

„Die Digitalisierung ist ein wichtiges Thema – nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für den Mittelstand.“

Philipp Herrmann ist Diplom-Kaufmann und promovierter Wirtschaftsinformatiker. Seit zwei Jahren arbeitet er als Senior Consultant bei Horn & Company und berät vor allem große mittelständische Klienten.



Herr Herrmann, was haben Sie gemacht, bevor Sie 2014 zu Horn & Company gekommen sind?

Ich habe in Mannheim Betriebswirtschaftslehre studiert und anschließend an den Universitäten von Paderborn und Calgary promoviert.

Über welches Thema?

In meiner Promotionsarbeit habe ich mich mit unterschiedlichen Projekten aus dem Bereich Data Analytics beschäftigt, zum Beispiel mit der Analyse von Entscheidungen der Auktionsteilnehmer bei einem großen Online-Auktionenhaus. Bei einem weiteren Projekt ging es um die Optimierung der Werbestrategie von fünf Online-Händlern und konkret um die Frage, wie die Werbung bei Google am besten platziert werden kann, um mit einem gegebenen Budget möglichst viele Bestellungen zu generieren.

Wie sind Sie zu diesem Promotionsthema gekommen?

Mich haben Daten und deren Analyse schon immer fasziniert. Während des Studiums in Mannheim habe ich mich häufig mit der Analyse von Finanzmarktdaten befasst. Darauf aufbauend, konnte ich zu Beginn meiner Promotion in einem Projekt zur Analyse von Hochfrequenz-Finanzdaten mitarbeiten. Spätestens zu diesem Zeitpunkt war der Themenbereich für mich gesetzt.

Mit dieser Expertise hätten Sie auch bei einer Bank oder einem Online-Händler anfangen können. Warum sind Sie Berater geworden?

Ursprünglich wollte ich nach der Promotion an der Universität bleiben und in der Forschung arbeiten. Ich habe allerdings festgestellt, dass es mir sehr wichtig ist, Dinge in der Praxis zu bewegen und Veränderungen auch tatsächlich umzusetzen. Dass dies in der Beratung sehr viel besser als an der Universität möglich ist, hat sich mir bei diversen Berührungspunkten mit dem Beratungsgeschäft während des Studiums und erst recht während der Promotion gezeigt. Gleichzeitig kann ich meine Kompetenzen im Bereich Data Analytics in der Beratung ideal einsetzen. Ich habe bis jetzt erst wenige Beratungsprojekte erlebt, bei denen die Analyse von Daten keine wichtige Rolle spielt.

Und warum haben Sie sich für Horn & Company statt für eines der großen Beratungshäuser entschieden?

Zum einen, weil ich hier vom ersten Tag an bei interessanten Projekten mitarbeiten konnte und einen großen Gestaltungsrahmen habe, zum anderen, weil ich schon immer ein Faible für den Mittelstand hatte. Während des Studiums konnte ich im Rahmen von Praktika einige mittelständische Unternehmen kennenlernen. Mich fasziniert, wie diese Unternehmen ticken. Horn & Company hat eine ähnliche Kultur: Nicht nur was Größe und Struktur angeht, auch der unternehmerische Beratungsansatz und die Art der Herangehensweise an die Projekte passen perfekt zu mittelständischen Klienten. Das kommt mittlerweile aber auch bei unseren Klienten aus der Konzernwelt immer besser an.

Der Mittelstand gilt üblicherweise als nicht besonders beratungsaffin und steht der Consultingbranche eher skeptisch gegenüber.

Diesen Eindruck kann ich nicht bestätigen. Ich habe bei meinen bisherigen Projekten immer offene Türen vorgefunden. Was Sie über die Einstellung mittelständischer Unternehmen gegenüber Beratern gesagt haben, gilt möglicherweise eher für große Häuser...

„Wir entwerfen nicht nur Konzepte, sondern sind auch in der Umsetzungsphase dabei.“



...und für Restrukturierungs- oder Sanierungsprojekte, bei denen Arbeitsplätze gestrichen werden sollen.

Klar, solche Projekte sind immer schwieriger, als wenn es um Wachstum geht. Bei Restrukturierungen kommt es ganz besonders auf saubere Analysen, auf Transparenz und auf die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse an. Aber unabhängig von der Art des Projektes passen Ansatz und Charaktere von Horn & Company einfach besser zu diesem Klientel.

Worin besteht dieser spezielle Ansatz?

Wir arbeiten in kleinen Teams mit unseren Klienten, sprechen deren Sprache und agieren auf Augenhöhe. Statt langer Power-Point-Präsentationen, erarbeiten wir Lösungsansätze gemeinsam mit dem Management und den Mitarbeitern der zu beratenden Unternehmen und kommen schnell zu konkreten Vorschlägen. Besonders wichtig: Wir entwerfen nicht nur Konzepte, sondern sind auch in der Umsetzungsphase dabei, was, wie schon erwähnt, auch die großen Konzerne schätzen. Veränderungen nicht nur vorzuschlagen, sondern auch praktisch umzusetzen, gefällt mir besonders an meiner Arbeit.

Um was ging es in Ihren bisherigen Projekten?

Bei meinem ersten Projekt haben wir die Prozesse und Abläufe bei einem großen mittelständischen Automobilzulieferer optimiert. Das Ziel war die Verringerung der Lagerbestände und die Minimierung teurer Sonderfahrten zu Kunden, die notwendig wurden, weil Lieferungen nicht vollständig oder fehlerhaft waren. Aktuell arbeite ich an der Optimierung der Vertriebsorganisation eines Unternehmens aus der Elektroindustrie.

Was beschäftigt den Mittelstand im Moment vor allem?

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind sicher ein wichtiges Thema – für die Entscheider in Großunternehmen und ganz besonders für die im Mittelstand. Die Verantwortlichen wissen, dass sie sich mit diesem Thema beschäftigen müssen, viele sind aber unsicher, wo genau sie anfangen sollen und welches die konkreten Handlungsfelder sind. Es wird zum Beispiel sehr häufig über Daten als „Rohstoff des 21. Jahrhunderts“ gesprochen. Vielen Entscheidern ist aber unklar, wo noch Daten gesammelt und wie diese dann genutzt werden können, um reale Wettbewerbsvorteile zu generieren. Wir helfen ihnen dabei, konkrete Anwendungsszenarien zu identifizieren und Lösungen mit nachweisbarem Wertbeitrag zu implementieren.

Zum Beispiel...?

...geht es darum, mit Hilfe bereits im Haus vorhandener aber noch nicht genutzter Vertriebsdaten Kunden zu identifizieren, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auf eine bestimmte Werbemaßnahme reagieren. Diese Kunden können dann mit gezielten Aktionen angesprochen werden, um so den Ertrag einer Werbekampagne zu steigern – bei gleichzeitig verringerten Streuverlusten. Ein anderes ganz konkretes Beispiel ist die Auswahl von Ausschreibungen, an denen ein Unternehmen teilnimmt. Um die eigenen Ressourcen möglichst effizient einzusetzen, kann man die Ergebnisse früherer Ausschreibungen systematisch auswerten und so vorab berechnen, ob es sich lohnt an einer bestimmten Ausschreibung teilzunehmen. Beide Beispiele haben wir schon mit messbarem Erfolg umgesetzt.

Mit der großen, weiten Welt, in der sich Berater üblicherweise bewegen, wenn sie bei globalen Konzernen arbeiten, hat das aber wenig zu tun.

Das täuscht. Mal abgesehen davon, dass Horn & Company auch Konzerne berät, ist der Mittelstand heute genauso international ausgerichtet global vertretene Unternehmen. Unsere typischen Klienten aus dem Mittelstand weisen Umsätze von mehreren hundert Millionen bis hin zu mehreren Milliarden Euro auf, haben einen hohen Anteil internationalen Geschäfts und demzufolge auch viele Niederlassungen oder Tochtergesellschaften im Ausland. Entsprechend international ist auch unsere Projektarbeit und das gefällt mir ausgesprochen gut.