenen Türen, kein Warteschleifengedudel.

„Die Anfragen stiegen ab März bis Mai auf bis zu 1000 pro Tag“, berichtet Patrick Lukas, Digitalexperte der Innovationsberatung finstreet. Er und sein Team arbeiten seit mehr als zwei Jahren an der digitalen Transformation der Bürgschaftsbanken. Das Ziel: Die Institute wollten weniger von den Hausbanken abhängig sein, die bislang häufig als Mittler zu den Kreditnehmern auftraten. In Zukunft wollen die Bürgschaftsbanken den direkten Kontakt zu den Kunden stärken. Dazu musste eine Lösung für alle 16 Institute her. „Eine der größten Herausforderungen war es, die organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen aller Institute unter einen Hut zu bringen“, sagt Lukas.

Seit August 2019 ist die neue Plattform online. „Die Coronakrise war eine Art Feuerprobe für das Portal“, sagt Lukas. Die große Nachfrage während der Pandemie habe bewiesen, dass Bekanntheit und Reputation der Bürgschaftsbanken durch die Finanzierungsplattform massiv gestiegen seien. Doch nicht nur das digitale Angebot sei dabei essenziell gewesen. Um den Kunden das Gefühl zu geben, in guten Händen zu sein, hat finstreet gemeinsam mit den Mitarbeitern der Bürgschaftsbanken jeden

Antragsteller innerhalb von 60 Minuten nach seiner Anfrage angerufen, um das weitere Vorgehen zu besprechen. Eine Befragung unter 3000 Antragstellern zeigt: 90 Prozent schätzen die Kombination aus Digitalisierung und persönlicher Betreuung.

Damit digitale Angebote wie die der Bürgschaftsbanken flächendeckend funktionieren, braucht es dringend ein leistungsfähiges Mobilfunk- und Glasfasernetz. Dabei macht das Rennen um den Ausbau von 5G nur einen Bruchteil aus. „Der weitaus

größere Teil der Datennutzung läuft über leitungsgebundene Netze“, sagt Christian Grandin, Partner bei der Beratung Livingstone, die auf Fusionen und Übernahmen spezialisiert ist. Doch so wichtig der Breitbandausbau ist, so schleppend kommt er voran. Den Grund dafür sieht die Deutsche Beteiligungs AG darin, dass bislang ein Anbieter fehlt, der bundesweit alle nötigen Kompetenzen für die komplexen Bauleistungen aus einer Hand mitbringt, und wandte sich an die Beratung Livingstone. Deren Aufgabe war es, eine Gruppe aus Unternehmen aufzubauen, die genau das leisten konnte.

Fast ein Jahr sprachen Berater Grandin und sein Team mit Hunderten Unternehmen, von denen letztendlich fünf zu einer neuen Gruppe mit einem Umsatz von knapp 150 Millionen Euro zusammengefasst wurden. „Wir konnten die Unternehmer davon überzeugen,

dass die Deutsche Beteiligungs AG eine strategische Partnerschaft anstrebt, in der die Unternehmen ihre Identität behalten“, sagt Grandin. „Deswegen waren viele Unternehmer daran interessiert.“ Er ist überzeugt, der Breitbandausbau werde nun schneller vorangehen – wegen der neuen Unternehmensgruppe, aber auch weil Corona gezeigt habe, wie wichtig Glasfaserinfrastruktur für unser berufliches und alltägliches Leben ist. ■

„Die Coronakrise war eine Art Feuerprobe für das Portal“

PATRICK LUKAS, FINSTREET



Excel und Fax sind keine Lösung

Wenn Umsätze wegbrechen, liegt das oft an Fehlern bei Preisen, Vertriebskanal oder Werbung. Die Beratungen wdp und Homburg & Partner helfen, diese zu beheben.

TEXT CARINA WINTER

Einheitliche Preise? Klare Prozesse? Wenigstens ein Überblick? Fehl-anzeige! Als sich Daniel Lindner vor drei Jahren einen ersten Überblick über den Kunden und sein Geschäftsmodell verschaffte, war ihm schnell bewusst: Vor ihm und seinem Team der Unternehmensberatung Homburg & Partner lag ein hartes Stück Arbeit. Der Anbieter für Antriebstechnik klagte, dass Umsatz und Margen im Ersatzteilgeschäft stark zurückgegangen waren. „Der Schuh drückte vor allem im Bereich der Preisgestaltung“, erinnert sich Projektleiter Lindner.

Das Problem: Für die rund 100 000 angebotenen Ersatzteile, von Schrauben bis zu Ritzelwellen, gab es kein einheitliches Preissystem. „Der Kunde hat viele nationale und internationale Standorte, bei denen Hunderte Mitarbeiter ihre Finger in Sachen Preisgestaltung im Spiel hatten“, erzählt der Berater. „Dabei haben sie dann teils eigene Excel-Tabellen erstellt, teils standen noch Rechenmaschinen

auf dem Tisch. Damit haben sie dann Preise für jede Anfrage auf unterschiedliche Art berechnet.“

Nach einer ersten Bestandsaufnahme machte sich das fünfköpfige Team an die Arbeit. Die erste „Mammutaufgabe“ bestand darin, die Unmengen an Daten vergleichbar zu machen, sagt Mark Schröder, Geschäftsführer bei Homburg & Partner. „Dabei kam unsere eigene Preisgestaltungssoftware ins Spiel.“ Algorithmen halfen unter anderem dabei, neue Preise zu bilden. Die Berater pflegten Hunderte Excel-Tabellen und SAP-Dokumente ein, brachten Ordnung ins Chaos der unzähligen unterschiedlich abgespeicherten Transaktions-, Kunden-, Produkt- oder Marktpreisdaten.

Doch dabei blieb es nicht. „Die Erfahrung zeigt: Viele Unternehmen verfallen nach Sys-

temumstellungen immer wieder in alte Verhaltensmuster“, sagt Projektleiter Lindner. „Also haben wir vorgesorgt.“ Damit nicht mehr alle Mitarbeiter bei der Preisgestaltung improvisieren und weiter individuelle Preise anbieten konnten, hat das Projektteam klare Grenzen gesetzt: Gemeinsam mit dem Kunden wurde festgelegt, wer die Software einsetzen darf – und wer nicht. „Wir haben keinen Stein auf dem anderen gelassen“, sagt Geschäftsführer Schröder.

Marketing 1. Platz

In dieser Kategorie gewinnen **Homburg & Partner** und **wdp** (Mittelstand). Das wdp-Projekt leiteten Alexander Dören (links) und Philipp Wachter

Unterwäsche im Abo

Auch das Team der Unternehmensberatung wdp versuchte sich kürzlich daran, den Abwärtstrend der Umsätze bei einem seiner Kunden zu stoppen: einem Familienunternehmen, welches neben dem Ursprungsgeschäft im Mediensektor seit etwa zehn Jahren

auch einen Versandhandel für Unterwäsche im Abo betreibt. Das Prinzip: Kunden konnten aus verschiedenen Modellen wählen, um sich in regelmäßigen Monatsabständen neue Unterwäsche und Socken zuschicken zu lassen. Bestellungen gingen per Telefon oder Fax ein, das Internet spielte weder beim Vertrieb noch bei der Kundengewinnung eine Rolle. So wurde die Klientel immer älter, neue Kunden kamen kaum dazu. Das Unternehmen begann sich zu fragen: Hat das Unterwäsche-Abo noch eine Zukunft? Auf diese Frage eine Antwort zu finden versuchte die Unternehmensberatung wdp. „Wir haben uns mit der Idee eines komplett neuen Vermarktungs- und Produktansatzes beworben“, erklärt Philipp Wachter, Geschäftsführer und Gründer von wdp.

Selbst angepackt

Was dann folgte, ähnelte der Gründung eines Start-ups. Projektleiter Alexander Dören machte sich gemeinsam mit seinem vierköpfigen Team als Erstes daran, den Markt zu analysieren. Schnell stand fest: Das Abo-Modell soll bleiben. Im zweiten Schritt ging es um die Zielgruppen. Um jüngere Kundschaft anzusprechen, brauchte das Unternehmen einen völlig neuen Markenauftritt.

Daraufhin erstellten die Berater einen Business- und Finanzplan, kreierten mit einem Produktdesigner neue Wäschemodelle, gaben neue Boxen für die Zusammenstellung verschiedener Wäschen in Auftrag, zogen neue Textilhersteller an Land. Die Berater wurden selbst zu Unternehmern. Sie übernahmen die meisten Aufgaben selbst und trafen eigenständig Entscheidungen. Sogar die Vermarktung über eine eigene Webseite und via Amazon nahmen die Berater selbst in die Hand. „Wir haben eine komplett neue Marke mit Leben gefüllt“, sagt Projektleiter Dören.

Trotz allem Einsatz wurde das neue Geschäftsmodell am Ende eingestampft. „Es zeigte sich, dass sich der Ansatz trotz neuer und optimierter Markenidentität, neuer Zielgruppe, neuer Produkte und vor allem neuem digitalem Marketing- und Vertriebsansatz nicht rentiert“, sagt wdp-Geschäftsführer Wachter. Das Abo-Modell hatte auch mit einem jüngeren und digitaleren Auftritt keine Zukunft. Dennoch sei das Projekt mit seinen Ergebnissen für den Kunden wertvoll gewesen. „Innerhalb von zwei Monaten haben wir ihm handfeste Entscheidungsgrundlagen für seine künftige Strategie gegeben“, sagt Wachter. „So konnte er viel Geld und Zeit sparen.“ Was der Kunde jetzt genau mit dem alten Abo-Modell macht, wissen die Ansprechpartner von wdp nicht. Noch sei die Webseite erreichbar. ■

FOTO: NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Was denkt der andere?

Ärzte und Apotheker, Pfleger und Patienten – im Gesundheitswesen gibt es viele verschiedene Interessen. Das erschwert oft eine schnelle Einigung. KPMG und NextHealth haben es trotzdem geschafft.

TEXT CELINE SCHÄFER

Wer in diesen Tagen mit einer Erkältung flachliegt, überlegt sich dreimal, ob er zum Arzt geht oder die Symptome doch lieber zu Hause auskuriert – zu groß ist die Angst vor Corona. Genau dort setzt ein Projekt der Krankenkasse DAK-Gesundheit und der KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft an: das Onlinerezept. Versicherte der DAK, der Techniker Krankenkasse und der AOK Hessen können seit Juli 2020 den Ärztlichen Bereitschaftsdienst anrufen, in einer Videosprechstunde ihre Beschwerden schildern und dann ihr digitales Rezept an ihre Apotheke schicken. „So sparen alle Beteiligten Zeit, Wege, Papier und Kosten“, sagt Axel Bindewalt, Partner bei KPMG und Spezialist für die Gesundheitsbranche. In einem solch sensiblen Bereich genügt es allerdings nicht, dass ein digitales Angebot technisch auf dem neuesten Stand ist – auch die Daten müssen sicher sein.

Die größte Hürde für Bindewalt allerdings bestand darin, die Interessen der beteiligten Ärzte, Apotheken, Patienten und Kostenträger zusammenzubringen. Dazu haben sich die Berater in alle hineinversetzt: Wie kann man es den Patienten besonders einfach machen? Wie bildet man die Ärzte für digitale Sprechstunden aus? Und welche Informationen brauchen Apotheken und Kostenträger?

Dass Mandate mit vielen Beteiligten schnell unübersichtlich werden, haben auch die Berater von NextHealth erlebt, als sie 2018 in ein Projekt mit den Kölner Kliniken einstieg. Damals drohte den sanierungsbedürftigen Krankenhäusern die Insolvenz. Der ehemalige Geschäftsführer musste abdanken. Holger Baumann über-

nahm und stand vor einer Riesenaufgabe: Die Mitarbeiter vertrauten dem Management nicht mehr, die Gebäude waren teilweise marode, die Kassen klamm. Deshalb beauftragte Baumann NextHealth.

„Die Mitarbeiter der Kliniken waren durch die angespannte finanzielle Lage und den notwendigen Sanierungskurs der neuen Geschäftsleitung verunsichert“, sagen Pia und Stefan Drauschke, Partner bei NextHealth. Zu häufig hatte das frühere Management die Strategie gewechselt

und damit das Vertrauen der Mitarbeiter verspielt. „Aus diesem Grund haben sich die einzelnen Berufsgruppen wie Ärzte, Pflege und Verwaltung zurückgezogen und weniger mit ihren Kollegen aus den anderen Bereichen zusammengearbeitet“, sagen die Drauschkes. Daher war es für die Berater wichtig, Vertrauen in den Kurs der Geschäftsleitung aufzubauen und das Miteinander quer durch die Berufsgruppen wieder herzustellen. NextHealth hat die Belegschaft in verschiedene Ebenen unterteilt: Die erste, K4 genannt, besteht aus einem repräsentativen Querschnitt

aller Mitarbeiter. K3 setzt sich aus Führungskräften verschiedener Bereiche zusammen, während K1 die Geschäftsführung umfasst. K2, bestehend aus Krankenhausmitarbeitern und zwei NextHealth-Consultants, soll in dem Modell beraten. NextHealth organisierte Workshops, in denen alle

Ebenen ihre Ziele festlegen sollten. Die Ergebnisse wurden dann von den Beratern aufbereitet, der Geschäftsleitung präsentiert, bei der letztlich die Entscheidungen lagen. „So konnten alle Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einbringen“, betont Pia Drauschke. Und auch Klinikgeschäftsführer Baumann sagt, das Miteinander habe sich durch das Projekt verbessert. Und das sei die wichtigste Grundlage zum Weitermachen. ■

„Alle Mitarbeiter konnten Verbesserungsvorschläge einbringen“

PIA DRAUSCHKE, NEXTHEALTH



Runter mit den Kosten

Die Coronakrise zwingt viele Unternehmen zum Sparen. Die Berater BearingPoint und Bachert helfen Unternehmen, flüssig zu bleiben.

TEXT LILIAN FIALA

Waren einkaufen, Verhandlungen führen, den Verkauf organisieren, die dafür benötigte Logistik koordinieren – und gleichzeitig den Überblick über mehrere Tausend Materialien behalten. Der Job eines Disponenten ist ohnehin schon komplex. Wenn dann noch die passende Software fehlt und die pandemiebedingte Wirtschaftskrise knappe Kalkulationen erfordert, wird es richtig kompliziert. Denn Materialbestände zählen für produzierende Unternehmen, wie etwa den Zulieferer Continental, zu den wesentlichen Kostentreibern. „Am Anfang der Krise war die Materialversorgung bedroht, viele Unternehmen haben verstärkt Material gehortet“, sagt Patrick Kirchhof, Partner bei der Management- und Technologieberatung BearingPoint. Doch dann brach die Nachfrage ein und damit die Produktion. „Letztlich hat die übertriebene Anhäufung

von Material so zu einer doppelten Bestandserhöhung geführt.“

Genau das war auch beim Automobilzulieferer Continental passiert. Die Materialbestände banden einen zu großen Teil des Betriebskapitals – und belasteten die Liquidität. Um aus diesem Dilemma herauszukommen, holte sich Continental Hilfe bei Patrick Kirchhof und seinem Team. Die Berater erkannten drei Kernprobleme.

Erstens: Weil sich Führungskräfte und Disponenten zu wenig austauschten, kamen unrealistische Budgets zustande. Zweitens: Die Disponenten konnten nirgends im System einsehen, wie hoch die Gesamtkosten waren, die durch bestimmte Anschaffungen verursacht wurden. „Ohne die richtige Technologie ist es nicht

möglich, eine kostenbewusste Entscheidung zu treffen“, sagt Kirchhof. So würden zu viele Entscheidungen auf Erfahrungswerten oder dem Bauchgefühl beruhen. Und drittens: Es fehlte an Systemen, die die Mitarbeiter im operativen Geschäft unterstützen. Ein Material, das heute stark gefragt ist, kann schon morgen durch ein anderes ersetzt werden. Auch das fertige Produkt ist mal mehr, mal weniger gefragt. Die Konsequenz: Die einzelnen Materialien müssen laufend kontrolliert, die Einstellungen in der Disposition angepasst werden. „Nun ist es aber unrealistisch, dass ein Mensch jeden Tag mehrere Tausend Materialien überwacht“, stellt Kirchhof klar. Er muss Prioritäten setzen. Und das bedeutet: „Er muss auf die dringlichsten Materialposten hingewiesen werden, um dann möglichst schnell reagieren zu können.“

Software gibt Tipps

Um diese Probleme zu beheben, führten Kirchhof und seine Kollegen bei Continental ein neues Programm ein. Die Software sorgte zum einen dafür, dass alle beteiligten Mitarbeiter auf einer Plattform zusammenfinden. „Zum anderen bietet sie allen Parteien Transparenz über die Kosten ihres Handelns“, sagt Kirchhof. Außerdem gibt die Software Empfehlungen, um Prozesse anzupassen, was zu erheblichen Einsparungen führte. So hat sie beispielsweise vorgeschlagen, den zeitlichen Puffer bei der Nachbestellung eines Materials zu verkürzen. Die Ausgaben für dieses Produkt sanken um 60 Prozent, weil Lagerkosten reduziert wurden.

Vor einer ähnlich komplexen Aufgabe stand auch Helge Hoffmann, Partner bei der Bachert Unternehmensberatung, als sein Kunde, ein Anlagen- und Maschinenbauunternehmen mit breiter Produktpalette wegen einer Absatzkrise in finanzielle Schwierigkeiten geraten war. Die Fertigung in Deutschland war zu teuer geworden, ein neuer Standort musste her. Der Aufbau dieses neuen Werks in Polen sei die größte Herausforderung des Projekts gewesen, sagt Hoffmann.

Operations 1. Platz

BearingPoint-Berater Patrick Kirchhof (Foto) konnte in dieser Kategorie überzeugen, ebenso wie die mittelständische Bachert Unternehmensberatung

Mittlerweile arbeiten dort 250 Mitarbeiter, und der Standort ist zum zentralen Werk für den Anlagenbau sowie mobile Maschinen des Auftraggebers geworden. Auch wenn der Umstellungsprozess

nicht einfach war: Ohne eine Senkung der Kosten wäre das Unternehmen wohl nicht aus den roten Zahlen herausgekommen. Die neue Organisationsstruktur mit dem mutigen Schritt zu einem neuen, zentralen Standort machte den Neuanfang möglich. ■

FOTO: NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Umweltschutz säen

Deloitte und der Saatgutspezialist KWS Saat helfen Bauern, trotz Klimawandel und strikterer Regulierung profitabel zu wirtschaften.

TEXT LILIAN FIALA

Mitten in Berlin verstopft eine Trecker-Kolonade die Straße zum Reichstag. An den Schaufeln haben die wütenden Bauern Plakate angebracht: „Landwirt vom Aussterben bedroht!“ oder „Stirbt der Bauer, stirbt das Land!“. Die Landwirte demonstrieren gegen die schlechten Arbeitsbedingungen – und für mehr Geld. „Das Betreiben einer Tankstelle ist profitabler, als einen landwirtschaftlichen Betrieb zu leiten“, sagt Wolfgang Falter, Partner bei der Unternehmensberatung Deloitte. Er kennt die Nöte der Landwirte, spätestens seitdem der Saatguthersteller KWS auf ihn zukam, um gemeinsam nach Lösungen für die Landwirte zu suchen.

Blue Chip 1. Platz

Diesen Preis für die Beratungskonzerne erhält Deloitte. Das ausgezeichnete Projekt wurde von Wolfgang Falter, Partner bei Deloitte, betreut

Die Diskussion über die Frage, welche Rolle die Landwirtschaft beim Klimaschutz spielen soll, erhöht den wirtschaftlichen Druck. Denn der Green Deal der Europäischen Union sieht auch für Bauern strengere Regeln vor: weniger Pflanzenschutzmittel, mehr ökologisch bewirtschaftete Flächen. Dahinter steckten in der Theorie gute Absichten, doch mit der Umsetzung lasse man die Landwirte allein, sagt Falter. Hinzu kämen Ernteausfälle wegen der heißen, trockenen Sommer.

Das bisherige Geschäftsmodell von KWS bestand darin, immer ertragreicheres Saatgut zu entwickeln. Aber das reicht nicht mehr aus, um die Nöte der Bauern zu mil-



dern. Deshalb hat das Agrarunternehmen mit Deloitte eine Lösung für seine Kunden entwickelt: „Ihr Geschäft soll nicht mehr vom Ertrag einzelner Sorten wie Weizen oder Zuckerrüben in einer Saison abhängen“, sagt Falter. Stattdessen will sich KWS zusätzlich darauf konzentrieren, wie das Land zudem genutzt werden kann. Eine Möglichkeit ist der Anbau von Hecken oder Blühstreifen, der von vielen Bundesländern gefördert wird; eine weitere eine über mehrere Jahre optimierte Fruchtfolge, durch die der Einsatz von Dünger, Pflanzen- und Insektenschutzmitteln reduziert wird.

Neue Wege für mehr Ertrag

KWS hat die gemeinsam mit Deloitte erarbeiteten Lösungsansätze in seine Zehn-Jahres-Strategie aufgenommen, will nun nach und nach einige der Ideen in die Tat umsetzen. Erste Versuche laufen schon. Ein KWS-Team etwa beschäftigt sich mit dem Bereich Bodenanalytik und den verschiedenen Technologien, die Bauern dabei unterstützen, ihren Boden effizient zu nutzen. KWS möchte sich dadurch auch von seinen Wettbewerbern abgrenzen und gemeinsam mit den Bauern eine umweltverträglichere Landwirtschaft schaffen. ■

LEADING TRANSFORMATION TO SUCCESS

with your TRUSTED ADVISOR

Expertise. Independence. Results.

www.adexpartners.com



Digitalisierung nach Maß

AdEx Partners und Candylabs zeigen Unternehmen, wie sie mit neuen Technologien nicht nur Zeit, sondern auch Geld sparen.

TEXT MARIAM MISAKIAN

N euland war die Digitalisierung für Marquard & Bahls keinesfalls mehr, als Unternehmensberater Philipp Krone Anfang 2018 zu dem Hamburger Energiehändler kam. Schon zwei Jahre zuvor hatte die Firma eine IT-Lösung für ihr Finanzwesen implementiert. Der Finanzvorstand glaubte aber, dass da noch mehr möglich sei. Und nach drei Monaten, in denen Krone und sein Team von der Beratung AdEx Partners das eingesetzte SAP-Programm getestet hatten, gaben sie dem Kunden recht: Nicht nur die Technologie selbst musste verbessert werden, den Mitarbeitern musste der Einsatz des Programms auch deutlich besser erklärt werden.

Die Software deckte längst nicht alles ab, was sich die Verantwortlichen wünschten. So konnten die Mitarbeiter damit zwar Rechnungen ablegen oder bearbeiten. Sie konnten

aber keine elektronischen Ausschreibungen einpflegen, Verträge oder Lieferantenbewertungen hatte die Software nicht vorgesehen. Und dann stellte sich auch noch heraus, dass SAP für die Version, die der Energiehändler einsetzte, bald keine Updates mehr anbieten würde.

Alles auf Anfang, lautete daraufhin die Devise von AdEx Partners. Krone und sieben Kollegen setzten das Programm neu auf: Sie schulten Mitarbeiter und behielten das Budget im Blick. „Rollen und Verantwortliche für das Projekt zu definieren war der wichtige erste Schritt“, sagt die neue Programmleiterin Egle Juzenaite von Marquard & Bahls.

Gemeinsam mit den Beratern führte das Unternehmen ein passgenaues SAP-Pro-

gramm ein. Damit können Mitarbeiter monatlich die Bilanzen prüfen und vorhersagen, wie sich Gewinn und Verlust entwickeln werden. Auch der digitale Jahresabschluss aller 300 Gesellschaften funktioniert seither einwandfrei: „Mithilfe dieser Lösung wurden die Planungs- und Konsolidierungsprozesse signifikant beschleunigt“, sagt Berater Krone. Anders als der Vorgänger lässt sich diese Anwendung in den kommenden Jahren updaten und an neue Bedürfnisse anpassen.

Millionen für Ladenhüter

Mit SAP ist es bei Cosnova Beauty nicht getan. Um in der schnelllebigen Kosmetikbranche mitzuhalten, testet Cosnovas Innovationsexperte Maximilian Seidel ständig neue Produkte und Dienstleistungen – und tut sich schwer einzuschätzen, ob Kunden neue Apps oder Marken überhaupt nutzen werden. Kundenbefragungen bieten zwar Orientierung, allerdings spiegeln sie das tatsächliche Kaufverhalten kaum wider. Im schlimmsten Fall verschleudern Unternehmen Millionen für neue Produkte, die zum Ladenhüter werden.

Die Beratungsfirma Candylabs hat eine Software, die an dieser Stelle helfen soll: Und als Geschäftsführer Daniel Putsche dem Innovationsmanager Seidel Anfang 2019 von seinem Programm namens Horizon erzählte, war dieser sofort interessiert. Bevor Cosnova ein Produkt entwickelt, erstellt Candylabs nun also eine Website, auf die Kunden über Anzeigen in sozialen Netzwerken gelangen. Das dort beworbene Produkt existiert jedoch noch gar nicht. Trotzdem kann der Kunde auf den Kaufen-Button klicken oder sich mit seiner E-Mail-Adresse für die Order des Produkts registrieren. „Wer Kauf- oder Nutzungsinteresse am Produkt hat, der signalisiert das durch sein Verhalten auf der Website“, beschreibt Putsche den Prozess. Im Hintergrund führt Candylabs mit der Horizon-Software diese Daten zusammen und ermittelt über einen Algorithmus, wie hoch die Nachfrage tatsächlich ausfallen könnte. „So kann Cosnova mithilfe der Daten entscheiden, bei welcher Produktinnovation sich die Entwicklung lohnt“, sagt Putsche. Außerdem lässt sich so der optimale Preis bestimmen: Die Websites zeigen verschiedenen Menschen dasselbe Produkt zu unterschiedlichen Preisen an. Cosnova weiß am Ende, wie teuer es sein darf. „Wir haben nach einer Möglichkeit gesucht, unsere Ideen datenbasiert vorab zu testen“, sagt Seidel von Cosnova. „Und die haben wir jetzt gefunden.“

Technology 1. Platz

Daniel Putsche (links) von der mittelständischen Beratung **Candylabs** siegt mit seinem Kunden Maximilian Seidel in dieser Kategorie – ebenso wie **AdEx Partners**

FOTO: NICO KURTH FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Der rettende Roboter

Die Beratung AKOA half der KfW Förderbank, Kreditstundungen zu automatisieren, und bewahrte damit viele Unternehmen vor der Pleite.

TEXT MARILENA PIESKER

G eschäfte blieben geschlossen, Restaurants und Kneipen leer. Das Coronavirus brachte das gesellschaftliche Leben im Frühjahr zum Stillstand. Und während die Einnahmen Tausender Betriebe wegbrachen, blieben Zahlungsverpflichtungen bestehen. Mieten mussten gezahlt, Kredite getilgt werden. Um zahlreiche Pleiten zu verhindern, ermöglichten viele Banken ihren Kunden, Kreditzahlungen zu stunden – darunter auch die KfW. Innerhalb kürzester Zeit gingen bei der Förderbank Tausende Anträge ein. Nach wenigen Tagen waren es so viele, dass die Sachbearbeiter sie nur noch in Nacht- und Wochenendschichten hätten bewältigen können.

Newcomer 1. Platz

Der Sonderpreis in dieser Kategorie geht in diesem Jahr an die Gründer der Beratung **AKOA**, Tim Dickemann und Andreas Obermair

Eine schnelle Lösung musste her. In fünf Wochen automatisierte ein Projektteam aus Beratern von AKOA und Mitarbeitern der KfW die Kreditstundung. „Wir haben damals alles stehen und liegen lassen“, erzählt Tim Dickemann, Mitgründer von AKOA. Der Einsatz hat sich gelohnt: Das Projektteam entwickelte einen automatisierten Prozess, bei dem die Anträge um ein Vielfaches schneller bearbeitet werden können.

Dazu lernten vier Softwareroboter, sogenannte Bots, wie sie sich durch die Systeme navigieren, Anträge prüfen und Einträge vornehmen – genau wie Sachbearbeiter, nur eben schneller und rund um die Uhr. In zwei

Wochen erledigten sie so viele Anträge wie die Mitarbeiter normalerweise in einem ganzen Jahr. „Mit dem neuen Prozess konnten wir Kunden binnen weniger Stunden eine Rückmeldung geben. Und somit vielen Unternehmen den notwendigen Zahlungsaufschub garantieren“, erzählt Tobias Richter, bei der KfW für digitale Transformation zuständig.

Das Vier-Augen-Prinzip der Bots

Der automatisierte Bearbeitungsprozess musste aber nicht nur schnell sein, sondern vor allem sicher – für Bank und Kunden gleichermaßen. „Ein wichtiger Punkt für die KfW, die Millionenbeträge verwaltet“, betont Andreas Obermair, Geschäftsführer und Mitgründer von AKOA. Die Lösung: Die einzelnen Bots agieren nach dem Vier-Augen-Prinzip – jeweils zwei prüfen eine Anfrage unabhängig voneinander. Erst wenn beide zum gleichen Ergebnis gelangen, geben sie die Stundung frei. Die zusätzliche Absicherung macht die Technologie auch für andere sensible Bereiche interessant. „Viele Unternehmen stehen aktuell vor ähnlichen Situationen wie die KfW und interessieren sich für automatische Prozesse“, sagt Dickemann. ■

Investieren mit Sinn, Verstand und Verantwortung.

JETZT KOSTENLOS:

DER HANDELSBLATT-NEWSLETTER ZU NACHHALTIGEN INVESTMENTS.

Für alles, was langfristigen Erfolg verspricht: Unsere mehrfach ausgezeichnete Autorin Susanne Bergius blickt für Sie hinter die Kulissen nachhaltiger und verantwortlicher Investments und liefert Ihnen jeden Monat News, Analysen und eine optimale Orientierung für Ihre Entscheidungen – fundiert, aktuell und unabhängig.

Jetzt registrieren und künftig kostenfrei beziehen:
handelsblatt-nachhaltigkeit.de



Jetzt
testen

Handelsblatt
Substanz entscheidet.



Lektion Flurfunk

Digitalisierung scheitert häufig am Willen der Mitarbeiter. Die Beratungen LEAD und MHP wissen, wie auch Skeptiker überzeugt werden.

TEXT ANNA FRIEDRICH

Bei der Digitalisierung geht es nicht nur darum, Prozesse zu automatisieren und Maschinen zu vernetzen. Es geht auch um Menschen oder genauer gesagt um ein neues Verständnis von Führung. Vorgesetzte müssen den digitalen Wandel in alle Unternehmensbereiche hineinragen. Klingt simpel, ist tatsächlich aber ziemlich schwierig. Die Stuttgarter Trumpf-Gruppe hat sich der Aufgabe gemeinsam mit der Beratung LEAD Mindsets & Capabilities gestellt. Als das Maschinenbauunternehmen Ende 2017 auf LEAD-Gründer und Gesellschafter Tobias Leipprand zukam, hatte der Zulieferer gerade das stärkste Jahr in seiner Geschichte abgeschlossen. Doch auf diesem Erfolg wollten sich die Verantwortlichen nicht ausruhen. Die auf dem Papier bereits bestehende Digitalstrategie sollte nun umgesetzt werden.

„Uns war schnell klar, dass wir Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen bei der Transformation mitnehmen müssen“, sagt Leipprand. „Vor allem diejenigen, die der

Kulturveränderung anfangs vielleicht noch skeptisch gegenüberstanden.“ Genau diese Skepsis aufzubrechen war seine Aufgabe. In einem zweitägigen Workshop erarbeitete das LEAD-Team gemeinsam mit der Trumpf-Digitaleinheit, wohin es gehen sollte. Zuerst kam der Blick von außen: Welche digitalen Trends und Geschäftsmodelle gibt es? Was machen andere? Darauf folgte der Blick nach innen: Trumpf-Mitarbeiter stellten der Digitaleinheit vor, was sie in ihren Bereichen schon umsetzten, zum Beispiel in der Wartung oder der Lasertechnik. „Da wurde schnell klar, dass bereits viel passiert – nur eben in einzelnen Silos und nicht als großes Ganzes“, sagt Maj Seider, Geschäftsführerin von LEAD.

Dann ging es ans Ausprobieren. Das Digitalteam sollte eine App entwickeln, die zeigt, wie lang die Wartezeit in der Kantine ist. Zeit-

vorgabe: eine Stunde. „Da ging es nicht drum, ein perfektes Ergebnis vorzuweisen, sondern einfach mal zu machen“, sagt Leipprand. Für die schwäbischen Ingenieure, die eher auf Präzision als aufs Ausprobieren setzen, war das also eine Herausforderung und eine wertvolle Erfahrung.

Doch damit die digitale Transformation gelingt, braucht Trumpf auch Führungskräfte, die diesen neuen Geist unterstützen und schließlich in ihre Teams hineinragen. Leipprand wusste, um die Vorgesetzten mitzunehmen, musste er ihnen die Möglichkeit geben, sich auszutauschen und Kritik zu äußern. Die Lösung war eine Podiumsdiskussion mit Stuhlkreis. In der Mitte saß die Unternehmensleitung und beantwortete die Fragen der rund 60 Führungskräfte – offen und transparent.

Weg mit dem Silodenken

Auch der Kräuterlikörhersteller Jägermeister befindet sich in einem solchen Wandel. Und wenn es nach Klaus Gerke geht, der dort die globale IT verantwortet, sollen sich die Mitarbeiter daran beteiligen. „Das geht nur, wenn wir sie dazu befähigen“, sagt er. „Wer Verantwortung übertragen will, muss auch eine entsprechende Kultur etablieren.“

Jägermeister hatte im Jahr 2018 bereits Lean-Management-Methoden in der Produktion eingeführt, nun wollte das Unternehmen seine Prozesse auch in der Verwaltung weiterentwickeln. Ein komplexes Vorhaben. Deshalb holte sich Jägermeister Hilfe bei der Ludwigsburger IT-Beratung MHP, die zum Porsche-Konzern gehört.

Gemeinsam starteten sie ein Pilotprojekt. Gerke und MHP haben sich den Prozess Order-to-Cash vorgenommen, also alles von der Bestellung bis zum Zahlungseingang. „Knapp ein Dreivierteljahr haben wir ge-

braucht“, sagt Jan Wehinger, Partner bei der MHP Management- und IT-Beratung. Statt von Abteilung zu Abteilung zu gehen und die Mitarbeiter zu befragen, hat Jägermeister den beteiligten Mitarbeitern im Order-to-Cash-Prozess eine Technologie an die Hand gegeben, die Geschäftsprozesse

automatisch analysiert und visualisiert. „Wir haben die Ersten geschult, die haben dann ihren Kollegen davon berichtet und so weiter“, sagt Gerke. „So hat sich die Prozessanalyse quasi über den Flurfunk herumgesprochen – und viele wollten mitmachen.“ Das Pilotprojekt macht also nicht nur Prozesse transparent, sondern fördert auch den Dialog über alle Bereiche. ■

Organisation

1. Platz

In dieser Kategorie gewinnen die Beratungen **LEAD** (Mittelstand) und **MHP**. Für MHP betreuten Jan Wehinger (links) und Oliver Oswald das Sieger-Projekt

Vom Beobachter zum Verstehender

in einer
WirtschaftsWoche

Wirtschaftspolitik, Unternehmen, Geldanlage: Wir liefern Ihnen die überraschenden Hintergründe und Zusammenhänge aktueller Nachrichten. Profitieren Sie von konkreten Tipps zu Finanzen und Karriere. Gedruckt, im Web und als App.

Jetzt 4 Wochen Print + digital
testen für 1 €: wiwo.de/verstehen



**Wirtschafts
Woche**

Verstehen zahlt sich aus.

Chefgespräch – der Podcast von Beat Balzli

Mittelstand im Mittelpunkt



Entspannt informiert: Hören Sie Chefredakteur Balzli im Gespräch mit mittelständischen Weltmarktführern und dem Who's who deutscher Unternehmerpersönlichkeiten, wie es in der aktuellen Situation gelingt, erfolgreich zu sein – und wie sie selbst erfolgreich wurden. Jeden Freitag eine neue Folge **Chefgespräch** auf allen Plattformen.

Jetzt Reinhören:
[wiwo.de/chefgespräch](https://wiwo.de/chefgesprach)



Scannen und direkt
zum Podcast



**Wirtschafts
Woche**