



HORN & COMPANY  
Top-Management-Beratung

# Von den Guten die Netten

Insights für Bewerber

3	EDITORIAL
4	DAS H&C-TEAM
6	BERATER IM PORTRAIT Dr. Michael Brunner - von der KI für Offroad-Roboter zum Top-Management-Berater  Dr. Carsten Woltmann - vom Physik-Doktoranden zum Top-Management-Berater  Prof. Dr. Dietlind Zühlke - vom PhD in Mathematik zur Top-Management-Beraterin
12	VOM SPIN-OFF ZUM HIDDEN CHAMPION
14	VON KOLLEGEN ZU PARTNERN: INFORMATION & AUSTAUSCH
16	DER WEG VOM AKADEMIKER ZUM TOP-MANAGEMENT-BERATER
18	ÜBER HORN & COMPANY

„Mit unseren Klienten bewältigen wir die Herausforderungen des digitalen Wandels. Unsere Berater fokussieren auf das Wesentliche, sprechen ‚Klartext‘ und mobilisieren die Organisation für eine umfassende Transformation.“

WWW.HORN-COMPANY.DE

„Für uns spiegelt sich der Erfolg unserer Klienten wiederholt in einem deutlich über Markt liegenden Wachstum wider – auch messbar an der Tatsache, dass wir in 2019 die ‚100-Mitarbeiter-Marke‘ überschritten haben.“

DR. CHRISTIAN HORN,  
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER



Damals, 2009, taten sich vier Partner aus dem „Competence Center Financial Services“ einer internationalen Unternehmensberatung zusammen, um in ein neues Unterfangen zu starten. Die Gründungsidee von Horn & Company stand von Anfang an fest: Eine Top-Management-Beratung mit Fokus auf Banken und Versicherungen – auf der Zeitachse ergänzt um ausgewählte Branchen der Industrie.

Weiteres Kern-Element: Von Anfang an auf höchste Professionalität, hohe Seniorität und einen partnerschaftlichen Ansatz zu setzen. Und: „Von den Guten die Netten“, so lautet der Anspruch bis heute. Das hat sich bezahlt gemacht: Mittlerweile ist Horn & Company eine etablierte Marke, wenn es um Top-Management-Beratung im Bereich Banken & Versicherungen und Industrie & Handel geht.

Für die beratenen Unternehmen und Organisationen konnten wir seither viel bewegen: Wir haben zahlreiche anspruchsvolle Veränderungsvorhaben in gemeinsamen Projekten erfolgreich umgesetzt, konnten durch mutige Strategien die angestrebten Ziele outperformen, die Wettbewerbspositionen der

Klienten-Unternehmen oft gegen den Trend messbar ausbauen und in den Zukunftsthemen Digitalisierung und Data Analytics gemeinsame Innovationen präsentieren.

Für uns spiegelt sich der Erfolg unserer Klienten wiederholt in einem deutlich über Markt liegenden Wachstum wider – auch messbar an der Tatsache, dass wir in 2019 die „100-Mitarbeiter-Marke“ überschritten haben. Und nicht zuletzt hat uns für 2020/21 die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) unter Federführung von Prof. Dr. Dietmar Fink erneut zum einzigen „Hidden Champion“ des Beratermarktes für das Branchencluster „Banken und Versicherungen“ gekürt – Titel verteidigt!

Unsere Exzellenz-Strategie wollen wir auch in den nächsten Jahren fortführen und sind daher kontinuierlich auf der Suche nach Top-Talenten mit Herz und Hirn. Mit dieser Broschüre geben wir „Insights für Bewerber“. Und nun: Viel Spaß beim Lesen!

**Dr. Christian Horn,**  
**Geschäftsführender Partner**

# Das H&C-Team



CHRISTOF WAGNER, GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER



„Unsere Mitarbeiter/-innen sind die Basis unseres Erfolgs: Der Horn & Company-Beratungsansatz verlangt Expertise und Teamgeist – aber auch Weitblick, Pragmatismus und eine gehörige Portion Kreativität und Esprit.“

## Unsere Erfahrung

Viele unternehmerische Situationen sind für unsere Kunden neu, herausfordernd und zum Teil bedrohlich. Durch die jahrelange Erfahrung unserer Berater/-innen helfen wir Kunden, solche großen, außergewöhnlichen Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Unsere Seniorität und unser Know-how in Transformationsprozessen sind dabei wichtige Erfolgsfaktoren. In unseren Projekten beschreiten wir oft neue, innovative Wege, um erkennbaren Mehrwert für unsere Kunden zu schaffen.

## Unsere Spezialisten

Projektarbeit ist anspruchsvoll; und nicht jede Spezialfrage kann von unseren Berater/-innen – im Sinne unseres hohen Qualitätsanspruchs – selbst beantwortet werden. In solchen Fällen unterstützen Spezialisten die Teams. Wir nutzen insbesondere unsere Data Architects und Data Scientists für anspruchsvolle Fragestellungen im Rahmen von Data Analytics und unsere Agile Coaches für die professionelle Anwendung agiler Projekt- und Arbeitsmethoden.



## Unserer Berater/-innen

Die Berater/-innen von Horn & Company sind alle ausgewiesene Experten in ihren jeweiligen Themen. Das Durchschnittsalter liegt bei 35 Jahren, außerdem verfügen rund 75 Prozent über eine Doppelqualifikation bzw. Promotion (Stand: Jan. 2020). Das ist außergewöhnlich: Unsere Mitarbeiter/-innen weisen eine Kombination aus hoher akademischer Qualifikation und mehrjähriger Praxiserfahrung auf, die sich von anderen Unternehmensberatungen deutlich abhebt.

## Unsere Qualifizierung

Wir fordern – und wir fördern: Ein ausgefeiltes Trainingsprogramm unterstützt die fachliche und methodische Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter/-innen. Mit speziellen Trainingsinhalten streben wir u. a. ein „Horizoning“ an, eine bewusste Auseinandersetzung mit Themen, die außerhalb der Beratungswelt liegen. Denn: Gute Beratung braucht Typen, die offen für Neues sind, aber auch fest im Leben stehen. Diese Förderung zahlt sich aus: Unsere jährliche Fluktuationsrate ist mit weniger als fünf Prozent außergewöhnlich niedrig für eine Unternehmensberatung.





# „Ich sehe mich nicht mehr als Tecki, sondern als Experte für komplexe Zusammenhänge.“

Von der KI für Offroad-Roboter zum Top-Management-Berater

**Dr. Michael Brunner ist Informatiker** und hat im Bereich Robotik promoviert. Der 35 Jahre alte Principal ist seit fünf Jahren bei Horn & Company. Er schildert, wie er seine technische Expertise bei den Projekten der Managementberatung einbringen kann.

## Du bist Anfang 2015 zu Horn & Company gestoßen. Was hast du vorher gemacht?

Nach Abitur und Wehrdienst habe ich Informatik studiert, zunächst an der Universität Bonn und dann an der Washington State University. Mein Studium habe ich 2009 beendet und danach bei der Fraunhofer-Gesellschaft promoviert. Zuerst habe ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter gearbeitet, später als Projektleiter im Bereich Künstliche Intelligenz und Robotik.

## Hört sich spannend an. Womit hast du dich in deiner Doktorarbeit beschäftigt?

Mein Thema war die Entwicklung eines Planungsalgorithmus für das autonome Fahren eines Roboters in besonders schwierigem Gelände. Das Fahrzeug analysiert das vor ihm liegende Gelände und plant aufgrund dieser Analyse autonom, auf welchem Kurs die Hindernisse am besten bewältigt werden können.

## Was war dein erstes Projekt bei Horn & Company?

Es ging darum, das Forderungsmanagement eines Energieversorgers zu verbessern. Der Versorger sah sich immer wieder mit dem Problem konfrontiert, dass Kunden aufgrund von Zahlungsschwierigkeiten ihre Rechnungen zu spät oder gar nicht bezahlten. Ziel unseres Projekts war es, ein vorausschauendes Forderungsmanagement aufzubauen, um die Zahlungsstörungen zu reduzieren und damit zur Ertragsstabilisierung des Konzerns beizutragen.

## Das hat zumindest auf den ersten Blick wenig mit Robotik und Künstlicher Intelligenz zu tun.

Auf den zweiten Blick ist die Methodik aber gar nicht so weit davon entfernt, denn in beiden Fällen geht es um die Analyse und Nutzung großer Datenmengen – Stichwort Big Data. Beim Offroad-Roboter sind das die Sensordaten und das digitalisierte Geländemodell, beim Risikomanagementsystem einer Bank oder eines Energieversorgers sind es die Informationen über die Kunden und deren Zahlungsverhalten. In beiden Fällen stellt sich die Frage, welche Informationen sind wirklich relevant für die aktuelle Problemstellung, und wie kann ich diese Informationen nutzen, um die Aufgabe zu lösen. In der Robotik werden die Daten genutzt, um verschiedene Fahrwege zu bewerten und den besten auszuwählen. Beim Energieversorger werden die Daten analysiert, um die Kunden und ihre Zahlungsgewohnheiten zu bewerten und die richtigen Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Zwei ganz unterschiedliche Anwendungen, denen aber eine ähnliche Logik zugrunde liegt.

## An welchem Projekt arbeitest du zur Zeit?

Im Moment beraten wir eine große Bank bei der Neustrukturierung ihres Vertriebs. Es geht darum, neue Betreuungskonzepte für die Kunden zu entwickeln. Neben Beratungsprozessen und den angebotenen Produkten kommt hier auch das zukünftige Standortkonzept ins Spiel – also zum Beispiel die Frage, ob die Betreuung zentral am Hauptsitz oder dezentral erfolgen soll. Da die Banken



DR. MICHAEL BRUNNER, PRINCIPAL

„Im Team mit den Kollegen und gemeinsam mit dem Kunden neue Lösungen zu entwickeln, um das Unternehmen effizienter und besser zu machen – genau das gefällt mir so gut.“

aufgrund der Zinspolitik der Europäischen Zentralbank unter einem starken Ertragsdruck stehen, soll die Effizienzsteigerung im Vertrieb zu einer Ertragssteigerung beitragen.

## Wärst du als Informatiker nicht besser in einer IT- oder einer spezialisierten Technologie-Beratung aufgehoben?

Ich sehe mich nicht als Technik-Experte – oder Tecki, wie es oft heißt – sondern als Experte für komplexe Zusammenhänge. Mich interessiert vor allem die Schnittstelle zwischen den Fachabteilungen und der IT eines Unternehmens. Häufig arbeiten in beiden Bereichen sehr unterschiedliche Charaktere, was immer wieder zu Missverständnissen in der Zusammenarbeit führt. Wir sehen uns als Bindeglied zwischen diesen sehr unterschiedlichen Bereichen. Bei einer Top-Management-Beratung wie Horn & Company kann ich meine technische Expertise an dieser Stelle sehr gut einbringen.

## Wie entstehen diese Kommunikationsprobleme zwischen den Abteilungen?

Die hohe Komplexität von IT-Systemen und die Abhängigkeiten zwischen verschiedenen Systemen sind für Außenstehende – und dazu zählen letztlich auch die Fachabteilungen – häufig nur schwer nachvollziehbar. Ein immer wiederkehrendes Problem besteht zum Beispiel darin, dass der Fachbereich bei der Formulierung der Anforderungen Details vergisst, weil er sich deren Bedeutung für die Komplexität der zu entwickelnden Anwendung nicht bewusst ist. Häufig lassen sich aber vermeintlich kleine Funktionsanforderungen technisch nur sehr aufwendig umsetzen.

## Woran liegt das?

Das kann unterschiedliche Gründe haben: Zum einen können frühere Entscheidungen über das Design eines IT-Systems eine einfache Umsetzung neuer Anforderungen erschweren. Zum anderen sind die bestehenden IT-Systeme selten aus einem Guss, sondern über Jahre gewachsen und immer wieder ausgebaut worden. Die Herausforderung für uns als Berater besteht darin, ein gemeinsa-

mes Verständnis des gewünschten Funktionsumfangs zu erreichen, so dass sich der Realisierungsaufwand abschätzen lässt und am Ende auch die gewünschte Anwendung entsteht.

## Das hört sich nach Problemen an. Wie gehst du dabei vor?

Das hängt sehr stark von der Projektkultur des Kunden ab. Der klassische Ansatz ist das Wasserfallmodell. Vereinfacht ausgedrückt, wird danach zunächst ein Masterplan erstellt, bevor die Entwicklungsphasen beginnen. Ob das Endprodukt allerdings wirklich den Vorstellungen der Fachabteilungen entspricht, ist dabei erst recht spät im Projektverlauf erkennbar. Häufig ist dann nicht mehr genügend Zeit für die notwendigen Anpassungen. Wir favorisieren darum einen iterativen Ansatz, bei dem die wesentlichen Funktionalitäten und deren Umfang zu Beginn des Projekts nur grob umrissen werden. Erst im weiteren Verlauf wird das Gesamtprojekt in mehrere überschaubare Teilprojekte unterteilt. Bei deren Abarbeitung sind die Fachabteilungen ständig eingebunden. Es entstehen schnell erste Teile oder Versionen der Anwendung, die vom Fachbereich bewertet werden können. So stellen wir eine permanente Erfolgskontrolle sicher und verhindern, dass Fachabteilung und IT aneinander vorbei reden, und hinterher der eine vom anderen enttäuscht ist.

## Du bist Naturwissenschaftler, die meisten deiner Kollegen haben Betriebswirtschaftslehre studiert. Wie geht es dir so als „Exot“?

Bestens, ich fühle mich hier sehr wohl. Die Zusammenarbeit mit ganz unterschiedlichen Menschen empfinde ich als besonders spannend und bereichernd, weil man dabei sehr viel lernt. Im Team mit den Kollegen und gemeinsam mit dem Kunden neue Lösungen zu entwickeln, um das Unternehmen effizienter und besser zu machen – genau das gefällt mir so gut.

# „In der Beratung hilft mir oftmals meine Erfahrung als Physiker weiter.“

Vom Physik-Doktoranden zum Top-Management-Berater

**Dr. Carsten Woltmann ist Physiker** und wurde bei einer Job-Messe auf den Beruf des Top-Management-Beraters aufmerksam. Welche Skills ihm bei seinem Job helfen und welche Kompetenzen er für einen Einstieg in die Branche als erforderlich erachtet, erläutert er im Interview.

## Wie bist du zu Horn & Company gekommen?

Das erklärt sich ganz leicht. Nach der Promotion wollte ich einen Beruf, in dem ich von Anfang an meinen Wohnort völlig frei wählen kann. Und ich war auf der Suche nach einer echten Herausforderung für mich. Wenn ich darüber nachdenke, leistet das eigentlich nur die Beratungsbranche. Dabei war mir wichtig, eine Firma zu finden, die zu mir passt. Bei Horn & Company habe ich all das gefunden. Auf die richtige Fährte bin ich übrigens während der Promotion auf einer Job-Messe der Max-Planck-Gesellschaft gekommen, wo ich mich gezielt in Richtung Beratung umgesehen habe.

## Du hast Physik studiert und im Bereich Nano-Oxidelektronik promoviert. Wieviel hat deine jetzige Tätigkeit überhaupt noch mit Physik zu tun?

Das hängt vom Blickwinkel ab. Ein guter Physiker bringt kreatives, analytisches Denkvermögen mit, gepaart mit Neugierde und einer Portion gesunder Skepsis. Das sind alles Fähigkeiten, die auch einen guten Berater ausmachen. Zugegeben, ich löse seither seltener Differentialgleichungen. Aber auch wenn ich das rein mathematische Kalkül manchmal tatsächlich vermisse, gibt es dafür so viele spannende neue Themen zu erschließen, dass es das für mich mehr als aufwiegt. Physik ist übrigens weiterhin meine Leidenschaft in der Freizeit.

## Welche Herausforderungen haben sich dir beim Einstieg gestellt? Musstest du dir zusätzliches Wissen aneignen?

Klar, das gehört dazu. Gleichzeitig macht es auch einen Teil des Reizes aus. Ich muss dazusagen: Wie in jedem hochspezialisierten Gebiet steckt man als Naturwissenschaftler oft in einer Blase, also einem ähnlich gelagerten und selbstbestätigenden Umfeld. Ich war überrascht, wieviel es doch außerhalb davon zu entdecken und zu lernen gibt. Das passiert übrigens ganz automatisch und ohne den „Sprung ins kalte Wasser“. Bei Horn & Company gibt es ein umfangreiches und doch sehr gut zugeschnittenes Angebot von Trainings und Schulungen. Dabei geht es sowohl um Fachwissen als auch um Soft Skills. Jeder wird genau da abgeholt, wo er steht und dann entlang des Karriereweges kontinuierlich aufgebaut. Das ist schon toll.

## Wie war der Einstieg bei Horn & Company? Hast du dich schnell in das Team eingefunden?

„Von den Guten die Netten“ trifft's auf den Punkt – die Teams sind super. Ich hatte gleich zu Anfang das Glück, mehrere Projekte kennenzulernen und mit verschiedenen Teams zu arbeiten. Während meiner Promotion habe ich sehr zu schätzen gelernt, viel von intelligenten, aufgeschlossenen, hilfsbereiten und einfach netten Menschen umgeben zu sein. Meine Sorge, so etwas kein zweites Mal zu finden, hat sich nicht bestätigt. Bei Horn & Company ist es genauso.

## Was macht Dir Spaß im Beratungsgeschäft?

Die immer neuen Herausforderungen. Meine Greuel-Vorstellung war immer ein Beruf, in dem ich bis zur Rente stets dieselben „fünf Handgriffe“ mache (egal ob physisch oder geistig). In der Beratung ist man hingegen mit ständig wechselnden Herausforderungen konfrontiert und muss diese durch geschicktes Anwenden des erlernten Handwerkszeugs effizient bewältigen. Eigentlich wie in der Wissenschaft.

## Welche Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften sollte man für die Arbeit in einer Top-Management-Beratung mitbringen?

Beratung ist in erster Linie „People Business“. Aufgeschlossene und kommunikative Persönlichkeiten sind daher klar im Vorteil. Ein Stückweit kann man sich das aber auch antrainieren. Ansonsten sollte man natürlich kreativ und analytisch denken können, Ausdauer und Durchsetzungsvermögen mitbringen und nicht arbeits-scheu sein. Die richtige Mischung macht's. Ich glaube da sind Naturwissenschaftler von Haus aus gut aufgestellt.

## Was möchtest Du anderen Physikern mitgeben, die in die Unternehmensberatung möchten?

Ausprobieren und durchstarten! Ich konnte mir vor meinem Einstieg in die Unternehmensberatung nur recht grob vorstellen, was mich auf der anderen Seite erwartet. Das geht vielen so, glaube ich. Dementsprechend hoch ist natürlich auch die Potenzialbarriere,

die es mental zu durchtunneln gilt. Wem es so ähnlich geht wie mir damals, möchte ich daher mitgeben: Probiere es aus! Es gibt keine Garantie, aber viel zu gewinnen. Wer hier noch unentschlossen ist oder einfach Lust hat, das mal persönlich zu besprechen, kann mich jederzeit gerne anschreiben. Ich würde mich freuen.

## Was ist dein Fazit nach drei Jahren als Physiker bei H&C?

Unternehmensberatungen gibt es viele. Herausragend gute oder gar Hidden Champions schon deutlich weniger. Wer dann noch Wert auf Arbeitsklima und Spirit legt, kommt um Horn & Company nicht herum. Ich bin froh, dass mein Weg mich hierher geführt hat, und freue mich auf die Herausforderungen, die vor uns liegen.

„Ein guter Physiker bringt kreatives, analytisches Denkvermögen mit, gepaart mit Neugierde und einer Portion gesunder Skepsis. Das sind alles Fähigkeiten, die auch einen guten Berater ausmachen.“



DR. CARSTEN WOLTMANN, MANAGER

# „Ich wollte schon als Kind verstehen, wie die Dinge funktionieren.“

Vom PhD in Mathematik zur Top-Management-Beraterin

**Prof. Dr. Dietlind Zühlke ist Mathematikerin** und arbeitet für Horn & Company Data Analytics. Schon als Kind wollte sie verstehen, wie Dinge funktionieren und baute dafür auch schon mal das Radio auseinander. Heute erzählt sie, wie sie in unterschiedlichsten Unternehmen Prozesse auseinandernimmt und diese mittels Daten-Analyse in effizientere Abläufe transformiert.

**Du hast deinen PhD in Computational Intelligence erworben. Kannst du das dabei generierte Wissen auch in der Beratung von Unternehmen einsetzen?**

Auf jeden Fall! Computational Intelligence hat (auch wenn es paradox klingen mag) noch immer sehr viel damit zu tun, dass sich der Datenwissenschaftler mit der Anwendungsdomäne auseinandersetzt, Fachwissen von Experten aufnimmt und in Algorithmen umsetzt, die den Anwendern helfen, ihre Geschäfts- oder Forschungsfragen zu beantworten. Meine Dissertation war somit eine Art Blaupause für einige unserer Data Science Consulting Projekte.

**Apropos: Du arbeitest bei Horn & Company Data Analytics, einer Schwestergesellschaft von Horn & Company. An welchen Projekten arbeitet ihr speziell?**

Häufig helfen wir Unternehmen, den erwartbaren Mehrwert datengetriebener Use Cases und entsprechender Geschäftsmodelle bezifferbar zu machen. Oft ist die vage Einschätzung bei den Unternehmen verbreitet, man sollte doch etwas datengetriebener werden. Aber welche Implikationen das auf Kosten- und Nutzen-seite wirklich hat, ist ohne den Aufbau gezielter Prototypen meist schwierig zu beurteilen. Wir bringen unser Erfahrungswissen ein, welche Use Cases das größte Potenzial und die geringsten Risiken haben, wo vermutlich genug Daten verfügbar sind und welche Fragestellungen sich mit welchen Methoden angehen lassen. Wir bauen dann gemeinsam mit den Kunden ausgewählte Prototypen auf und machen so Data Analytics erlebbar. Das reicht von Vorher-

sagemodellen bis hin zu avancierten Kundensegmentmodellen. Uns ist dabei die Prozesssicht besonders wichtig und zwar in mehrfacher Hinsicht. In jedem Fall müssen wir verstehen und berücksichtigen, welche Prozesse betroffen sind und an welcher Stelle wir uns in ihnen befinden.

**Inwieweit hilft dir dein Informatik- bzw. naturwissenschaftliches Studium bei der Beratung von Unternehmen?**

Eine strukturierte und strukturierende Vorgehensweise, wie man sie im einschlägigen Studium lernt, ist für die Tätigkeit in der Beratung unerlässlich. Auch das schnelle Durchdringen komplexer Situationen und der Spaß an der kognitiven Herausforderung sind wichtig, um in der Beratung von Unternehmen erfolgreich zu sein. Häufig ist viel (Fach-)Wissen in den Organisationen vorhanden, aber den Mitarbeitern fehlt der Blick von außen und die Fähigkeit, Erfahrungen aus anderen Bereichen erfolgreich auf ihre Situation abzubilden. Da kann die Denkweise der Informatik/Naturwissenschaft, die immer stärker die Metaebene und übergeordnete Zusammenhänge betont, sehr hilfreich sein. Sie ermöglicht, auch da Schlussfolgerungen ziehen zu können, wo die direkte Übertragbarkeit, z.B. durch Domänenwissen, nicht mehr weiterkommt.

**Was schätzt du an der Arbeit in einer Unternehmensberatung, auch im Vergleich zum wissenschaftlichen Arbeiten?**

In der Unternehmensberatung und speziell in der datengetriebenen Beratung hat man, mehr als in jedem anderen Beruf, die

Möglichkeit, eine riesige Bandbreite von Unternehmen in der Tiefe kennenzulernen: vom familiengeführten Mittelständler bis zum Großkonzern; vom Softwarehaus bis zur Bank. Man lernt viel über den Zustand der Wirtschaft, über die Hürden beim Einführen neuer Technologien, über die Wirtschaftlichkeit von Veränderungsprozessen und vieles mehr. Und man setzt sich ständig neuen Herausforderungen durch neue Fragestellungen aus.

**Frauen sind leider immer noch eine Minderheit in vielen MINT-Wissenschaften. Wie sieht es da bei Horn & Company aus – ist die Firma ein attraktiver Arbeitgeber für weibliche Bewerberinnen?**

Gerade Beratung ist ein Feld, in dem die Relevanz des eigenen Handelns unmittelbar erlebbar ist. Meiner Erfahrung nach ist das ein wichtiger Aspekt für Frauen in ihrer Berufswahl. Außerdem ist Kommunikation ein zentrales Element der Top-Management-Beratung. Bei Horn & Company finden Frauen ein kompetitives, aber familiäres Umfeld, bei dem jeder seinen individuellen Teil zum Erfolg des Teams beitragen kann und dafür geschätzt wird. Ich habe selten so viel offene Wertschätzung für meine Leistung erfahren wie bei Horn & Company.

**Was motiviert dich in deinem Beruf?**

Wenn ich datengetrieben Einsichten generieren kann, die Unter-

nehmen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, nachhaltiger zu agieren und/oder erfolgreicher zu sein. Aus einer guten Modellierung wichtige Einflussfaktoren für wirtschaftliche Zusammenhänge ableiten zu können, gibt mir einen positiven Kick.

**Was macht die Top-Management-Beratung deiner Meinung nach zu einer attraktiven Branche in der Zukunft?**

Die Welt ist in einem stetigen Wandel, den kaum eine Branche so sehr mitgestalten kann, wie die Unternehmensberatung. Aus der Erfahrung der letzten Jahre denke ich, dass die Bedeutsamkeit dieses Berufs eher zunehmen wird, da die Masse der Informationen und Themen immer weiter zunimmt.

**Welche Klischees treffen deiner Meinung nach am wenigsten auf Unternehmensberater/-innen zu?**

Das Klischee, dass wir 60 Stunden in der Woche die immer gleichen Powerpoint-Folien und Excel-Tabellen schubsen. Natürlich gibt es auch mal zeitlich herausfordernde Projektabschlüsse und manche Darstellungen zu Vorgehensweisen wiederholen sich bisweilen. Aber letztlich ist doch jedes Projekt wieder eine neue Herausforderung, verlangt neue Wege und Methoden. Dafür braucht es Kreativität und Konzentration. Und das ist nicht kompatibel mit Chart-Recycling und Arbeiten an den Wochenenden. Dieses Klischee trifft also nicht zu.



PROF. DR. DIETLIND ZÜHLKE, PRINCIPAL DATA SCIENCE

„Bei Horn & Company finden Frauen ein kompetitives, aber familiäres Umfeld, bei dem jeder seinen individuellen Teil zum Erfolg des Teams beitragen kann.“



# Vom Spin-off zum Hidden Champion

**Horn & Company** wird in der Kategorie „Banken & Versicherungen“ von der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) erneut als „Hidden Champion des Beratermarktes 2020/21“ ausgezeichnet – und verteidigt damit die Auszeichnung von 2018/19.

Im Branchencluster „Banken & Versicherungen“ belegt Horn & Company mit 397 Punkten den ersten Platz. Erst auf den weiteren Plätzen folgen die Beratungsgesellschaften McKinsey & Company, Boston Consulting Group und Bain & Company. In der Kategorie „Banken & Versicherungen“ konnte sich neben Horn & Company erneut kein weiteres Beratungsunternehmen als Hidden Champion behaupten – somit bleibt H&C das einzige Beratungshaus, dem eine höhere Kompetenz in der Performance als den großen und bekannteren Beratungs-Brands bescheinigt wird.

Zudem geht eine weitere Auszeichnung an Horn & Company: Die Top-Management-Beratung erreicht auch in der Gesamt-Kategorie „Kundenzufriedenheit“ eine Top-3-Platzierung und steht damit auch in diesem Gesamtranking der Studie branchen- und funktionsübergreifend vor allen bekannteren, international agierenden Beratungsfirmen.

## Über die Studie:

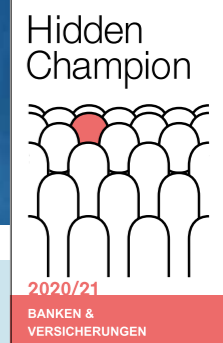
Die Hidden-Champions-Studie befragt alle zwei Jahre mehr als 700 Führungskräfte großer Unternehmen aller Branchen. Ziel der Studie ist es, spezialisierte, aber im Vergleich noch weniger bekannte Top-Management-Berater zu identifizieren, denen in ihrem

Fachgebiet von Klientenunternehmen eine höhere Expertise und Wirksamkeit bescheinigt wird als den großen Beratungshäusern. Die Ergebnisse der aktuellen Studie wurden in der Ausgabe 01/2020 der Fachzeitschrift CAPITAL veröffentlicht.

Für die WGMB-Studie kann man sich nicht bewerben, sondern wird von einer Kommission vorgeschlagen, die sich aus Wissenschaftlern und Praktikern zusammensetzt.

Voraussetzung für die Auszeichnung als Hidden Champion ist zudem, dass die ausgezeichnete Beratungsfirma einen Großteil ihres Beratungsgeschäfts mit Klienten realisiert, die auch schon mit McKinsey, BCG oder Bain & Company zusammengearbeitet haben. So ist sichergestellt, dass eine Vergleichbarkeit gegeben ist.

Horn & Company wurde bereits in der vergangenen Studie im Jahre 2018/19 als alleiniger Hidden Champion in der Kategorie „Banken & Versicherungen“ ausgezeichnet. Damit gab es 2018 erstmalig nach zwölf Jahren überhaupt wieder einen Hidden Champion in diesem Branchen-Cluster. Diese Auszeichnung erreichte zuletzt Oliver Wyman im Jahr 2006 – heute ebenfalls eine Branchengröße im Beratungsgeschäft.



## Definition: Was sind „Hidden Champions“?

Erdacht hat den Begriff „Hidden Champion“ der Wirtschaftsprofessor und Unternehmensberater Hermann Simon 1990 in einer Studie, in der er diese Unternehmen als „Speerspitze der deutschen Wirtschaft“ bezeichnete. Später definierte er noch einmal genauer, welche Unternehmen der Begriff umfasst – und zwar diejenigen, die in ihrer Branche [...] auf Platz eins in ihrem Kontinentalmarkt liegen. Zudem sind die meisten der Unternehmen [...] in der Öffentlichkeit nahezu unbekannt, inhabergeführt und nicht börsennotiert.

Simon, Hermann (1990): „Hidden Champions“: Speerspitze der deutschen Wirtschaft. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg. 60, Nr. 9, S. 876



# Von Kollegen zu Partnern: Information & Austausch

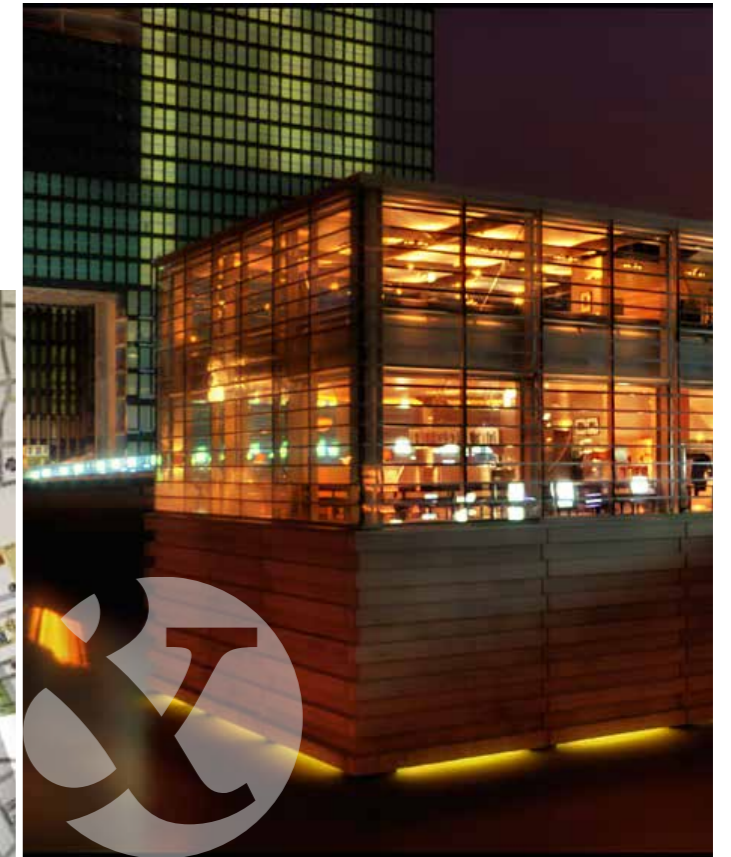
**Wir fördern Information und Austausch** und suchen bewusst interessante Locations, um in einem regelmäßigen Turnus zusammenzukommen. Im Vordergrund stehen fachlicher Austausch, das Miteinander und Kennenlernen, inklusive „Fun and Friendship“.

**Beratung ist People Business** – aber sie funktioniert nur, wenn Fachwissen, Methodenkompetenz und Branchen-Know-how auf einem hohen Niveau sind. Wir wollen in unseren Projekten nicht nur State-of-the-Art anwenden, sondern die Kundenprojekte zu Best Practice machen. Unsere Talente und Teams haben wir daher in Competence Centern organisiert, die sich um Knowledge Management und Marktbearbeitung kümmern. Auch wenn die Consultants im Projekt themen- und branchenübergreifend arbeiten können, ermöglicht das jedem, neben dem Projektgeschäft einen Beitrag zur Firmenentwicklung zu leisten. Und es ist eine Plattform, um eigene Themen (weiter) zu entwickeln.

Weil Beratung ein dezentrales Geschäftsmodell ist, sind regelmäßige Competence-Center-Treffen ein Instrument, um sich intern besser zu vernetzen und informiert zu bleiben, welche spannenden Themen an anderer Stelle gerade vorangetrieben werden. Das hilft auch, die Theorie aus unserem Schulungs-Campus-Programm mit praktischen Fragestellungen übereinander zu bringen.

Neben diesen regelmäßigen Treffen sind wir mindestens einmal im Quartal mit allen Kolleginnen und Kollegen „offsite“, um die Firmenentwicklung, strategische Fragen, die Projektlandschaft und Zukunftsthemen zu diskutieren und uns gegenseitig zu inspirieren – die Rede ist von unseren „Consultant Days“. Keine Frage, dass dabei gemeinsame Aktivitäten auch fernab des Konferenzraumes eine wichtige Rolle spielen. Sport, Kultur, Sightseeing und relaxte Abende sind selbstverständlich. Neben dem fachlichen Austausch stehen das Miteinander und Sich-Kennenlernen im Vordergrund.

Je nach Anlass führen uns diese Consultant Days an zentrale Verkehrsknotenpunkte, zu abgelegenen Tagungshotels, in europäische Metropolen oder an coole Orte für einen entspannten und lockeren Austausch. Auch gefeiert wird dann gerne mal, besonders wenn im Zuge unserer Consultant Days Beförderungen bekannt gegeben werden. Und es ist selbstverständlich, dass auch die Lebenspartner regelmäßig zu diesen Veranstaltungen eingeladen sind.



**„Unsere Talente und Teams haben wir in Competence Centern organisiert, die sich um Knowledge Management und Marktbearbeitung kümmern.“**



# Der Weg vom Akademiker zum Top-Management-Berater

Der Recruiting-Prozess bei Horn & Company ist anspruchsvoll – aber schnell und zu jedem Zeitpunkt transparent. Genauso wie die Karrierepfade und Anforderungen an die nächste Karrierestufe. Effektives Mentoring und regelmäßiges Feedback sollen den Beratern auf dem Weg zu Exzellenz in Kundenprojekten helfen.

Interessenten, die nicht unmittelbar eine Bewerbung bei Horn & Company platzieren möchten, steht die Tür offen, sich vorab auf einem unserer „my Personal Consulting Day“ über die Firma „inside out“ zu informieren. Ansprechpartner auf Partner-Level stehen auch gern für eine unverbindliche Vorab-Orientierung – meist in einem unkomplizierten Telefonat – zur Verfügung.

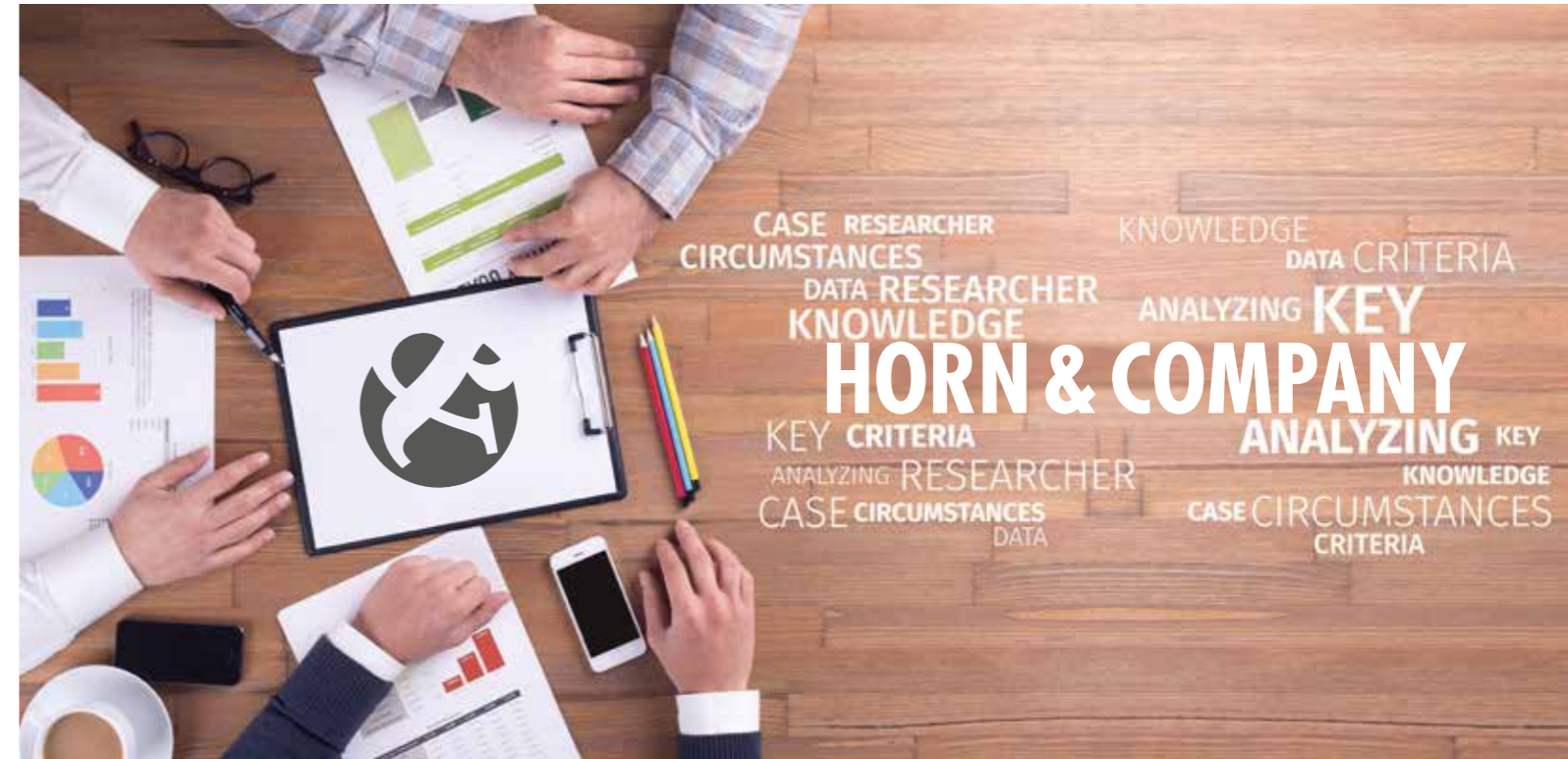
Eine eingehende Bewerbung wird formell im Hinblick auf die hohen Anforderungen an die akademischen Leistungen, die Ausbildung und Erfahrung geprüft. Dabei beschränken wir uns nicht auf Wirtschaftswissenschaftler, sondern freuen uns auch über Naturwissenschaftler – ebenso wie herausragende geisteswissenschaftlich ausgebildete Kandidaten.

Bei den ersten Terminen stehen den Bewerbenden drei Einzelgespräche bevor. In einem ersten Slot gibt es die Gelegenheit, sich selbst und seine Eignung als Mitglied des Teams zu präsentieren – genauso wie umgekehrt grundsätzliche Fragen zu Horn & Company und zum Geschäftsmodell zu erörtern. Die weiteren Gespräche thematisieren Case Studies, die meist nah am Projektgeschäft liegen und die einzelnen Kandidaten herausfordern sollen – im Hinblick auf

ihren Business Sense, die Gesprächsführung, Strukturierungsfähigkeit und Lösungsorientierung.

Feedback auf den Gesprächsverlauf erfolgt in der Regel innerhalb von zwei Arbeitstagen. Eine einstimmige Empfehlung der drei Interviewpartner vorausgesetzt, gibt es eine Einladung zum Zweitgespräch, dann auch mit einem der geschäftsführenden Partner. Hier werden in letzter Instanz noch einmal fachliche Fragestellungen diskutiert – und gegebenenfalls auch Vertragsfragen zum Einstieg geklärt. Ein konkretes Angebot folgt – bei positivem Gesprächsverlauf – zeitnah im Nachgang. Die für eine Strategieberatung durchschnittlich niedrigere Fluktuation bei dennoch hohen Anforderungen zeigt, dass es uns im Auswahlprozess sehr gut gelingt, von den Guten die Netten an Bord zu nehmen, und dass wir es in der weiteren Entwicklung sehr gut schaffen, die Potenziale zu aktivieren.

Wie gelingt das? Durch einen intensiven Feedback-, Bewertungs- und Mentoringprozess genauso wie die stringente Begleitung der Entwicklung über das eigene Schulungsprogramm: den H&C Campus. Dieser bietet von der Tool- und Methodenkompetenz über die Fachlichkeit bis hin zur Personality Entwicklung ein breites Spektrum.



**Neugierig?**  
Dann senden Sie uns eine E-Mail an unsere Kontaktdaten.  
Wir freuen uns auf Sie!



**LISA MARIE SANDVOß**  
RECRUITING-MANAGER  
LISA.SANDVOSS@HORN-COMPANY.DE



**CHRISTOF WAGNER**  
GESCHÄFTSFÜHRENDER PARTNER  
CHRISTOF.WAGNER@HORN-COMPANY.DE

**HORN & COMPANY** ist eine im Kern auf Banken und Versicherungen spezialisierte Top-Management-Beratung. Unser Beratungshaus beschäftigt rund 100 Mitarbeiter/-innen und wird von einem Partner-Team geführt, das Erfahrungen aus verschiedenen großen Beratungsgesellschaften einbringt. Wir sind auf die Gestaltung von Strategieprozessen, GuV-orientierte Performance-Verbesserung und digitale Transformation spezialisiert. Als Top-Management-Berater decken wir die gesamte Wertschöpfungskette unserer Kunden ab. Mit Gründung der „H&C Data Analytics GmbH“ und dem „H&C neuland Innovation-Hub“ haben wir ein leistungsfähiges Consulting-Ökosystem für digitale Transformation etabliert.



**HORN & COMPANY**  
Top-Management-Beratung

Kaistraße 20 | Medienhafen  
40221 Düsseldorf  
T +49 (0)211 302 726 0  
info@horn-company.de  
www.horn-company.de





The logo consists of a stylized ampersand symbol inside a circle, positioned between the words 'HORN' and 'COMPANY'.

# HORN & COMPANY

Top-Management-Beratung

[WWW.HORN-COMPANY.DE](http://WWW.HORN-COMPANY.DE)