

Capital

11

NOVEMBER 2015
8,00 EURO

Österreich, Benelux: 9,30 Euro
Schweiz: 14,00 sFr.
Italien, Spanien: 10,50 Euro

WIRTSCHAFT IST GESELLSCHAFT



TEST 2015
LEBENS-
VERSICHERUNG:
HOPP ODER TOP?



REBELLEN GESUCHT!

Die Lehre aus dem VW-SKANDAL: Warum Unternehmen mehr Widerspruch brauchen – und wie wir besser Kritik üben

BERATUNGEN

Diese Hidden Champions greifen McKinsey & Co. an

IRAN-GESCHÄFTE

Die deutsche Wirtschaft belebt eifrig alte Kontakte

CRIME-SERIE

Folge II: Der größte Geldfälscher aller Zeiten

*Hidden Champions, Teil I: das Team von Infront
Consulting & Management – Spitzenreiter in der
Kategorie „Digitalisierung“*



TEXT: MATTHIAS LAMBRECHT
FOTOS: DANIEL DELANG
UND MATTHIAS HASLAUER

SPECIAL FORCES

In vielen Bereichen haben Spezialberatungen McKinsey & Co. den Rang abgelassen – sie wollen näher am Kunden sein und Konzepte auch umsetzen. In einer exklusiven Studie stellt Capital die Hidden Champions der Beratungsbranche vor

Nein, auf McKinsey lassen Jens Müller-Oerlinghausen und Axel Sauder auch zehn Jahre nach ihrem Abschied nichts kommen: „Wir schulden dieser Firma viel“, sagt Müller-Oerlinghausen. „Wir haben dort unser Handwerk gelernt, profitieren immer noch vom Netzwerk und haben nicht zuletzt viele gute Freunde, die für McKinsey arbeiten.“

Dennoch haben sie sich von der weltweit führenden Unternehmensberatung getrennt. Haben die „gemeinsame Alma Mater verlassen“, wie Sauder sagt. Um eine andere Art von Beratung anzubieten. Die nicht nur analysiert, wo Probleme liegen, und beschreibt, was zu tun wäre. Sondern mit Kunden daran arbeitet, diese Konzepte auch umzusetzen.

„Wir wollen die schlummern Potentiale von Organisationen wecken, indem wir herausholen, was in den Menschen steckt“, sagt Müller-Oerlinghausen. Als Sparringspartner und Coaches, die Vorständen wie Abteilungsleitern auf Augenhöhe begegnen. Als Moderator, der Führungskräften hilft, ihre Teams neu aufzustellen. Aufwendig ist das, eine

Aufgabe für Berater mit Persönlichkeit. „Das bedeutet dann auch, ein Stück weit weniger auf die Umsätze zu schauen“, sagt Sauder. „Mit dem Geschäftsmodell von McKinsey wäre das nicht ohne Weiteres vereinbar.“

Undconsorten haben sie sich genannt, als sie 2006 in die Selbstständigkeit starteten. Dabei hatten die beiden Ex-Meckies gar keine Konsorten, am Anfang nicht einmal ein richtiges Büro. Doch das hat sich schnell geändert. Inzwischen sind drei Partner hinzugekommen und 30 Mitarbeiter. Die Adresse ist fein, ein Altbau am Kurfürstendamm, der Look der Berater eher casual. Die Gründer sitzen in Jeans und Shirt an einem frühen Herbsttag im sonnen durchfluteten Besprechungsraum.

Mit ihrem Konzept haben sich die beiden Berliner und ihre Partner am Beratermarkt durchgesetzt. So überzeugend, dass sie in ihrem Fachgebiet als Berater mit den Schwerpunkten Strategie, Personal, Mobilisierung und Organisation die großen internationalen Consultingfirmen auf dem deutschen Markt hinter sich gelassen haben – jedenfalls →

ROI MANAGEMENT CONSULTANTS

Mit Standorten in Europa und China berät ROI führende globale Unternehmen aus Luftfahrt und Maschinenbau sowie Automobilhersteller und -zulieferer. Der Schwerpunkt der Beratung liegt in den Bereichen Forschung und Entwicklung, Produktion und Supply-Chain-Management. Die gut 100 ROI-Berater unterstützen ihre Kunden dabei, Produkte, Technologien und Produktionsnetzwerke zu optimieren. Weiterer Schwerpunkt der Beratungsarbeit ist die Arbeit an Industrie-4.0-Lösungen. Ziel ist, die Potenziale des Internet of Things (IoT) für innovative Geschäftsmodelle und Prozesse zu nutzen. Dabei können die Berater von ROI mit Industrieerfah-



rung, Technologieexpertise, Kenntnis der Produktionsstandorte und Lean-Management-Know-how punkten.

GRÜNDUNGSJAHR 1999

MITARBEITER 100

UMSATZ 15 Mio. Euro

REFERENZEN BMW, Knorr-Bremse, MTU, ThyssenKrupp, Webasto

ENGINEERING & PRODUCTION

ROI Management	411
TMG Consultants	406
McKinsey & Comp.	390
Staufen	376
Boston Cons. Group	346

in der Wahrnehmung der Entscheider aus deutschen Unternehmen: Undconsortien gehört zu den Hidden Champions der Branche, so das Ergebnis einer exklusiven Studie, die die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in Kooperation mit Capital durchgeführt hat.

Alle drei Jahre sucht das Team um WGMB-Geschäftsführerin Bianka Knobloch und den Bonner Hochschulprofessor Dietmar Fink nach hoch spezialisierten Beratungsfirmen, die oft noch unter dem Radar arbeiten – denen Spitzenkräfte aus der Wirtschaft in ihrem Fachgebiet aber eine größere Expertise attestieren als McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) oder Roland Berger.

469 Topmanager haben in diesem Jahr an der Befragung teilgenommen. 14 Hidden Champions haben Knobloch und Fink als die heimlichen Favoriten der Führungsetagen identifiziert – die Capital in dieser Ausgabe vorstellt.

Undconsortien, die sich im Fachgebiet „Führung & Organisation“ vor McKinsey, Bain & Company und BCG platzieren konnten, haben sich diese Auszeichnung zum ersten Mal verdient. Andere, wie die Ein-

kaufs- und Beschaffungsspezialisten der Düsseldorfer Beratungsfirma Kerkhoff Consulting oder die Stuttgarter Controlling- und Finanzexperten von Horváth & Partners, konnten zum wiederholten Mal als heimliche Stars reüssieren. Acht Beratungsfirmen schneiden wie Undconsortien in diesem Jahr erstmals besser ab als die großen Rivalen.

Leichter sei das in den vergangenen Jahren nicht geworden, sagt Branchenkenner Fink: „Es ist keineswegs so, dass die Zeit der großen, internationalen Partnerschaften vorbei ist und jetzt die Kleinen kom-

men.“ Vielmehr gelinge es nur wenigen der Spezialisten, auf gleichem Niveau mit den Großen zu konkurrieren. Klare Fokussierung auf ein Fachgebiet oder eine Branche sei Voraussetzung für den Erfolg. „Die Nische muss stimmen“, sagt der Professor für Unternehmensberatung und -entwicklung. Neben besseren Fach- oder Branchenkenntnissen zeichnet die Hidden Champions eine hohe Umsetzungskompetenz aus: Sie wissen nicht nur, was zu tun ist – sondern auch, wie man es anpackt.

Die Suppe selber auslöffeln, die man angerührt hat, nennt das Jan Burgard. Wenn der Kunde sagt: „Die Strategie ist super – jetzt beweisen Sie auch, dass sie funktioniert.“ Dann zeigen Burgard und seine Mitstreiter von Berylls Strategy Advisors, was sie draufhaben. „Wichtig ist, dass man sich dabei für nichts zu schade ist“, sagt Burgard. Etwa wenn es darum geht, die Integration zweier Unternehmen nach einer Übernahme voranzutreiben. Ein hochkomplexes Vorhaben mit unzähligen Details – und eine Aufgabe, an der Manager nach der Fusion oft scheitern. „Die Kunden schätzen uns, weil wir bis ganz nach unten gehen und die Probleme mit ihnen lösen“, sagt

**„ES IST NICHT SO,
DASS DIE ZEIT
DER GROSSEN
VORBEI IST UND DIE
KLEINEN KOMMEN.
DIE NICHE MUSS
STIMMEN“**

**PROF. DR. DIETMAR FINK,
WGMB**

der Berylls-Partner Andreas Radics. „Dass wir dabei mehr liefern als gefordert, ist für uns ganz normal.“

Dazu gehört dann auch schon mal, dass die Berater die Entwicklung eines Onlinekonfigurators selbst in die Hand nehmen, mit dem Mercedes-Benz-Kunden die Ausstattung ihrer Autos zusammenstellen können. Mit dem Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme und einer Stuttgarter Digitalagentur arbeitete Berylls im Auftrag von Daimler an der Software, die Vorlieben des Autokäufers – vom Sport- und Reiseverhalten bis hin zum Musik- und Literaturgeschmack – abfragt. Und ihm dann mithilfe eines selbst lernenden Algorithmus individuelle Ausstattungsvarianten vorschlägt.

Über die richtige Spezialisierung mussten die Gründer der jungen Münchner Beratungsfirma nicht lange nachdenken. Sie sind allesamt Autonarren, hatten bei Branchengrößen wie Oliver Wyman oder als Manager bei großen Herstellern gearbeitet, bevor sie sich zum Neustart entschlossen. „Alle unsere Berater identifizieren sich bis aufs Kleinste mit dieser Industrie“, sagt Berylls-Partner Jan Dannenberg. „Diese Pas-

„ALL UNSERE BERATER IDENTIFIZIEREN SICH BIS AUFS KLEINSTE MIT DER AUTOINDUSTRIE. DIE PASSION HABEN ANDERE NICHT“

JAN DANNENBERG, BERYLLS

sion und dieses geballte Branchenwissen findet man in den meisten der großen Beratungsfirmen nicht.“

Dannenberg ist sozusagen zwischen Autos aufgewachsen. Sein Vater war erster Volvo-Händler in Deutschland. In seiner Garage steht immer noch das 50 Jahre alte Schweden-Modell, an dem er bereits als Student herumgebastelt hat. Wenn man die Berylls-Partner auf die Digitalisierung der Autobranche anspricht, kommen sie richtig in Fahrt, sprechen von der größten Zä-

sur seit der Erfindung des Automobils. Schon als junger Manager hatte Burgard einem Vorstand ein Konzept für das vernetzte Auto vorgestellt – und wurde zehn Minuten angebellt. „Da habe ich mich gefühlt wie bei Tempo 300 mit Fahrtwind im Cabrio“, sagt Burgard und grinst.

Die Kunden wissen die Leidenschaft zu schätzen. Sie bewerten nicht nur die Fachkompetenz höher als die von McKinsey und Oliver Wyman, die im Ranking folgen (siehe Grafik unten). Berylls ist auch die Beratung, mit deren Arbeit die befragten Topmanager insgesamt am zufriedensten waren – über alle Branchen und Fachgebiete hinweg.

Den Respekt vor den Branchenführern haben sich die Newcomer von Berylls bewahrt. Doch sie wissen genau, warum sie ihnen den Rücken gekehrt haben. „Bei den Großen wird man müde im Kopf“, sagt Dannenberg. Da gehe es für die Partner vor allem ums Geld. Immer mehr Projekte, damit der Umsatz stimmt, immer weniger Kontakt zum Kunden. Diese schätzen den täglichen Kontakt – und die Zusammenarbeit mit erfahrenen Beratern. Wer hier als Berufsanfänger auf eine Festanstellung hofft, „muss bei uns als →

BERYLLS STRATEGY ADVISORS

Berylls Strategy Advisors ist eine auf die Automobilindustrie spezialisierte Topmanagement-Beratung. Kunden sind große Autohersteller und -zulieferer, Dienstleister für die Autoindustrie sowie Investoren. Selbsterklärtes Ziel der Beratungsarbeit von Berylls ist es, den Kunden maßgeschneiderte Lösungen anzubieten, die das betreute Unternehmen in die Lage versetzen, die erzielten Verbesserungen aus eigener Kraft zu bewahren und fortzuführen. Dabei bauen die Partner auf Branchenkenntnisse und Expertise, die sie schon vor ihrem Neuanfang mit Berylls bei internationalen Beratungsfirmen und im Management globaler Konzerne erwerben konnten.



GRÜNDUNGSJAHR 2011

MITARBEITER 35

UMSATZ 15 Mio. Euro

REFERENZEN Globale Premium- und Volumen-Automobilhersteller sowie nationale Joint Ventures; internationale Marktführer der Automobilzuliefererindustrie; Private-Equity-Unternehmen und Investment-Fonds mit globalen Automotive-Investments

AUTOMOBILINDUSTRIE

Berylls Strategy	419
McKinsey & Comp.	404
Oliver Wyman	388
ROI Management	384
Boston Cons. Group	381

HIDDEN CHAMPIONS

HEIMLICHE SPITZENREITER

Alle drei Jahre ermittelt die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung aus Bonn, welche kleinen und wenig bekannten Beratungsfirmen nach Einschätzung von Topmanagern mehr zu bieten haben als die Branchenriesen

ENERGIEWIRTSCHAFT

The Advisory House		428
McKinsey & Comp.		396
Boston Cons. Group		394
Accenture		391
KWP Cons. Group		386

THE ADVISORY HOUSE

Die Branchenexperten von The Advisory House legen Wert auf schlagkräftige Projektteams mit einem stimmigen Mix aus Kunden und Beratern. Wenn es sinnvoll ist, steigt The Advisory House sogar als Teilhaber in Joint Ventures mit seinen Kunden aus der Energiewirtschaft ein.

GRÜNDUNGSJAHR 2003

MITARBEITER 55

UMSATZ 12 Mio. Euro

REFERENZEN Unternehmen und Technologiefirmen der Energiewirtschaft sowie Commodity-Händler

ENGINEERING & PRODUCTION

ROI Management ¹		411
TMG Consultants		406
McKinsey & Comp.		390
Staufen		376
Boston Cons. Group		346

TMG CONSULTANTS

Die auf die produzierende Industrie fokussierte Beratungsfirma unterstützt Kunden entlang der Wertschöpfungskette mit branchenübergreifender Kompetenz. Um auch spezifische Anforderungen schnell und professionell zu bedienen, arbeitet TMG mit einem internationalen Netzwerk von Experten.

GRÜNDUNGSJAHR 1986

MITARBEITER 70

UMSATZ 20 Mio. Euro

REFERENZEN Konzerne und große Mittelständler, vornehmlich aus der Automobilindustrie und dem Maschinenbau

DISTRIBUTION

Barkawi Mgmt Cons.		423
Boston Cons. Group		363
McKinsey & Comp.		344
Bain & Company		336
Roland Berger		329

BARKAWI MANAGEMENT CONSULTANTS

Grundsatz der international aufgestellten Managementberatung mit den Schwerpunkten Supply-Chain-Management und After-Sales-Services ist absolute Unabhängigkeit. Barkawi ist daher weder mit großen Wirtschaftsprüfern noch mit Softwareherstellern verbandelt.

GRÜNDUNGSJAHR 1994

MITARBEITER 140

UMSATZ 26 Mio. Euro

REFERENZEN SMS Group, Putzmeister, AGCO, Koenig & Bauer, GE, Claas, Linde Material Handling

HOMBURG & PARTNER

Eine eigene Marktforschungsabteilung liefert der Mannheimer Beratungsfirma die empirische Basis für ihre Beratung, die auf Marktanalysen, Marketing, Vertrieb und optimale Preissetzung konzentriert ist. Eng kooperiert wird mit dem Lehrstuhl des Firmengründers Professor Christian Homburg.

GRÜNDUNGSJAHR 1997

MITARBEITER 120

UMSATZ keine Angabe

REFERENZEN Audi, BASF, BMW, Boehringer Ingelheim, Bosch, BSH Hausgeräte, Evonik, Hella, Jenoptik, Pfizer, Symrise, Trumpf, Würth

MARKETING & VERTRIEB

Homburg & Partner		409
Batten & Company		407
Boston Cons. Group		404
McKinsey & Comp.		397
Simon-Kucher & Part.		392

469

Topmanager aus deutschen Unternehmen haben gewählt

BATTEN & COMPANY

Die auf Marketing und Vertrieb spezialisierte Beratungsfirma, Tochter von BBDO Worldwide, arbeitet mit unterschiedlichen Ansätzen: So bietet sie zum Beispiel stark methodisch geprägte Analytik genauso an wie das Erarbeiten von Strategien in Workshops mit Mitarbeitern und Managern ihrer Kunden.

GRÜNDUNGSJAHR 2000

MITARBEITER 70

UMSATZ keine Angabe

REFERENZEN Allianz Global Investors, Commerzbank, Daimler, VW, Siemens, KIA, Migros, Media-Saturn, Boehringer Ingelheim, Roche

1) siehe Seite 72

KANDIDATEN Die Firmen werden von einem unabhängigen Expertengremium ausgewählt und von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) begutachtet. Eine Bewerbung ist nicht möglich.

ENTSCHEIDER 469 Topmanager aus deutschen Unternehmen mit jeweils mehr als 1 Mrd. Euro Umsatz sowie aus großen Banken und Versicherungen

wurden zu ihren Erfahrungen mit Managementberatungen befragt.

METHODE Um sich als Hidden Champion zu qualifizieren, dürfen die Firmen nicht mehr als 15 Prozent der Befragten ohne Erinnerungshilfen bekannt sein. Der Anteil ihrer Kunden, die auch mit den drei Etablierten – McKinsey, Roland Berger und Boston Consulting – zusammenarbeiten, muss bei mindestens

50 Prozent liegen. Schließlich muss ihre Kompetenz in einer Spezialdisziplin von den Führungskräften der Unternehmen höher eingeschätzt werden als die der großen Beratungsfirmen.

DETAILS Die vollständige Untersuchung kann bei der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung in Bonn angefordert werden: studien@wgmb.org

LEAN-MANAGEMENT

Staufen		407
Boston Cons. Group		374
McKinsey & Comp.		364
TMG Consultants		358
Roland Berger		357

STAUFEN

Weil Verbesserung ein kontinuierlicher Prozess ist, der die Bereitschaft zur Veränderung von gewohnten Abläufen voraussetzt, haben die Lean-Management-Experten von Staufen eine Akademie aufgebaut, die Programme zur Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter ihrer Kunden anbietet.

GRÜNDUNGSJAHR 1994

MITARBEITER 210

UMSATZ 41 Mio. Euro

REFERENZEN Automobilhersteller und Maschinenbauer, darunter Schuler, EMAG, Starrag, Sew-Eurodrive

LOGISTIK & TRANSPORT

M2P Consulting		411
Boston Cons. Group		410
McKinsey & Comp.		396
Roland Berger		377
Accenture		350

M2P CONSULTING

Wenn es gilt, im Zuge der Digitalisierung Prozesse unternehmensübergreifend neu zu gestalten, unterstützt die auf Logistik- und Transportunternehmen ausgerichtete Firma ihre Kunden mit strategischer Beratung, beim Einsatz der richtigen Technologie und der Umsetzung innovativer Lösungen.

GRÜNDUNGSJAHR 1998

MITARBEITER 65

UMSATZ 10 Mio. Euro

REFERENZEN Lufthansa, Emirates Airline, Thomas Cook, Fraport, Flughafen Berlin Brandenburg, Dubai Airports

CONTROLLING & FINANZEN

Horváth & Partners		419
KPMG		407
PwC		406
Ernst & Young		400
McKinsey & Comp.		390

HORVÁTH & PARTNERS

Die Experten für Controlling und Finanzen bieten ihre Dienste auch zur Verbesserung von Prozessmanagement und Organisation sowie im strategischen Management an. Über die Horváth Akademie wird das Know-how in Trainings- und Weiterbildungsveranstaltungen vermittelt.

GRÜNDUNGSJAHR 1981

MITARBEITER 600

UMSATZ 120 Mio. Euro

REFERENZEN Großunternehmen und Mittelständler sowie Organisationen des öffentlichen Sektors

KERKHOFF CONSULTING

Die praxiserfahrenen Experten für Einkauf, Beschaffung und Produktion zeichnen sich durch ihre hohe Kompetenz bei der Umsetzung von Projekten aus: Die Arbeit der Kerkhoff-Berater endet nicht mit der Präsentation eines Konzepts, sondern erst dann, wenn es vollständig beim Kunden implementiert ist.

GRÜNDUNGSJAHR 1999

MITARBEITER 65

UMSATZ 13 Mio. Euro

REFERENZEN Teekanne Holding, Pro Sieben Sat 1, Provinzial Rheinland Versicherung, Lindal Group, Gerd Bär, Ganske Verlagsgruppe, Flottweg, BNP Paribas, Arag, SMS Group, Homag Group

EINKAUF & BESCHAFFUNG

Kerkhoff Cons.		406
A.T. Kearney		393
Roland Berger		385
McKinsey & Comp.		376
KPMG		373

TELEKOMMUNIKATION & MEDIEN

Solon Mgmt. Cons.		416
McKinsey & Comp.		398
Boston Cons. Group		381
Accenture		373
Arthur D. Little		372

SOLO MANAGEMENT CONSULTING

Die klare Fokussierung auf die Branchen Medien, Entertainment, Kabelnetze, Festnetz, Mobilfunk, Technologie und Private Equity, die internationale Ausrichtung sowie die Industrieerfahrung der Partner und Mitarbeiter zeichnen die Münchner Beratungsfirma aus.

GRÜNDUNGSJAHR 1996

MITARBEITER 60

UMSATZ keine Angaben

REFERENZEN führende europäische Telekommunikationsanbieter, Medien- und Verlagshäuser wie Pro Sieben Sat 1 oder Bavaria Film

*Hidden Champions, Teil II: Hans-Georg Scheibe,
Vorstand von ROI Management – dem Spitzenreiter
in der Kategorie „Engineering & Production“*



Praktikant schon brutalst die Lampen ausgeschossen haben“, sagt Burgard. Das kommt nicht oft vor. Eher wird dann der Vertriebsexperte von Tesla eingestellt als der Absolvent der Business School mit Topnoten. Kein Berater hat weniger als fünf Jahre Praxis in der Branche.

Teams talentierter, aber unbedarfter Berufsanfänger zu Kunden zu schicken ist für die Hidden Champions keine Option. Die in der Branche als „Kinderkreuzzug“ bespöttelten Einsätze überlassen sie lieber den Großen. Und auch das vorherrschende Prinzip des „up or out“ – wer nicht aufsteigt, muss gehen – wird bei den Spezialisten nicht praktiziert. Im Gegenteil, sie werben mit offenem Betriebsklima und ausgewogener Work-Life-Balance.

„Die Leute hält man am besten mit Spaß an der Arbeit in einem guten Team“, lautet das Credo der Personalführung, mit dem ROI Management Consulting in den Kreis der Hidden Champions aufgestiegen ist. „Hier gibt es weniger Bürokratie, weniger Hierarchien und Titel und keine Ellenbogenmentalität“, sagt Hans-Georg Scheibe. Dass es bei ROI informeller und pragmatischer zugeht, nimmt man dem unprä-

„BEI UNS GIBT ES WENIGER BÜROKRATIE, WENIGER HIERARCHIE UND WENIGER ELLBOGEN“

HANS-GEORG SCHEIBE, ROI

tiös auftretenden Vorstand sofort ab. Pragmatisch ist auch die Wachstumsstrategie der Münchner Beratung, die im Fachgebiet „Engineering & Production“ die Branchengrößen abgehängt hat. Mit dem klaren Fokus auf Produktentwicklungs- und Produktionsprozesse punktet auch ROI bei der Umsetzung und einer auf den Kunden zugeschnittenen Beratung. „Wir gehen sehr individuell und wenig standardisiert vor“, sagt Scheibe. „Das ist Segen und Fluch zugleich. Denn mit diesem Ansatz kann man nicht so schnell wachsen.“

Dennoch sei eine gewisse Größe notwendig, um die vom Kunden geforderte Qualität bieten zu können: Und weil die Kunden, zu denen bei ROI die großen Autohersteller, Zulieferer und Maschinenbauer zählen, in aller Welt produzieren, muss auch ROI global aufgestellt sein. Dabei hilft ein enges Netz internationaler Partner. Neben München, Zürich und Wien gehören auch Prag und Peking zu den Standorten. „Nur durch diese Präsenz sind wir in der Lage, globale Projekte zu übernehmen“, sagt Scheibe. „Durch unser internationales Team fest angestellter Berater stellen wir die Qualität in den Projekten sicher.“

Um diese zu sichern, schult ROI neue Mitarbeiter in einer eigenen Lernfabrik in Tschechien, in der das Modell einer Montagelinie aufgebaut ist, um möglichst realitätsnah Produktionsprozesse zu simulieren. Mit 20 fast ausschließlich chinesischen Beratern ist Peking die am schnellsten wachsende Niederlassung. Mehr als ein Viertel der ROI-Mitarbeiter ist drei Jahre nach der Eröffnung am Standort in Asien beschäftigt.

Nicht allen Hidden Champions gelingt es so erfolgreich wie ROI, das Wachstum zu managen, ohne in →

UNDCONSORTEN

Die Berliner Berater unterstützen ihre Klienten beim Management von Veränderungen im Tagesgeschäft und dem Wandel von Geschäftsmodellen. Beratungsschwerpunkte sind Strategie, Personal, Mobilisierung sowie Organisation. Das Spektrum der Auftraggeber reicht von aufstrebenden Jungunternehmen bis hin zu großen Familienunternehmen und Dax-Konzernen oder öffentlichen Verwaltungen. Die Partner und Mitarbeiter von Undconsorten stehen ihren Kunden im Rahmen eines ganzheitlichen integrierten Ansatzes als Berater, Moderator, Sparringspartner und Coach zur Verfügung, arbeiten mit Gruppen ebenso wie mit Einzelpersonen. Dabei verbinden sie die Entwicklung von strategischen In-



halten und Konzepten mit der systematischen Weiterentwicklung der Mitarbeiter und nachhaltiger Verhaltensänderung in der Organisation.

GRÜNDUNGSJAHR 2006

MITARBEITER 30

UMSATZ keine Angaben

REFERENZEN Dax-Unternehmen, führende Familienunternehmen und große öffentliche Institutionen

FÜHRUNG & ORGANISATION

Undconsorten	412
McKinsey & Comp.	403
Bain & Company	392
Boston Cons. Group	387
Malik Management	385

INFRONT CONSULTING & MANAGEMENT

Nicht wie Berater, sondern wie Unternehmer denken – so lautet die Prämisse, der die Partner und Mitarbeiter von Infront bei ihrer Arbeit folgen: Gemeinsam mit ihren Kunden überprüfen und überarbeiten sie deren Geschäftsmodelle, um die Unternehmen auf die Herausforderungen der Digitalisierung einzustellen. Ungewöhnliche Lösungen zu finden und zu entwickeln ist dabei das erklärte Ziel – damit die Kunden nicht von disruptiven Einbrüchen überrascht werden, sondern die Entwicklung auf ihren Märkten selbst mit vorantreiben. Die Infront-Partner haben schon vor Jahren Erfahrungen in Medien- oder Telekommunikationsunternehmen gesammelt,



die früh von der Digitalisierung erfasst wurden. Sie verfügen damit über Kenntnisse, die inzwischen in allen Branchen gebraucht werden.

GRÜNDUNGSJAHR 2004

MITARBEITER 25

UMSATZ 5 Mio. Euro

REFERENZEN RWE, Pro Sieben Sat 1, Wincor Nixdorf, Telefónica, Sunrise Communications

DIGITALISIERUNG

Infront Consulting		397
McKinsey & Comp.		383
Boston Cons. Group		372
Accenture		370
Deloitte		357

der Substanz Schaden zu nehmen. „Einige scheitern, weil sie mit ihrer hohen Spezialisierung auf dem deutschen Markt an Wachstumsgrenzen stoßen“, sagt Branchenexperte Fink. Damit falle es ihnen schwerer, aufstrebenden Mitarbeitern Perspektiven zu bieten und sie als Partner zu binden.

Aber auch der Druck, den global aufgestellten Kunden auf die internationalen Märkte zu folgen, kann schnell Wachstumsschmerzen bereiten. „Fähige Partner im Ausland zu gewinnen, ist für kleine Beratungsfirmen nicht einfach. Potenzielle Kandidaten gehen lieber zu den großen Beratungen, als die Niederlassung für eine unbekannte Firma aufzubauen“, sagt Fink. Und einen der angestammten Partner in die Ferne zu schicken, reiße oft Lücken ins Geschäft.

Den Wettbewerbsvorteil der gewichtigen Rivalen bekommen die kleinen Herausforderer auch im Zuge der Digitalisierung zu spüren, die längst die Beraterbranche erfasst hat. Die Marktführer können hier Größenvorteile nutzen und etwa in softwarebasierte Analysewerkzeuge investieren. „Das Beratergeschäft wird immer industrieller, gerade in

den strategisch-analytischen Bereichen“, sagt Fink. „Die Kleinen haben da einen Riesennachteil.“ Sie können die Investitionen in innovative IT-Lösungen nicht stemmen, für die Riesen inzwischen dreistellige Millionensummen aufwenden.

Die neue Technik aber bietet gleichzeitig auch Chancen für Spezialisten. Erstmals fragten Knoblach und Fink in der Studie nach Beraterqualitäten zum Thema Digitalisierung – und fanden auch hier einen Hidden Champion: Die Hamburger Beratungsfirma Infront besetzt den Spitzenplatz und konnte sich damit gegen McKinsey, BCG, Accenture und Deloitte durchsetzen, die in diesem Segment zu den Top Five gehören (siehe Grafik oben).

**„DIE MANNSCHAFT
MUSS ALLES
MITTRAGEN,
DESHALB BINDEN
WIR SIE FRÜH EIN“**

FRANK DEBURBA, INFRONT

Das Erfolgsrezept der Hanseaten spiegelt sich in einem weiteren Ergebnis wider: Die Topmanager bescheinigten den Beratern die höchste Kommunikationsfähigkeit aller im Wettbewerb stehenden Beratungen.

„Wir betrachten unsere Arbeit als Teil der Leistung des Managements unserer Kunden“, erklärt Infront-Partner Frank Deburba den Spitzenwert. Dazu bilden die Berater Teams mit den Führungskräften ihrer Kunden, arbeiten gemeinsam an Lösungen. „Denn gemeinsam erzielte Ergebnisse lassen sich im Unternehmen leichter umsetzen: Die Mannschaft muss alles mittragen, deshalb versuchen wir sie frühzeitig mit einzubinden.“ Das gelingt oft so gut, dass die Infront-Berater auf Betriebsfeiern eingeladen werden und dort zu hören bekommen: „Ihr seid ja gar keine richtigen Berater!“

Für Deburba, ein schmalere, eher zurückhaltender Typ, und seine vier Partner ist das ein Kompliment. Dabei warten sie regelmäßig mit unbequemen Wahrheiten auf, wenn sie über die Digitalisierung sprechen. In Workshops beschreiben sie die Schockwellen, die etablierte Unternehmen erfassen, wenn innovative Herausforderer mithilfe neuer Tech-

nologien in ihre Märkte drängen. Sie lassen fünf „apokalyptische Reiter“ antreten, die für verschiedene Formen kreativer Zerstörung stehen (das Modell hat Capital in Ausgabe 04/2015 vorgestellt).

Doch am Ende geht es immer um die Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells. Dazu bauen sie beim Kunden einen „Lagetisch“ auf. Mit bunten Holzklötzen visualisieren sie die Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Wettbewerbern. Dabei fließen die Erfahrungen ein, die Deburba und seine Partner in Telekommunikations- und Medienkonzernen gesammelt haben, die schon früh in den Strudel der Digitalisierung gerieten – der aber inzwischen viele Unternehmen erfasst hat. Deburba weiß, dass er mit dem internationalen Netzwerk und den analytischen Potenzialen von McKinsey & Co. nicht mithalten kann. „Es gibt Unternehmen, die

würden uns nie beauftragen, weil wir keine starke Marke haben.“ Doch dass 80 Prozent seiner Kunden nach dem ersten Workshop weiter mit Infront arbeiten wollen, sei noch so ein „Riesenkompiment“, das zeigt: Der Ansatz funktioniert.

Als Hidden Champion fühlt er sich denn auch richtig wohl. „Wachsen nur um des Wachstums willen – das erschließt sich mir nicht.“ Und sich einer größeren Beratung anzuschließen schon gar nicht.

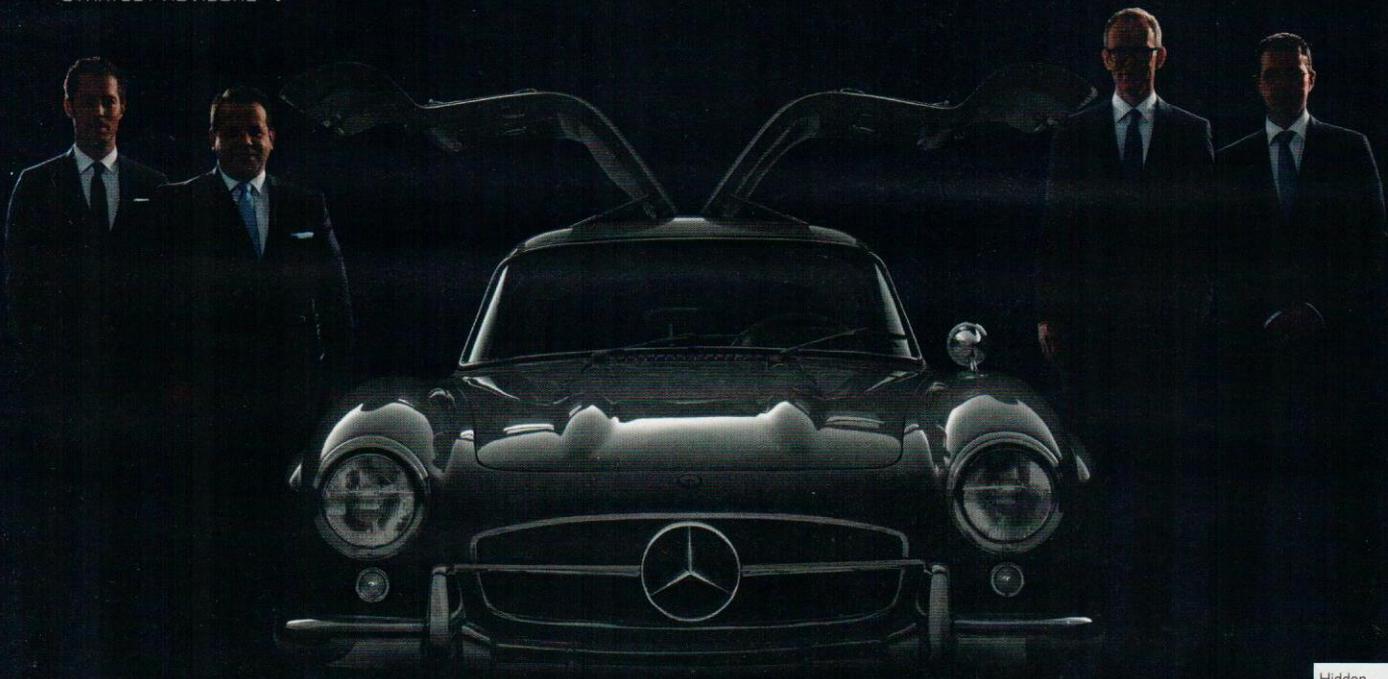
So geht es manchen Hidden Champions: Die Großen versuchen, sich die Spezialisten einzuverleiben. Für Infront kommt das nicht infrage. Auch für die Partner von Berylls in München ist ein solcher Exit aus der Selbstständigkeit undenkbar: „Dann wäre ich doch nur wieder dort“, sagt Mitgründer Dannenberg, „wo ich vor ein paar Jahren aus guten Gründen ausgestiegen bin.“

WAS WURDE AUS ...? Wer zum Hidden Champion gekürt wird, weckt das Interesse der Beratungsriesen

Seit 2006 kürt WGMB alle drei Jahre die Hidden Champions der Beraterbranche. Eine wichtige Auszeichnung – mit der die kleinen Beraterfirmen oft auch Begehrlichkeiten bei den Branchenführern wecken. Vor allem die großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben in den letzten Jahren gern ihre Kompetenz durch die Übernahme kleiner Spezialisten ausgebaut. So übernahm KPMG 2012 die Berater Brainnet Supply Management Consultants (Hidden Champion 2009 im Bereich „Einkaufsberatung“). J&M Management Consulting (Hidden Champion 2009 und 2012, „SCM – Interne Lieferketten und Prozesse“) wurde 2013 von Ernst & Young gekauft. Management Engineers (2009, „Operative Effizienz“) gehört heute zu PwCs Strategy&. ◇

berylls

STRATEGY ADVISORS



HIDDEN CHAMPION 2015



2015