

brand eins Thema

Unternehmensberater

Der Branchenreport von brand eins Wissen und Statista

Consulting
4.0

Die Branche erfindet sich neu:

GUTE ZEITEN FÜR SPEZIALISTEN

Kollegen und Klienten haben geurteilt:
**DAS SIND DIE
BESTEN BERATER
2016**

www.brandeinswissen.de 3. Jahrgang Heft 5 Mai - Juli 2016 Euro 9,50 CHF 13,50





Interimsmanagement

Unternehmensberatung	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilung
Alix Partners	●●●	■●
Atreus	●●	■●●
Accenture	●●	■●●
Alvarez & Marsal	●●	■●●
Kienbaum Consultants	●●	■●
Roland Berger Strategy Consultants	●●	■●
Droege Group	●●	■●
AXXCON	●●	■
IMG Industrial Management Group	●●	■
Deloitte Consulting	●	■●●
McKinsey & Company	●	■●●
Consileon Business Consultancy	●	■●●
Boydell Interim Management	●	■●
BCG – The Boston Consulting Group	●	■●
Dr. Wieselhuber & Partner	●	■●
Bain & Company	●	■●
ZMM Zeitmanager München	●	■
Management Angels	●	■
taskforce	●	■
Re-unit	●	■
PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung ¹⁾	●	■
MPower GmbH Unternehmensberater ²⁾	●	■
INDOS Unternehmensberatung	●	■

¹⁾ Teil der Ramboll-Gruppe ²⁾ Teil der Management Partner Gruppe

Organisation

Unternehmensberatung	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilung
BCG – The Boston Consulting Group	●●●	■●
Kienbaum Consultants	●●●	■●
McKinsey & Company	●●●	■
Accenture	●●	■●
Horváth & Partners	●●	■●
Roland Berger Strategy Consultants	●●	■●
Bain & Company	●●	■
A.T. Kearney	●	■●●
Bülow & Consorten	●	■●●
Capgemini	●	■●●
Management Partner	●	■●●
Nordlicht Management Consultants	●	■●●
OSTO Systemberatung	●	■●●
Team Connex	●	■●●
undconsorten	●	■●●
Arthur D. Little	●	■●
Deloitte Consulting	●	■●
Ernst & Young Advisory	●	■●
Porsche Consulting	●	■●
PwC – PricewaterhouseCoopers	●	■●
Bröker + Partner	●	■
DCP Deutsche Consulting Partner	●	■
Martin Horn Consulting	●	■
Oliver Wyman	●	■
OMP Organisations- und Managementberatung	●	■
Process Management Consulting	●	■
PUTZ & PARTNER Unternehmensberatung ¹⁾	●	■
Rosenberger & Partner	●	■
strategy& ²⁾	●	■
WSFB-Beratergruppe Wiesbaden	●	■
zeb.rolfes.schierenbeck.associates	●	■

¹⁾ Teil der Ramboll-Gruppe ²⁾ ehemals Booz & Company, Teil des PwC-Netzwerkes

Public Sector & Infrastruktur

Unternehmensberatung	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilung
Roland Berger Strategy Consultants	●●●	■●
McKinsey & Company	●●●	■
BCG – The Boston Consulting Group	●●	■●
Accenture	●●	■
BearingPoint	●●	■
Cappgemini	●●	■
Kienbaum Consultants	●●	■
KPMG Advisory ¹⁾	●●	■
PwC – PricewaterhouseCoopers	●●	■
arf Gesellschaft für Organisationsentwicklung	●	■●●
BSL Managementberatung	●	■●●
Horváth & Partners	●	■●●
IBM Business Consulting	●	■●●
Sopra Steria Consulting ²⁾	●	■●●
WIBERA Wirtschaftsberatung ³⁾	●	■●●
A.T. Kearney	●	■●
Atos	●	■●
CSC Deutschland Solutions	●	■●
Ernst & Young Advisory	●	■●
Prognos	●	■●
Rödl & Partner	●	■●
Bain & Company	●	■
dchp consulting	●	■
Deloitte Consulting	●	■
msg systems	●	■
Nordlicht Management Consultants	●	■
Ramboll Management Consulting	●	■
strategy& ⁴⁾	●	■
OMP Organisations- und Managementberatung	●	n.v.
Q_Perior	●	n.v.

¹⁾ inkl. CTG Corporate Transformation Group, Strategy & TellSell Consulting ²⁾ ehemals Steria Munster Consulting ³⁾ Tochtergesellschaft von PwC ⁴⁾ ehemals Booz & Company, Teil des PwC-Netzwerkes

Sonstige Industrial Goods

Unternehmensberatung	Kollegen-Empfehlungen	Klienten-Beurteilung
McKinsey & Company	●●●	■●●
BCG – The Boston Consulting Group	●●●	■●
Accenture	●●	■●
Deloitte Consulting	●●	■●
A.T. Kearney	●●	■
Roland Berger Strategy Consultants	●●	■
Cappgemini	●	■●●
Ernst & Young Advisory	●	■●●
IBM Business Consulting	●	■●●
KPMG Advisory ¹⁾	●	■●●
Porsche Consulting	●	■●●
Strategy Engineers	●	■●●
Kienbaum Consultants	●	■●
PwC – PricewaterhouseCoopers	●	■●
strategy& ²⁾	●	■●
All for One Steob	●	■
Arthur D. Little	●	■
Bain & Company	●	■
Barkawi Management Consultants	●	■
FEV Consulting	●	■
h&z Unternehmensberatung	●	■
HANSE Consulting	●	■
Horváth & Partners	●	■
prius consult	●	■
Staufen	●	■
Oliver Wyman	●	n.v.

¹⁾ inkl. CTG Corporate Transformation Group, Strategy & TellSell Consulting ²⁾ ehemals Booz & Company, Teil des PwC-Netzwerkes

Gute Aussicht

Die Berater von Nordlicht haben sich auf Vereine, Gewerkschaften und halbstaatliche Unternehmen spezialisiert. Das macht ihre Arbeit besonders.

TEXT: SARAH MÜHLBERGER

FOTO: JUHKU / FOTOLIA

Ein gutes Problem, so sehen sie es bei Nordlicht, ist richtig schön vertrackt. Hat komplexe Ursachen. Kann nicht einfach mit betriebswirtschaftlichem Know-how gelöst werden. Vor allem aber hat ein gutes Problem das Potenzial, die Welt ein bisschen besser zu machen. Und deswegen sind die guten Probleme meistens etwas komplizierter.

Die Nordlicht Management Consultants aus Hamburg haben sich auf gemeinnützige und öffentliche Projekte spezialisiert. Auf den ersten Blick unterscheiden sich die Themen, an denen sie arbeiten, nicht von denen der Konkurrenz: Prozessoptimierung, Umstrukturierung, Personalmanagement.

Dahinter verbergen sich aber Fragestellungen, von denen viele Wettbewerber lieber die Finger lassen, so langwierig und undankbar scheinen sie: Wie lässt sich eine kommunale Gesundheitsversorgung so gestalten, dass Verwaltung und Patienten gleichermaßen zufrieden sind? Wie kann ehrenamtliche Arbeit besser organisiert werden, ohne die freiwilligen Helfer zu verprellen? Welche Konzepte sind im Kampf gegen Langzeitarbeitslosigkeit wirklich erfolgreich?

„Wir übernehmen grundsätzlich nur Projekte, hinter denen wir zu 100 Prozent stehen“, sagt Jens Löff, einer der Gründer und Geschäftsführer. Und deren Zahl summiert sich: In >

den sieben Jahren seit seiner Gründung hat sich Nordlicht zu einem Unternehmen mit 28 Mitarbeitern, drei Standorten und einem Jahresumsatz von knapp vier Millionen Euro entwickelt. In diesem Jahr sollen sechs bis acht neue Berater das Team verstärken. Zu den Kunden, die meist über Empfehlungen kommen, gehören Stiftungen, städtische Kliniken und Sportvereine, aber auch Ministerien und Gewerkschaften.

Denn es sind ja längst nicht nur privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen und globale Konzerne, die Handlungsbedarf haben, wenn sich Umfeld und Anforderungen wandeln. Organisationen aus dem öffentlichen Sektor müssen sich kaum weniger modernisieren und neu aufstellen.

Die Volkssolidarität ist so ein Beispiel. Der Sozialverband mit DDR-Tradition wurde 1945 gegründet, um Menschen zu helfen, die wegen des Krieges aus ihrer Heimat fliehen mussten. Der Verband ist noch immer in der Flüchtlingshilfe aktiv, macht seinen Mitgliedern heute aber ein zusätzliches breites Angebot, das von Kindertagesstätten über Stadtteilzentren bis hin zu Pflege-Einrichtungen reicht.

An Aufgaben und Projekten mangle es nicht, sagt André Lossin, der Geschäftsführer des Berliner Landesverbands. Aber die 19000 Mitglieder in der Hauptstadt sind alt geworden, viele von ihnen inzwischen weit über 70 Jahre. Der Verband musste sich verjüngen: „Wenn wir alles beim Alten belassen hätten, wären wir in zehn Jahren wohl nur noch 10000 Mitglieder gewesen“, sagt Lossin.

Es galt, den Trend aufzuhalten, neue Mitglieder zu gewinnen und gleichzeitig die Verbandsstrukturen zu modernisieren. Dafür holte sich die Volkssolidarität Unterstützung von Nordlicht ins Haus. Ein „Glücksgriff“, findet Lossin im Nachhinein. Die Berater hätten es sehr gut verstanden, die Kompetenzen zu wecken, die im Verband schlummerten. Zudem hätten sie schnell das Vertrauen der Mitglieder gewonnen, sagt Lossin. „Sie wurden von allen Beteiligten wirklich geschätzt, und viele nutzten ihre Anwesenheit, um eigene Wünsche und Anregungen vorzutragen.“ Eine klassische Unternehmensberatung hingegen wäre ziemlich sicher fehl am Platz gewesen, glaubt Lossin: „Wir sind nun mal kein Unternehmen aus der Industrie, deshalb lassen sich die Methoden und Verfahren, die anderswo funktionieren, nicht eins zu eins übertragen.“

Entscheidend sei die Ansprache, glaubt Stefan Friedrichs, Leiter des Berliner Nordlicht-Standortes. Wer sich im Non-Profit-Bereich bewege, brauche ein gutes Gespür für die besonderen Herausforderungen. „Wenn man engagierten Ehrenamtlichen mit Management-Vorträgen kommt, verliert man sie schon in der ersten Minute.“ Und das wäre fatal – denn ohne die Mitarbeit der Beteiligten geht es nicht. Deshalb setzt Nordlicht auch konsequent darauf, Lösungen gemeinsam mit den Klienten zu erarbeiten und umzusetzen.

Der Beratungsansatz von Nordlicht ist skandinavisch geprägt – Gründer Jens Loff ist Däne – und führt in der Praxis wegen der intensiven Beteiligung der Klienten manchmal zu Skepsis, gerade bei Führungskräften. „Wenn sie Punkte kleben, Kärtchen beschriften oder im Rollenspiel verschiedene Perspektiven einnehmen sollen, ist das für viele zunächst befremdlich“, erzählt Stefan Friedrichs. „Am Ende sind sie dann überrascht, was entstehen kann, wenn man sich darauf einlässt.“

So lernten die Mitarbeiter eines norddeutschen Jobcenters beispielsweise durch ein Rollenspiel, wie ihre Kollegen anderswo an schwierige Fälle herangehen und Probleme lösen. Für viele sei das ein echtes Aha-Erlebnis gewesen, das ihnen helfe, im Arbeitsalltag souveräner mit Konflikten umzugehen. „Gerade in Kontexten, die stark von gesetzlichen Vorgaben geprägt sind und in denen Mitarbeiter Einzelfall- und Ermessensentscheidungen treffen müssen, sind solche Perspektivwechsel besonders vielversprechend“, sagt Friedrichs.

Ein wenig anders als andere

Ein spielerischer Umgang mit Fragen und Problemen bedeutet allerdings keinen Kuschelkurs, ganz im Gegenteil: Die beiden Geschäftsführer Jens Loff und Tobias Bergmann prüfen im Vorfeld sehr genau, ob ihre Kunden tatsächlich gewillt sind, unbequeme Wege zu gehen und Konflikte auszuhalten. Ist das nicht der Fall, lehnen sie selbst größere Aufträge immer wieder ab, erzählt Loff.

An anderen Stellen hilft Aufklärung. Dass zum Beispiel auch Beratung im Non-Profit-Bereich ihren Preis hat, müssen die Hamburger manchmal erst klarstellen. Auch wenn ihre Tagessätze „nicht so hoch sind wie in der Privatwirtschaft üblich“, so Friedrichs. Im Ausnahmefall, „wenn uns Themen besonders wichtig sind oder wir lernen können“, sagt Friedrichs,

arbeiten die

Nordlicht-

In einer Nische mit wenig Mitbewerbern – und großem Potenzial.

Berater auch mal unentgeltlich. Von ehrenamtlichen Einsätzen ganz abgesehen: Der Dienst für die gute Sache gehört quasi zur Unternehmenskultur, für besondere Einsätze können sich die Consultants auch freustellen lassen – bei vollem Gehalt.

Wer mit Auftraggebern aus dem öffentlichen und gemeinnützigen Sektor zusammenarbeitet, sagt Geschäftsführer Loff, müsse so manches ein wenig anders machen als in der Beratung üblich. Der müsse zum Beispiel in der Lage sein, das Beratungshandwerk in einen Prozess einzubetten, der stark von politischen Interessen geprägt ist. Er müsse Veränderungen auch dann umsetzen, wenn ein Bundesverband ganz andere Vorstellungen hat als die Ortsverbände. Und er benötige eben auch ein besonderes Fingerspitzengefühl, jemanden zu einem anderen Handeln zu bewegen, wenn die Person ihrer Aufgabe seit 30 Jahren voller Elan im Ehrenamt nachgehe.

Nordlicht bewegt sich in einer Nische, in der es bisher wenig Mitbewerber gibt, die aber langfristig großes Potenzial birgt. Gerade im sozialwirtschaftlichen Sektor sei es schließlich bislang kaum üblich, die eigene Leistungsfähigkeit zu hinterfragen und etwa einen Teil der Mitgliedsbeiträge in Veränderungsprozesse zu investieren, sagt Jens Loff.

Warum das durchaus sinnvoll sein kann, zeigt das Beispiel der IG Metall, eines der bislang größten Projekte von Nordlicht. 2009 beschloss die Gewerkschaft, sich neu auszurichten und effizienter zu arbeiten. „Es ging aber nicht darum, Geld einzusparen, sondern es anders zu verteilen: Mit dem klaren Ziel, unsere Mitglieder noch besser zu unterstützen, sie zu halten und neue zu gewinnen“, erklärt Rainer Gröbel, Personalleiter bei der IG Metall. Lange Jahre sei es der Gewerkschaft vor allem wichtig gewesen, politisch zu agieren und ihre Anliegen durchzusetzen. Doch die Mitglieder honorierten das offenbar nur zum Teil: Die Organisation schrumpfte, und mit den Mitgliedern schwand auch ihr Einfluss.

Nicht immer mehr vom selben

Mithilfe von Nordlicht wurde unter anderem die Vorstandsverwaltung neu organisiert und verkleinert. Das eingesparte Geld investierten die Genossen in 150 neue Stellen zur Mitgliederwerbung und -betreuung. Mit Erfolg: Seit einigen Jahren wächst die IG Metall wieder.

Rainer Gröbel hat vor allem die Kommunikationsfähigkeit der Berater beeindruckt. „Sie haben nicht nur sehr gut verstanden, was uns vorschwebte, sondern die Ziele auch innerhalb unserer Organisation exzellent verständlich gemacht.“ Genau zuhören, klar kommunizieren und eine hohe Kompetenz, wenn es darum geht, sich in die Lage der Klienten zu versetzen – das zähle zu den Stärken der Nordlicht-Berater, meint Gröbel.

Nicht gerade hilfreich: typische Antworten auf typische Probleme.

Gewerkschaften machen heute rund ein Viertel der Kunden von Nordlicht aus, mit sinkenden Mitgliedszahlen haben viele zu kämpfen. Ein typisches Problem in Zeiten sich wandelnder Arbeitswelten – auf das Organisationen und ihre Ratgeber meist typische Antworten finden. „Es gibt in unserer Branche Mechanismen, die seit Jahrzehnten angewandt werden“, bemängelt Loff: „Soll der Haushalt konsolidiert werden, spart man Stellen ein. Soll der Mitgliederschwund gestoppt werden, muss eine Kampagne her und die Kommunikation verändert werden. Es ist immer mehr vom selben. So kann man aber nicht die Energie und die Motivation freisetzen, die man in Organisationen für wirkliche Veränderung braucht.“ Das Beispiel der IG Metall zeige hingegen, dass es auch anders geht.

Damit das gelingt, sucht auch die Beratung selbst nach immer neuen Inspirationen – und das ganz bewusst in anderen Branchen und Gebieten. „Wir fragen uns zum Beispiel: Wie gelingt es der Kirche, neue Mitglieder zu finden? Oder: Was macht Greenpeace so erfolgreich? Das ist dann der Lichtkegel, mit dem wir die Welt um uns herum ausleuchten.“ So erkläre sich auch der Name der Beratung. „Wir werden oft gefragt, warum wir einen so komischen Namen haben“, sagt Loff. „Und es stimmt ja: Nordlicht, das ist irgendwie kurz vor Fischkopf. Aber damit spielen wir natürlich auch.“

Und weil die Berater außerdem davon überzeugt sind, dass unterschiedliche Perspektiven die Prozesse verbessern, gibt es seit 2014 sogar einen Nordlicht-Betriebsrat. Besonders kompliziert klingt der Job seiner drei Mitglieder zwar nicht: Familienfreundlichkeit, Vertrauensarbeitszeit und Teilzeitmodelle sind für die Nordlichter keine Fremdworte mehr, die internen Hierarchien sind flach. „Aber Beratung ist ein Beruf, der einem viel abverlangt“, sagt die Betriebsratsvorsitzende Frauke Kruse. „Daher sind wir zum Beispiel an der Formulierung der Zielvereinbarungen beteiligt, damit sie bei den Beratern Ehrgeiz und Motivation fördern, aber kein Schreckgespenst sind, das zum Jahresende wartet.“ Was das angeht, unterscheiden sich Berater und Klienten offenbar nicht. //