

Wirtschafts Woche

DOSSIER
BEST OF CONSULTING



Gutes Team Torsten Latz
(Deutsche Bahn, links)
mit seinem Berater
Bernhard Höveler (Höveler
Holzmann Consulting)

**BEST OF
CONSULTING**
— 2018 —

**Wirtschafts
Woche**

Die Chef-Flüsterer

Was Deutschlands Unternehmensberater auszeichnet

Besser Logistik aus einer Hand: **CARGO | TRANS | POOL.**



Wenn einer den Überblick behält und viel bewegt, dann sind es integrierte Logistiklösungen von **CITIP**.
Nehmen Sie uns beim Wort: www.CTP.biz

LOGISTIC – INTEGRATED

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

CITIP – COMMITTED TO PERFORM

WWW.CTP.BIZ

CARGO | TRANS | POOL®



SERVICE SUPPORT LOGISTIC MARINE SHIPPING

Versteckte Perlen

DANIEL RETTIG RESSORTLEITER ERFOLG



Wenn Manager nicht mehr weiterwissen, heuern sie Berater an. Aber welche sind ihr Geld Wert?

Das Jahr 1886 war ganz schön ereignisreich. In Deutschland meldete Carl Benz seinen Motorwagen Nummer 1 beim Kaiserlichen Patentamt an, in Wien gestand Sigmund Freud seiner Verlobten Martha in einem Brief den Konsum von Kokain. Und in Boston gründete Arthur Dehon Little die erste Unternehmensberatung der Welt. Damals arbeiteten Handels- und Industriebetriebe zunehmend mit Lieferanten aus anderen Ländern zusammen – und Griffin & Little Chemical Engineers stellte sicher, dass die gelieferten Produk-

te chemisch rein waren. Einige Jahre später erweiterte Little sein Angebot um betriebswirtschaftliche Dienstleistungen, heute ist Arthur D. Little eine der bekanntesten Unternehmensberatungen der Welt. „Unser Geschäft sind die Sorgen anderer Menschen“, pflegte Little zu sagen. Ein Slogan, der immer noch gilt – vielleicht sogar mehr als je zuvor.

Es läuft immer gleich. Zuerst entdecken Manager ein Problem, entweder sind die Kosten zu hoch oder die Einnahmen zu gering. Und wenn die Führungsebene nicht mehr weiterweiß, sollen es Berater richten. An Auswahlmöglichkeiten mangelt es hierzulande nicht. 2017 boten in Deutschland 118 000 Unternehmensberater in 19 000 Beratungsfirmen ihre Dienste an.

Sicher, die bekanntesten sind McKinsey, BCG und Roland Berger, Deloitte und Accenture. Darüber hinaus gibt es Beratungen, die zwar seltener im Rampenlicht stehen, aber im Schatten der Großen viel Gutes tun.

Diesen versteckten Perlen widmet sich der Wettbewerb Best of Consulting und Best of Consulting Mittelstand. Bereits zum neunten Mal zeichnet die WirtschaftsWoche Beratungsprojekte aus, und zwar in verschiedenen Kategorien: Wettbewerbsstrategie, Finanz- und Risikomanagement, Marketing und Vertrieb, Personal-, Supply-Chain- und IT-Management. Außerdem gibt es Sonderpreise in den Bereichen Innovation, Pro Bono und Digitalisierung. Über die Siegerprojekte lesen Sie auf den kommenden Seiten. ■

DIE JURY

Beat Balzli

Chefredakteur der WirtschaftsWoche

Ulrich Becker

Head of Practice Group Financial Services, European School of Management and Technology

Wolfgang Colberg

Industrial Partner bei CVC Capital Partners

Tim Lamm

Chief of Staff Corporate Solutions, Swiss Re

Alexander Meyer auf der Heyde

Executive Coach

Axel Wachholz

Chief Financial Officer von Phoenix Contact

Lars Wellejus

Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Frankfurt University of Applied Sciences

ANZEIGE



Wir gratulieren unseren
BOC-ausgezeichneten
Mitgliedsfirmen!

**Beratungsqualität
durch und durch...**

Kategorie Marketing & Organisation

ANXΩ
MANAGEMENT CONSULTING

Kategorien Pro Bono + Operational Excellence

BearingPoint

Kategorie Public Sector & Nachhaltigkeit

EY
Building a better
working world

Kategorie Restrukturierung

helbling

Kategorie Supply Chain Management

KBC
KEMENY BOEHME & COMPANY

Kategorie Wettbewerbsstrategie

QUEST
CONSULTING AG



www.bdu.de/boc

Abschied vom Elefanten

**BEST OF
CONSULTING**
— 2018 —

**Wirtschafts
Woche**

Niemand lässt sich gerne vorschreiben, wie er seine Arbeit zu verrichten hat. Die besten Unternehmensberatungen haben sich darauf eingestellt – und treten entsprechend zurückhaltend auf.

TEXT DANIEL RETTIG

Bernhard Höveler kennt die Vorurteile genau, dafür ist lange genug im Geschäft. Seine Beratung ist auf Lieferkettenmanagement und Einkauf spezialisiert, 2016 erhielt sie einen Auftrag der Deutschen Bahn. Der Staatskonzern wollte den Einkauf neu aufstellen – ohne neues Personal. Für Höveler war die Lösung schnell offensichtlich: „Die Einkäufer müssen effizienter arbeiten.“ So etwas hört aufseiten des Auftraggebers natürlich niemand gerne, erst recht nicht von einem teuer bezahlten Externen.

Über wohl keinen Berufsstand sind so viele Abfälligkeiten und Klischees im Umlauf wie über Unternehmensberater; der Journalist Tom Hillenbrand hat daraus sogar ein Buch gemacht: „Revenueteknisch hat unser CEO zurzeit zero Visibility“ heißt das Werk, in dem der Autor unter seinem Pseudonym Tom König die besten Beraterphrasen versammelt. Man liest darin von „Quick Wins“, die den Blick auf das „Big Picture“ verstellen; vom Bedarf nach „unfiltered Impressions“, von „Calls“, „Competition“ und „Brands“, die „ihre PS einfach nicht auf die Straße bekommen“.

Die Preisträger des Wettbewerbs Best of Consulting wissen, dass solche Killerphrasen nicht reichen, um ihre Kunden zu beeindrucken. In den Siegerporträts liest man auffällig oft, dass die Berater sich nicht wie die sprichwörtlichen Elefanten im Porzellanladen benahmen, sondern dass sie bewusst sachte vorgingen, um die Mitarbeiter für sich zu gewinnen – etwa indem sie zu Verbesserungsvorschlägen aufriefen. Das führte im Fall von Bernhard Höveler nicht nur zu einem erfolgreichen Projekt. Sondern gleich zu einem weiteren Auftrag. ■

Denken und gehen
Bernhard Höveler
(Höveler Holzmann
Consulting, links) mit
seinem Kunden Torsten
Latz (Deutsche Bahn)





Gelungener Spurwechsel

Die Digitaleinheit eines Autobauers wandelt sich mithilfe der Beratung **AdEx Partners** – wenn auch ganz anders als gedacht.

TEXT STEFFEN ERMISCH

Digitaleinheit – das klingt nach Start-up, Innovation und hohem Tempo. Doch das neue Team, das ein deutscher Autobauer für die Entwicklung von Dienstleistungen rund um vernetzte Fahrzeuge gründet, fährt mit angezogener Handbremse los: Statt kreativer Freiheit prägen Hierarchien und starre Prozesse den Arbeitsalltag. Wenn die Mitarbeiter am gemeinsamen Projekt arbeiten wollen, müssen sie Konferenzräume buchen. Um das 25-köpfige Team auf die Beschleunigungsspur zu bringen, fragt der Leiter der Digitaleinheit Unterstützung von Beratern an. Und die Managementberatung schlägt statt einer ausführlichen Analyse mit PowerPoint-Gewitter vor, sofort loszulegen. Agile Arbeitsweisen sollen gemeinsam vor Ort erprobt und weiterentwickelt werden.



Hier geht's lang Anna-Carina Häusler von AdEx (rechts) mit einem Kunden

Damit hatte AdEx „schon einen großen Pluspunkt gesammelt“, sagt der Abteilungsleiter, dessen Unternehmen anonym bleiben will: „Wir haben erst während des Ausschreibungsprozesses gemerkt, was uns wirklich nach vorne bringen kann.“ Und dann geht es los: Auf einem Workshop präsentiert Projektleiterin Anna-Carina Häusler Beispiele, wie erfolgreiche Techfirmen arbeiten. Anschließend entwickeln die Teammitglieder ihre eigene Vision: Wie wollen sie zusammenarbeiten? Welche Ziele verfolgen sie? Wie sehen sie sich innerhalb des Konzerns? Aus Sicht der Beraterin ist das entscheidend für den Erfolg von Veränderungen: „Man muss Inspiration schaffen, wenn man alles umkrempeln will.“

Danach laufen viele Stränge parallel: Das Team bezieht gemeinsame Arbeitsräume, physisch wie virtuell.

Digitalisierung

1. Platz AdEx Partners

2. Platz Unity

3. Platz KPMG

Abteilungsleiter müssen davon überzeugt werden, ihre Mitarbeiter für die Arbeit in der Digitaleinheit abzustellen, Zuständigkeiten und Aufgaben neu verteilt werden. Eine erste Gruppe im Team beginnt, mit agilen Methoden zu arbeiten.

Was in der Softwarebranche üblich ist, bedeutet für die Konzernmitarbeiter ein drastisches Umdenken. Denn einerseits wird die Arbeit hier unabhängig von formalen Hierarchien verteilt. Andererseits stehen Wege zu einem neuen Produkt anfangs nicht bis ins Detail fest. Dieses Vorgehen prägt auch das Beratungsprojekt. „An den Schnittstellen entstehen noch Reibungsverluste“, räumt der Leiter der Digitaleinheit ein. „Aber wir tragen den Wandel zunehmend in den Konzern hinein.“ Neben den Experten für Parkdienste arbeitet auch ein zweites Team agil, in der nächsten Projektphase sollen weitere folgen. Die genaue Route zum Ziel ist dabei nicht festgelegt. ■

Durchstarten mit Daten

Die Beratung Ginkgo trägt Start-up-Atmosphäre in den Großkonzern Daimler – um mit ihm zusammen einen digitalen Datenschatz zu heben.

TEXT LOUISA SCHMIDT

Zwölf Millionen Kilometer Testfahrt, 1200 Prototypen – die neue Mercedes E-Klasse muss ganz schön viel Leistung zeigen. Doch wenn der Verbrennungsmotor ins Stottern gerät und gleichzeitig Datenriesen in den Markt drängen, müssen Automobilkonzerne halt neue Wege finden, um auch in Zukunft Geld zu verdienen.

Wie das gelingen könnte, tüfelt Daimler mit Beratern von Ginkgo Management Consulting aus. Die arbeiten schon seit ihrer Gründung 2006 mit den Stuttgartern zusammen, jetzt aber geht es für beide Seiten um automobiles Neuland. Auf einer offenen Plattform sollen die

Technologie ist, was Sie daraus machen.



Gut vernetzt und bestens aufgestellt für Industrie 4.0

Die intelligente Vernetzung von Produktionsprozessen mit der digitalen Welt wird für Unternehmen zu einem wichtigen Wettbewerbsvorteil. Kooperation und Kommunikation sind die Erfolgsfaktoren von Industrie 4.0: zwischen Menschen und Maschinen, Systemen und Produkten.

BearingPoint entwickelt maßgeschneiderte digitale Strategien und Geschäftsmodelle, optimiert Prozesse und konzipiert IT-Architekturen für das digitale Zeitalter. Nutzen Sie das Erfolgspotenzial der Digitalisierung.



www.bearingpoint.com

BearingPoint®

Daten des Konzerns zusammenfließen, damit Dritte sie nutzen und datengetriebene Geschäftsmodelle entwickeln können.

Im Januar 2017 beginnen die Berater, die Strategie für das Pionierprojekt zu entwickeln, am Ende des Jahres schlägt der erste Kunde zu. Ein Gebrauchtwagenhändler kauft Fahrzeugbilder, um seine Autos zu bewerben. „Früher waren dafür langwierige Anfragen nötig“, sagt Jochen Kaiser, Abteilungsleiter Data Insights bei Daimler. Jetzt reiche es, sich zu registrieren und eine Schnittstelle zu nutzen.

Dafür organisieren die Berater das Team wie ein agiles Start-up. Das heißt: Testprodukt entwickeln, mit Kunden sprechen, Feedback einholen, nachbessern. Dafür sei Vertrauen nötig, sagt Ginkgo-Berater Christian Kastrup: „Alles im Tandem abzusprechen würde nicht funktionieren.“ Die Daimler-Mitarbeiter interessiert vor allem, was mit ihren Daten passiert und ob der Konzern sie überhaupt herausgeben darf. Wie bleiben Kundendaten sicher und geraten nicht außer Kontrolle? Wer haftet für Verluste? Welche Angaben müssen intern bleiben? Und wer stellt eigentlich die Rechnungen?

Heute stehen auf der Plattform verschiedene Datenpakete bereit, aus denen Entwickler passende Anwendungen schneiden können. Die digitalen Informationen verraten etwa, welchen Fehlercode ein defektes Auto gesendet hat, bis wann der nächstgelegene Händler geöffnet hat, welcher Motor in einem bestimmten Mercedes-Modell verbaut ist. Bald will der Autobauer Telematikdaten aus dem vernetzten Auto anbieten. Was damit geschieht, ist der Fantasie der Entwickler überlassen. ■

Schwein gehabt

Die insolvente Lutz Convenience Food findet zusammen mit Ebner Stolz innerhalb von acht Wochen zwei Käufer – dank einer Menükarte.

TEXT WENKE WENSING

Vorspeise, Hauptgang, Dessert – oder alles zusammen? Diese Fragen stellt Michael Euchner im Mai 2017 auch einer Gruppe von Investoren. Aber nicht, weil der Berater von Ebner Stolz mit ihnen was essen will. Sondern, um ihnen etwas zu verkaufen.

Die Lutz-Gruppe aus Landsberg am Lech produziert seit 1891 Fleisch und Wurst, doch im Laufe der Jahre verzettelte sie sich: Zu der Gruppe gehörten zuletzt sieben Gesellschaften mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen und fünf Produktionsstätten. Im nie-



Trio infernale Die Anchor-Anwälte Paul Abel und Robert Händel mit Michael Euchner (Ebner Stolz)

Innovation & Wachstum

1. Platz Ginkgo Management Consulting

2. Platz MHP Management- und IT-Beratung

3. Platz Innovative Management Partner

dersächsischen Badbergen wurden Rinder geschlachtet, in Chemnitz Schinkenfleischwurst produziert, in Ingolstadt gab es einen Supermarkt für Fleischwaren. „Diese Bandbreite war für potenzielle Käufer unübersichtlich“, sagt Euchner.

Er wird von den Insolvenzverwaltern mit der Suche nach Käufern beauftragt – aber bitte im Eiltempo. Und das nicht nur, weil die Mitarbeiter Sicherheit wollen oder Kunden weiter beliefert werden müssen. Sondern, weil die Produkte des Unternehmens nach wenigen Wochen ungenießbar sind.

Um die funktionsfähigen Einheiten für Investoren attraktiv zu machen, entsteht im Team von Ebner Stolz die Idee einer Menükarte. Hinter Gericht Nummer eins versteckt sich der Erwerb der kompletten Gruppe – der Espresso zum Abschluss ist die Verwaltung. Klingt skurril, hat aber durchaus einen ernsten Hintergrund: Die Karte soll den potenziellen Käufern signalisieren, dass sie nicht das gesamte Menü ordern müssen, um ans Dessert zu kommen.

Innerhalb von zwei Wochen spricht Euchner in 30 Meetings an fünf Standorten mit Interessenten. Knapp acht Wochen nach Start des Verkaufsprozesses kann er aufatmen. Im Juli 2017 teilen sich zwei Käufer Vorspeise, Hauptgang und Dessert.

Die Produktionsstätten sowie sechs von sieben Fleischmärkten gehen an die Vion Food Group. Die Zur-Mühlen-Gruppe übernimmt die Standorte Landsberg, Weimar und Chemnitz. Der Standort Badbergen

geht an den Großmetzger Tönnies. Nur für den Espresso, die ehemalige Holding Lutz Convenience Food und den Fleischmarkt in München, gibt es keinen Abnehmer. ■

Finanz- & Risikomanagement

1. Platz Ebner Stolz

2. Platz DHL Consulting

3. Platz Clearwater International

Integration macht Schule

Ein Münchner Projekt will jugendlichen Flüchtlingen beim Berufseinstieg helfen. **Goetzpartners** hilft beim Sprung über die Stadtgrenzen.

TEXT MANUEL HECKEL

Skalierung und Schule? Passen nicht zusammen. Rasantes Wachstum? Streben nur Start-ups an. Von wegen. Auch die Initiative für „Schul-analogen Unterricht für junge Flüchtlinge“ (SchlaU) arbeitet gerade an einer rasanten Expansion – und lässt sich dabei von einer Unternehmensberatung helfen.

Mitarbeiter von Goetzpartners begleiten die Organisation ehrenamtlich und regelmäßig. „Wir sind nicht die Experten für Integration und Schulentwicklung“, sagt Achim Raffalski, Partner von Goetzpartners und Projektpate, „aber wir können Themen so anpacken, dass sie für andere erfassbar und erkennbar sind.“ Die Berater unterstützen die Sozialunternehmer unter anderem dabei, neben Stunden- auch Businesspläne zu entwerfen.

SchlaU hat sich bereits langfristige Förderungen von Stiftungen und Konzernen sichern können. Im kom-

menden Jahr steht ein Umzug an: Die Organisation kann das „Junge Quartier“ im Münchner Stadtteil Obersendling mitgestalten und dort eine neue Heimat für 320 Flüchtlinge bauen. Die Berater helfen dabei, eine Struktur für die Expansion aufzusetzen. In einem eigenen Verein, der SchlaU-Werkstatt, erarbeiten sie mit Lehrern und Sozialpädagogen, wie und mit welchen Inhalten sie anderen Bildungsträgern helfen können.

Knapp kalkuliert

Dafür gewinnen die Verantwortlichen auch neue Sponsoren. „Anders wäre das nicht machbar gewesen“, sagt Raffalski, im Hauptberuf Spezialist für die Medien- und IT-Branche, „als Non-Profit-Organisation agiert man sonst immer entlang der Nulllinie.“

Mit Regionalpartnern in Baden-Württemberg oder Bremen wird das Projekt jetzt über das ganze Land ausgerollt. SchlaU-Geschäftsführer Björn Schalles sieht die Aufgabe seines Teams vor allem darin, interessierte Einrichtungen auf die richtigen Fragen zu stoßen: Welche lokalen Organisationen können helfen, welche Kosten fallen an? Auch dabei zahlt sich das langjährige Miteinander aus. Die Berater haben gelernt, sich auf die Projektmitarbeiter einzulassen: „Wir kommen aus einem ganz anderen Umfeld“, sagt Raffalski, „da braucht es ein feines Gefühl dafür, wie die anderen ticken.“

Pro Bono

1. Platz Goetzpartners
2. Platz Barkawi Management Consultants
3. Platz BearingPoint



WE MAKE DIGITAL WORK

The TRUSTED ADVISOR
for your transformation

Expertise. Independence. Results.





Auf neuen Wegen Emma Inston, Global Head of Brand & Marketing Communications von E.On, mit Vivaldi-Berater Markus Zinnbauer

Plötzlich per du

E.On verändert sein Geschäftsmodell. Vivaldi sorgt dafür, dass es alle verstehen.

TEXT WENKE WENSING

Eine Frau zieht die Haustür zu, ihr Hund rennt übers Sofa und baut sich vor dem Küchenschrank auf. „Nein!“, tönt es plötzlich aus einem Lautsprecher auf der Kommode. Der Hund schaut irritiert. Dann trottet er zurück ins Wohnzimmer. Mit diesem Werbespot wirbt der Stromkonzern E.On für sein Nesthüter-Paket, eine Kombination aus smartem Türschloss und Videoüberwachung. E.On und Smart Home? Wie sich die Zeiten ändern.

Im Juni 2016 stimmen 99,68 Prozent der Aktionäre dafür, den Energiehandel zu Uniper auszulagern. E.On soll künftig nicht mehr bloß Stromproduzent sein, sondern Anbieter von Smart-Home-Lösungen. Ein radikaler Wandel; bei dessen Kommunikation hilft Vivaldi. Innerhalb von drei Monaten entwickeln die Münchner Unternehmensberater mit dem E.On-Vorstand und einer externen Marketingagentur neue Farben, Designs von Präsentationsvorlagen und Werbeplakate – unter Ausschluss der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit.

Ende November 2016 präsentiert der E.On-Vorstand die neue Ausrichtung. Vivaldi stellt sicher, dass alle Visitenkarten, Flyer und Briefköpfe im neuen Design vorliegen. Um die Mitarbeiter möglichst schnell an die neue Marke zu gewöhnen, erwartet sie bei der Rückkehr in die Büros bereits die neue Vorlage für künftige PowerPoint-Präsentationen auf ihren Desktops.

Danach beginnt die Detailarbeit: Fortan gibt es Arbeitsgruppen, um die Neuausrichtung von E.On in allen Geschäftsbereichen zu etablieren. Die eine ist für die neue Website zuständig, eine andere für Werbung und Flyer. Außerdem überprüfen die Vivaldi-Berater um Projektleiter Markus Zinnbauer alle Berührungspunkte der Kunden mit E.On. Nicht alle Mitarbeiter sind von Anfang an überzeugt. Deshalb können sich die Mitglieder der Arbeitsgruppen auch zu Ängsten und Sorgen äußern. Ein halbes Jahr später startet eine Informationsoffensive mit Artikeln, Flyern und Präsentationen. Im Herbst 2017 präsentiert sich E.On in seinen neuen

Marketing & Organisation

1. Platz Vivaldi
2. Platz MHP Management und IT-Beratung
3. Platz Infront Consulting & Management

Farben der Öffentlichkeit. Dennoch hört die Zusammenarbeit der Arbeitsgruppen nicht auf. Die Mitglieder tauschen ihre Telefonnummern aus, um auch künftig Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Sie nennen einander jetzt beim Vornamen – wie alle E.On-Mitarbeiter. ■

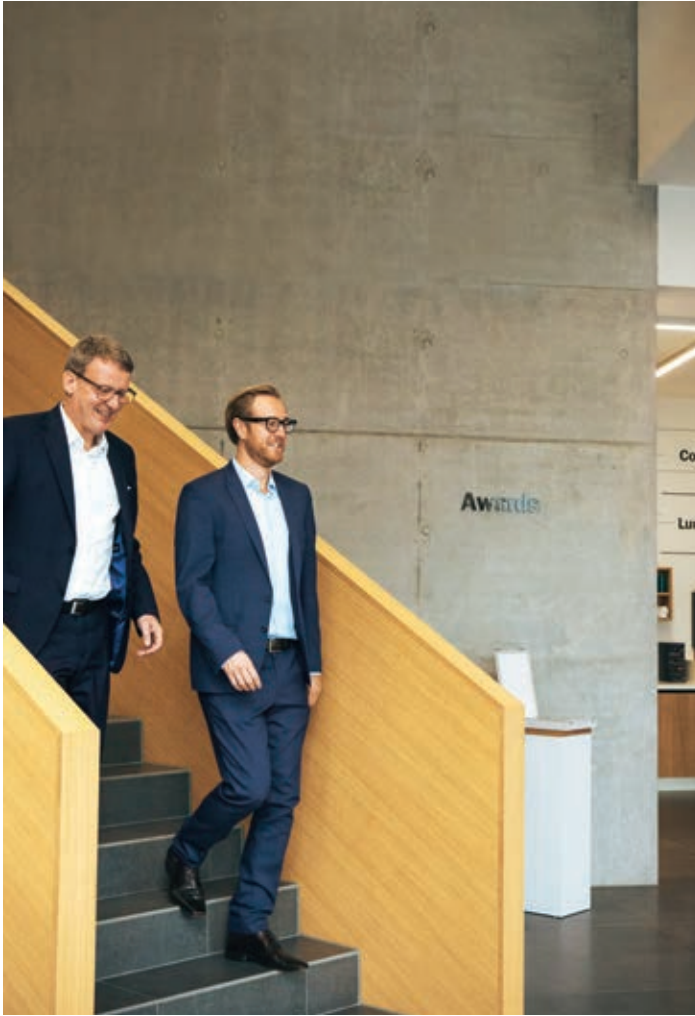
Make the future your project

Use your skills to lead world-changing
business decisions.

Find out more
[siemens.com/smc](https://www.siemens.com/smc)

Project
your future

Siemens
Management
Consulting



Neuer Schwung Maihiro-Chef Uwe May (links) mit Florian Bischof (Trelleborg)

Digitaler Pulsschlag

Der Kunststoffkonzern Trelleborg Sealing Solutions scheitert an einer Software für den Vertrieb. **Maihiro** hilft mit einem technischen Trick.

TEXT MANUEL HECKEL

Wenn Mitarbeiter nicht mehr weiter wissen, ist Zynismus der letzte Rettungsanker. So geht es auch einigen Angestellten von Trelleborg Sealing Solutions (TSS). Der weltweit tätige Kunststoffkonzern mit Hauptsitz in der gleichnamigen schwedischen Stadt hat bereits zwei Mal versucht, ein Programm für das digitale Kundenbeziehungsmanagement einzuführen, Fachausdruck: CRM. Aber es klappte nicht.

Beim ersten Anlauf haben die einzelnen Gesellschaften zu große Freiheiten, beim zweiten Mal überschätzen sich die Entwickler. Der Münchner SAP-

„Die Betroffenen müssen sich gut vorstellen können, mit den Neuigkeiten im Alltag gerne zu arbeiten“

SEBASTIAN HAßLBECK
Maihiro

Spezialist Maihiro kommt für den dritten Versuch dazu – und schafft den Wandel.

Anfangs sind die erfahrenen Berater um Projektleiter Sebastian Haßlbeck skeptisch. Die TSS-Standorte arbeiten mit mehr als 50 IT-Systemen, die nicht auf SAP basieren. Dabei soll der Walldorfer Softwarekonzern die Basis für das Projekt liefern. Die Systeme erst miteinander zu koppeln, würde zu lange dauern. Deshalb wählen die Maihiro-Berater einen Trick und setzen das neue Vertriebsprogramm zentral und prominent in die Mitte der IT – eigentlich werkeln dort ganz andere Programme.

In der neuen Software laufen nun alle wichtigen Informationen zu Kunden und Projekten zusammen. Das verändert nicht nur die IT von TSS, sondern auch die Art der Zusammenarbeit. Wo vorher viele Mails zwischen Mitarbeitern hin- und herflogen, können diese Schritte jetzt komplett in dem neuen Programm erledigt werden. Hinzu kommt ein Ansatz, bei dem neue Softwarefunktionen schrittweise entwickelt werden.

In eigenen Workshops stellt das Projektteam die neuen Möglichkeiten vor Gruppen von 10 bis 40 potenziellen Nutzern vor. Das schafft Raum für frühes Nachfragen und gewöhnt die Angestellten langsam an das neue Programm: „Die Betroffenen müssen sich gut vorstellen können, damit im Alltag gerne zu arbeiten“, sagt Haßlbeck.

Nach knapp eineinhalb Jahren ist die Software nun fast komplett über den ganzen Konzern ausgerollt. Parallel dazu arbeiten auch Maihiro-Mitarbeiter an neuen Funktionen, die die zentrale Softwareplattform noch

IT-Management

1. Platz maihiro

wirkungsvoller machen sollen. Ein eigenes Team hilft den neuen Nutzern bei Fragen und Schwierigkeiten. Auch dieser zusätzliche Aufwand soll helfen, dass sich Fehler der Vergangenheit nicht wiederholen und das System zum ungeliebten Arbeitsinstrument wird.

„Wenn man nicht am Ball bleibt“, sagt Maihiro-Mitgründer und -Geschäftsführer Uwe May, „dann gerät so eine Initiative schnell zum Museumsstück.“

BCG

BE STRONG IN THE GROUP.

Was ist eigentlich die weibliche Form von Silberrücken? Wenn du es weißt: Es ist uns völlig egal. Weil selbst unsere weiblichen Führungskräfte keine Alphatiere im Sportwagen sind, sondern Teil einer Gruppe. Und die hat nur ein Statussymbol: Hirn. Das braucht man auch, wenn man die größten Unternehmen weltweit berät. Und obwohl wir bei BCG wissen, dass die besten Ideen zusammen entstehen, kannst du aus ganz individuellen und flexiblen Arbeitszeitmodellen wählen, ein Sabbatical machen und Projekte betreuen, für die du so richtig brennst. Auch deswegen bleiben Frauen bei uns nicht nur Angestellte, sie werden Partnerinnen. Und die müssen ganz sicher nicht brüllen, um gehört zu werden. Welcome to the Group. Mehr unter: women.bcg.de



Bahn frei für Effizienz

Zu viel Arbeit, zu wenig Personal: Höveler Holzmann Consulting hilft der Deutschen Bahn, den Einkauf neu aufzustellen.

TEXT ANDREAS SCHULTE

Am Geld würde es schon nicht scheitern, dachten die Manager. Sie sollten sich täuschen. Jahrelang hatte die Deutsche Bahn kein Geld in die Infrastruktur gesteckt – weil sie auf den angestrebten Börsengang wartete. Aber das viele Geld kam nie, der Gang aufs Parkett platzte – und umso schwerer fiel es dem Unternehmen nun, sich um die aufgestauten Baustellen zu kümmern.

Das Problem war: Die zuständige Abteilung Beschaffung Infrastruktur hatte zu wenige Mitarbeiter für

zu viel Arbeit. „Die Bahn will den Berg an Aufgaben ohne neues Personal und ohne Qualitätsverlust schaffen“, sagt Bernhard Höveler, geschäftsführender Gesellschafter von Höveler Holzmann Consulting. „Deshalb müssen die Einkäufer effizienter arbeiten.“

Die Beratung hat sich auf Lieferketten spezialisiert – und im Jahr 2016 ging Höveler mit seinem Team bei der Bahn an Bord. Der Konzern beauftragte die Düsseldorfer Consultingfirma, den Einkauf von Infrastruktur zu verbessern. Das Team aus 140 Einkäufern in sieben Regionen kümmert sich zum Beispiel um zusätzliche Leistungen, die erst während einer Baustelle erkannt werden. Etwa dann, wenn ein Boden doch anders beschaffen ist als geplant. Jede Abweichung führt zu mehr

Aufwand – und meist zu höheren Kosten.

Die Berater besprachen zunächst mit der gesamten Abteilung, wie sie arbeitete – und war auf Kooperation angewiesen. „Wir haben vom ersten Tag an alle Mit-

arbeiter aufgefordert, ihre Verbesserungsvorschläge einzureichen“, sagt Höveler, „so wollten wir die Motivation der Beschäftigten aufrechterhalten.“ Während der Analyse bemerkten die Berater: Je nach Standort gingen die Einkäufer anders vor.

Um das zu ändern, sollten die Einkäufer ihre Arbeitsweisen in Workshops nachspielen. Höveler vergleicht deren Tätigkeit mit einer Ein-Mann-Band in der Fußgängerzone: Ein Musiker spiele zugleich mehrere Instrumente, aber eben nicht gleich gut. Auch Einkäufer könnten unmöglich jedes Teilgebiet gleich gut beherrschen – und das führe zu Ineffizienz. Die Berater setzten daher auch bei der Bahn vor allem auf Spezialisierung, die Einkäufer werden weitgehend von Verwaltungsarbeit befreit.

Nach gut halbjähriger Projektlaufzeit konnte die Arbeitseffizienz messbar gesteigert werden: „Alle Effizienzziele wurden erreicht oder sogar übertroffen“, heißt es in der Evaluation der Bahn.

Das Unternehmen stellte die Signale für Höveler Holzmann auf Grün: Die Berater sollen nun auch in anderen Abteilungen unterstützen. ■

Supply-Chain-Management

1. Platz Höveler Holzmann Consulting

2. Platz Horváth & Partners

3. Platz Kerkhoff Cost Engineering



Guter Rat Die Ginkgo-Berater Christian Kastrup (links) und Bodo Forstmann (rechts) mit ihrem Kunden Jochen Kaiser von Daimler

„Alle Mitarbeiter sollten Verbesserungsvorschläge machen. So wollten wir die Motivation erhalten“

BERNHARD HÖVELER

Geschäftsführer von Höveler Holzmann Consulting

DIE LEITMEDIEN

Denn eine Nr.1 erreicht man am besten mit einer Nr.1.



Sie möchten mit Ihrer Marke
Deutschlands Entscheider ansprechen?
Bei uns finden Sie ihre Leitmedien:

Nr. 1

der Wirtschaftsentscheider¹

Handelsblatt

Nr. 1

der Meinungsführer²

DIE ZEIT

Nr. 1

der Politikentscheider³

TAGESSPIEGEL

Nr. 1

der Mittelstandsentscheider⁴

**Wirtschafts
Woche**

Wir freuen uns auf Sie: iqm.de

IHR VERMARKTER FÜR LEITMEDIEN.



¹Handelsblatt ist crossmedial die Nr.1 nach Affinität unter den Qualitätszeitungen bei der 1. und 2. Führungsebene in der Unternehmens- und Geschäftsführung.
(Quelle: LAE 2018/Ltd. Ang. in der Gesamt-/Teilbereichsleitung.)

²DIE ZEIT ist die Nr.1 in den gesellschaftlichen Leitmilieus (SINUS) nach Reichweite (715 Tsd.) und Wirtschaftlichkeit (TKP 42,54 €/¼ S. Eckfeld) unter allen Qualitätszeitungen. (Quelle: B4P 2017 III)

³Der Tagesspiegel ist crossmedial die Nr.1 bei Hauptstadt-Politikentscheidern mit einer Reichweite von 68,7 %. (Quelle: EAB 2017)

⁴WirtschaftsWoche ist crossmedial die Nr.1 im Mittelstand nach Reichweite mit 262 Tsd. Entscheidern unter den Wirtschaftstiteln. (Quelle: LAE 2018)



Hohe Ziele Jozef Sinčák (links) und Josef Adam (rechts, damals beide Czech Airlines) mit Karel Sucha (Lufthansa Consulting)

Neue Appetitmacher

Czech Airlines droht den Anschluss zu verlieren. Für neuen Auftrieb sorgt ausgerechnet Lufthansa Consulting.

TEXT STEFFEN ERMISCH

Eine attraktive Altstadt, ein lebendiges Nachtleben – allein 2017 besuchen mehr als 6,5 Millionen Touristen Prag. Auch dank des Václav-Havel-Flughafens. Von Easyjet und Ryanair über Norwegian und Volotea bis zu Wizz Air – europäische Billigflieger landen hier im Fünfinuentakt.

Doch was Hoteliers und Restaurantbesitzer freut, treibt Czech Airlines (CSA) an den Rand des Ruins. Trotz Sparmaßnahmen fliegt sie lange in der Verlustzone. Bis neue Flugpreise die Wende bringen. Ihre Erfinder sitzen in Frankfurt. Die Grundidee ähnelt dem Geschäftsmodell „von Fast-Food-Restaurants“, sagt Andreas Jahnke, Geschäftsführer von Lufthansa Consulting: „Die Basisgerichte sind günstig, aber die Kunden sollen Appetit bekommen, sie im Menü zu buchen.“

Statt mit Pommes und Softgetränk lockt Czech Airlines mit Reservierungen, Umtauschoptionen und

Freigepäck. Bei Ryanair sind die Standard. Doch ehemalige Staatsairlines wie CSA, die traditionell All-Inclusive-Tarife anbieten, tun sich damit lange schwer.

Das Unternehmen verkauft schon länger Leistungen extra, aber ihm unterlaufen dabei Fehler: Platzreservierungen sind nicht für alle Sitze verfügbar, die Unterschiede der einzelnen Pakete kaum ersichtlich, die Regelungen für Freigepäck verwirrend. Solche Probleme kennt Jahnke von anderen Fluggesellschaften: „Auf die Paketidee kommt man von alleine, aber die Umsetzung ist kniffliger als gedacht.“ Bei CSA ist das Team um Projektleiter Karel Sucha zwei Monate lang beschäftigt. Schrittweise wird das neue Tarifmodell zusammen mit CSA-Managern entwickelt. Immer wieder gibt es Diskussionen mit internen Skeptikern.

Noch herausfordernder ist die technische Umsetzung. Die internen Systeme müssen ebenso umgestellt werden wie das Onlinebuchungssystem und die Ver-

knüpfung zum Global Distribution System, an das Reisebüros angedockt sind. Die Verhandlungen mit Dienstleistern sind teilweise langwierig und kompliziert.

Doch am Ende glückt die Transformation bei Czech Airlines, so scheint es jedenfalls: Die Fluggesellschaft erlöst 2017 pro

Passagier durchschnittlich elf Euro mit optionalen Buchungen – und das macht sich auch in der Bilanz bemerkbar. ■

Wettbewerbsstrategie

1. Platz Lufthansa Consulting

2. Platz Vivaldi

3. Platz Infront Consulting & Management

An einem Strang

Ein Einzelhändler gerät ins Wanken, **Helbling Business Advisors** steuert dagegen – und kann das Unternehmen durch die Krise manövrieren.

TEXT MANUEL HECKEL

Die Pläne sind ehrgeizig. Der Einzelhändler will expandieren und die Filialen ausbauen. Doch statt der schwarzen schnellen die roten Zahlen in die Höhe. Als das Geld knapp wird, müssen die Marketingausgaben gekürzt werden, wodurch noch weniger Kunden kommen. Die Eigentümer ziehen die Reißleine – und beauftragen ein Team von Helbling Business Advisors.

Zehn Wochen lang soll Projektleiter Thilo Herbertz ein Sanierungskonzept erstellen. Letztlich bleibt er fast drei Jahre. Aus einem Rettungseinsatz entsteht ein Strategiprojekt.

Danach sieht es zunächst nicht aus. Doch Herbertz spürt schnell, dass die Gesellschafter bereit für Veränderungen sind. Und macht sich mit seinem Team daran, die Finanzströme zu analysieren.

Aus vielen langfristigen Mietverträgen für unrentable Filialen kann das Unternehmen aber nicht so zügig raus. Die Einsparpläne stocken, dann wird auch noch eine Kreditlinie aufgekündigt. Das führt den Einzelhändler in ein Schutzschirmverfahren, bei dem es in eigener Verwaltung, aber mit Insolvenzberatern, nach Sanierungswegen sucht. Das Insolvenzverfahren erleichtert zwar die Schließung einiger Filialen, verkompliziert aber den Arbeitsalltag. „Die zusätzliche Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen war belastend“, sagt Herbertz heute. Dennoch lobt er den direkten Austausch im Team und die Bereitschaft, sich nicht vor unangenehmen Entscheidungen zu drücken. Gegen Ende des etwa halbjährigen Schutzschirmverfahrens blitzt langsam wieder Optimismus auf.

Das ist besonders für die Belegschaft wichtig, die eine lange Zeit im Krisenmodus arbeiten musste. Dazu kommt, dass ein großer Teil der Mitarbeiter fernab der Zentrale in Filialen arbeitet. Ohne klare Kommunikation wächst dort die Unsicherheit schnell. Ein neues Management bemüht sich, dieses Stimmungsbild zu drehen. Viele Filialen werden renoviert, Botschaften per Video kommuniziert. So können Angestellte vor dem Absprung zur Konkurrenz gehalten werden.

Gemeinsam kann dann nicht nur die Vergangenheit bewältigt, sondern auch für die Zukunft geplant werden. Ergänzend zum reinen Filialgeschäft wird ein Online-shop aufgebaut, mit Abholrabatten soll die Rolle der Ladengeschäfte gestärkt werden. Auch neue Filialen entstehen mittlerweile wieder – wenn auch langsamer als zuvor. ■

Restrukturierung

1. Platz Helbling Business Advisors

2. Platz Targus Management Consulting

IMPRESSUM

Herausgeberin
Miriam Meckel

Chefredakteur
Beat Balzli

Redaktion
Daniel Rettig; Steffen Ermisch*,
Manuel Heckel*, Louisa Schmidt*,
Andreas Schulte*, Wenke Wensing*

**Geschäftsführende Redakteurin/
Chefin vom Dienst**
Angela Kürzdörfer

Art Director
Sara-Lena Bolay*

Gestaltung
Juliane Reyes Nova

Bildredaktion
Lena Flamme

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
Peter Diesner

Geschäftsführung
Frank Dopheide, Ingo Rieper,
Gerrit Schumann

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



CO
MATCH
THE CONSULTING MARKETPLACE

**NOCH NICHT
ALLE AN BORD?**
Mit COMATCH vervollständigen
Sie Ihr Projektteam.
6 000+ freiberufliche Berater

WWW.COMATCH.DE

Besser im Takt

Die Düsseldorfer Rheinbahn will raus aus dem Sparmodus. Goetzpartners sorgt für neue Verbindungen – auch im Unternehmen selbst.

TEXT MANUEL HECKEL

Die Vorböten des Wandels haben unscheinbare Namen: M1, M2 und M3 heißen die Metrobusse, die seit diesem Sommer durch Düsseldorf fahren. Die neuen Linien sollen Außenbezirke besser ans Zentrum anbinden, gestoppt wird nur an Knotenpunkten. Ein großer Beschleunigungsschritt für manchen Pendler. Aber nur ein kleines Mosaiksteinchen in einem umfangreichen Konzept, das den Nahverkehr einer deutschen Großstadt neu gestalten will.

Fast zwei Jahre lang begleitet die Münchner Unternehmensberatung Goetzpartners die Rheinbahn, den kommunalen Verkehrsbetrieb der Stadt Düsseldorf. In der wachsenden Landeshauptstadt droht ein Verkehrsinfarkt, den Management und öffentliche Hand vermeiden wollen. Sebastian Hager, Projektleiter von Goetzpartners und Partner im Düsseldorfer Büro, hat vor allem drei Aufgaben: das Alltagsgeschäft verbessern, das bestehende Angebot ausbauen und neue Geschäftsmodelle erschließen.

Als die Berater im Frühjahr 2016 anrücken, müssen sie erst mal Arbeitnehmervertreter und Abteilungsleiter überzeugen. Kernfrage: Wie machen wir das Angebot für Menschen interessanter, die die Rheinbahn heute nicht nutzen? Die Berater identifizieren Lücken im Streckennetz, modernisieren die Rheinbahn-App, werben für neue Busse – und passen auf, als die ersten Angebote eintrudeln: Ein Hersteller will die gewünschten USB-Ladestecker für Handys liefern, integriert sie im ersten Konzept jedoch unter der Fahrzeugdecke ...

Ein halbes Jahr arbeitet ein Team aus bis zu vier Beratern eng mit sechs für das Projekt freigestellten Rheinbahnern zusammen. Die stammen aus allen Bereichen des Betriebs, von der Infrastruktur über die Fahrplangestaltung bis zum täglichen Verkehrsgeschäft.

Das bewährt sich im zweiten Schritt. Nachdem der Aufsichtsrat das Konzept freigegeben hat, geht es an die Umsetzung. Währenddessen halten sich die Goetzpartners-Berater, zunehmend im Hintergrund, als Ansprechpartner bereit.

Mehr als ein Jahr lang wird quer durchs Unternehmen an Neuerungen gebastelt. Intern wird zudem ein Budget für die Zukunftsthemen bewilligt.

Abgeschlossen ist der Wandel der „alten Tante Rheinbahn“, wie die



Public Sector & Nachhaltigkeit

1. Platz Goetzpartners

2. Platz KPMG

3. Platz EY

Operational Excellence

1. Platz Targus Management Consulting

2. Platz BearingPoint

3. Platz Camelot ITLab

Lokalzeitungen spöttisch schreiben, noch lange nicht. Auch weil die Politik manchen Veränderungswillen ausbremst. Der erst vor knapp drei Jahren angetretene Rheinbahn-Chef Michael Clausecker wurde Ende Oktober vom Aufsichtsrat unter Vorsitz des Düsseldorfer Oberbürgermeisters abberufen. Berater Hager ist aber immer noch begeistert von der Zusammenarbeit – auch aus privater Verbundenheit zu Düsseldorf: „Wann hat man schon mal die Chance, etwas für seine eigene Stadt zu tun?“ ■

KLEIN, ABER FEIN

Die Sieger des Best of Consulting Mittelstand

Digitalisierung	
1. Platz	Process Management Consulting
2. Platz (Exzellent)	eccelerate
3. Platz (Prämiert)	Concept AG
Finanz- und Risikomanagement und M & A	
1. Platz	Sonntag Corporate Finance
2. Platz (Exzellent)	K.E.R.N - Die Nachfolgespezialisten
3. Platz (Prämiert)	Saxenhammer & Co
Innovation & Wachstum	
1. Platz	Venture Idea
2. Platz (Exzellent)	eccelerate
3. Platz (Prämiert)	CMC ²
Qualifiziert	Aramis
IT-Management	
1. Platz	blueforte
2. Platz (Exzellent)	M2P Consulting
3. Platz (Prämiert)	Mercedes Benz Consulting
Marketing & Organisation	
1. Platz	möller pr
2. Platz (Exzellent)	ANXO MANAGEMENT CONSULTING
3. Platz (Prämiert)	wdp
Qualifiziert	Beratung Wink
Operational Excellence	
1. Platz	wdp
2. Platz (Exzellent)	KORN CONSULT GROUP
Supply-Chain-Management	
1. Platz	candidus
2. Platz (Exzellent)	Kemény Boehme & Company
Wettbewerbsstrategie	
1. Platz	Tebis AG
2. Platz (Exzellent)	Quest Consulting
3. Platz (Prämiert)	CMC ²
Restrukturierung	
1. Platz	Bachert Unternehmensberatung
2. Platz (Exzellent)	SORG Insolvenzverwaltung/Beigel Petermann & Partner
3. Platz (Prämiert)	Buchalik Brömmekamp
Sonderpreis Pro Bono	
1. Platz	futurest
Public Sector & Nachhaltigkeit	
1. Platz	Prognos

DAS ERSTE MAGAZIN, DAS FÜR MEIN KAPITAL ARBEITET.

Fundierte Geldanlagetipps, Aktien unter der Lupe, Immobilienmarkt im Blick, alles rund um Steuern und Recht: jeden Freitag im führenden wöchentlichen Wirtschaftsmagazin Deutschlands – und direkt unter wiwo.de/finanzen

Verstehen zahlt sich aus.



 **Wirtschafts
Woche**

Und plötzlich wird aus dem Datenungeheuer ungeheures Wissen.

Verändern wir die Zukunft.
Transformieren wir Ihr Unternehmen.



Mehr Daten. Mehr Ideen. Mehr Potenziale. Die digitale Transformation ermöglicht Ihrem Unternehmen, echte Innovationen auf den Weg zu bringen. Umso wichtiger, dass Sie einen erfahrenen Partner an Ihrer Seite haben, der Sie Schritt für Schritt strukturiert durch den Wandel begleitet. Die Zukunft ändert sich, weil wir sie ändern.

Erfahren Sie mehr auf www.kpmg.de/changingfutures

Qualität zahlt sich aus.

