

ERFOLG



Die Denkfabrikanten

BEST OF CONSULTING

■ Zum neunten Mal zeichnet die WirtschaftsWoche die besten Unternehmensberatungen aus.

**BEST OF
CONSULTING
— 2017 —**

Wirtschafts
Woche

Es läuft immer nach dem gleichen Muster: Zuerst entdeckt die Führung eines Unternehmens ein Problem. Mal läuft es schlecht in der Produktion, mal mies im Vertrieb, im Kern geht es jedoch immer um zwei Punkte: Entweder das Unternehmen nimmt zu wenig ein, oder es gibt zu viel aus. Doch egal, wie bedrohlich die Lage, wie unzufrieden die Angestellten, wie planlos die Führungsebene: Berater sollen es richten, wenn Manager nicht mehr weiterwissen.

An Auswahlmöglichkeiten mangelt es hierzulande nicht. 2016 boten in Deutschland mehr als 115 000 Unternehmensberater in über 16 000 Beratungsfirmen ihre Dienste an. Aber welche sind ihr Geld wirklich wert? Diese Frage steht im Zentrum des Wettbewerbs Best of Consulting. Zum insgesamt

neunten Mal zeichnet die WirtschaftsWoche die besten Beratungsprojekte aus, und zwar in verschiedenen Kategorien: Wettbewerbsstrategie, Finanz- und Risikomanagement, Marketing und Vertrieb, Personal-, Supply-Chain- und IT-Management. Außerdem gibt es Sonderpreise in den Bereichen Innovation, Pro Bono und Digitalisierung. Nach Angaben des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) setzte die Branche in Deutschland im Jahr 2016 29 Milliarden Euro um, die Top drei waren McKinsey, BCG und Roland Berger. Doch es gibt eben auch Beratungen, die weniger einnehmen, aber viel Gutes tun. Sie konnten sich beim Best of Consulting mittelständische Beratungen bewerben. Über die Siegerprojekte lesen Sie auf den kommenden Seiten.

Weitere Infos: award.wiwo.de/boc



ILLUSTRATION: MIRIAM MIGLIAZZI & MARTI KLEIN

M & A und Finanz- und Risikomanagement

1. Network Corporate Finance
2. Clearwater International
3. Goetzpartners Corporate Finance

Diskrete Vermittler

Network Corporate Finance brachte zwei Manager, zwei Firmeninhaber und einen Investor zusammen. Das Ergebnis: ein neuer Hersteller für Fertigerichte.

Eigentlich hat Joachim Dübner nur zwei Arten von Auftraggebern. Der Gründer der Beratung Network Corporate Finance (NCF) verdient sein Geld damit, Fusionen und Übernahmen einzufädeln, entweder für den Käufer oder für den Verkäufer. Insofern war eine Anfrage ungewöhnlich, die Dübner im Jahr 2014 erhielt. Ein Bekannter erzählte ihm von einem Plan. Er wollte mit einem Geschäftspartner zwei Unternehmen der Lebensmittelbranche übernehmen, allerdings zusammen mit einem Investor – und der sollte die Mehrheit halten. Welche Firmen genau? Unklar. Welcher Investor? Ebenfalls.

Umso dringender brauchte Dübners Bekannter externes Fachwissen. Dass sich der Berater auf den zunächst vagen Auftrag einließ – inklusive vollständig erfolgsabhängiger Bezahlung –, war allerdings kein reiner Freundschaftsdienst. „Das Projekt hat mich gerade deswegen gereizt, weil es so ungewöhnlich war“, sagt er. „Und die Initiatoren sind auf ihrem Gebiet absolute Experten.“ Sein Bekannter Helmut Morent war bis Mitte 2013 Geschäftsführer von Freiburger Lebensmittel. Die Berliner Firma stellt Tiefkühlpizzen her, die Supermärkte unter eigenem Markennamen verkaufen. Morents Kompagnon François Legrain war zuvor Manager bei der französischen Großbäckerei Délicrance. Zusammen wollte das Duo einen Hersteller von „Convenience Food“ – neudeutsch für Instantsuppen und Fertigerichte – aufbauen. Ein Investor sollte dazu bereits bestehende Firmen übernehmen, die diese Lebensmittel im Auftrag von Handelsketten herstellen.

Morent und Legrain hatten zehn Unternehmen identifiziert, deren Eigentümer über einen Verkauf nachdachten. Dass die beiden als Unternehmer und nicht als Investoren vorsprachen, sei ein Vorteil gewesen, sagt Morent. „Gerade Familienunternehmer wollen ihren Betrieb in guten Händen wissen.“ Dübner half, alle wichtigen Finanzdaten zusammenzutragen und die Frankfurter Private-Equity-Gesellschaft Deutsche Beteiligungs AG (DBAG) als Partner zu gewinnen,

parallel liefen die Gespräche mit möglichen Verkäufern. Zwei Jahre lang. „Ein großer Teil meiner Arbeit bestand darin, zwischen den Parteien zu vermitteln und zu moderieren“, sagt Dübner. Letztlich einig wurden sie mit den Inhaberfamilien der Frikadellenbraterei Abbelen aus dem nordrhein-westfälischen Tönisvorst und dem britischen Fertigerichtproduzenten Oscar Mayer.

Kleine Details, große Bedeutung

Bis zum Kaufabschluss im April 2017 stand das Projekt immer wieder vor dem Scheitern, Diskussionen gab es vor allem über den Kaufpreis. Aber auch vermeintliche Kleinigkeiten bekommen große Bedeutung, wenn jemand sein Lebenswerk verkauft. „Es kam vor, dass mich der englische Unternehmer spät abends anrief und bestimmte Formulierungen im Kaufvertrag haargenau erklärt haben wollte“, sagt Dübner. Auf der anderen Seite forderte die DBAG Kennzahlen ein, um die sich die Familienunternehmer bis dato nie geschert hatten. In Spitzenzeiten waren daher zwei weitere NCF-Partner und zwei Mitarbeiter beteiligt.

Inzwischen leitet Morent die Geschäfte von Abbelen, Legrain jene bei Oscar Mayer, gemeinsam beschäftigen sie mehr als 3000 Mitarbeiter. An der neuen Holding More than Meals hält die DBAG 90 Prozent, die Manager halten den Rest. Das Duo will nun international expandieren und weitere Zukäufe tätigen. Dübner kann sich auf weitere Aufträge freuen.

steffen ermisch | erfolg@wiwo.de

Restrukturierung

1. Ebner Stolz Management Consultants
2. PwC
3. Detecon

Wieder gesund

Das Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation (KfH) befand sich in einer existenziellen Krise. Dank Ebner Stolz laufen die Geschäfte wieder gut.

Medizinisch betrachtet lag der Patient auf der Intensivstation. Bereits seit 1969 will das Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation (KfH) in Deutschland eine flächendeckende Dialysebehandlung ermöglichen. Der Gründer des gemeinnützigen Vereins wollte damals einen nierenkranken Freund unterstützen, daraus entstand ein bundesweites Netzwerk mit mehr als 200 Nierenzentren. Dort können sich Patienten vor Dialysen von Ärzten beraten, während

des Blutaustausches behandeln oder nach Transplantationen betreuen lassen. Die Rechnungen begleichen die Krankenkassen. Doch weil die gesetzlich festgelegten Sätze im Jahr 2013 reduziert wurden, stand das KfH ein Jahr später vor einer existenziellen Krise. Die Erlöse waren eingebrochen, ein interner Konflikte zwischen Mitarbeitervertretern und Geschäftsführung aufgebrochen. Gleichzeitig ließen sich die Preise nicht beliebig erhöhen, weil sie von einem öffentlich-rechtlichen Ausschuss festgelegt werden. Die Vereinsmitglieder der KfH sind zudem größtenteils genau jene Mediziner, die die Standorte betreiben.

Deshalb fand Jens Petersen „eine bunte Mischung an Interessen vor“, wie er heute sagt. Als Partner im Kölner Büro der Beratung Ebner Stolz nahm er sich des schwierigen Patienten im Frühjahr 2014 an. Zuerst gelang es den Restrukturierungsspezialisten, einige Einkaufsleistungen zu bündeln. „Das war noch ein Klassiker“, sagt Petersen. Dann analysierten die Berater an allen Standorten die Geschäftszahlen, um das bundesweite Netzwerk miteinander vergleichen zu können.

Der Weg zur Wende

Die neue Transparenz sollte helfen, die besten Standorte zu erkennen – und von ihnen zu lernen. Mit Erfolg. „Sowohl auf der Personal- als auch auf der Sachkostenseite wurden erhebliche Optimierungspotenziale gefunden“, sagt KfH-Chef Dieter Bach in schönstem Beratersprech. So gelang es etwa, einige Kooperationsverträge mit Kliniken neu zu verhandeln – in guten Zeiten hatten die von den jahrzehntealten Dokumenten profitiert, ohne dass irgendjemand über die Konditionen nachdachte. Doch auf dem Weg zur Wende lauerte noch ein anderes Problem. Nicht jeder Standortverantwortliche erkannte den Ernst der Lage. Wie wollte man sie von der Notwendigkeit der Veränderungen überzeugen?

Berater und Vorstand sprachen viel mit den Medizinern, erklärten die Ursachen der akuten Krise und schworen das Team auf die gemeinsamen Anstrengungen ein. Auch die Berater mussten sensibel vorgehen: „Solch ein Unterfangen kann nur gelingen, wenn wir als temporärer Partner der Organisation akzeptiert werden“, sagt Petersen. Eine Zeit lang war er als externer Generalbevollmächtigter sogar Mitglied der KfH-Geschäftsführung.

Schritt für Schritt gelang die Gesundung gemeinsam, die Sanierungsphase konnte sogar ein ganzes Jahr vor dem Zeitplan abgeschlossen werden. Über einen Zeitraum von