

SONDERDRUCK

wiwo.de

**Wirtschafts
Woche**

22

31.5.2010 Deutschland €4,30



Unternehmensberatung

Die Besten finden



helbling

Corporate Finance

Der bundesweite Wettbewerb der **Beratungs-
spezialisten für den Mittelstand** zeigt,
welche Beratung die besten Leistungen
für den Mittelstand erbracht hat.

Neue Ansätze

Die WirtschaftsWoche hat in fünf Disziplinen die besten Beratungsspezialisten für Mittelständler ermittelt. Welche Probleme die Berater bei ihren Kunden vorfanden, wie sie ihre Projekte aufsetzten und welche Ergebnisse sie erzielten.

Gehen Sie nicht zum Erstbesten!“, heißt es auf der Homepage der DAB Bank, der Direktbanktochter der HypoVereinsbank. „Gehen Sie zum Ersten und Besten!“ Der Werbespruch birgt ein Risiko: Er appelliert an die Wechselbereitschaft des Kunden – doch die kann auch nach hinten losgehen. In Zeiten des Internets weiß der Kunde nach drei Mausklicks, wer die höchsten Zinsen zahlt und die niedrigsten Gebühren berechnet. Mit dem vierten Klick wechselt er dann schlimmstenfalls. Solche Abwanderungstendenzen früh zu erkennen, ihnen entgegenzuwirken und so die Kundenloyalität zu steigern ist nicht nur für die DAB Bank überlebenswichtig. Aber wie geht das?

Die richtige Antwort auf diese Frage, war eines der fünf siegreichen Projekte im Best-of-Consulting-Wettbewerb der WirtschaftsWoche. Es ging darum, die besten Spezialisten unter den deutschen Beratungshäusern zu ermitteln (siehe Tabelle).

KUNDEN HALTEN

„Kundenbindung und Kundenloyalität sind für die DAB Bank von zentraler Bedeutung, werden aufgrund der veränderten Marktbedingungen aber auf eine harte Probe gestellt“, sagt Bernhard Braunmüller, Partner bei Esprit Consulting. „Bisher gut funktionierende Instrumente zur Steigerung der Kundentreue mussten durch neue Ansätze abgelöst werden“, ergänzt Thomas Hamele, Leiter Kundenmanagement der DAB Bank.

Die Herausforderung für die Berater bestand darin, Instrumente zu optimieren, die eine Abwanderung von Kunden verhindern



▲ Berater Kerkhoff (links) mit Team *Optimierte Lieferkette beim Landmaschinenbauer Krone*



▲ Esprit-Partner Braunmüller *Kunden an die DAB Bank binden*

► Metallbau-Unternehmer Alberts, Helbling-Geschäftsführer Stubbe *Liquidität verbessert*



▲ Promerit-Partner Anderson *Talent-Pipeline für Automobilbauer Audi*

◀ Intargia-Partner Schauß *Neue IT-Strategie für Wasserfilter-Hersteller Brita*



oder die Kundenbindung erhöhen. Ziel des Projekts: Die hohe Kundenloyalität sollte gehalten und Abwanderungstendenzen bei Stammkunden früh erkannt werden, um gegenzusteuern.

„Dank des Beratungsprojektes haben wir jetzt ein Frühwarnsystem mit genau festgelegten Schwellenwerten“, sagt DAB-Banker Hameler. Die Software schlägt Alarm, wenn etwa auf einem Konto nichts mehr passiert oder nur Geld abgebogen wird. „Damit können wir gefährdete Kundenbeziehungen früh identifizieren.“ Ein Berater kann dann im Gespräch herausfinden, warum der Kunde nicht zufrieden ist, oder neue Angebote machen.

PERSPEKTIVEN SCHAFFEN

Breiter angelegt war der Auftrag beim Klassenbesten in der Disziplin Wettbewerbsstrategie: Beim Mandat der Helbling Corporate Finance ging es darum, die Gust. Alberts Gruppe stark für die Zukunft zu machen. Der Betrieb produziert Metallwaren

wie Beschläge für Zäune und Tore. Kunden des europäischen Marktführers sind Bau- und Fachmärkte, die etwa 400 Mitarbeiter erzielen rund 100 Millionen Euro Umsatz.

Bedingt durch den harten Preiswettbewerb zwischen Bau- und Fachmärkten und verstärkt durch die Krise, war das Familienunternehmen in einer problematischen Situation. „Unsere Umsätze stagnierten, die Ergebnisse waren unbefriedigend“, sagt der geschäftsführende Alleingesellschafter Dietrich Alberts. Erste Aufgabe der Berater war es, Ansatzpunkte für Verbesserungen aufzuzeigen. „Im zweiten Schritt ging es um die Umsetzung von Möglichkeiten zur Ergebnisverbesserung und Kostensenkung“, sagt Frank Stubbe, Geschäftsführer bei Helbling. Parallel sollte weniger Liquidität gebunden sein und ein besseres Controlling- und Berichtswesen aufgebaut werden.

Was beschlossen wurde, kam einer Runderneuerung gleich. Das Sortiment wurde gestrafft, die Preise angepasst, die Kosten durch neue Lieferantenverträge ge-

senkt. Liquidität und Ergebnis haben sich verbessert, die Finanzierung ist gesichert: „In der Summe führte das dazu, dass die Umsatzzschwelle, ab der wir Gewinne erwirtschaften, um fast ein Drittel niedriger ist als vorher“, sagt Geschäftsführer Alberts.

PIPELINE FÜR TALENTE

Beim Auftrag von Audi an die auf Talentmanagement spezialisierte Beratung Promerit ging es um Nachwuchssicherung: Audi strebt die Marktführerschaft im Premium-Autobau an, die ohne spezialisierte Fachkräfte und Ingenieure nicht zu schaffen ist.

Nach einer Studie von WirtschaftsWoche mit Universum ist Audi bereits beliebtester Arbeitgeber für Ingenieure und Betriebswirte (WirtschaftsWoche 18/2010). „Das wird bei dem zunehmenden Fachkräftemangel nicht ausreichen“, sagt Michael Groß, bei Audi verantwortlich für Personalmarketing. „Wir werden unseren Bedarf durch »



DIE BESTEN BERATER							
Die Finalisten des Wettbewerbs Best of Consulting und ihre erfolgreichen Projekte							
Rang	Beratung	Mitarbeiter ¹	Umsatz (Millionen Euro)	Tagessatz ² (Euro/Berater)	Projektkunde	Zielsetzung	Ergebnis
Wettbewerbsstrategie							
1.	Helbling Corporate Finance	60	10,6	2000	Gust. Alberts (Herscheid, Metallverarbeitung)	Kostensenkung, Ergebnisverbesserung	Gewinnschwelle um 30 Prozent gesenkt
2.	TellSell Consulting	51	24,0	1800	CSS Versicherung (Vaduz/Schweiz)	Auswahl von Partnern für den Markteintritt in Deutschland	Erfolgreicher Eintritt in den deutschen Markt
3.	Horvath & Partners	461	103,0	k. A.	Loewe (Kronach/Bayern, Unterhaltungselektronik)	Markenstrategie-Check, Überarbeitung des Kundenmanagement-Systems	Bessere Strategie, neues Kundenmanagement-System
Marketing und Vertrieb							
1.	Esprit Consulting	240	45,0	k. A.	DAB Bank (HypoVereinsbank Gruppe, München)	Höhere Kundenloyalität	Frühwarn- und Steuerungssystem zur Kundenabwanderung
2.	KP2	10	1,7	2500	Optima Packaging (Schwäbisch-Hall)	Bessere Vertriebssteuerung	Neustrukturierung des Vertriebs
3.	SmartCompagnie	5	1,2	1800	Deutsche Makler Akademie (Wiesbaden)	Ausbildung von Versicherungsvertretern	Neugründung einer Berufsakademie
Personalmanagement							
1.	Promerit	60	6,9	1500	Audi (Ingolstadt)	Besseres Talentmanagement	Talentmanager, Erfolgsnachweis-Test
2.	Top Managementberatung	5	0,5	2500	Stadtsparkasse Düsseldorf (Düsseldorf)	Ausbildung von Geschäftsstellenleitern	Konzeption und Umsetzung für den „Führungsführerschein“
3.	IAC Unternehmensberatung	13	0,35	960	Pilot Training Network (Lufthansa, Frankfurt/Main)	Standardisierung von Mitarbeiterentsendungen ins Ausland	Einheitlicher Entsendevertrag
Supply-Chain-Strategie							
1.	Kerkhoff Consulting	104 ³	17,3 ³	k. A.	Maschinenfabrik Bernhard Krone (Spelle/Niedersachsen)	Neuaufstellung von Einkauf und Materialwirtschaft	Optimierung der Organisation und aller Abläufe in der Lieferkette
2.	J&M Management Consulting	187	28,4	2000	Lehmann & Voss (Hamburg, Chemie)	Senkung der Lagerbestände	Lagerbestände um knapp 20 Prozent gesenkt
3.	mSE	85	18,4	1380	Ejot Holding (Bad Berleburg, Verbindungstechnik)	Reduzierung des gebundenen Kapitals	Lagerbestand und Prozesskosten gesenkt
IT-Strategie							
1.	Intargia Managementberatung	17	2,8	1500	Brita (Tausnustein, Wasserfilter)	Aufbau einer IT-Strategie	Einführung einer IT-Strategie
2.	Secorvo Security Consulting	17	2,0	1300	Toll Collect (Berlin, Mautbetreiber)	System zur Löschung von Daten	Aufbau eines Konzepts zur Datenlöschung, entsprechend den gesetzlichen Vorgaben
3.	nicht vergeben						

Quelle: Unternehmensangaben; ¹ fest angestellt; ² Durchschnitt; ³ nur Deutschland

» klassische Recruiting-Ansätze nicht immer decken können.“

Audi ist zwar bei Ingenieuren bekannt, aber dennoch sind einige Zielgruppen auch für Audi schwer zu erreichen. „Audi hat sich darum entschlossen, ein Talent-Relationship-Management-System zu etablieren, das Personalengpässen aktiv entgegenwirkt“, erläutert Kai Anderson, Partner bei Promerit.

Mit dem neuen System sollen interessante Kandidaten früh identifiziert und eine Beziehung zu ihnen aufgebaut werden. Zeichnet sich Bedarf ab, sind die infrage kommenden Fachkräfte bekannt und können schnell angesprochen werden. „Mit so einer eigenen Talent-Pipeline ist Audi unabhängiger von der Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt und von externen Dienstleistern“, sagt Anderson.

Um die Pipeline zu füllen, wurden Zielgruppen im Personalbedarf identifiziert. Ein neu geschaffener Talent-Relationship-Manager recherchiert etwa, in welchen sozialen Netzwerken die Zielgruppe stark vertreten ist oder welche Messen und Kongresse sie besucht. „So können wir bei Bedarf sehr kurzfristig ein interessantes Angebot machen“, sagt Groß. Derzeit läuft ein Pilotprogramm mit zwei Zielgruppen, in denen Audi bereits erste Erfolge verbuchte.

BESSERES IT-SYSTEM

Das beste Beratungsprojekt in der Disziplin IT-Strategie wirkt auf den ersten Blick wie die Einführung einer klassischen SAP-Software für Buchhaltung, Controlling, Verkauf, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung und Personalwesen. Der Auftrag für die Intargia Managementberatung bei dem Mittelständler Brita ging aber weiter.

Das Unternehmen ist weltweit mit führend bei Wasserfiltern für gewerbliche und private Anwendungen. Die rund 960 Mitarbeiter erzielten 2009 einen Umsatz von 282,8 Millionen Euro. Mit dem schnellen Wachstum konnten nicht alle Bereiche Schritt halten. Vor allem bei der IT gab es Nachholbedarf.

Gleichzeitig hatte die Geschäftsleitung ehrgeizige Ziele formuliert: starkes Wachstum, vor allem in Asien und den USA, sowie die Erschließung neuer Geschäftsfelder für professionelle Anwendungen. „Die bestehenden Systeme zum Datenaustausch mit unseren Kunden – Fachhandel, Haushalts-

geräte-Markenartikler und internationale Handelsgesellschaften – sowie zur Unterstützung der internen Prozesse reichten absehbar nicht mehr aus“, sagt Frank Nittka, Mitglied der Brita-Geschäftsführung. „Auch ein gemeinsames Prozessverständnis innerhalb der Gesamtorganisation gab es nicht“, sagt Intargia-Partner Christian Schaub.

Zuerst mussten die Berater daher eine übergreifende IT-Strategie für alle Bereiche definieren. Daraus abgeleitet wurde ein System zur Ressourcen-Einsatzplanung. Mittlerweile steht die neue Strategie, alle Geschäftsprozesse sind genau definiert. „Brita arbeitet in allen Bereichen effizienter, die Vernetzung mit Kunden und Lieferanten ist viel besser als vorher“, lobt Nittka.

RUNDERNEUERTE LIEFERKETTE

Typisch für einen Marktführer, der aus den Strukturen eines Familienunternehmens herausgewachsen ist, waren auch die Probleme bei Krone. Das Projekt von Kerkhoff Consulting zur Optimierung der Lieferkette war Sieger in dieser Kategorie. Die inhabergeführte Maschinenfabrik Bernard Krone gehört zur Krone-Gruppe mit einem Umsatz von 870 Millionen Euro. Krone

baut Erntefahrzeuge. Aufgrund des hohen Innovationstempos und der Ausweitung auf selbstfahrende Erntemaschinen kamen immer mehr Teile von Zulieferern: „Diesen gestiegenen Anforderungen war das bestehende Lieferkettenmanagement nicht mehr gewachsen“, sagt Gerd Kerkhoff, Gründer und Chef des Einkaufsspezialisten.

Vor allem zwischen Einkauf und Lieferantenmanagement knirschte es: „Koordination und Kommunikation mussten verbessert werden“, sagt Bernard Krone, Vorsitzender der Geschäftsführung. Teilweise waren Zuständigkeiten nicht klar geregelt, es fehlten eine Dokumentation und die Kontrolle der Einkaufsprozesse. Krone: „Die Lieferkette war insgesamt zu instabil, darunter litt in einigen Fällen die Produktqualität.“

Inzwischen wurde der Einkauf neu organisiert, es gibt elektronische Schnittstellen zu den Lieferanten. Damit sind die internen Prozesskosten deutlich gesunken, die Produktqualität aber ist gestiegen: „Das verschafft uns einen langfristigen Wettbewerbsvorteil und sichert unsere Zukunftsfähigkeit“, freut sich Krone. ■

hans-juergen.klesse@wiwo.de

Interessante Kandidaten früh identifizieren

Wie die Best-of-Consulting-Sieger gekürt wurden

Der von der WirtschaftsWoche veranstaltete Wettbewerb will Transparenz in den wichtigen Beratungsdisziplinen schaffen. Zur Teilnahme aufgerufen waren Beratungen, die vorwiegend für mittelständische Kunden aktiv sind. Bewerben konnten sich die Kandidaten mit einem besonders erfolgreichen Referenzprojekt in den fünf Kategorien Wettbewerbsstrategie, Marketing und Vertrieb, Personalmanagement, Lieferkettenmanagement und IT-Strategie.

„Im ersten Schritt wurden die Beratungen und ihre eingereichten Projekte auf der Grundlage qualitativer und quantitativer Kriterien analysiert“, sagt Bianka Knobloch, Studienleiterin der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung in Bonn. Die von Dietmar Fink, Professor an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg, gegründete Forschungsgesellschaft war von der WirtschaftsWoche mit der Wettbewerbskonzeption und -durchführung beauftragt worden. Knobloch: „Die Bewerber mussten ihr Projekt detailliert beschreiben und drei Ansprechpartner aus dem beratenen Unternehmen benennen, die wir mithilfe eines Online-Bewertungsbogens zu ihrer Einschätzung des Projekterfolges befragt haben.“

HOCHKARÄTIGE JUOREN

Auf dieser Basis wurden Kandidaten und Projekte ausgewählt und dem Fachbeirat zur Wahl der Finalisten übergeben. Dieser besteht aus fünf renommierten Professoren: Ann-Kristin Achleitner, TU München (Wettbewerbsstrategie), Manfred Bruhn, Uni Basel (Marketing und Vertrieb), Ruth Stock-Homburg, TU Darmstadt (Personalmanagement), Christopher Jahns, European Business School (Lieferkettenstrategie), und Elgar Fleisch, Uni Zürich (IT-Strategie). Die Fachbeiräte wählten für ihre Kategorie aufgrund der Kreativität des gewählten Ansatzes, Anspruch und Umfang des Projektes sowie der Erfolgsbilanz je drei Finalisten aus, eine Jury bestimmte dann aus diesem Kreis die Sieger. Zur Jury zählten: Eva Manger-Wiemann, Mitglied der Geschäftsleitung der Meta-Beratung Cardea aus Zürich, Dietmar Fink, Michael Mirow, Professor am Institut für Technologie und Management der TU Berlin, Tom Sommerlatte, bis 1997 Chef der Berater von Arthur D. Little, sowie WirtschaftsWoche-Chefredakteur Roland Tichy.

Wachstum auf optimierten Strukturen

Mit der gelungenen strategischen Neuausrichtung eines mittelständischen Zulieferers für Baumärkte und den Fachhandel hat das Beratungsunternehmen Helbling beim Wettbewerb „Best of Consulting“ den ersten Platz belegt

Umfassende Kenntnis unseres Geschäfts und ein kritischer Blick von außen“, antwortet Dietrich Alberts, wenn er nach den wichtigsten Qualitäten der Berater von Helbling Corporate Finance gefragt wird. „Traditionsreiche Familienunternehmen wie wir“, ergänzt der geschäftsführende Alleingesellschafter der Gust. Alberts GmbH & Co. KG schmunzelnd, „stehen sich oft selbst im Weg und übersehen, welche Erfolgsfaktoren verstärkt werden müssen und welche Wertvernichter das Unternehmen belasten. Da braucht es sensible Begleiter mit Geschäftsverständnis.“ – „Und das passende Vorgehen“, fügt Frank Stubbe, Projektleiter von Helbling Corporate Finance, hinzu, „Wachstum braucht die richtige Basis.“

Wettbewerbsfähigkeit herstellen

Das Familienunternehmen Gust. Alberts produziert seit 1852 Metallwaren. Fast 400 Mitarbeiter in Deutschland, Polen und Frankreich erzielten 2009 einen Umsatz von rund 100 Mio. Euro. In einem schwierigen Markt mit starkem Wettbewerb und hohem Preisdruck galt es, die Gust.



Alberts Unternehmensgruppe zukunftsfit zu machen. In enger Zusammenarbeit der Führungsmannschaft von Gust. Alberts und Helbling wurde das Unternehmen neu ausgerichtet.

In der ersten Phase wurden die Wertschöpfungskette und die Kostenstrukturen wettbewerbsfähig gestaltet sowie die Bestände angepasst. So ließen sich erhebliche Ergebnisverbesserungen realisieren und der Break-even deutlich

senken. Auf dieser Basis wurde die Strategie neu definiert und zukünftige Wachstumsfelder identifiziert. Von neuen Sortimenten und Kunden bis hin zur Erweiterung des Geschäftsmodells wurden die Stärken des Unternehmens ausgebaut. Die neue Finanzierungsstruktur schaffte nachhaltig Raum für weiteres Wachstum. Insgesamt ist so das Unternehmen ganzheitlich wieder zukunftsfit ausgerichtet. ●

Jetzt die Zukunft gestalten

Frank Stubbe,
Geschäftsleitung Helbling
Corporate Finance



Herr Stubbe, wie unterstützt Helbling Unternehmen bei der Zukunftsgestaltung?

Frank Stubbe: In der Krise werden Marktanteile neu verteilt. Deshalb sind nach der

„Kostensenkung“ jetzt Maßnahmen für eine Zukunft mit Wachstum zu treffen. Wir unter-

stützen Unternehmen in Umbruchsituationen bei der Gestaltung der passenden Geschäfts- und Finanzierungsstruktur. Bei Bedarf begleiten wir hierzu auch M&A-Transaktionen.

Was zeichnet Helbling aus?

Stubbe: Unser Fokus liegt auf technologieorientierten Mittelstandsunternehmen, etwa Automobilzulieferern, Maschinen-/Anlagenbau, Bau, technischem Handel, und dem zugehörigen Geschäftsverständnis. Viele Kunden nutzen die Spezialisten aus der Helbling-Gruppe. Fest angestellte Führungskräfte aus unseren Kernbranchen sind die Grundlage unserer unternehmerischen Erfahrung.

Spüren Sie eine Kreditklemme?

Stubbe: Weniger. Aktuell sind die Banken zwar eher vorsichtig. Wir verstehen aber deren Sprache und unterstützen so bei der Vermittlung der Finanzierungskonzepte. Dabei helfen unsere Neutralität und spezifische Erfahrung.

Helbling gilt mit rund 65 Mio. Euro Umsatz als „Hidden Champion“ der Mittelstandsberatung. Worauf führen Sie Ihren Erfolg zurück?

Stubbe: Auf unsere Mitarbeiter und Projektteams, deren Fähigkeiten, Erfahrungen und Persönlichkeiten. Nur Beratung auf Augenhöhe erzeugt die wirklich guten Ideen, die eine Zukunft mit Wachstum ermöglichen.

Über Helbling Corporate Finance

Helbling Corporate Finance ist seit mehr als 15 Jahren auf strategische Neuausrichtung/Turnaround, Financial Performance Management sowie Mergers & Acquisitions spezialisiert. Unser Schwerpunkt liegt auf der Beratung mittelständischer, technologieorientierter Unternehmen.

Rund 60 erfahrene, festangestellte Berater sind an den Standorten Düsseldorf, München, Stuttgart und Zürich tätig.

Helbling Corporate Finance ist Teil der Helbling-Gruppe, welche als interdisziplinärer Leistungsverbund innovationsorientierte Engineering- und Consulting-Dienstleistungen anbietet und im Besitz von 23 aktiven Partnern ist. Die über 400 Mitarbeiter der Helbling-Gruppe erwirtschafteten 2009 rund 65 Mio. Euro Umsatz.

Weitere Informationen unter: www.helbling.de

Helbling Corporate Finance GmbH

Neuer Zollhof 3
D-40221 Düsseldorf
Fon +49-211 137 07 0
Fax +49-211 137 07 77
E-Mail hcf@helbling.de

Leonrodstr. 52
D-80636 München
Fon +49-89 459 29 400
Fax +49-89 459 29 499
E-Mail hcf@helbling.de

Bolzstrasse 3
D-70173 Stuttgart
Fon +49 711 120 46 80
Fax +49 711 120 46 812
E-Mail hcf@helbling.de

Helbling Corporate Finance AG

Hohlstrasse 614
CH-8048 Zürich
Fon +41-44 743 84 44
Fax +41-44 743 84 10
E-Mail hcf@helbling.ch



Together we realize value



Helbling Corporate Finance ist Mitglied von Corporate Finance International, einem weltweiten Verbund rechtlich unabhängiger Beratungsunternehmen