

Die klügsten KÖPFE

Im Zeitalter von künstlicher Intelligenz müssen
Berater und Juristen sich auf ihre Stärken besinnen:
Analyse, Empathie und Kreativität

AUSGEZEICHNET IM CONSULTING

Wir gratulieren unseren Mitgliedern!



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

haben Sie sich auch schon mal bei diesem Gedanken erwischt? Da schwärmt wieder jemand von all den Möglichkeiten der künstlichen Intelligenz. Davon, dass sie enorme Effizienzen heben und all die stupiden Aufgaben im Unternehmensalltag erledigen werde. Und dann schießt Ihnen dieser Gedanke in den Kopf – und Sie sind gerade noch klug genug, ihn nicht laut zu äußern: Ach, mit etwas mehr menschlicher Intelligenz wäre uns doch schon geholfen.

Gut so. Denn: So beeindruckend all das auch ist, was Maschinen inzwischen ermöglichen, so wichtig bleibt doch der Mensch. Gerade für den unternehmerischen Erfolg. KI ist nämlich ein schlechter Strategie.

Wer seinen Wunsch, eher etwas mehr menschliche Intelligenz statt der künstlichen im Unternehmen zu fördern, allzu laut äußert, wird schnell missverstanden. Als Technikskeptiker. Oder gar Blockierer. Und natürlich kann KI Prozesse automatisieren, im Marketing oder der Buchhaltung, und so für einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil sorgen. Gerade Juristen und Unternehmensberatern verschafft die Technik mehr Zeit für die Arbeit mit ihren Kunden und die Reflexion über neue Geschäftsmodelle, Diversity-Initiativen oder Nachhaltigkeitsprojekte.

Aber das bedeutet auch: Der Mensch wird dort gebraucht, wo die Maschine (noch) versagt. Er muss Gefühle zeigen – mit Partnern verhandeln, Mitarbeiter coachen, Sicherheit in unsicheren Zeiten vermitteln. Und er muss Talente dabei unterstützen, diese Kompetenzen zu trainieren. Das kann keine KI.



VARINIA BERNAU
Resortleiterin Management & Karriere

Wer erfolgreich sein will, der kann nicht nur die Zukunft aus der Vergangenheit ableiten, so wie es der Algorithmus tut. Eine Strategie entsteht, indem man nach Ideen und Inspirationen sucht und aussichtsreiche Optionen herausfiltert. Und den Mut beweist, eine Entscheidung zu treffen, von der man nur weiß, dass sie im Moment die bestmögliche ist – aber nie ganz genau wissen kann, ob sie sich am Ende auch als die richtige erweist. Darum letztlich geht es in Unternehmensberatungen wie in Kanzleien.

Die WirtschaftsWoche wirft einmal im Jahr gemeinsam mit einer hochkarätigen Jury einen Blick auf Projekte und Initiativen aus diesen beiden Branchen und zeichnet die besten aus – mit den Preisen für Best of Consulting und Best of Legal. Auf den folgenden Seiten finden sie das Ergebnis: Geschichten von Menschen, die die Beobachtungsgabe, den Mut und die Kreativität bewiesen haben, die es für das Maschinenzeitalter so dringend braucht. Geschichten von klugen Köpfen, die locker gegen Kollege KI bestehen. ■

TIEFER
EINSTEIGEN.
SUBSTANZIELLER
BERATEN.
NACHHALTIGER
LÖSEN.



CONSULTING

KBC überzeugt bei **BEST OF CONSULTING** in den Kategorien „Supply Chain Management“ und „Business Resilience“.

TO THE
CORE

www.kbc-consultants.com



KATEGORIE

Manufacturing & Operations
Purchase & Supply Change Management



KATEGORIE

SP - Digital Transformation
SP - Sustainability



KATEGORIE

Technologies



KATEGORIE

SP - Digital Transformation
Female Consultants



KATEGORIE

Strategy
Female Trailblazer



KATEGORIE

Technologies



KATEGORIE

Technologies



KATEGORIE

Strategy



KATEGORIE

Manufacturing & Operations



KATEGORIE

Finance



KATEGORIE

Strategy
Organisation



KATEGORIE

Marketing



KATEGORIE

Manufacturing & Operations

IMPRESSUM

Chefredakteur
Horst von Buttlar

Redaktion
Varinia Bernau, Konrad Fischer, Kristin Rau, Anna Friedrich*, Jennifer Garcia*, Anne Hünigghaus*, Mia Pankoke*, Lars-Thorben Niggelhoff*, David Selbach*, Jennifer Spatz*, Johanna Stein*

*Freie/-r Mitarbeiter/-in

Chefin vom Dienst
Angela Kürzdörfer

Creative Director
Patrick Zeh

Gestaltung
Claudia Immig, Juliane Reyes Nova

Bildredaktion
Patrick Schuch

Produktion
Markus Berg, Petra Jeanette Schmitz

Verlag
Handelsblatt GmbH,
Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf

Anzeigenverkauf
iq media marketing gmbh,
Toulouser Allee 27,
40211 Düsseldorf

Verantwortlich für Anzeigen
Christian Wiele

Geschäftsführung
Andrea Wasmuth (Vorsitz),
Sebastian Christensen

Druck
Vogel Druck und Medienservice
GmbH, Leibnizstraße 5,
97204 Höchberg



Bitte LÖSCHEN!

Von allen Seiten steht die deutsche Wirtschaft unter Druck:
blendende Geschäfte für Restrukturierungsberater, die längst
mehr sind als Bilanzfeuerwehrleute

Seit Jahren folgt für deutsche Unternehmen Einschlag auf Einschlag: die Coronapandemie, steil steigende Energiepreise, Lieferkettenschwierigkeiten, nun auch noch eine hohe Inflation mit Zinsanpassungen. Die Suche nach dem

Tiefpunkt, sie führt nur zu immer noch tieferen Grabungen, so der Eindruck. Mancher Manager möchte sich da wohl am liebsten hinstellen, wie der ehemalige Trainer der deutschen Fußballnationalmannschaft, Rudi Völler, und ein gepflegtes „Ich kann den Scheiß nicht mehr hören“ in die Welt hinausrufen. Doch so befreiend solche Wutreden sein können, eine wirkliche Lösung wären sie nicht. Auch das lässt sich von Völler lernen, der wenige Monate nach seinem legendären Ausbruch seinen Job los war.

Die gute Nachricht für deutsche Firmenchefs: Sie haben eine Alternative. Statt zu verzweifeln, holen viele von ihnen sich in Notsituationen zunächst externe Hilfe ins Haus, die Stunde der Restrukturierungsberater schlägt. Entsprechend zyklisch ist deren Geschäft, mehr oder weniger spiegelbildlich zur Konjunktur. „Anders als im Bereich HR profitieren Beratungsleistungen im Bereich Sanierungs- und Insolvenzberatung von konjunkturell schwachen Zei-

TEXT
Lars-Thorben
Niggehoff

ILLUSTRATION
Kaja Merle Haus

ten“, erklärt Ralf Strehlau, Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU). Das zeigt sich auch in den Zahlen, die er zum Thema parat hat. Der Geschäftsklimaindex des BDU ist seit 2022 bis zum Sommer 2023 kontinuierlich gestiegen.

ZINSEN RAUF, EINNAHMEN RUNTER

„Bei uns stieg das Restrukturierungsgeschäft in den vergangenen zwölf Monaten um 20 bis 30 Prozent“, sagt Falco Weidemeyer, Leiter des globalen Restrukturierungsgeschäfts bei EY. Von ähnlichen Entwicklungen berichten die Branchenvertreter unisono. Vor allem die stark gestiegenen Zinsen machen Firmen zu schaffen, vermehrt treten Liquiditätsgpässe auf. „Die Refinanzierungskosten für Firmen sind entsprechend gestiegen und mit schwächelnden Margen steigt der Anteil der Zinskosten am operativen Ergebnis substantiell“, sagt Adrian Pielken, Partner bei Roland Berger. Gleichzeitig sinken vielerorts die Einnahmen, auch weil der private Konsum schwächelt. Die während der Pandemie angestauten Reserven der Verbraucher sind nahezu aufgebraucht. In Kombination mit dem langfristigen Transformationsdruck bedeutet das reichlich Arbeit für Restrukturierungsberater. ▶

Es ist ein anspruchsvolles Feld, auf dem sie dabei agieren. Weil die wirtschaftliche Lage sich während der Projekte oft weiter verschlechtert, laufen sie länger und müssen enger betreut werden. Immer mehr Beratungen setzen deswegen vermehrt auf Chief Restructuring Officer (CRO). Sie entsenden also ihre Berater in die Entscheidungsgremien der Unternehmen, wo diese Verantwortung im operativen Geschäft übernehmen, statt nur Empfehlungen abzugeben. „Banken und Fonds wollen, dass die Umsetzung von Restrukturierungsplänen auch überwacht wird“, erklärt Rainer Bizenberger, Partner bei den Restrukturierungsspezialisten von AlixPartners. Gegenüber dem regulären Management des Unternehmens in der Krise herrsche oft Misstrauen.

CROs sind kein neues Phänomen, bereits seit den 1990er-Jahren kommen sie zum Einsatz. So breit wie jetzt aber wurden sie noch nie eingesetzt. Roland Berger etwa hat jüngst ein eigenes Team gegründet, das sich allein auf den Einsatz von Interimsmanagern in Krisensituationen konzentriert. Geleitet wird die Einheit von Alexander Müller. „Das ist erst einmal eine Ergänzung zum klassischen Restrukturierungsgeschäft, es ersetzt es nicht“, betont er: „Aber vielen Unternehmen fehlt das entsprechende Know-how oder die Kapazität, die Lücke wollen wir schließen.“ Eine ganze Generation von Führungskräften kenne nach einer Dekade konstanten Wachstums nur Führung im Aufschwung.

DEN ROTSTIFT WEGSTECKEN

Erstmals seit vielen Jahren kommen Unternehmen nicht mehr zu niedrigen Zinskosten an Geld. Im Angesicht anstehender Refinanzierungen geraten da einige in Schwierigkeiten. „Die Niedrigzinsphase hat zu teils sehr hohen Finanzierungsvolumina beigetragen“, sagt Christian Säuberlich, Partner und Sprecher des Vorstands beim Restrukturierungsspezialisten FTI-Andersch. „Und diese Finanzierungen waren zusätzlich noch oft auf anhaltendes Wachstum ausgelegt.“

Traditionell liegt in solchen Fällen der Griff zum Rotstift nahe. Nur: Die Potenziale dafür sind überschaubar. „Da auch die Innovationskraft aufrechterhalten werden muss, können und dürfen sie bei Forschung und Entwicklung nicht auf die Bremse treten“, sagt Roland-Berger-Berater Pielken. Und auch ein Personalabbau entfällt in Zeiten des Fachkräftemangels als schnell wirksame Maßnahme.

Gleichzeitig ist es schwieriger geworden, die Gläubiger zufriedenzustellen. „Früher gab es eine Handvoll Banken in Deutschland, deren Restrukturierer sich untereinander kannten“, erinnert sich Bizenberger, der seit mehr als 20 Jahren im Restrukturierungsbereich arbeitet. Heute kämen internationale Geldgeber hinzu, darunter auch Private-Equity-Firmen, die andere Ansprüche an Unternehmen hätten.

Doch der Einsatz eines externen CROs bringt ein Problem mit sich: Wie gelingt der Absprung? Erstellt



WirtschaftsWoche



WirtschaftsWoche



WirtschaftsWoche

Die Jury

Die Preisträger des Best of Consulting haben ausgewählt:

Ulrich Becker (Zumera),
Varinia Bernau (WirtschaftsWoche),
Wolfgang Colberg (Deutsche Invest-Capital Partners)
Finja Carolin Kütz (Oliver Wyman),
Alexander Meyer auf der Heyde (Kaleado),
Burkhard Schwenker (ehemals Roland Berger),
Axel Wachholz (Phoenix Contact),
Lars D. Wellejus (FH Frankfurt)

Die Sieger des Best of Consulting Mittelstand kürten:

Ralf Drauz (Clarion Europa),
Priscilla Schelp (networkx.app),
Peter Schmich (Winkelmann),
Oliver Scheel (apo.com),
Tina Silvester (ehemals Windstar Medical),
Diana Verspohl (Evonik),
Johannes Winter (acatech)

eine Beratung „nur“ ein Sanierungsgutachten, ist das Projekt mit dessen Abgabe mehr oder weniger beendet. Ist ein Berater als CRO beteiligt, ist der Endpunkt nicht so eindeutig. „Im besten Fall werden die Kriterien für die Beendigung im Vorhinein vereinbart“, sagt Jens Haas, Managing Director bei AlixPartners und als Interimsmanager im Automobilsektor im Einsatz. „Es muss festgelegt werden, welche Aufgaben an wen übergeben werden und was noch durch den CRO abgeschlossen wird, bevor dieser das Unternehmen verlässt.“

Trotz solcher Unklarheiten schätzen viele Berater diese tiefgreifende Form der Zusammenarbeit. Neben den Feuerwehreinsätzen bei Geldknappheit wollen sie auch Transformationsbegleiter werden, bei Firmen, die sich eher langfristig umstrukturieren wollen. „Das sind meist Firmen, die eine Ertragslücke erkannt haben, wahlweise zu Wettbewerbern oder zur eigenen Vergangenheit“, sagt Weidemeyer von EY. Betroffen davon ist aktuell vor allem der Automobilsektor inklusive Zulieferer, aber auch der Handel. „Wenn ein Autozulieferer zu zwei Dritteln vom Antriebsstrang des Verbrennermotors abhängt, dann kann man nicht nur auf die Kostenperspektive schauen“, sagt Müller von Roland Berger. Das Restrukturierungskonzept müsse dann sehr breit aufgesetzt werden: Will die Firma auf eine Last-Man-Standing-Strategie umschwenken? Oder doch eher das Geschäftsmodell grundlegend neu ausrichten? „Diese Optionen müssen Sie dann frühzeitig mit den Finanzierungspartnern diskutieren“, sagt Müller.

Die Hoffnung der Berater: Diese Art von Beratung ist auch in Zeiten gefragt, in denen es der Wirtschaft allgemein gut geht. „Der Transformationsdruck war ja auch schon vor Corona groß“, berichtet Säuberlich von FTI-Andersch. Das Feld wachse seit etwa zehn Jahren. Und es sei auch ein wichtiger Aspekt bei der Mitarbeitergewinnung. „Für junge Kolleginnen und Kollegen ist es natürlich spannender, wenn sie auch mal die proaktive Transformation eines großen Unternehmens begleiten können und nicht ausschließlich in Krisensituationen agieren müssen.“

Vorerst aber dürften die Kernkompetenzen der Berater eher noch mehr in den Mittelpunkt rücken. „Der Bausektor steht gerade erst am Anfang der Krise, die Entwicklungen dort schlagen erst kommendes Jahr vollständig in den verschiedenen Wertschöpfungsstufen durch“, prognostiziert Pielken von Roland Berger. Auch im Maschinen- und Anlagenbau sieht er Anzeichen für Restrukturierungsbedarf. „Und dann sind da noch die Chemie- und andere Grundlagenindustrien, die unter den hohen Energiepreisen leiden.“ Auch BDU-Präsident Strehlau sieht viel Bedarf für jeden, der Krise kann. „Für den gesamten Beratungsmarkt erwarten wir ein leichtes Umsatzwachstum, wobei die Sanierungs- und Insolvenzberatungen deutlich darüberliegen werden.“ Auch wenn den Scheiß keiner mehr hören kann: Es bleibt viel zu tun für die Nothelfer der deutschen Wirtschaft. ■

„Je diverser ein Team ist, desto besser sind seine Ergebnisse“

Die Consulting-Branche gilt als männerdominiert, doch für die Management- und IT-Beratung MHP ist es selbstverständlich, die **Potenziale weiblicher Consultants** aktiv zu fördern, ihnen Freiraum zu bieten und Beraterinnen ein flexibles Arbeitsumfeld zu ermöglichen.

Frau Lorek-Kwiatkowski, in einem aktuellen Ranking der WirtschaftsWoche belegt MHP den ersten Platz in der Sonderkategorie Female Consultants. Die Jury würdigt die Bemühungen, Beraterinnen zu gewinnen und bei der Verwirklichung ihrer Karriereziele zu unterstützen. Auf welche Strategien setzt Ihr Unternehmen dabei?

Wer diverse Teams führt, muss dafür sorgen, dass sich alle wohlfühlen und produktiv sein können. Dies ist für mich als Führungskraft ein Erfolgsgarant. Zudem erleichtern wir es Frauen und auch Männern, Beruf und Familie unter einen Hut zu bringen. Zum Beispiel gibt es einen Zuschuss zu den Kita-Kosten und Betreuungsmöglichkeiten für Schulkinder während der Ferien. Auch gibt es die Möglichkeit von Teilzeit-Modellen. Noch wichtiger als solche Angebote ist die familienfreundliche Haltung des Unternehmens, die sich – unter anderem – auch in flexiblen Arbeitszeiten zeigt.



Die Beratungsbranche steht nicht gerade im Ruf, familienfreundliche Arbeitszeiten zu bieten...

Einige unserer Kunden erwarten tatsächlich, dass wir als Team von frühmorgens bis spätabends verfügbar sind. Dieser Anspruch ist für Mütter und Väter schwer zu erfüllen – gerade bei einer Teilzeitstelle. Oft können wir das Problem lösen, indem zwei in Teilzeit beschäftigte Mitarbeitende einen Job gemeinsam erledigen. So hat der Kunde immer einen Ansprechpartner, der ausgeruht, einsatzbereit und fokussiert ist.

Sie sind selbst Mutter eines inzwischen erwachsenen Sohnes. Welchen Einfluss haben eigene Erfahrungen auf Ihre Haltung zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Ich weiß, wie wichtig es für Mütter und Väter ist, zu spüren, dass das Unternehmen auch in schwierigen Situationen hinter ihnen steht. In meinem Team kommuniziere ich deshalb klar: „Projekte kommen immer wieder, aber Kinder hat man nur einmal – die haben Priorität!“ Ich sehe mich als Enablerin: Ich Sorge dafür, dass Eltern weiterhin ihren Job bei MHP machen können – und ihre Arbeit beiden Seiten Freude bereitet. Das ist im Übrigen kein Selbstzweck, sondern sichert den Unternehmenserfolg von MHP.

Patricia Lorek-Kwiatkowski (49) ist **Associated Partner** im Bereich vernetzte Fahrzeugfunktionen bei der Management- und IT-Beratung MHP und leitet gemeinsam mit ihrem Kollegen Günther Hoen ein Team von 350 Mitarbeitenden. Die Führungskraft engagiert sich für **Diversität**, besonders im Hinblick

Inwiefern?

Die Weiterentwicklung unserer Kolleginnen und Kollegen bietet ein sicheres Fundament für unsere Beratungstätigkeiten, während die Einstellung neuer Mitarbeitenden immer mit Kosten und auch einem Risiko verbunden ist.

Menschen sind eben keine Kugelschreiber, die man beliebig austauschen kann.

Entscheidend ist eine gute Zusammenarbeit – dabei darf es keine Rolle spielen, ob jemand eine Frau oder ein Mann ist, Kinder hat oder in Teilzeit arbeitet.

Welche Vorteile bieten diverse Teams?

Mein eigenes Team besteht aus 350 Personen 30 verschiedener Nationalitäten. Entsprechend unterschiedlich sind die Hintergründe, Lebensumstände und Erfahrungen. Das ist ein großer Vorteil, denn dadurch können wir ein Thema aus vielen Blickwinkeln betrachten. Für uns ist deshalb klar: Je diverser ein Team ist, desto besser sind die Ergebnisse, die wir für unsere Kunden erzielen.

auf die Förderung von Frauen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Best of Consulting heißt das WirtschaftsWoche-Ranking, in dem die Management- und IT-Beratung MHP den **ersten Platz** der Sonderkategorie **Female Consultants** belegt.

Die besten Berater



Oliver Greiner und Svenja Stöveken von der Beratung Horváth & Partners

Blue Chip

PwC

DAS PROBLEM

Die Zusammenarbeit zwischen Pharmakonzernen und Gesundheitswesen ist streng reguliert. Und die Anforderungen ändern sich ständig. Um das im Blick zu behalten, sind die in vielen Unternehmen etablierten Prozesse zur Compliance zu aufwendig und zu langsam.

DIE LÖSUNG

PwC Deutschland hat bei einem Pharmakonzern eine Software eingeführt, die alle Interaktionen zwischen dem Unternehmen, Ärzten, medizinischen Einrichtungen und Patientenorganisationen in der konzerneigenen IT bündelt – und das über mehr als 75 Märkte hinweg. Der sogenannte Interaktions-Hub digitalisiert den kompletten Prozess von ersten strate-

gischen Planungen über Genehmigungsverfahren bis zu Vertragsdetails. Er unterstützt zudem bei der verpflichtenden Offenlegung der Zusammenarbeit, unter anderem mit rund 60 vorkonfigurierten Berichten.

Strategy

Horváth & Partners

DAS PROBLEM

Südzucker brauchte eine neue Strategie. Die Liberalisierung des Marktes hatte dazu geführt, dass sich der Zuckerhersteller der Konkurrenz aus Übersee erwehren musste – was die Profitabilität drückte. Der Preisverfall schmerzte zwar, doch der Konzern erlöste ohnehin schon mehr als die Hälfte des Umsatzes außerhalb des Kerngeschäfts.

DIE LÖSUNG

Die Berater haben einen Kompass für den Konzern entwickelt. Dabei setzten sie unter anderem auf Partizipation der Belegschaft und profitierten von der Aufbruchstimmung im Unternehmen: Rund 2000 Mitarbeiter aller Ebenen reichten nach einem Aufruf Vorschläge für eine neue Strategie ein. Daraus entstand ein gemeinsames Leitbild, das sowohl die ursprüngliche Firmen-DNA als auch die anderen Geschäftsbereiche vereint.

3DSE Management Consultants

DAS PROBLEM

Ein Landmaschinenhersteller will sein Produktportfolio bis 2030 nachhaltiger gestalten, ohne Kunden zu verprellen. Die Maschinen sollen insgesamt rund ein Drittel weniger Kohlendioxid (CO₂) ausstoßen – das aber ganz ohne Leistungseinbußen. Die Entwicklungszeit neuer Antriebstechnologien dauert allerdings etwa fünf Jahre.

DIE LÖSUNG

Die Berater haben beim Landmaschinenhersteller erst einmal Freiräume geschaffen: Laufende Projekte haben sie teils verkürzt, teils gestrichen. Parallel dazu wurden die Kunden über die neuen Maschinen aufgeklärt. Um so wenige Käufer wie möglich zu verlieren, wurden nur die Fahrzeuge mit geringerem Ausstoß ins Portfolio aufgenommen, die zugleich leistungsstärker sind.

Finance

Ebner Stolz

DAS PROBLEM

Die Menschen kaufen immer weniger Fleisch und Milchprodukte; Tiere zu halten wird streng reguliert. Viele Landwirte geben auf. Für die Hersteller von Futtermitteln bedeutet das: Der Markt ist von Überkapazitäten sowie sinkenden Ergebnissen geprägt. Ein Mischfutterproduzent musste in diesem schwierigen Umfeld das eigene Unternehmen umbauen. Es war im Besitz zweier Familien, die sich jedoch nicht mehr einig waren.

DIE LÖSUNG

Nach einigen Diskussionen stand die Entscheidung: Eine Eignerfamilie würde ihre Anteile verkaufen. Die Ebner-Stolz-Experten identifizierten einen passenden, strategischen Partner und lösten in einem Carve-out Beteiligungen aus der Holding heraus, die nicht ins Portfolio des Käufers passten. Sie begleiteten die Kaufpreisverhandlungen, die kartellrechtliche Prüfung und die Integration der beiden Unternehmen.

Network Corporate Finance

DAS PROBLEM

Ein Anbieter mobiler Sicherheitslösungen verfolgte eine kapitalintensive Wachstumsstrategie. Der Firma drohte ein Liquiditätsengpass. Der Haupteigner wollte einen Großteil seiner Anteile zu einem guten Preis verkaufen, und der neue Mehrheitsgesellschafter sollte – zusammen mit neuen Investoren – das fürs Wachstum nötige Kapital bereitstellen.

DIE LÖSUNG

Die Berater entwickelten zunächst einen soliden Plan für die Wachstumsambitionen und darauf aufbauend eine M&A- und Finanzierungsstrategie. Sie boten das Unternehmen bei einem Wettbewerb rund 50 potenziellen internationalen Käufern an, destillierten das beste Angebot und fanden so einen geeigneten neuen Mehrheitsgesellschafter. Für die Refinanzierung konnten die Berater eine Stiftung gewinnen – dadurch spart das Unternehmen Tilgungsleistungen, was den freien Cashflow steigert. Nun steht dem Unternehmen das 3,5-Fache an Kapital fürs weitere Wachstum zur Verfügung.

Marketing

Prodyna

DAS PROBLEM

Immer mehr Menschen erledigen ihre Bankgeschäfte online, die Beratung vor Ort hat an Bedeutung verloren. Verschiedene Geldinstitute mussten bereits Filialen schließen. Das macht es Geldhäusern mancherorts schwer, in Kontakt mit potenziellen Kunden zu kommen

FOTOS: NICO KLUTH

sie die Preise wie stark erhöhen können. Ein neues Provisionsmodell für die Vertriebler des Familienunternehmens setzt nun stärkere Anreize, diese auch durchzusetzen.

Purchase & Supply Chain Management

TARGUS

DAS PROBLEM

Fehlendes Kostenbewusstsein machte einem Messtechnikspezialisten zu schaffen. Zum einen hatte das Unternehmen gerade neue Produkte entwickelt, doch die Herstellungskosten nicht genau berechnet. Zum anderen kannte das Unternehmen die Bedürfnisse und Zahlungsbereitschaft seiner Kunden nicht.

DIE LÖSUNG

Die Berater analysierten, wie viel die Produkte in der Fertigung kosteten. Sie fanden Optimierungspotenzial, konnten die Kosten um mehr als ein Viertel senken. Im zweiten Schritt schauten sich die Berater die Zielgruppe an, analysierten deren Zahlungsbereitschaft und den Wert der Produkte. Mit Workshops und Schulungen ►

DIE LÖSUNG

Die IT-Berater haben für eine Bank die weltweit erste virtuelle Filiale entwickelt, in der sich Kunden spielerisch bewegen, Termine vereinbaren und sich per Video-call beraten lassen können. Das Angebot wird täglich von mehr als 500 Menschen in Anspruch genommen, und die Bank konnte schon mehr als 6300 Abschlüsse über die Plattform verbuchen. Künftig sollen sich zudem Geschäftspartner im virtuellen Raum der Filiale einmieten können.

Prof. Schmitz & Wieseke

DAS PROBLEM

Ein international tätiger Baustoffspezialist passte jedes Jahr seine Preise aufgrund volatiler Rohstoffmärkte an – mit einem prozentualen Aufschlag auf das komplette Produktportfolio. Große Spielräume im Vertrieb, Rabatte zu gewähren, sorgten dafür, dass Kunden sehr unterschiedliche Preise zahlten. Obwohl der Umsatz wuchs, sank die Marge.

DIE LÖSUNG

Eine neue Pricing-Strategie musste her. Die Preise für Fachhändler werden nun zentral festgesetzt und nicht mehr von den einzelnen Vertretern. Die Berater haben zudem geprüft, bei welchen Kunden

Christian Schmitz, Jan Helge Guba und Jan Wieseke (v.l.) von der Beratung Prof. Schmitz & Wieseke fanden eine neue Pricing Strategy für einen Baustoffspezialisten





Daniel Arcularius, Leonie Schwanke, Max Görner, Maren Rixen, Lena Henning, Thomas M. Fischer (v. l.) von der Allfoye Managementberatung stellen mit ihrem Kunden die Sinnfrage

für die Belegschaft verankerten sie das neue Kostenbewusstsein.

Manufacturing & Operations

KPMG

DAS PROBLEM

Der Kunde ist führend im Bereich Welt-raumtransport. In diesem Geschäft ist die Oberflächenbehandlung von Bauteilen mit Kugelstrahlen zentral: Dadurch entstehen kleine Dellen, die das Material robuster machen. Doch die Fertigung ist teuer und fehleranfällig. Das Ziel: eine Automatisierung ohne Qualitätseinbußen. Da in diesem Bereich auch kleinste Fehler Schäden anrichten können, ist die Ausschussquote der Bauteile hoch.

DIE LÖSUNG

Mithilfe der Beratung KPMG konnte das Unternehmen den weltweit ersten auf

künstlicher Intelligenz basierenden Kugelstrahlprozess entwickeln. Die Experten verbesserten unter anderem das mathematische Modell und reduzierten die Durchlaufzeit der Fertigung um 80 Prozent. Ein Nebeneffekt: Das Projekt hat den Kunden fit für weitere KI-Anwendungen gemacht.

T und O

DAS PROBLEM

Die Wartungsarbeiten der Schweizer Bundesbahn (SBB) wurden bisher in zwei Werkstätten ausgeführt und sollen nun an einem Standort gebündelt werden. Dafür braucht es neue Abläufe, denn die beiden Standorte hatten nicht die gleichen Aufgaben erledigt, nicht jeder kannte jedes Produkt und jeden Prozess. Es galt, den Einsatz der Belegschaft effizient zu steuern.

DIE LÖSUNG

Das Team von T und O setzt auf eine fortschrittliche Simulationstechnik: Eine Software formuliert, basierend auf den verfügbaren Daten, welche Reparaturen nach

vier, acht oder zehn Jahren notwendig sind, wie diese ablaufen und welche Fachkraft es dafür braucht. Das Ergebnis: präzisere Pläne für die Werkstatt und schnellere Entscheidungen auf allen Ebenen. Große und kleine Wartungen können dank digitaler Zwillinge genau geplant, die Verfügbarkeit von Fachkräften für spezielle Arbeiten darauf abgestimmt werden. Die SBB spart so 30 Prozent der Kosten und 50 Prozent der Zeit.

Organisation

Infront

DAS PROBLEM

Auf einen enormen Digitalisierungsrückstand traf die Beratung bei einem traditionellen Automobilzulieferer. Das Unternehmen hatte zwar sein Angebot für Elektro- und Wasserstofffahrzeuge erweitert. Doch dieses neue Geschäft war umso dringender auf digitale Prozesse angewiesen. Die IT-Abteilung aber hatte nur wenig Erfahrung mit dazu nötigen Cloud-Lösungen.

DIE LÖSUNG

In 17 Workshops mit Mitarbeitern aus allen wichtigen Bereichen steckten die Berater Ziele bis 2027 ab, um den Rückstand aufzuholen. Für die einzelnen Geschäftsbereiche wurden verschiedene modulare Softwarebausteine geschaffen, die jederzeit an die aktuellen Geschäftsprozesse angepasst werden können. Dadurch kann die interne IT des Unternehmens deutlich mehr Aufgaben selbst übernehmen und ist unabhängiger von bisher genutzten IT-Dienstleistern.

Allfoye Managementberatung

DAS PROBLEM

Die Fachhandelsgenossenschaft stand wirtschaftlich gut da, dennoch war die Unsicherheit groß: Der Krieg in der Ukraine und die hohe Inflation hatten das Geschäft erschwert. Der Bedarf der Kundenschaft hatte sich verändert: Die Nachfrage nach Kundenkonto-Depots nahm zu, genau wie die Anzahl an Partner-Onboardings.

DIE LÖSUNG

Die Berater haben das Modell der Purpose-Driven-Organisation gewählt – und mit ihrem Kunden herausgearbeitet, welchem tieferen Sinn er dient. Sie führten dazu Interviews mit Mitgliedern und entwickelten in Workshops gemeinsam einen tieferen Sinn. Das schärfte nicht nur die Strategie, sondern stillte auch die Sehnsucht vieler nach Sicherheit.

Technologies

Detecon

DAS PROBLEM

Über den neuen Mobilfunkstandard 5G lassen sich noch größere Datenmengen noch schneller übertragen. Doch alle Standorte eines international tätigen Konzerns für den Einsatz solcher Netze fit zu machen ist nicht trivial. Um die passende Lösung für einen Großkonzern zu finden, mussten die Berater von Detecon eine Vielzahl technischer und strategischer Faktoren berücksichtigen – und das über 50 Länder mit unterschiedlichsten Bedingungen.

DIE LÖSUNG

Die Berater haben zunächst sämtliche Anwendungsfälle des Konzerns gesammelt und bewertet. Drei besonders vielversprechende Projekte wurden in einer Testumgebung auf Herz und Nieren geprüft. Am Ende steht nun eine Blaupause für eine globale 5G-Netzarchitektur, mit allen wichtigen Kriterien und einer Liste möglicher Mobilfunkanbieter für jedes Land.

MMK Digital

DAS PROBLEM

Seit 2021 gibt es das Spin-off eines großen Automobilkonzerns, das die IT der Konzerngruppe lange nutzte. Doch nun brauchte die Ausgliederung mit Tausenden Mitarbeitern eine eigene moderne IT-Infrastruktur.

DIE LÖSUNG

Um sicherzustellen, dass die IT einen festen Platz im Spin-off hat, wurde eine neue Einheit gegründet. Diese begleitet die Modernisierung und behält den Überblick

über alle IT-Projekte. Die Berater haben den Aufbau unterstützt und mit dem Kunden neue Richtlinien und Standards für die IT festgelegt. Eine davon: Statt weiterhin auf veraltete und teure Großrechner setzt das Spin-off künftig auf die Cloud. Das spart Kosten und Zeit.

Digital Transformation

MHP

DAS PROBLEM

Ein rückläufiger Markt sowie der Preis- und Innovationsdruck in der Autoindustrie setzten einem international tätigen Zulieferer zu. Das Personalmanagement haderte mit steigenden Arbeitskosten und bürokratischen Abläufen. Es fehlten automatisierte Prozesse, etwa im Recruiting oder bei Leistungsbeurteilungen.

DIE LÖSUNG

Eine über 23 Länder hinweg einheitliche HR-Plattform in der Cloud standardisiert nun die Prozesse. Dadurch schrumpfte der administrative Aufwand um ein Drittel. Neueinstellungen liefen deutlich schneller. Die Beratung stellte dabei auch sicher, dass die Mitarbeiter die Neuerungen nachvollziehen konnten.

Intero Consulting

DAS PROBLEM

Viele verschiedene Softwareprodukte ohne klare Linie und ein Lizenzmanager, der sich als Dienstleister versteht, statt neue Bestellungen zu hinterfragen und günstigere Alternativen zu suchen – das war die Ausgangslage in einem Telekommunikationsunternehmen. Für Einsparungen bei der Software holte sich das Unternehmen also Hilfe.

DIE LÖSUNG

So kam eine grundsätzliche Aufräumaktion in Gang: Wo gibt es Dopplungen? Welche Nischensoftware lässt sich auf Standardprodukte umstellen? Dazu wurden ein Softwareportfoliomanager und ein Approval Committee installiert. Kosten wurden so transparenter. Über drei Jahre

wurde mit einer Ersparnis von mehr als 42 Millionen Euro das ursprünglich angepeilte Ziel sogar deutlich übertroffen.

Sustainability

Accenture

DAS PROBLEM

Die Automobilbranche befindet sich in einer gigantischen Transformation. Der Gesetzgeber fordert von den Herstellern nicht nur eine größere Transparenz der Lieferkette, sondern auch klimafreundlichere Produktionsabläufe. Doch viele Unternehmen und Zulieferer scheuen sich davor, dafür zentrale Daten auf gemeinsamen Plattformen zu teilen.

DIE LÖSUNG

Die Plattform Catena-X soll einen unkomplizierten Datenaustausch ermöglichen – und zugleich sicherstellen, dass jeder Herr über seine Daten bleibt. Sie steht allen Akteuren entlang der Wertschöpfungskette offen, vom Zulieferer über den Hersteller bis zum Recycler. Accenture hat unter anderem ein spielerisches Onboarding für künftige Catena-X-Kunden im Metaverse entwickelt, bei dem ein auf ChatGPT basierender Chatbot assistiert.

accilium

DAS PROBLEM

Eine Großstadt hatte sich einen ambitionierten Klimafahrplan gesetzt – und stand nun vor der Aufgabe, geeignete Hebel zu finden, um etwa die Kohlendioxidemissionen zügig zu senken.

DIE LÖSUNG

Zunächst analysierte die Stadt verschiedene Bereiche, um Handlungsfelder abzu- stecken. Mithilfe eines eigens erstellten Tools konnten Vorhaben bewertet werden: Wie viel Kohlendioxid ließe sich weniger ausstoßen? Wo stehen wir, und wie weit ist es bis zum Ziel? Welche Maßnahmen greifen ineinander? Zusätzlich wurde eine gemeinsame Sprache über den Klimafahrplan und die Bewertung der Maßnahmen geschaffen. Dank klar definierter Schritte ist die Stadt nun auf einem guten Weg, ihre Klimaziele zu erfüllen. ■

Eine Frau kommt selten allein

Claudia Ahrens macht nicht einfach nur einen guten Job, sie macht gleich zwei. Als Chief of Staff steht sie dem Deloitte Consulting Office vor. Und sie ist, wie sie es ausdrückt, ganz normale Direktorin, also Beraterin, bei Deloitte. In dieser Doppelrolle mit interner und externer Verantwortung treibt sie nicht nur die jährliche Wachstumsrate, sondern auch die kulturelle Transformation der Beratung voran. Und hat es sich zur persönlichen Aufgabe gemacht, die nächste Generation weiblicher Führungskräfte zu fördern. Die 41-Jährige hat diverse Initiativen ins Leben gerufen – von Mentoring-Programmen bis hin zu Frauennetzwerken, sowohl in der Branche als auch bei Deloitte selbst. Mit Erfolg: Seit 2020 hat sich die Zahl der Partnerinnen bei Deloitte verfünffacht – auf inzwischen 25 Frauen.

GLÄSERNE DECKE

Wie außergewöhnlich dies in der nach wie vor von Männern geprägten Unternehmensberatung ist, zeigt ein Blick in den Branchenbericht des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberatungen (BDU): Demnach liegt der Frauenanteil in Consultingfirmen nur bei 35 Prozent. Und nimmt mit jeder Führungsetage ab: Senior-Consultant-Positionen werden nur zu 24 Prozent von Frauen bekleidet, auf Geschäftsführungsebene liegt ihr Anteil bei 14 Prozent.

Dass es überhaupt vorangeht, ist der Verdienst von engagierten Pionierinnen wie Claudia Ahrens. Und von engagierten Beratern, die einen Kulturwandel fördern. Dafür vergibt die Jury des Best of Consulting in diesem Jahr erstmals den Preis Female Trailblazer, der die Bedeutung von Role Models hervorhebt – und zwar an Ahrens. Der Preis Female Consultants soll zudem unterstreichen, dass Gleichberechtigung nicht allein von ein paar Feministinnen erkämpft werden kann, sondern strukturelle Voraussetzungen braucht. Eine Arbeitskultur, wie sie etwa die IT- und Managementberatung MHP schafft – und dafür ausgezeichnet wird.

Ahrens schafft es, andere zu motivieren und zugleich mit ihrem Wissen rund um digitale Technologien das Beratungs-

Unternehmensberatungen sind von Männern geprägt. Für Vielfalt braucht es Vorbilder. Und einiges mehr

TEXT
Anne Hünninghaus

FOTO
Henning Kretschmer



Claudia Ahrens von Deloitte unterstützt Frauen auf dem Karriereweg

geschäft voranzutreiben. Sie ist damit ein wichtiges Vorbild, um Mädchen und junge Frauen für technische Berufe zu begeistern. Sie hat Internationales Management und Controlling in Ludwigshafen studiert und bei zwei kleineren Unternehmensberatungen beraten, ehe sie 2011 als Senior-Beraterin bei Deloitte eingestiegen ist.

Auch Katharina Baumann setzt sich für mehr Frauen in der Beratung ein. Und auch bei ihr ist dies mehr als ein Job. Ein Herzensthema, wie sie sagt. Die Rolle des Diversity Lead bei MHP hat sie im vergangenen Februar nach ihrer Elternzeit übernommen. „In dieser Phase konnte ich selbst erfahren, wie wichtig es ist, ein flexibles Arbeitsmodell, gepaart mit viel Ver-

trauen der Vorgesetzten, vorgelebt zu bekommen.“ MHP hat sich strategische Diversity-Ziele gesetzt und dafür Maßnahmenpakete geschnürt. Die Beratung bietet Coachings und Mentoringprogramme sowie Gesprächsrunden mit Vorbildern an. Die Lohnungleichheit zwischen den Geschlechtern wird bei MHP streng überwacht. Konkrete Anforderungen, Karriererelevanz und Gehaltsbänder sollen die Gleichheit ab Einstieg ins Unternehmen sicherstellen.

Oft stehen gerade junge Frauen vor der Herausforderung, eine Führungsrolle und ihre Familienplanung unter einen Hut bekommen zu müssen – und schrecken zuweilen vor mehr Verantwortung zurück. Auch dafür hat sich MHP einiges einfallen lassen. So lassen sich Führungsrollen mittels Jobsharing aufsplitten. Arbeiten kann jede und jeder dort, wo er oder sie möchte. „Die Flexibilität, die mir MHP einräumt, bestärkt mich, einer Karriere nachzugehen, die mir Freude bereitet“, skizziert Diversity-Chefin Baumann ihre eigene Erfahrung, die nun auch andere machen sollen.

KEIN MEETING AM NACHMITTAG

Die Beratungstochter des Autokonzerns Porsche hat zudem in allen Bereichen Diversity-Botschafter etabliert, die auf Vielfalt achten und für Fragen zur Verfügung stehen sollen. Zudem werden Projektleiter in Trainings dafür sensibilisiert, die typischen Teilzeitfallen im Alltag aus dem Weg zu räumen – etwa wichtige Meetings nicht auf den späten Nachmittag zu legen, wenn manch ein Laptop schon zugeklappt ist. Auch für Kindernotfallbetreuungen von bis zu zehn Tagen sorgt die Beratung.

Auch bei MHP zeigt sich der Einsatz in den Zahlen: In jeder Altersgruppe der Consultants mit externem Kundenkontakt hat die Frauenquote innerhalb eines Jahres kräftig zugelegt. Besonders bei den 35- bis 29-Jährigen fällt die Steigerung auf: Hier lag der Frauenanteil 2021 noch bei 15,7 Prozent – im Folgejahr waren es acht Prozentpunkte mehr. Zudem hat MHP im vergangenen Jahr drei Partnerinnen hinzugewonnen, 61 Frauen stiegen intern zu Managerinnen auf. ■

Die Gewinner des Best of Consulting

FINANCE	
1. Platz	Ebner Stolz Management Consultants
2. Platz	Bachert Unternehmensberatung
3. Platz	KPMG
MANUFACTURING & OPERATIONS	
1. Platz	KPMG
2. Platz	Kemény Boehme & Company
3. Platz	Staufen
MARKETING	
1. Platz	Prodyna
2. Platz	Allianz Consulting
3. Platz	Etribes Connect
ORGANISATION	
1. Platz	Infront Consulting & Management
2. Platz	Campana & Schott
3. Platz	Allianz Consulting
PURCHASE & SUPPLY CHAIN MANAGEMENT	
1. Platz	TARGUS Management Consulting
2. Platz	Kemény Boehme & Company
3. Platz	HÖVELER HOLZMANN Consulting
STRATEGY	
1. Platz	Horváth & Partners
2. Platz	Deloitte Consulting
3. Platz	Lufthansa Consulting

TECHNOLOGIES	
1. Platz	Detecon Consulting
2. Platz	Ernst & Young
3. Platz	BearingPoint
SONDERPREIS: DIGITAL TRANSFORMATION	
1. Platz	MHP – Management- und IT-Beratung
2. Platz	Capgemini Invent
3. Platz	AdEx Partners
SONDERPREIS: SUSTAINABILITY	
1. Platz	Accenture
2. Platz	Capgemini Invent
3. Platz	PwC
BLUE CHIP	
1. Platz	PwC
SONDERPREIS: FEMALE CONSULTANTS	
1. Platz	MHP – Management- und IT-Beratung
SONDERPREIS: FEMALE TRAILBLAZER	
1. Platz	Claudia Ahrens (Deloitte)

Gewinner des Best of Consulting Mittelstand

FINANCE	
1. Platz	Network Corporate Finance
2. Platz	Helbling Business Advisors

MANUFACTURING & OPERATIONS	
1. Platz	T und O Management Consulting
2. Platz	CMC ²
3. Platz	BMC Strategy Consultants
MARKETING	
1. Platz	Prof. Schmitz & Wieseke
2. Platz	accilium
3. Platz	möller pr
ORGANISATION	
1. Platz	Allfoye Managementberatung
2. Platz	DigitalWinners
2. Platz	Kreutz & Partner
STRATEGY	
1. Platz	3DSE Management Consultants
2. Platz	venture.idea
3. Platz	Kreutz & Partner
TECHNOLOGIES	
1. Platz	MMK Digital
2. Platz	SET Management Consulting
3. Platz	Intero Consulting
3. Platz	WTS Advisory
SONDERPREIS: DIGITAL TRANSFORMATION	
1. Platz	Intero Consulting
2. Platz	Allfoye Managementberatung
3. Platz	BMC Strategy Consultants
SONDERPREIS: SUSTAINABILITY	
1. Platz	accilium

SET OUT TO UNLOCK YOUR FULL POTENTIAL AND DISCOVER OUR COSMOS OF PERFORMANCE CONSULTING

WIR STEIGERN PERFORMANCE - GEMEINSAM & GANZHEITLICH!

Wir stehen für exzellente Managementberatung, Performance Management und einen unvergleichlichen Team-Spirit!

Mit höchster Fachexpertise beraten wir Sie vom strategischen Zielbild bis zur erfolgreichen Umsetzung und bringen Ihr Unternehmen in folgenden Kompetenzfeldern auf ein neues Level:

- Business Performance Management & Incentive Systems
- Finance Strategy & Transformation
- Digital-empowered Enterprise
- Change & Enablement



PERFORMANCE enabled.



Die besten Juristen



Clara Wellner, Sarah Hillebrand, Theresa Schumacher, Katharina Kunert, Katrin Gaßner, Stefanie Spancken-Monz (v. l.) von der Kanzlei Freshfields Bruckhaus Deringer leisteten Sozialarbeit

Innovative Geschäftsmodelle

rightmart

DAS PROBLEM

Jeder zweite deutsche Haushalt hat keine Rechtsschutzversicherung – und damit keinerlei Kostenkontrolle, sollte es zu juristischen Prozessen kommen. Im Zweifel scheuen diese Menschen davor zurück, ihre Rechte einzufordern.

DIE LÖSUNG

Die Kanzlei hat zwei Produkte entwickelt, die solchen Kunden mehr Transparenz und Kontrolle der Kosten bieten – Sofort-Recht und Prozesskostenfinanzierung (PKF). Bei Sofort-Recht wird pro Mandat ein Festpreis erhoben, der das gesamte Vorgehen abdeckt. Nach Abschluss wird die Kanzlei unmittelbar tätig, der Mandant muss direkt zahlen. Das Angebot basiert auf langjähriger Erfahrung zu durchschnittlichen Verfahrenskosten zum Beispiel im Arbeits-, Verkehrs- und Mietrecht. Die PKF greift unter anderem bei

Kündigungsschutzklagen. Wird etwa eine Abfindung vereinbart, erhält rightmart 30 Prozent als Erfolgsprovision – auch hier gibt die Kanzlei die Preisgarantie.

Team des Jahres

Freshfields Bruckhaus Deringer

DAS PROBLEM

Jede Wirtschaftskanzlei ist daran interessiert, lukrative Mandate zu übernehmen. Benachteiligte Menschen, die juristische Antworten auf Fragen ihres Alltags benötigen, kommen dabei zu kurz. Und damit auch der Purpose bei vielen Anwälten.

DIE LÖSUNG

Die Kanzlei hat mit ihrem Pro-Bono-Projekt eine Win-win-Situation kreiert. Seit acht Jahren engagiert sich ein rein weibliches Beratungsteam mit Partnerin Katrin Gaßner aus dem Düsseldorfer Büro für das TrebeCafé: Hier finden obdachlose Frauen, Mädchen und junge Mütter Schutz, bekommen Essen und können du-

schen. Viele dieser Frauen haben Fragen zu Sozial-, Aufenthalts- oder Familienrecht. Die ehrenamtliche Beratung hilft auch dem Freshfields-Team – und zwar doppelt. Sie fördert die Selbstreflexion. Und sie fordert Anwältinnen, die sich sonst mit Kartell- oder Patentrecht befassen, als juristische Generalistinnen.

Deals

Heuking Kühn Lüer Wojtek

DAS PROBLEM

Europaweite Ausschreibungen öffentlicher Auftraggeber dauern inklusive Vorbereitung mitunter ein Jahr. Zu lange bei wichtigen Projekten wie dem Bau eines LNG-Terminals, um die Energieversorgung direkt nach dem russischen Angriff auf die Ukraine sicherzustellen.

DIE LÖSUNG

HKLW erstellte ein vergaberechtliches Konzept – trotz vieler offener Variablen. Es gab zum damaligen Zeitpunkt nämlich weder eine gesetzliche Grundlage für das beschleunigte Verfahren noch eine Leistungsbeschreibung zum Bau des LNG-Terminals. Um Zeit zu gewinnen, erarbeitete der Auftraggeber ein Lastenheft, während das Vergabeverfahren schon lief, und stimmte die Eckpunkte parallel mit dem zuvor festgelegten Bieterkreis ab. Letztlich konnte der politisch eng gesteckte Zeitplan eingehalten werden.

Compliance

Kertos

DAS PROBLEM

Datenschutz ist wichtig, aber ihn einzuhalten mühsam. Das stellt Unternehmen vor Herausforderungen: Vielerorts sind personenbezogene Daten über zahlreiche Systeme verteilt, der manuelle Aufwand ist hoch, und Prozesse sind fehleranfällig.

DIE LÖSUNG

Kertos hat eine Anwendung entwickelt, die Unternehmen hilft, Datenschutzregeln möglichst automatisiert einzuhalten. Die

Software vernetzt die gesamte Infrastruktur einer Firma und verwaltet personenbezogene Daten so, dass alle Schutzbestimmungen eingehalten werden.

Technology & Data

Greenberg Traurig LLP

DAS PROBLEM

Wer in den Dokumenten von Kanzleien etwas finden will, braucht Zeit. Allein im deutschen Büro von Greenberg Traurig schlummern mehr als 1000 interne Anleitungen und Leitfäden sowie juristische Musterfälle, die jederzeit verfügbar sein müssen. Zusätzlich müssen diese Informationen fortlaufend aktualisiert und der Geheimnisschutz muss gewahrt werden.

DIE LÖSUNG

Die Plattform GTHub soll dieses Wissen allen in der Kanzlei bereitstellen. Im Kern



Die Jury

Die Gewinner des Best of Legal bestimmten: Tobias Bage, Sebastian von Glahn, Thomas Gottlöber, Eva Heneweer, Gunnar Janson, Carina Knipping, Sebastian Koehler, Nadine Lilienthal, Sebastian Lochen, Magdalena Oehl, Stefan Schäfers, Patrick Schroer

besteht sie aus einer individualisierbaren Suche sowie einem Portal zum Hochladen von Dokumenten. Die Plattform kann mit einer KI erweitert werden – und soll künftig in der Lage sein, neue Klauseln, signifikante Textstellen oder wichtige Inhalte direkt aus hochgeladenen Dokumenten zu erfassen. Ein Sprachmodell liest die Informationen und wertet sie aus.

Talentmanagement

Norton Rose Fulbright

DAS PROBLEM

Das Staatsexamen ist geschafft, nun kann es losgehen. So einfach ist es in der Welt der Juristen dann doch nicht. Bis zu drei Jahre geht das Lernen als Associate in einer Kanzlei weiter. Das Problem: Oft landen die immer gleichen Aufgaben auf dem Tisch, etwa Gutachten und Back-Office-Arbeit – mit begrenztem Lerneffekt.

DIE LÖSUNG

Die Kanzlei hat ein Ausbildungsprogramm für Associates geschaffen. Die Berufsanfänger erhalten einen Bonus für Stunden, in denen sie Ideen entwickeln, Dienste zu verbessern. Ein interner Ausschuss und eine Innovationsmanagerin unterstützen dabei, dass daraus Produkte werden. In Career Development Camps bilden die Associates sich zu aktuellen Fragen weiter. In Lunch-and-Learn-Sitzungen geht es ▶

BEST OF CONSULTING MITTELSTAND 2023
Sonderpreis Digital Transformation
1. PLATZ
Intero Consulting
WirtschaftsWoche

BEST OF CONSULTING MITTELSTAND 2023
Technologies
3. PLATZ
Intero Consulting
WirtschaftsWoche

BEST OF CONSULTING MITTELSTAND 2023
Manufacturing & Operations
QUALIFIZIERT
Intero Consulting
WirtschaftsWoche

SZ Institut
Beste Berater Mittelstand 2023
Intero Consulting
INNOFACT

GEMEINSAM Softwarekosten eingespart.
15 Millionen Euro jährlich.
Bei nur einem Kunden.

Intero Consulting bringt Unternehmen voran, indem wir Strategiekompetenz mit Umsetzungsstärke verbinden. Dabei arbeiten wir immer eng mit unseren Kunden zusammen und sind schließlich gemeinsam erfolgreich. Dafür wurden wir nun mit dem ersten Platz im Best of Consulting Mittelstand prämiert. Jetzt entdeckecken auf intero-consulting.de/boc2023

INTEROCONSULTING

um Softskills wie Empathie und Kreativität. Ziel dieser Initiativen: Die Berufsanfänger sollen ihr Bewusstsein für mandantenorientierte und innovative Lösungen schärfen.

Diversity

Dentons

DAS PROBLEM

Diversität ist längst mehr als eine Frauenquote. Mit Initiativen rund um LGBTQ+-Themen, Inklusionsprojekte oder Programme für Zuwanderer versuchen Kanzleien, die Vielfalt in ihrer Belegschaft zu erhöhen.

DIE LÖSUNG

Die Wirtschaftskanzlei hat eine Diversitätsstrategie mit vielen Initiativen implementiert. Herzstück sind die rund 50 internen Verbündeten, sogenannte Allies. Die Projekte erreichen 75 Prozent der Belegschaft. Dentons hat Diversity obendrein zur Chefsache erklärt und dafür die Position des Europe People Partner neu geschaffen.

Produkte & Services

rightmart

DAS PROBLEM

Seit 2015 löst rightmart Streitigkeiten von etwa einer halben Million Verbraucher. Dabei kommen Datenberge zusammen, die händisch nicht zu bewältigen sind.

DIE LÖSUNG

Der neu entwickelte Legal Navigator der Kanzlei ermöglicht den Anwältinnen und Anwälten jederzeit eine umfassende Übersicht zur Aktenlage. Zudem begleitet das Tool Mandanten von der kostenlosen Erstschätzung auf der Website bis zur Einreichung der Klage. Das Programm sammelt Informationen, fragt Vollmachten an und fordert auf, benötigte Dokumente hochzuladen. Im Hintergrund erhalten die Anwälte ein Formular mit wichtigen Informationen zum Fall, zu nächsten Schritten und einen Leitfaden fürs Gespräch mit dem Mandanten. Ist alles komplett, wird die Klage direkt versendet.



Gerrit Forst von der Kanzlei Kümmerlein, Simon & Partner

Nachhaltigkeit

Kümmerlein, Simon & Partner

DAS PROBLEM

Wer Nachhaltigkeit nicht nur als Umweltschutz verstehen will, braucht ein umfassendes Konzept – sowohl fürs eigene Unternehmen als auch für Geschäftspartner.

DIE LÖSUNG

Die Kanzlei hat einen Rahmen für strategische Entscheidungen erstellt, um alle Prozesse möglichst ressourcenschonend zu gestalten. Ein interner Verhaltenskodex schreibt vor, dass die Belegschaft neue technische Möglichkeiten verantwortungsvoll nutzt. Von Lieferanten, Auftragnehmern und Dienstleistern erwartet die Kanzlei, diese Regeln zu beachten. Dazu gibt es auch ein Whistleblowing-System, um anonym auf Verstöße hinzuweisen.

New Work & Culture

Capstone Legal

DAS PROBLEM

Immer mehr Menschen wollen zeitlich wie örtlich flexibler arbeiten. Doch Homeoffice ist in Kanzleien ebenso selten wie

Teilzeitmodelle – vor allem auf Partnerebene. Gleichzeitig erwarten dies gerade aufstrebende Talente.

DIE LÖSUNG

Als die Boutique-Kanzlei Capstone Legal 2020 an den Start ging, brauchte die Gründerin Personal – und das im dicht besetzten Wettbewerbsumfeld ohne zugkräftige Arbeitgebermarke zu gewinnen war schwer. Sie lockte Talente mit einer komplett virtuellen Kanzlei, dank der alle dort arbeiten können, wo sie wollen. Teilzeitmodelle gibt es auf allen Karrierestufen, auch bei Partnern. Damit sie sich nicht aus den Augen verlieren, treffen sich alle im Team einmal pro Woche zum hybrid durchgeführten Mittagessen und jedes Quartal einmal in Präsenz.

Sonderkategorie Inhouse-Projekte

KfW

DAS PROBLEM

Die nationale Förderbank KfW musste in den vergangenen Jahren etliche Herausforderungen meistern: Nachdem sie 2017 mit einem umfassenden Umbau begonnen hatte, folgten die Pandemie und der Krieg in der Ukraine. Für die Bank bedeutete das: weitere Sonderprogramme und Zuweisungsgeschäfte. Zugleich musste der Rechtsbereich, der sich in drei Abteilungen und sieben Teams gliedert, die Digitalisierung vorantreiben.

DIE LÖSUNG

Trotzdem hat der Rechtsbereich seinen Zukunftsprozess BReady Ende 2022 angestoßen – und teils schon umgesetzt. Dafür haben die KfW-Juristen zunächst die eigenen Stärken und Schwächen sowie Risiken und Chancen analysiert. Kürzlich wurde die erste Etappe abgeschlossen: KfW Legal hat etwa für die nicht juristischen Fachbereiche der Bank Wissenspakete zu wichtigen Rechtsfragen geschnürt, die Prozesse in der eigenen Abteilung und die teamübergreifende Zusammenarbeit angeschaut. Bis Ende Februar folgt die zweite Etappe: Die Förderbank will dabei herausfinden, wo und wie sich künstliche Intelligenz nutzen lässt. ▶

FOTO: NICO KÜRTH

Mach's wie Paul.

Paul Somberg, Steuerberater. Kanzleileiter in der ETL-Gruppe seit 2018.

Paul ist ein Traum-wahr-Macher, weil er ihn geschafft hat – den ersehnten Sprung von der anonymen Großkanzlei auf den Chefsessel seiner eigenen kleinen, feinen Kanzlei im Grünen. So geht's mit dem Fahrrad ins Büro und mit ETL-Beteiligung im Rücken in die Zukunft.

Mach's wie Paul. Wie? Erfahre mehr unter www.etl.de/paul



Sonderkategorie Neugründungen

Orbit

DAS PROBLEM

Die Regelungen, die Fondsmanager beachten müssen, sind hochkomplex und sehr dynamisch. Bevor ein Fonds aufgelegt oder ein Fondsinvestment gezeichnet wird, müssen Mandanten oft umfangreiche Dokumente zu Steuerfragen und Compliance durcharbeiten. Ein ineffizienter Prozess und eine enorme Fehlerquelle.

DIE LÖSUNG

In der Kanzlei Orbit, die seit 2021 Rechtsberatung für Fondsmanager und -investoren anbietet, sind sämtliche Juristen Experten auf diesem Gebiet. Zusätzlich gibt es Spezialisten für einzelne Bereiche wie etwa ESG. Zudem stellte die Kanzlei eine Designerin ein, die komplizierte Formulare in nutzerfreundliche Programme umbaut: Diese leiten Mandanten in einer Art Frage-Antworten-Prozess durch die Vorgaben. Das vermeidet viele Fehler.

Sonderkategorie Mittelständische Kanzlei

Tsambikakis & Partner

DAS PROBLEM

Wenn Unternehmen gegen Compliance-Auflagen verstoßen, droht schnell ein Strafverfahren. Damit es nicht so weit kommt, braucht es lückenlose Prozesse und ein hohes Risikobewusstsein.

DIE LÖSUNG

Tsambikakis & Partner entwickelt Legal-Tech-Produkte für die strafrechtliche Compliance-Beratung. Die Kanzlei hat etwa eine App entwickelt, die bei drohender Durchsuchung oder Festnahme informiert, wie man sich verhalten sollte. Sie bietet einen digitalen Fragebogen, der strafrechtliche Risiken bei medizinischer Leistungserbringung und -abrechnung sowie im Personalwesen ermittelt. Und einen Supplier-Check, der Lieferanten ge-

mäß dem Lieferkettengesetz bewertet – verbunden mit konkreten Empfehlungen.

Future Leader

Laura Knoke

Laura Knoke kennt sich mit innovativer Technik aus: Sie ist seit Mai Partnerin bei der Kanzlei Freshfields, 2019 hatte sie dort bereits die Leitung des Bereichs Tech Regulatory übernommen. Sie war an der Erarbeitung des Digital Services Act der EU beteiligt, veranstaltet aber auch regelmäßig Hackathons für Studenten – und leistet so einen Beitrag, um das Rechtswesen fit für die Ära der künstlichen Intelligenz zu machen.

Die Gewinner des Best of Legal

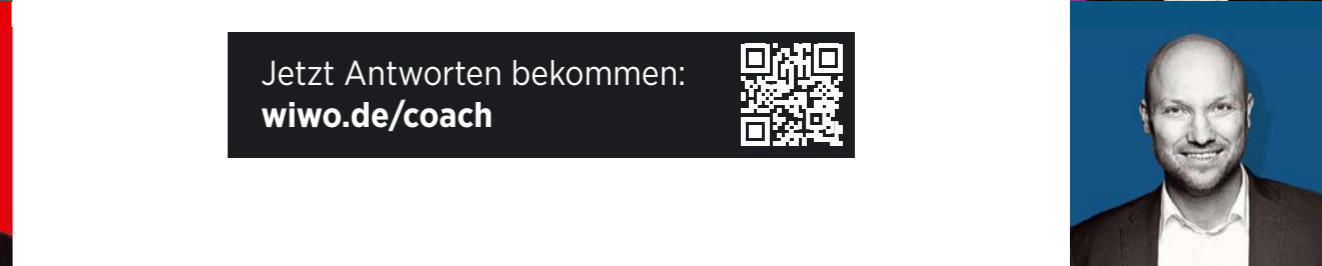
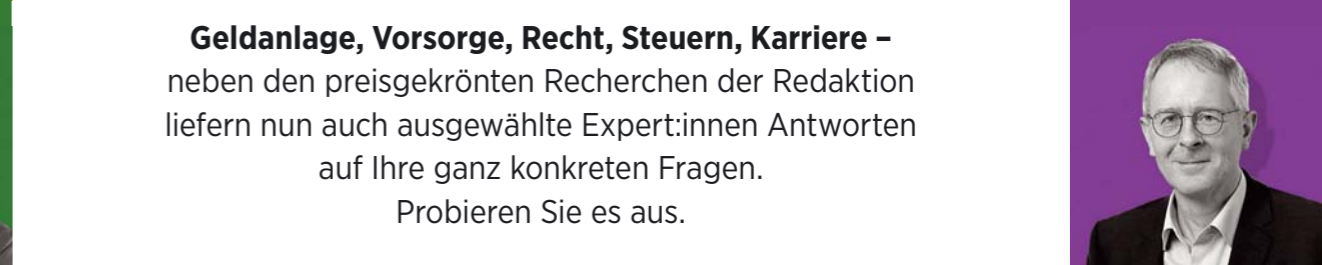
COMPLIANCE	
1. Platz	Kertos
2. Platz	Taylor Wessing
3. Platz	Fieldfisher
DEALS	
1. Platz	Heuking Kühn Lüer Wojtek
2. Platz	Baker McKenzie
3. Platz	Noerr
DIVERSITY	
1. Platz	Dentons
2. Platz	Fieldfisher
3. Platz	EY Law
FUTURE LEADER DES JAHRES	
1. Platz	Laura Knoke (Freshfields Bruckhaus Deringer)
2. Platz	Benedikt Quarch (RightNow)
3. Platz	Clara Raschewski (SKW Schwarz)
INNOVATIVE GESCHÄFTSMODELLE	
1. Platz	rightmart
2. Platz	PXR
3. Platz	ARQIS
LEADER DES JAHRES	
1. Platz	Philipp Glock (KPMG Law)
2. Platz	Marco Valencak (Gansel)
3. Platz	Annika Seebach (Seebach, Frey & Partner)
NACHHALTIGKEIT	
1. Platz	Kümmerlein, Simon & Partner
2. Platz	eagle LSP
3. Platz	Fieldfisher
NEW WORK & CULTURE	
1. Platz	Capstone Legal
2. Platz	Kremer Rechtsanwälte
3. Platz	GvW Graf von Westphalen

Leader des Jahres

Philipp Glock

Ein Anwalt, der zugleich Techie ist, sich auf dem internationalen Parkett auskennt und mit Leidenschaft Innovationen vorantreibt: KPMG Law hat eine solche Persönlichkeit in Philipp Glock gefunden. Er ist seit 2009 an Bord und leitet als Partner die Bereiche Legal Corporate Services und IT & Innovation, zudem ist er Teil des globalen Leadership-Teams. Schon früh war Glock klar, dass in neuen Technologien der Schlüssel liegt, um Mandanten ein zukunftsfähiges Angebot machen zu können. Dafür setzt er seit jeher auf ein interdisziplinär aufgestelltes Team aus Juristen, IT-Experten und Projektmanagern. ■

PRODUKTE & SERVICES	
1. Platz	rightmart
2. Platz	YPOG
3. Platz	trustberg
TALENTMANAGEMENT	
1. Platz	Norton Rose Fulbright
2. Platz	DLA Piper
3. Platz	Fieldfisher
TEAM DES JAHRES	
1. Platz	Freshfields Bruckhaus Deringer
2. Platz	eagle LSP
3. Platz	EY Law
TECHNOLOGY & DATA	
1. Platz	Greenberg Traurig LLP
2. Platz	rightmart
3. Platz	Baker McKenzie
SONDERKATEGORIE INHOUSE-PROJEKTE	
1. Platz	KfW
2. Platz	TeamViewer
3. Platz	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
SONDERKATEGORIE MITTELSTÄNDISCHE KANZLEI	
1. Platz	Tsambikakis & Partner
2. Platz	Kremer Rechtsanwälte
3. Platz	Fischer & Partner
SONDERKATEGORIE NEUGRÜNDUNG	
1. Platz	Orbit
2. Platz	Rocan
3. Platz	Capstone Legal
JURYSONDERPREIS FÜR EXZELLENZ	
1. Platz	Lars Kuchenbecker (Menold Bezler)



**Kostenlos mit
WiWo+**

WiWo Coach

Fragen Sie unsere Expert:innen

Geldanlage, Vorsorge, Recht, Steuern, Karriere – neben den preisgekrönten Recherchen der Redaktion liefern nun auch ausgewählte Expert:innen Antworten auf Ihre ganz konkreten Fragen. Probieren Sie es aus.

Jetzt Antworten bekommen:
wiwo.de/coach



**Wirtschafts
Woche**

Weiterdenken. Weiterkommen.

Wer hoch hinaus will, muss sich auch hineinknien.



Anspruchsvolle Ziele erreicht man nicht auf dem Papier.

Deswegen packen wir als Berater auch bei der Umsetzung mit an und bringen unsere Expertise überall da ein, wo es sein muss: Von Vorstand bis Operations, über alle Ebenen hinweg – auch im Detail. Das Resultat? Ausgezeichnete Lösungen, die nachhaltig das Ergebnis verbessern.

TARGUS works.

TARGUS Management Consulting AG

Dechenstraße 7 | 40878 Ratingen
+49 2102 942266 | info@targusmc.de



Mehr erfahren:
www.targusmc.com

TARGUS
Management Consulting