

STRATEGIEBERATUNG

Paradigmenwechsel: Wie der Fokus auf operative Resultate das Consulting verändert

IT-BERATUNG

Transformation auf allen Ebenen: IT-Themen werden zum zentralen Baustein

HR-BERATUNG

Das Potenzial entfesseln: So entwickelt sich HR-Consulting weiter zur Strategiedisziplin

Handelsblatt Journal

Eine Sonderveröffentlichung der Handelsblatt GmbH

MÄRZ 2026 | WWW.HANDELSBLATT-JOURNAL.DE



BERATUNG 2026

DER MARKT IM WANDEL

NEUE CONSULTINGFELDER - STRATEGIEN - PROZESSE

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Die Themen dieser Ausgabe

BERATUNGSMARKT

Im Zuge des Wandels 4+6

Der deutsche Beratungsmarkt im strukturellen Umbruch – die Bestandsaufnahme und der Blick nach vorn.

„Weniger Vision, mehr konkrete Umsetzung“ 10

Interview und Marktanalyse mit Dr. Bianka Knoblach und Professor Dr. Dietmar Fink aus dem WGMB-Präsidium.

STRATEGIEBERATUNG

Nicht Größe, sondern Wirkung! 5

Martin Haep, CEO von Mercer Deutschland, über den Beratungsmarkt im Wandel.

Mit Resilienz zur unternehmerischen Souveränität 7

BearingPoint-Partnerin Iris Grewe im Gespräch zur Doppelstrategie im Zeitalter multipolarer Märkte.

Warum Strategieberatung sich neu erfinden muss 8-9

Darum braucht Strategie künftig weniger Analyse und mehr Architektur – fünf Thesen von Monitor Deloitte.

Warum Interim Management und strategisches Consulting zusammengehören 11

Dipl.-Kfm. Bernd Fischer, CEO der F&P Executive Solutions AG, über das Operating Model der Zukunft.

Das „Und“ entscheidet 12-13

Andreas Hoberg, Managing Partner bei Ingenics, über die neue Beratungsrealität: Warum eine zeitgemäße Strategie für Operations und Supply Chain so gestaltet sein muss, dass sie Stabilität und Flexibilität zusammendenkt.

Warum drei Viertel aller Strategien scheitern – obwohl sie richtig sind 14

Lars Linnekogel, Founder & Managing Partner TTE Strategy, über empathische Führung für wirksame Strategien.

Messbare Resultate im Blick 15

Die Strategieberatung im Wandel – warum aktuell eine ergebnisorientierte operative Unterstützung im Fokus steht.



Zwischen Souveränität und Fragmentierung 16

Andre Standke, Managing Partner von Thede Consultig, über Strategien für Europas Payment-Zukunft.

IT- & DIGITALISIERUNGSBERATUNG

Wo digitaler Wandel Alltag ist 17

Wie Regulatorik und Risikomanagement das Wachstum im Markt treiben – wie KI und Demografie ihn verändern.

KI allein reicht nicht – warum Next-gen SAP Ariba den Einkauf neu definiert 18

Thomas Herbst, CEO & Gründer von apsolot sowie Peter Graulich, CRO bei SAP Concur über die neue Plattform.

„IT wird vom Kostenfaktor zum Wertschöpfungstreiber“ 19

Michael Zitz, CEO der All for One Group SE, skizziert, wie Unternehmen Technologie in Business-Erfolg verwandeln.

HR- & ORGANISATIONSBERATUNG

Die Evolution der Personalberatung 20

Heiner Baerecke, Gründer und CEO von EINWERK über den Wandel vom Headhunter zum Organisations-Architekten.

Transformation statt Transaktion 21-22

Die HR- und Personalberatung durchlebt aktuell einen Strukturwandel – ganzheitliche Lösungen sind gefragt.

„Quo vadis“ deutscher Mittelstand? 22

Kai Peppmeier, Partner TMC Turnaround Mananagement Consult, über strukturelle Belastungen und Lösungswege.

ZUKUNFT DER BERATUNG

Wer Veränderung will, muss Brücken bauen 23

Dr. Alexander Tarlatt und Ravi Chugh, Partner von Santiago Advisors, im Gespräch über Transformation und Führung.

IMPRESSUM

Herausgeber
Handelsblatt GmbH
Toulouser Allee 27
40211 Düsseldorf
Tel.: +49(0)211 / 8870
handelsblatt-journal.de

Projektleitung (V.i.S.d.P.)
Viktor Nürnberg
v.nuernberg@handelsblattgroup.com

Vermarktungsleitung
Jörg Zimmermann
j.zimmermann@handelsblattgroup.com

Redaktionsleitung
Thomas Eilrich

Art Direction
Katja Sahin
Hedda Thea Christians
hausgemacht. | Grafik & Design
hausgemacht.net

Titelbild & Artikelbilder
Shutterstock

Der Muskel kennt keinen Frühling

Wenn die Tage länger werden und alles zu blühen scheint, verändert sich unser Körper nicht automatisch mit der Jahreszeit. Muskeln kennen keinen Frühling. Sie wachsen nicht von allein. Im Gegenteil: Ohne gezielten Reiz beginnen sie, sich schleichend abzubauen. Dieser Prozess bleibt lange unbemerkt, ist aber entscheidend für unsere Gesundheit, unsere Belastbarkeit und unser Wohlbefinden.

WARUM WIR MUSKELABBAU ERST SPÄT WAHRNEHMEN

Der menschliche Körper ist erstaunlich anpassungsfähig. Kraftverluste durch Muskelschwund werden zunächst kompensiert, Bewegungen angepasst, Belastungen umverteilt. Erst wenn diese Reserven aufgebraucht sind, werden Einschränkungen spürbar: beim Treppensteigen, beim Tragen oder durch anhaltende Schmerzen. Besonders häufig betroffen ist der Rücken. Er reagiert sensibel, weil er im Alltag viel leisten muss – oft ohne ausreichend muskuläre Unterstützung. Schmerzen sind dabei kein isoliertes Problem, sondern ein Signal. Sie zeigen, dass Strukturen überlastet werden, die eigentlich durch Muskelkraft stabilisiert und entlastet sein sollten. Was also tun? Gezieltes Training ist die Antwort!

WARUM TRAINING GEGEN WIDERSTAND NOTWENDIG IST

Muskelaufbau entsteht, wenn der Aufbauprozess im Muskel größer ist als der Abbauprozess. Dieses Gleichgewicht wird maßgeblich durch Training gegen Widerstand (Krafttraining) beeinflusst. Alltägliche Bewegung allein reicht dafür in der Regel nicht aus. Auch wenn Bewegung generell gesund ist. Erst ein ausreichend dosierter, gezielter Widerstand setzt den notwendigen Reiz, damit sich der Muskel anpasst, kräftiger wird und seine Funktionen erhält. Dieser Anpassungsprozess ist altersunabhängig – er funktioniert grundsätzlich in jedem Lebensabschnitt und gilt für Frauen wie Männer gleichermaßen.

Häufig ist Optik der Treiber zu trainieren und definierte Muskeln zu haben. Gut auszusehen, bedeutet aber leider nicht automatisch, sich auch wirklich gut zu fühlen. Ein optisch trainiert aussehender Bauch hilft wenig, wenn Rücken- oder Nackenschmerzen den Alltag be-

stimmen. Und äußere Körperideale verlieren an Bedeutung, wenn grundlegende körperliche Funktionen eingeschränkt sind. Der Rücken spielt eine zentrale Rolle. Er ist die Basis für aufrechte Haltung, Bewegungssicherheit und Belastbarkeit im Alltag. Eine gezielte Kräftigung – z. B. durch computergestützte Maschinen – kann helfen, Beschwerden zu reduzieren und neuen Schmerzen vorzubeugen.

Die Muskulatur erfüllt darüber hinaus zentrale Aufgaben im Stoffwechsel: Sie dient als Speicher für Aminosäuren (Bausteine der Proteine), beeinflusst den Energieumsatz und unterstützt das Immunsystem. Muskeln agieren als endokrines Organ, das so genannte Myokine

Kraft ist heute nicht mehr Symbol von Stärke, sondern Ausdruck von Gesundheit. ”

wie Interleukin-6 freisetzt, die entzündungshemmend wirken, den Fettstoffwechsel regulieren und die Insulinsensitivität verbessern. Mit Blick auf den Bewegungsapparat könnte man fast behaupten, dass die anderen Organe lediglich die Diener der Muskeln sind. Fehlt der muskuläre Reiz, fehlen den Organen Funktionen. Der oft zitierte Grundsatz „Use it or lose it“ beschreibt diesen Zusammenhang treffend: Ohne regelmäßige Belastung führt Inaktivität zu Muskelschwund, wobei längere Inaktivitätsperioden zu stärkeren Verlusten führen. Wer Muskelmasse und Muskelkraft erhält, schafft eine wichtige Voraussetzung für Selbstständigkeit, Belastbarkeit und Lebensqualität – bis ins hohe Alter hinein.

DIE ROLLE VON GERÄTEN UND ANLEITUNG

Mit bestehenden Beschwerden gewinnen Sicherheit und Präzision im Training an Bedeutung. Trainingsgeräte ermöglichen eine kontrollierte Belastung, eine exakte Dosierung und eine reproduzierbare Bewegungsausführung. Unter fachlicher Anleitung lässt sich so gezielt dort trainieren, wo der Körper Unterstützung. Medizinisch ausgerichtete Trainingsmaschinen für diese Zonen des Körpers findet man z. B. bei Kieser – wie auch das speziell geschulte, hochqualifizierte Personal.

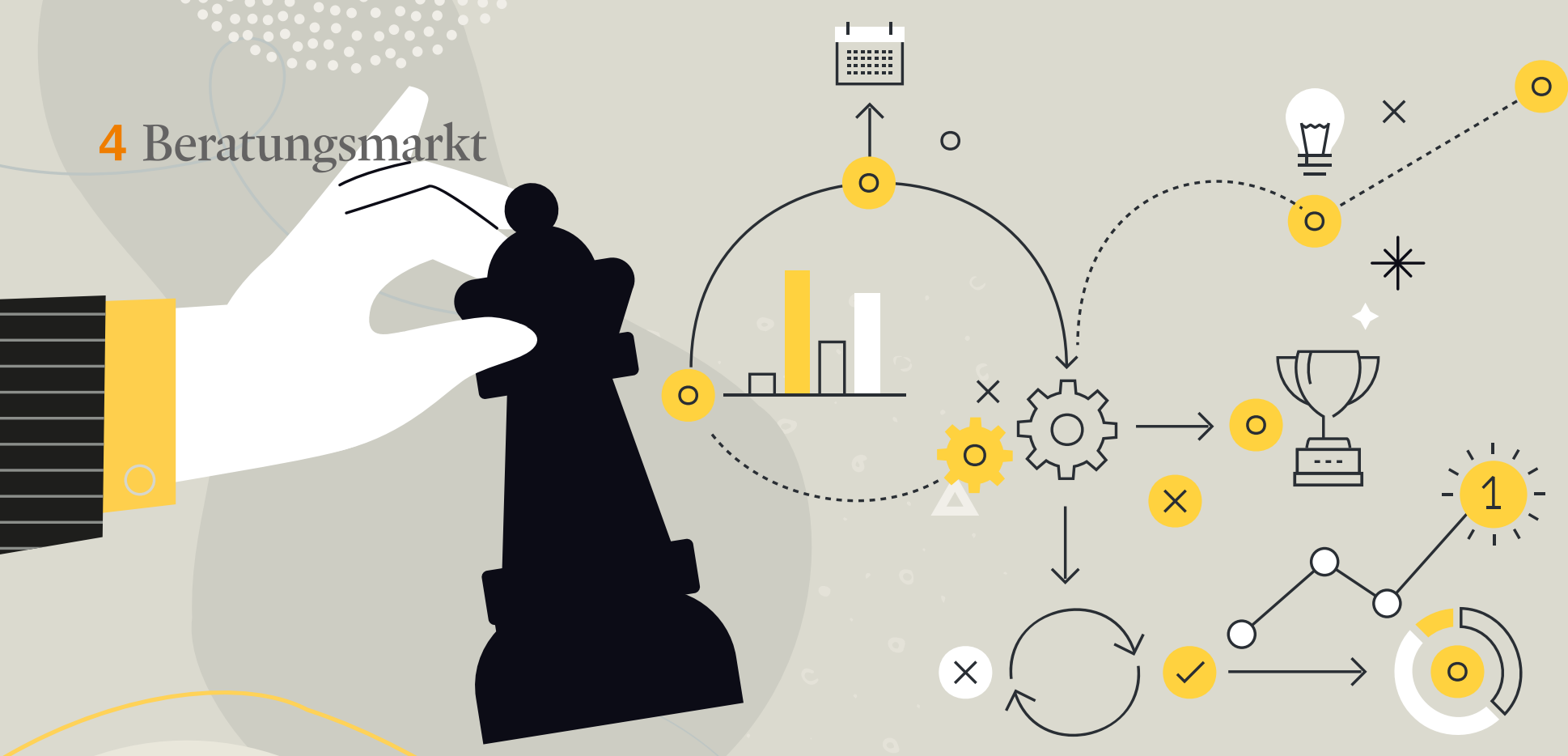
TRAINING WIRKT IM ZUSAMMENSPIEL

Damit Krafttraining seine Wirkung entfalten kann, braucht es Unterstützung durch eine ausreichende Proteinzufuhr (1,5 bis 2,2 g/kg Körpergewicht pro Tag), genügend Flüssigkeit (zwei bis drei Liter pro Tag) und erholsamen Schlaf. Muskelaufbau ist ein biologischer Prozess, der nicht isoliert stattfindet. Viele Menschen sagen, Krafttraining sei nichts für sie. Die entscheidende Frage ist jedoch, welche Alternative langfristig gesünder ist. Muskeltraining ist wie Zähneputzen – weder spektakulär noch vergnüglich, ganz einfach nur nötig. ■

www.kieser.com

KIESER

4 Beratungsmarkt



Der deutsche Beratungsmarkt

Im Zuge des Wandels

Die Beratungsbranche steht vor einer vielschichtigen Herausforderung: Es gilt, aus dem eigenen Wandel heraus die Transformation der Klienten zu gestalten. In einem sich schnell verändernden Marktumfeld sind ganzheitliche Ansätze und konkrete Ergebnisse gefragt.

von Thomas Eilrich

Die Zahlen zeugen von Umbruch. Die jüngst veröffentlichten Studien zur deutschen Beratungsbranche eint ein Tenor: Der Markt ist 2025 kaum noch gewachsen. Dynamik entstand weniger über breite Expansion, als über einen strukturellen Wandel auf mehreren Ebenen.

Angefangen bei den Kunden: Die schwache Konjunktur, wirtschaftliche Schieflagen und ein erstarktes Kostenbewusstsein haben die Inanspruchnahme klassischer Beratungsleistungen ausgebremst. „Langfristige Initiativen wurden zugunsten kurzfristiger Stabilisierung verschoben“, stellen die Forscher der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) in ihrem Marktbarometer 2025/26 fest (mehr dazu im Interview auf Seite 10).

„2025 war für viele Unternehmen und Organisationen ein Jahr der harten Priorisierung. Die Frage ist nicht mehr, ob investiert wird, sondern worin zuerst investiert wird. Und vor allem, was es konkret, nachweisbar und zeitnah bringt“, sagt Jörg Hossenfelder. Er ist geschäftsführender Gesellschafter des Analysehauses Lünendonk & Hossenfelder, das zu den Seismografen des Markts zählt. Die Konsequenz: „Der Beratungsauftrag der Stunde lautet nicht mehr: Erklärt uns die Welt. Er lautet: Zeigt uns, was es bringt – und setzt es um.“

Seitwärtsbewegung statt Expansion

„Die Priorisierungslogik ist Ausdruck einer strukturellen Veränderung im Einkauf von Beratungsleistungen. CFOs und Procurement-Abteilungen sind professioneller geworden. Business-Cases werden schärfer geprüft.

Mandate ohne klar definierten Ergebnisbeitrag werden verschoben, zusammengelegt oder intern abgearbeitet – weil Unternehmen selbst mehr analytische Kompetenz aufgebaut haben“, so Hossenfelder weiter. Beratungen müssten den eigenen Beitrag nicht nur beschreiben, sondern auch belegen können.

Die vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) in der jährlichen „Facts & Figures“-Studie erhobenen Zahlen sind ein Spiegel des Wandels.

Jörg Hossenfelder
Lünendonk & Hossenfelder

**Kunden selektieren,
welche Beratung
auch umsetzen kann.“**

Mit einem Plus von nur 0,5 Prozent ist das Wachstum des deutschen Consultingmarkts 2025 verflacht. Im Vorjahr waren es noch 4,3 Prozent. Zudem wurde mit einem Gesamtmarktumsatz von 49 Milliarden Euro die Zielmarke von 50 Milliarden verfehlt. „Es gibt momentan viele Faktoren, die die Consultingwirtschaft beeinflussen“, sagt BDU-Vizepräsident Harald Fortmann, zugleich Geschäftsführer der Beratung Five 14. Er sieht in den Branchenzahlen eine „leicht positive Seitwärtsbewegung“ und zieht den Vergleich zum „minimalen Plus der Gesamtwirtschaft.“

Hossenfelder wirft den Blick auf die Geschäftsmodelle: „Ein niedriges einstelliges Wachstum ist für viele Geschäftsmodelle strukturell nicht ausreichend. Partnerschaftsmodelle, die auf Personalwachstum, steigende Projektvolumina und Honorarerhöhungen ausgelegt sind, geraten unter Druck, wenn der Markt moderat wächst und der Wettbewerb zunimmt.“

Dynamik durch Künstliche Intelligenz

Sind die Zahlen ein Warnsignal? Eher ein Ausdruck strukturellen Wandels. Nicht nur die selektiver vorgehenden Kunden mit ihren verschobenen Prioritäten und die geopolitische Lage, auch der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) verändert das Consultinggeschäft – in mehrfacher Hinsicht. So war 2025 technologisch durch den breiten Einsatz generativer KI auf Beratungsseite geprägt. Eine Lünendonk-Studie aus dem Januar zeigt, dass 85 Prozent der Consultinghäuser inzwischen KI-Kompetenzzentren etabliert haben. Laut Hossenfelder ein klares Indiz dafür, dass sich die Branche in Richtung Struktur, Skalierung und Governance bewegt. „Die Experimentierphase ist vorbei.“

Was früher Ressourcen gebunden hat – Recherche, Erstentwürfe, Dokumentation, Standard-Analysen, Reporting – wird nun schneller, günstiger und standardisierter. Mit Folgen, so Hossenfelder: „Beraterinnen und Berater können sich auf das konzentrieren, was wirklich Differenzierung schafft – Qualität des Urteils, Entscheidungsbegleitung, das Verstehen von Wechselwirkungen, die kein Sprachmodell allein erkennt. Gleichzeitig löst dieser Shift eine Kettenreaktion aus, die viele Häuser

Anzeige

Der Beratungsmarkt im Wandel

Nicht Größe, sondern Wirkung!

Aktuell ist der Markt für Unternehmensberatung stark in Bewegung. Gestandene Beratungshäuser werden übernommen, neue gegründet. Im HR-Management ist aktuell wiederholt Mercer als strategischer Investor in Erscheinung getreten. Martin Haep, CEO Mercer Deutschland, im Gespräch zu aktuellen Entwicklungen im Beratermarkt, zur Investorenrolle von Mercer und wie diese Aktivitäten in die Strategie des börsennotierten Marsh-Konzerns passen.

Herr Haep, Sie blicken aktuell aus einer aktiven Rolle auf den Markt der Unternehmensberatungen in Deutschland. Was ist der Hintergrund?

Wir wachsen als Mercer Deutschland seit Jahren kontinuierlich in unseren Kernberatungsbereichen – organisch, aber auch durch Akquisitionen. Hierfür bietet der Beratungsmarkt in Deutschland vielfältige Chancen. So haben wir uns beginnend mit den Übernahmen von Promerit in 2018, der hkp///group im Oktober 2024 und nun im Dezember 2025 von Profil M gezielt in Bereichen verstärkt, in denen wir wachsen wollen bzw. wir die Chance zur Komplettierung unseres Beratungsspektrums gesehen haben.

Was ist Ihr Ziel?

Für uns zählt nicht nur Größe. Zwar sind wir durch die erwähnten Transaktionen und mit den nunmehr rund 300 Kolleginnen und Kollegen allein in der People Beratung zum größten Beratungshaus im Bereich der strategischen HR-Management Beratung gewachsen. Auch sind für Mercer Deutschland derzeit insgesamt rund 900 Mitarbeitende tätig. Aber wir wollen mehr als nur Größe. Wir wollen echten Impact für unsere Kunden und uns zur wirkmächtigsten Beratungsgesellschaft im Bereich People & Investment entwickeln.

Wie passt da die jüngste Transaktion von Profil-M ins Bild?

Profil M stärkt unsere Kompetenzen in Assessment und Leadership Development. Damit können Kunden wirkungsvolle Führungsteams gezielter identifizieren, entwickeln und so ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern – eine Lücke, die wir international bereits geschlossen hatten, nun aber auch in Deutschland schließen.



Wir wollen echten Impact für unsere Kunden und uns zur wirkmächtigsten Beratungsgesellschaft im Bereich People & Investment entwickeln. „

Martin Haep,
CEO, Mercer Deutschland

Werden weitere Übernahmen folgen?

Wir verfolgen den Markt sehr aufmerksam, im People wie im Investment-Bereich. Dabei haben wir uns offensichtlich einen Ruf als strategischer Investor erarbeitet, der insbesondere für inhabergeführte Gesellschaften eine verlässliche Alternative darstellt, um den drängenden Notwendigkeiten der weiteren Internationalisierung zu begegnen und auch eine Antwort auf erforderliche Investitionen in Technologie und Prozesse zu geben. Wir sind als Marsh Organisation in 130 Ländern dieser Welt präsent, verfügen über ein umfangreiches Technologie-Portfolio und stützen uns auf ein globales Management, das Deutschland als einen strategischen Wachstumsmarkt identifiziert hat. Das ist ein attraktives Angebot.

Was sagen Sie Kritikern, die einen Ausverkauf oder eine Amerikanisierung der deutschen Beratungslandschaft monieren?

Diese Kritik greift zu kurz. Die übernommenen Häuser sind mit ihren Aufgaben und Kunden gewachsen. Internationalisierung ist kein ideologischer Prozess, sondern Marktlogik. Gleichzeitig entstehen in Deutschland kontinuierlich neue, unabhängige Beratungen; viele Wachstumsstories begannen klein.

Mercer wird ab 2027 unter das Dach der Konzernmarke Marsh schlüpfen. Was ändert sich damit für Kunden?

Das bedeutet das vor allem: ein breiteres, integriertes Leistungsangebot, schnellere Technologieentwicklung

und bessere Skalierbarkeit von Prozessen und Services. Unsere Kunden bekommen so Zugang zu einem breiteren, aber integrierten Portfolio. Die Beratungsqualität steigt.

Wie stellen Sie sicher, dass dieser Prozess nicht zu Reibungsverlusten führt?

Durch klare Governance, eine stringente, gleichberechtigte Transformation aller Geschäftsteile in unser Ziel-Geschäftsmodell und fokussierte Change Programme. Entscheidend ist aber die konsequente Priorisierung entlang der Kundenbedarfe.

Abschließend: Was ist Ihre zentrale Botschaft an Markt, Kunden und Mitarbeitende?

Mercer bleibt die vertrauenswürdige Adresse für People & Investments. Das Re-Branding unter der Marsh Dachmarke ist kein Selbstzweck. Es ist der strategische Schritt, um integriertere Lösungen für unsere Kunden zu liefern, Talente zu fördern und langfristig nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Damit stehen wir unverändert für Wirkung und Stabilität. ■

[mercer.com](https://www.mercer.com)

MERCER
A MARSH BUSINESS

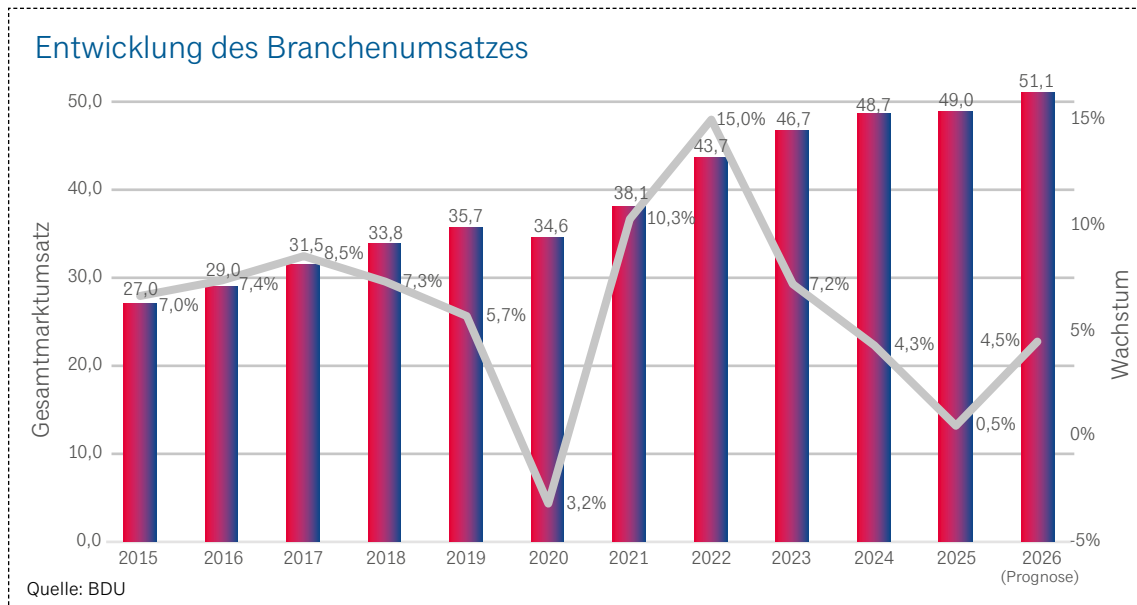
6 Beratungsmarkt

unterschätzen. Wenn weniger Juniorberater-Stunden für Standard-Deliverables benötigt werden, verändern sich Personalpyramide und Karrieremodelle.“ Abrechnungslogiken auf Time-and-Material-Basis verlieren ihre Legitimation.

Der Spagat zwischen KI-Integration in eigene Prozesse und einer parallelen Begleitung von Kunden auf

Consulting, Finanzinvestoren und Private Equity haben den Beratungsmarkt entdeckt, Übernahmen sorgen für Konsolidierung. Das hat spürbare Konsequenzen für die Marktstruktur. Die Logik erläutert Analyst Hossenfelder: „Beratungsplattformen mit skalierbaren Leistungsangeboten, klaren Spezialisierungen und digitalem Delivery-Modell sind attraktive Assets – für strategische

men unmittelbar zum Handeln zwingen“, heißt es in ihrem Marktbarometer. „Der Bedarf an externer Orientierung, analytischer Klarheit und Umsetzungskompetenz steigt“, sagt Hossenfelder. „Managementberatungen werden in Krisen systemrelevant, weil Unternehmen dann externe Perspektiven brauchen.“ Vernetzte, disziplinübergreifende Ansätze profitieren.



diesem Weg ist anspruchsvoll. Die Klienten setzen selbst verstärkt auf KI. Das Resultat ist eine veränderte Erwartungshaltung: Je mehr analytische Eigenkompetenz Kunden aufbauen, desto anspruchsvoller der Beratungsauftrag. Ein Effekt, den die Branche laut Hossenfelder beachten muss. „Die Frage an eine externe Beratung lautet heute: Was leiten wir daraus ab, wie handeln wir?“

Gewinner dieses Szenarios sieht Hossenfelder in „Beratungen, die interpretieren, priorisieren, operationalisieren und umsetzen – die also einen Schritt voraus sind, nicht durch mehr Daten, sondern durch bessere Ableitung“. Das verändere die Zusammensetzung und das Profil von Teams: „Gefragt sind weniger Analysten, mehr Architekten von Entscheidungen“, so der Analyst.

Beratung wird technischer, Tech beratender

Im Zuge des systematischen KI-Einsatzes verschwimmen zudem die Grenzen zwischen Managementberatung und Technologieunternehmen. Das schafft neuen Wettbewerb. „Beratungen investieren in Automatisierung, digitale Delivery-Modelle und eigene Softwareprodukte. Systemintegratoren und große Technologiekonzerne bauen Beratungseinheiten auf und sprechen mit Kunden zunehmend auf strategischer Augenhöhe. Hyperscaler sind längst keine reinen Infrastrukturanbieter mehr – sie konkurrieren aktiv um Transformationsmandate“, ordnet Hossenfelder ein.

Er sieht Folgen: „Wer sich auf Methodenkompetenz und Seniorität stützt, ohne eigene technologische Tiefe zu entwickeln, gerät in eine Preisspirale. Die Antwort ist nicht, ein schlechteres Technologieunternehmen zu werden. Sie liegt darin, Techkompetenz mit Beratungsstärke zu verbinden – und zu erhalten, was Technologieanbieter nicht einfach replizieren können: Die Fähigkeit, menschliche, politische und kulturelle Dimensionen von Transformation zu verstehen und zu gestalten.“

Der Markt ändert sich strukturell

Der Markt reagiert auf die veränderten Vorzeichen. So wandelt sich beispielsweise die Anbieterlandschaft im

Käufer und Finanzinvestoren.“ Die Folge sei eine zunehmende Spreizung innerhalb des Anbietermarkts. Die Prognose des Marktbeobachters: „Beratungshäuser über 100 bis 150 Millionen Euro Umsatz oder mit klar differenzierter Spezialisierung sind mittelfristig im Vorteil: Sie haben die kritische Masse für Investitionen in Technologie und Talent – oder die Fokussierung, die Kunden Orientierung gibt. Der Mittelbau hingegen – zu groß für Spezialisten, zu klein für Skaleneffekte – gerät unter Druck. Wer hier keine eindeutige strategische Antwort formuliert, wird zur Konsolidierungsmasse.“ Der Markt belohne Klarheit. Und strafe Beliebigkeit ab.

„Die Expertise spezialisierter Beratungen bleibt weiterhin gefragt, weil viele der relevanten Themen hochspezialisiert sind – etwa Cyber, Daten, Restrukturierung oder die Geschäftsmodelle in bestimmten Industrien und Sektoren“, sagt WGMB-Direktor Professor Dr. Dietmar Fink. Gleichzeitig aber müssten sie stärker integrierbar sein, weil Transformation selten in einem isolierten Modul stattfindet. „Kunden kombinieren heute häufiger Gesamtsteuerung und spezialisierte Expertise.“ Dies findet zum Beispiel in Performancepartnerschaften statt. „Um mitzuspielen, braucht man eine gewisse Größe. Nicht umsonst setzen einige erfolgreiche Spezialisten gerade auf Buy-and-Build-Programme, finanziert durch Private-Equity-Beteiligungen“, ergänzt WGMB-Direktorin Dr. Bianka Knoblach.

Orchestrierung wird zur Kernkompetenz

Der Wandel ist vielschichtig. In dieser Gemengelage kristallisieren sich zukunftsfähige Ansätze sowie Consultingfelder und -branchen mit ausgeprägtem Beratungsbedarf heraus. Die WGMB-Forscher sehen neue Nachfrageschwerpunkte von „operativen Notwendigkeiten“ dominiert. „Mit wachsender Unsicherheit, Regulierung und technologischem Druck steigt die Nachfrage. Die Branche wächst nicht mehr mit der Wirtschaft. Sie wächst in Bereichen, in denen Anpassungen unvermeidlich sind, wo staatliche Programme, Regulierung und technologische Umbrüche Unterneh-

Fokus auf operative Herausforderungen

„Digitale Transformation sowie Kosten- und Ergebnisoptimierung dominieren klar die Nachfrageagenda“, berichtet Hossenfelder. Größere Transformationsprogramme, die zum Kerngeschäft von Wachstum, Effizienz oder Resilienz beitragen werden aber keinesfalls verschwinden – sondern lediglich schlanker geschnitten und enger an Ergebnisse gekoppelt.

So sind die Aussichten für „Consulting made in Germany“ von „vorsichtigem Optimismus“ geprägt – wenn Wirtschaftswachstum und Standortpolitik passen, so BDU-Vizepräsident Fortmann. Die in der Facts & Figures-Studie befragten Consultants erwarten für 2026 ein Wachstum von 4,5 Prozent, was den Gesamtmarktumsatz auf 51,1 Milliarden Euro ansteigen lassen würde. „Bereits der letzte Geschäftsklimaindex, aber auch die aktuelle Studie zeigen einen positiven Ausblick auf 2026. Wesentlich mehr Firmen blicken positiv in die Zukunft als noch Ende 2024“, resümiert Fortmann. ■

DREI KURZE ZUKUNFTSFRAGEN AN:



Jörg Hossenfelder,
geschäftsführender
Gesellschafter
Lünendonk & Hossenfelder

1 Welche Technologie-Treiber sehen Sie im Kundengeschäft der nächsten Jahre?

Hossenfelder: Das sind Agentic AI, Big Data und Analytics sowie digitale Plattformen. Cyber-Sicherheit und Cloud Computing bleiben strukturell relevant.

2 Welche Beratungsfelder und -häuser werden an Bedeutung gewinnen?

Hossenfelder: Restrukturierung, Sanierung KI-Consulting, Performance-Beratung und digitale Transformation gewinnen. Häuser mit echter operativer Restrukturierungskompetenz – nicht nur Strategiepapieren, sondern Umsetzungsstärke – werden in den nächsten Jahren stark nachgefragt sein.

3 Welche Fähigkeiten sind bei Beraterinnen und Beratern gefragt?

Hossenfelder: Technologische Grundkompetenz ist Einstiegsvoraussetzung. Differenzierung entsteht durch die Fähigkeit, KI-Ergebnisse zu kontextualisieren, zu hinterfragen und in strategische Empfehlungen zu übersetzen. Durch Governance-Verständnis, Risikokompetenz und Adoption-Management. Durch Kommunikationsstärke in Situationen, in denen es um mehr geht, als Daten.

Anzeige

Die Doppelstrategie im Zeitalter multipolarer Märkte

Mit Resilienz zur unternehmerischen Souveränität

Interview mit Iris Grewe, Regionalleiterin Central/East und globale Leiterin Consulting Ecosystem der Management- und Technologieberatung BearingPoint.

Frau Grewe, warum sollten Unternehmen Souveränität und Resilienz zusammen denken?

Iris Grewe: Weil beides dasselbe Ziel verfolgt: handlungsfähig zu bleiben, auch unter Druck. Souveränität heißt, zentrale Entscheidungen und Fähigkeiten nicht aus der Hand zu geben. Resilienz heißt, unter externen Schocks funktionsfähig zu bleiben. Wer souverän aufgestellt ist, wird resilient; und wer resilient ist, kann souverän entscheiden. Beides ist eine Frage der aktiven Gestaltung, nicht des Zufalls.

Was bedeutet Souveränität konkret auf Unternehmensniveau?

Iris Grewe: Unabhängigkeit im Kerngeschäft – technisch, organisatorisch, finanziell. Dazu gehören Datenhoheit, robuste Cloud- und IT-Architekturen, klare Entscheidungslogiken, alternative Liefer- und Absatzkanäle und eine Finanzierung, die Spielräume lässt. Kurz: Unempfindlichkeit gegenüber politischen, ökonomischen, sozialen, technologischen, ökologischen und regulatorischen Einflüssen. Souveränität bedeutet operative Handlungsfähigkeit.

Reicht es, sich als europäisches Unternehmen von großen ausländischen Plattformen und Technologien unabhängig zu machen?

Iris Grewe: Nein. In einer multipolaren Welt geht es nicht um einen eindimensionalen oder gradlinigen „Weg von X zu Y“. Einseitige Abhängigkeiten sind immer riskant. Der kluge Weg ist: den eigenen Kern zu sichern und gleichzeitig global anschlussfähig zu bleiben.

Das bedeutet, nicht alles auf eine Karte zu setzen, sondern ein Portfolio guter Karten aufzubauen, um diese bei Bedarf spielen zu können. Sich mehrdimensional geographisch und/oder technologisch aufzustellen bzw. abzusichern, ist zwar aufwändiger als ein eindimensionaler Ansatz, senkt allerdings auch die Risiken und erhöht die Resilienz.

Kann eine europäische Herkunft dabei ein Vorteil sein oder eher nicht?

Iris Grewe: Europa ist ein unterschätzter Vertrauensraum. Unsere Datenschutz- und Compliance-Standards, unser Verständnis von Interoperabilität, unsere technische Kompetenz und unsere politische Stabilität sind weltweit außergewöhnlich. Europa ist nicht schwach, Europa bremst sich nur oft selbst aus. Wenn wir unsere Stärken als Angebot begreifen, entsteht ein



Sichern Sie Ihren Kern und bleiben Sie offen zur Welt. ”

Iris Grewe,

Regionalleiterin Central/East und globale Leiterin Consulting Ecosystem der Management- und Technologieberatung BearingPoint

klares Differenzierungsmerkmal: verlässliche, verantwortliche und souveräne Wertschöpfung. Das ist im internationalen Wettbewerb Gold wert.

Und wie hängt das mit Resilienz zusammen?

Iris Grewe: Resilienz entsteht nicht durch Abschottung, sondern durch bewusst gestaltete Beziehungen in den Bereichen, in denen man mit wesentlichen Abhängigkeiten zu tun hat. Viele kritische Fähigkeiten liegen heute verteilt: Energie, Cloud, Software, Lieferketten. Unternehmen müssen diese Abhängigkeiten aktiv steuern, nicht bloß verwalten. Wenn jedes Unternehmen dieselben Basisfähigkeiten einzeln aufbaut, verschicken wir Zeit und Geld. Kooperation im Wettbewerbsumfeld – oder wie ich es nenne: Coopetition – wird zur

Führungsaufgabe: Konkurrenz dort, wo Differenzierung entsteht. Zusammenarbeit dort, wo Größe, Standards und Effizienz entscheiden.

Was sind konkrete Hebel, um Souveränität und Resilienz gemeinsam zu stärken?

Iris Grewe: Diversifizierte Lieferketten, die auch die Vorlieferanten berücksichtigen. Föderierte Daten- und Cloud-Architekturen, um Wahlmöglichkeiten statt Lock-ins zu schaffen. Gemeinsame Infrastrukturen, wo sie Effizienz und Sicherheit erhöhen. Szenarioplanung mit klaren Entscheidungslogiken. Und vor allem: Entscheidungswunsch und -wille. Resilienz ist eine Führungsdisziplin.

Welche Rolle spielt Beratung in diesem Bild?

Iris Grewe: Beratung muss heute Orientierung geben, nicht Komplexität erhöhen. Wir strukturieren Optionen, machen Abhängigkeiten sichtbar, schaffen Entscheidungsfähigkeit und entwickeln Architekturen, die souveränen, resilienten und europäischen Prinzipien folgen. Beratung ist heute weniger Methodenlieferant, mehr Navigator in einem fragmentierten System.

Woran messen Sie den Erfolg?

Iris Grewe: Daran, ob eine Organisation unter Stress innerhalb kürzester Zeit konsistent handeln kann – technisch, organisatorisch, kulturell. Das testen wir in Stressszenarien und Entscheidungsübungen. Resilienz zeigt sich nicht im Normalbetrieb, sondern im Ausnahmefall.

Ihr Appell an Führungsteams für 2026?

Iris Grewe: Sichern Sie Ihren Kern und bleiben Sie offen zur Welt. Denken Sie immer multidimensional, in Szenarien und vom Ende her. Nutzen Sie Europa als Stärke. Treffen Sie Entscheidungen und haben Sie Mut, zu priorisieren. So gewinnen Sie Handlungsfähigkeit zurück. Transformation entsteht nicht aus perfekten Rahmenbedingungen, sondern wenn etwas aus dem Lot gerät – und dann sind Führung, Klarheit und Konsequenz gefragt. ■

www.bearingpoint.com

BearingPoint

Viel Bewegung, zu wenig Richtung:

Warum Strategieberatung sich neu erfinden muss

Unternehmen investieren massiv in KI und Transformation – und verlieren dennoch an strategischer Wirkung. Fünf Thesen darüber, warum Strategie künftig weniger Analyse und mehr Architektur braucht.

Schöne Strategien gibt es viele. Entscheidend ist, welche davon Realität werden. Monitor Deloitte beschreibt, wie sich strategische Beratung im Zeitalter von KI und permanenter Transformation verändert.

Unternehmen transformieren schneller denn je. KI-Initiativen entstehen, Programme werden gestartet, neue Technologien eingeführt. Doch trotz hoher Aktivität bleibt die Wirkung häufig hinter den Erwartungen zurück.

Der Engpass liegt selten in der Technologie selbst – sondern in fehlender strategischer Klarheit. Viele Organisationen erzeugen Bewegung, ohne Richtung zu definieren. Genau hier beginnt ein grundlegender Wandel in der Strategieberatung: Weg vom Konzeptpapier, hin zur Gestaltung unternehmerischer Gesamtsysteme.

Fünf Thesen für Entscheider:

Warum Monitor Deloitte der richtige Strategiepartner in der Technologietransformation und dem KI-Umbruch seiner Kunden ist:

1. Die Strategiekrise ist keine Technologiekrise

Unternehmen scheitern selten an fehlender Technologie. Die größere Herausforderung besteht darin, klare Prioritäten zu setzen und konsequente Entscheidungen zu treffen. Gerade im KI-Kontext entsteht häufig viel Aktivität – ohne eindeutige Definition dessen, was eigentlich optimiert werden soll. Strategische Klarheit wird damit zum zentralen Differenzierungsmerkmal.

2. Analyse verliert ihren strategischen Vorsprung

Künstliche Intelligenz macht Analyse schneller, günstiger und breiter verfügbar. Analytische Exzellenz allein wird dadurch zunehmend zur Commodity. Der eigentliche Wert verschiebt sich: von der Insight-Generierung hin zur Fähigkeit, aus Erkenntnissen fokussierte Entscheidungen abzuleiten – und diese in Organisationen wirksam umzusetzen.

3. Strategie wird zum Architekturgeschäft

Die klassische Trennung zwischen Strategie und Umsetzung verliert an Bedeutung. Erfolgreiche Transformation entsteht dort, wo Strategie, Operating Model, Technologie und Governance nahtlos zusammenwirken. Strategieberatung entwickelt sich dadurch vom Konzeptentwickler zum Architekten systemischer Veränderung – mit dem Ziel, Transformation dauerhaft im Unternehmen zu verankern.

4. KI ist eine strategische Entscheidung, kein Technologieprogramm

Viele Organisationen testen AI-Tools und Use Cases, ohne zu klären, welche strategische Wertschöpfung damit tatsächlich erreicht werden soll.

Strategie entscheidet nicht mehr im PowerPoint – sondern in der Organisation. ”

Wettbewerbsfähigkeit entsteht jedoch erst dann, wenn KI integraler Bestandteil von Geschäftsmodell, Wertschöpfungslogik und Unternehmenssteuerung wird – nicht als isoliertes Technologieprojekt, sondern als strategische Entscheidung.

5. Umsetzung definiert den Wert von Strategie

Strategische Klarheit bleibt wirkungslos, wenn sie nicht in Veränderung übersetzt wird. Transformation gelingt dort, wo Entscheidungen von Beginn an mit Umsetzungskompetenz verbunden werden – über Funktionen und Bereiche hinweg.

Der wahre Wert von Strategie materialisiert sich erst in der Adoption innerhalb der Organisation.

Darum Monitor Deloitte:

Die Zukunft strategischer Beratung liegt nicht mehr primär in der Analyse, sondern in der Fähigkeit, Richtung zu geben und Veränderung real werden zu lassen. Unternehmen brauchen Partner, die strategische Klarheit schaffen und zugleich Transformation systemisch ermöglichen – und damit End-to-End-Wirkung von der Entscheidung bis zur nachhaltigen Realisierung erzeugen.

Monitor Deloitte positioniert sich als Architektur-Partner für diese neue Form strategischer Führung: an der Schnittstelle von AI-enabled Business Design, Transformationsarchitektur und kontinuierlicher Business Adoption. Wir orchestrieren nicht einzelne Projekte, sondern Systeme – und begleiten Organisationen dauerhaft dabei, Richtung, Entscheidungsfähigkeit und Wirkung zu verankern. ■

www.deloitte.com

ÜBER MONITOR DELOITTE

Monitor Deloitte ist die globale Strategieberatung von Deloitte und unterstützt Unternehmen bei richtungsweisenden strategischen Entscheidungen und Transformationen von unternehmensweiter Tragweite.

Als Teil des Deloitte-Netzwerks verbindet Monitor Deloitte strategische Exzellenz mit Technologie-, Transformations- und Umsetzungskompetenz – von der Strategie bis zur nachhaltigen Realisierung.

Im Fokus stehen insbesondere AI-enabled Business Design, Transformationsarchitektur sowie die systemische Verankerung strategischer Veränderungen.

Mit über 7.000 Strategieberater:innen in mehr als 35 Ländern begleitet Monitor Deloitte führende Unternehmen weltweit.

Monitor
Deloitte.

Monitor
Deloitte.

Schöne Strategie.
Nur leider nie passiert.

Wir entwickeln Lösungen, die Wirklichkeit werden.

Monitor Deloitte.
Strategy, the Deloitte way.
#futureconfident



Marktanalyse

„Weniger Vision, mehr konkrete Umsetzung“

Das neue WGMB-Marktbarometer spiegelt den Wandel der Branche in Zahlen. Dr. Bianka Knoblach und Professor Dr. Dietmar Fink über veränderte Vorzeichen und Perspektiven.

Sie analysieren die Branche als unabhängiges Forschungsinstitut in privater Trägerschaft: Die Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) hat jüngst ihr Marktbarometer 2025/26 veröffentlicht und deren Volumen auf 51,4 Milliarden Euro beziffert – ein Plus von 2,8 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Die Branche expandiert nicht mehr in der Breite, sondern verändert ihre Struktur, sagen Professor Dr. Dietmar Fink und Dr. Bianka Knoblach aus dem WGMB-Direktorium.

Wie hat sich die Marktdynamik verändert?

Dietmar Fink: Der Markt ist nicht eingebrochen, aber er hat seinen Charakter verändert. Wachstum entsteht kaum noch in der Breite, sondern sehr selektiv. Viele Unternehmen investieren vor allem dann in Beratung, wenn sie unausweichlich handeln müssen: bei Kosten, Resilienz, Regulierung, Cybersecurity, KI – und vor allem in die Wiederherstellung ihrer Wettbewerbsfähigkeit. Gleichzeitig verschiebt sich der Charakter der Beratung spürbar in Richtung Umsetzung. Es geht weniger um die große Vision, sondern um konkrete Eingriffe in Strukturen, Prozesse und Technologien.

Bianka Knoblach: Nominal ist der Markt 2025 zwar noch leicht gewachsen, real entspricht das jedoch nahezu einer Stagnation. Die Branche expandiert nicht mehr, sie verändert ihre Struktur und ihre Leistungslogik. 2025 war kein Jahr mit mehr, sondern mit anderer Beratung.

Blicken wir auf die Kunden. Es scheint als priorisieren diese ganzheitliche Transformationsprojekte.

Fink: Richtig. Transformation bleibt ein zentrales Thema. Allerdings verliert sie ihren klassischen Projektcharakter. Unternehmen investieren stärker in eine langfristige Zusammenarbeit mit klarem Ergebnisbezug – auch in modulare Programme und laufende Services. Oft über mehrere Jahre, von der Neuausrichtung bis in Umsetzung, Steuerung und Betrieb.



Macher des Marktbarometers: **Dietmar Fink und Bianka Knoblach**, WGMB

Das Wachstum konzentrierte sich 2025 auf wenige, klar umrissene Themenfelder

Rang	Beratungsbereich	Wachstum 2025
1	Sanierung und Restrukturierung	21,3 %
2	Datensicherheit und Cybersecurity	11,1 %
3	Programm- und Projektmanagement	8,5 -%
4	IT-Strategie, -Governance und -Compliance	5,6 %
5	IT-Architektur und -Anwendungen	2,7 %

Quelle: WGMB

Knoblach: In diesem Zuge entstehen vermehrt Transformations- und Performancepartnerschaften, bei denen Beratung nicht nur berät, sondern Verantwortung übernimmt, mit ins Risiko geht und am Ergebnis gemessen wird. Das klassische Projektdenken verliert an Bedeutung.

Welche Beratungsleistungen gewinnen – und welche verlieren in diesem Szenario?

Knoblach: Gewonnen haben ganz klar Themen mit unmittelbarem Handlungsdruck: Die Restrukturierungsberatung ist im vergangenen Jahr um über 20 Prozent gewachsen. Bei manchen Firmen um 40 Prozent und mehr. Das ist ein Spiegel der allgemeinen wirtschaftlichen Lage. Und auch technologisch besteht erheblicher Handlungsdruck – bei Cybersecurity, um Risiken abzuwehren, und bei Künstlicher Intelligenz, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Fink: Klassische Strategiearbeit entwickelt sich deutlich verhaltener. Auch Marketing- und Personalfragen sind etwas in den Hintergrund gerückt.

Kunden nutzen längst selbst Künstliche Intelligenz und Tools zur Datenanalyse. Hat sich dadurch die Erwartungshaltung an die Beratung verändert?

Fink: Teils, teils. Auf der operativen Ebene gibt es viele Führungskräfte, die sagen: Daten können wir heute selbst beherrschen. Was ihnen fehlt, ist weniger Analyse als Orientierung und Umsetzung. Sie erwarten, dass Beratung hilft, Entscheidungen zu strukturieren, Prioritäten zu setzen und Veränderungen tatsächlich in der Organisation zu verankern. Der aktuelle Maßstab ist Wirkung, nicht Erkenntnis.

Knoblach: In Vorstandsetagen hingegen trifft man bisweilen auf die Haltung: Lasst lieber die Berater mit KI-Tools arbeiten. Die sind damit im Zweifel geübter als wir.

Inwieweit verändert KI die Wertschöpfung in der Beratung grundlegend?

Fink: KI beschleunigt vor allem Datensammlung und Analyse. Dadurch verliert standardisierte Vorarbeit an Gewicht. Gleichzeitig steigt der Wert der Aufgaben, die nicht automatisierbar sind: Problemdefinition, Priorisierung, Umsetzung, Governance, Change.

Gelingt es der Branche, Technologie stärker in die eigenen Prozesse zu implementieren – und gleichzeitig Prozesse bei Klienten anzuschleunigen?

Knoblach: Beide Entwicklungen gehen Hand in Hand. KI und moderne Plattformen verändern, wie Beratung produziert wird – von Analyse über Planung bis zur Umsetzung. McKinsey etwa nutzt intern bereits über 20.000 KI-Agenten, die Recherche, Modellierung und Projektsteuerung unterstützen. Berater arbeiten dadurch datengetriebener, nutzen Agenten und Plattformen – und bauen diese Fähigkeiten parallel bei ihren Kunden auf. Dadurch entstehen kontinuierlichere Formen der Zusammenarbeit.

Fink: Managed Services, Delivery-Einheiten und operative Betriebsmodelle werden dabei zunehmend Teil des Beratungsgeschäfts. Beratung endet nicht mehr mit einer Empfehlung, sondern reicht bis in die Implementierung und den laufenden Betrieb hinein.

Entwickeln sich Beratungen zwangsläufig auch zu Technologieunternehmen – und konkurrieren Tech-Konzerne umgekehrt mit Beratungen?

Fink: Die Grenzen verschwimmen. Viele Themen lassen sich heute nicht mehr rein konzeptionell lösen. Sie brauchen Infrastruktur, Integration, Betrieb. Deshalb wachsen Strategie, Technologie und Delivery zusammen. Gleichzeitig rücken Technologieanbieter stärker in klassische Beratungsfelder vor, weil sie nicht mehr nur Systeme liefern, sondern auch Transformationen begleiten.

Knoblach: Plattformen werden dabei zu einem integrierten Bestandteil der Leistungserbringung – sowohl intern in der Beratung als auch in der Arbeit mit Klienten. Sie prägen zunehmend Wertschöpfung, Zusammenarbeit und Geschäftsmodelle.

Anzeige

Das Operating Model der Zukunft

Warum Interim Management und strategisches Consulting zusammengehören

von Bernd Fischer

Die Trennung zwischen Interim Management und Consulting ist nicht mehr zeitgemäß: Europäische Unternehmen brauchen in ihrer Aufholjagd gegenüber den USA und Asien einen integrierten Ansatz, um komplexe Transformationen erfolgreich umzusetzen. Als CEO der F&P Executive Solutions AG erlebe ich tagtäglich, wie dieser Brückenschlag funktioniert.

Veraltete Grenzen neu denken

KI, Digitalisierung, Nachhaltigkeit sowie geopolitische Verschiebungen zwingen Unternehmen zu tiefgreifenden Transformationen, die strategische Beratung und operative Umsetzungskompetenz erfordern. Klassische Unternehmensberatungen liefern brillante Konzepte, scheitern aber nicht selten an der Implementierung. Interim Manager bringen operative Expertise mit, sind jedoch nicht für die Strategie verantwortlich und besitzen auch nicht immer alle strategisch relevanten Informationen. F&P überwindet diese Grenzen durch ein beispielhaftes Sozietätsmodell, das beide Welten verbindet.

Das F&P-Modell: Beratung mit Umsetzungsgarantie

Als Interim-Management-Sozietät vereinen wir über 60 Partner und ein erweitertes Netzwerk von handverlesenen Experten unter einer Qualitätsmarke. Wir setzen auf Teams, nicht auf Einzelkämpfer, und arbeiten stets mit erfahrenen Führungskräften, die Ergebnisse liefern. Bei komplexen Transformationsprojekten arbeiten bei uns nicht selten Berater und Interim Manager Hand in Hand.

Ein Beispiel: Beim Aufbau einer IT-Systemarchitektur für ein Logistikzentrum bestand die Herausforderung in der Modernisierung eines Maschinenparks mit 33 Anlagen und Integration in die SAP-Systemlandschaft. Unser Senior Partner übernahm als Geschäftsleitung die Gesamtsteuerung mit über 200 Mitarbeitenden, während parallel unsere Berater die digitale Supply-Chain-Architektur konzipierten – von Echtzeit-Maschinenanbindung über IDOC-Schnittstellen bis zur SAP-EWM-Integration. Das Ergebnis nach 6 Monaten: 25 Prozent höhere Verpackungsleistung, 30 Prozent weniger manuelle Eingriffe, ROI unter 5 Jahren und konzernweite Best-Practice-Referenz für Industrie 4.0.

Skin in the Game: Erfolg teilen, Risiko tragen

Wir haben „Skin in the Game“. Unsere Vergütung können wir auch an den Projekterfolg koppeln, den wir an

KPIs und dem EBIT messen. Uns ist immer wichtig: eine echte Partnerschaft mit unseren Kunden auf Augenhöhe. Unsere Partner kommen aus dem Management und sprechen die Sprache der Entscheider.

Zweites Beispiel: Ein familiengeführtes Traditionsunternehmen im produzierenden Gewerbe stand vor sinkender Wettbewerbsfähigkeit – Probleme waren ineffiziente Prozesse, fehlende Digitalisierung, unklare Verantwortlichkeiten. Unser Senior Partner übernahm strategische Analyse und operative Implementierung als Geschäftsführer HR & Operations. Die Vergütung wurde gekoppelt an messbare Meilensteine: Reduktion administrativer Aufwände, Verbesserung der Entscheidungsprozesse, Senkung der Fluktuation. Ergebnis: 30 Prozent weniger administrative Aufwände, 20 Prozent niedrigere Fluktuation, deutlich verbesserte Kostenstruktur.

20 Jahre AIMP-Jahresforum – Next Gen Interim Management Ein Forum, das Interim Management und Beratung neu denkt

F&P will die Interim-Branche zukunftsfähig machen und ist daher Hauptorganisator des 20. AIMP-Jahresforums am 12. und 13. Juni 2026 im Hotel Grand Kameha in Bonn. Das AIMP-Jahresforum ist die führende Fachkonferenz für kunden- und marktorientiertes Interim Management im DACH-Raum: 2026 mit Jubiläumsschärakter, neuen Formaten und zukunftsweisender Ausrichtung. Beim 20. AIMP-Jahresforum werde ich eine Panel-Diskussion zur Zusammenarbeit von Beratung und Interim Management bestreiten – gemeinsam mit BDU-Geschäftsführer Kai Haake sowie hochkarätigen Partnern von Alvarez & Marsal und der PwC Tochtergesellschaft Strategy&, die sich auf die Strategieberatung fokussiert hat.

Überdies halte ich einen Deep Dive zur «Interimsbranche im Umbruch», und es wird eine Master Class zum Thema Partnermodelle im Interim Management geben, ein zukunftsorientiertes Model des Best of both Ansatzes aus konzeptioneller Beratung und operativer Umsetzung. Schauen Sie gerne doch mal beim AIMP-Jahresforum vorbei: <https://ticketshop.aimp.de/>



Komplexe Transformation braucht einen integrierten Ansatz. „“

Dipl.-Kfm. Bernd Fischer,

CEO der F&P Executive Solutions AG – einer der führenden Beratungs- und Interim-Management-Sozietäten für umsetzungsorientierte Transformation in Europa

Die Zukunft gehört den Brückenbauern

Der Ansatz von F&P hat sich bewährt. F&P hatte ein hervorragendes Jahr 2025 – es war das zweitbeste der Unternehmensgeschichte. Der Januar 2026 war sogar der umsatzstärkste Monat der Firmengeschichte. Unternehmen brauchen Partner, die beides können: strategisches Consulting und Interim Management. Besuchen Sie uns gerne auf <https://www.fup-ag.com/> und entdecken Sie, wie unser Ansatz auch Ihr Unternehmen voranbringen kann.

Interim Management und Unternehmensberatung sind keine konkurrierenden Dienstleistungen. Es ist das Operating Model der Zukunft, das unsere Kunden und uns seit 17 Jahren erfolgreich macht. ■

F&P Executive Solutions AG

Interim Manager & Unternehmensberater
Am Kaiserkai 69
20457 Hamburg
Telefon: +49 40 8000 84 592
Mail: kontakt@fup-ag.com

[fup-ag.com](https://www.fup-ag.com)



Das „Und“ entscheidet

Die neue Beratungsrealität: Warum eine zeitgemäße Strategie für Operations und Supply Chain so gestaltet sein muss, dass sie Stabilität und Flexibilität zusammendenkt.

von Andreas Hoberg

Beratung verändert sich, und zwar grundlegend. Der Umsetzungsanteil in Transformationsprojekten steigt derzeit immens. Es reicht nicht mehr aus, Konzepte und Strategien zu entwickeln. Gefragt sind vielmehr Geschwindigkeit, strategische Klarheit und Eindeutigkeit in der Konzeption sowie die Fähigkeit, Verantwortung in der Umsetzung zu übernehmen.

Das stellt auch Beratungsunternehmen vor neue Anforderungen. Umsetzung bedeutet, tief in Organisationen hineinzuwirken, Widerstände auszuhalten, Führungskräfte zu befähigen und Fortschritte messbar zu machen. Es geht nicht mehr nur um Empfehlungen, sondern um Wirksamkeit. Gerade in einer Phase, in der industrielle Strukturen unter permanentem Veränderungsdruck stehen, wird diese Kompetenz zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal.

Veränderte Realität braucht neue Denkmodelle

Erfahrungen aus mehr als vier Jahrzehnten Projektarbeit mit produzierenden Unternehmen zeigen, dass es viele Formen von Stabilität und ebenso viele Formen von Kontrollverlust gibt. In den letzten Jahren ist die frühere Ruhe in der Industrie spürbar verloren gegangen. Produktionssysteme, die lange als verlässliches Fundament galten, geraten zunehmend unter Druck.

Was früher mit kurzfristigen Task Forces und pragmatischen Lösungen behoben werden konnte, ist heute oft ein dauerhaftes Problem. Lieferengpässe, Fachkräftemangel, geopolitische Spannungen und schwankende Märkte stellen Unternehmen schneller und unvorhersehbarer vor neue Herausforderungen. Wie gewinnen wir unsere frühere Steuerbarkeit zurück – das ist die zentrale Frage.

Die Antwort ist ernüchternd: Die alte Welt wird de facto nicht zurückkehren. Unternehmen brauchen ein neues Denkmodell, das die veränderte Realität anerkennt. Effizienz im klassischen Sinn hilft nicht mehr weiter. Entscheidend ist, Organisationen so weiterzuentwickeln, dass sie Effizienz sichern und gleichzeitig flexibel auf Unerwartetes reagieren können. Stabilität und Flexibilität dürfen keine Gegensätze mehr sein.

Silodenken sichtbar machen und abbauen

In vielen Beratungsprojekten zeigt sich immer wieder dasselbe Bild: Organisationen denken vor allem in Zuständigkeiten statt in Wertströmen. Produktion, IT oder Einkauf optimieren jeweils ihren eigenen Bereich. In stabilen Märkten kann das funktionieren. Doch wenn sich viele Faktoren gleichzeitig verändern, stößt dieses



Denken schnell an Grenzen. Deshalb gilt es, Silos sichtbar zu machen und Schritt für Schritt abzubauen.

Das gelingt nur mit Vertrauen, einem werteorientierten Führungsverständnis und der Bereitschaft, Spannungen auszuhalten. Genau darin liegt jedoch das Potenzial und die Grundlage für langfristige Zukunftsfähigkeit. Viele Unternehmen reagieren auf Unsicherheit mit dem Wunsch nach mehr Stabilität. Das ist nachvollziehbar, blockiert aber oft notwendige Veränderungen.

Die Firmen müssen lernen, gleichzeitig stabil und flexibel zu arbeiten, um in einem instabilen Umfeld handlungsfähig zu bleiben. Prozesse werden so gestaltet, dass sie flexibel reagieren können, ohne die Steuerung zu verlieren. Es geht nicht mehr um ein Entweder-oder zwischen Stabilität und Flexibilität, sondern um ein bewusstes „Und“.

Nicht ob, sondern wie

Viele Unternehmen verfügen über etablierte Corporate-Strategy-Prozesse. 70 bis 80 Prozent der Unternehmen in Deutschland haben keinen echten funktionalen Strategieprozess für Operations und Supply Chain. Gerade diese Bereiche sind heute besonders stark von externen Veränderungen betroffen und müssen deutlich schneller strategisch reagieren als früher.

Das gelingt nur, wenn Strategie nicht auf in den Strategiebereichen verbleibt, sondern organisatorisch und personell in den Funktionen selbst verankert ist, wie zum Beispiel in einem Produktionswerk. Entscheidend ist die konkrete Übersetzung: Was bedeutet die Strategie

Häufig waren es Bauchentscheidungen, keine belastbaren Bewertungen. Dieses Vorgehen reicht heute nicht mehr aus. Unternehmen müssen jederzeit in der Lage sein, Szenarien zu berechnen und die Auswirkungen auf Kosten, Qualität, Lieferfähigkeit und Risiko präzise zu verstehen. Angesichts dieser Anforderungen wird die strategische Steuerung von Produktions- und Lieferantennetzwerken zu einer zentralen Kernkompetenz, die entscheidend darüber bestimmt, wie flexibel, belastbar und wettbewerbsfähig ein Unternehmen agieren kann.

2. Stellhebel: Organisationen standardisieren, ohne Flexibilität zu verlieren

In vielen Unternehmen bestehen historisch gewachsene und stark unterschiedliche Organisationsstrukturen in den Produktions- und Supply-Chain-Organisationen. Aktuell ist ein Revival der Standardorganisation zu beobachten.

Erfolgreiche Unternehmen setzen auf Referenzfabriken, einheitliche Rollenmodelle und standardisierte Prozesse. Erfolg entsteht nicht zufällig, sondern basiert auf einer klaren Referenzorganisation, die konsequent umgesetzt wird. Fehlt ein solches Zielbild, entstehen Ineffizienzen und unnötige Kapazitätsverluste. Wenn jedes Werk nach eigenen Strukturen arbeitet, leidet die Umsetzungskraft erheblich.

Der Strategieprozess muss daher klar definieren, wie die eigene Referenzorganisation aussieht und wie stra-

tategische Veränderungen systematisch in Strukturen und Prozesse integriert werden können. Auf diese Weise lässt sich Standardisierung erreichen, ohne die notwendige Flexibilität der Organisation zu verlieren.

Erfolg entsteht im Zusammenspiel

Operativer Erfolg entsteht nicht zufällig. Er ist vielmehr das Ergebnis eines konsequenten Zusammenspiels aus strategischer Klarheit, organisatorischer Standardisierung und gezielter Steuerung. Unternehmen müssen Produktions- und Lieferantennetzwerke strategisch planen, Prozesse und Rollen so standardisieren, dass Effizienz und Flexibilität Hand in Hand gehen, und strategische Ziele mit messbaren Roadmaps konsequent umsetzen.

Nur wer die richtigen Stellhebel systematisch bearbeitet und in der Organisation verankert, kann in einem dynamischen Marktumfeld zuverlässig reagieren, Potenziale nachhaltig nutzen und seine Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern. Strategie, Organisation und Umsetzung dürfen nicht getrennt betrachtet werden. Das Zusammenspiel entscheidet über Stabilität, Flexibilität und den Erfolg des Unternehmens. Wer seine Leistungsfähigkeit spürbar steigern will, benötigt einen geschlossenen, systematischen Strategieprozess und den Mut, diesen konsequent und ohne Kompromisse umzusetzen. Wer in dieser volatilen Welt bestehen will, darf Stabilität nicht gegen Flexibilität ausspielen. Produktionssysteme müssen so gestaltet sein, dass sie beides können: verlässlich funktionieren und zugleich lernfähig bleiben. Das „Und“ entscheidet. ■

Unternehmen brauchen ein neues Denkmodell, das die veränderte Realität anerkennt.

Andreas Hoberg,
Ingenics Consulting

Wie konkret für mein Werk, meine Prozesse, meine Organisation? Erst wenn diese Fragen beantwortet sind, entsteht echte und wirksame Umsetzungskraft. In einem Umfeld permanenter Veränderung entscheidet die richtige strategische Fokussierung über Erfolg oder Stillstand. Beim Vorgehen geht es daher nicht um das Ob, sondern um das Wie. Unternehmen sollten gezielt drei Stellhebel betrachten, um ihre Strategie wirkungsvoll in der Organisation zu verankern.

1. Stellhebel: Produktions- und Lieferantennetzwerke strategisch steuern

Fragen nach Standortstruktur, Fertigungstiefe und Flexibilität sind heute relevanter denn je. Wo wird produziert? Was wird produziert? Wie wird produziert? Und vor allem: Wie transparent ist mein Netzwerk wirklich? Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, belastbare Footprint- oder Netzwerkanalysen durchzuführen oder alternative Szenarien systematisch zu bewerten. Historisch wurden Produktionsnetzwerke oft inkrementell und reaktiv entwickelt – getrieben von Marktchancen oder kurzfristigem Kostendruck.

strategische Veränderungen systematisch in Strukturen und Prozesse integriert werden können. Auf diese Weise lässt sich Standardisierung erreichen, ohne die notwendige Flexibilität der Organisation zu verlieren.

3. Stellhebel: Strategische Zielsetzung konsequent umsetzen

Externe Veränderungen, wie etwa geopolitische Spannungen oder neue regulatorische Anforderungen, werden nicht selten als Begründung herangezogen, warum strategische Initiativen verschoben oder nicht mit der nötigen Konsequenz umgesetzt werden.

Viele Unternehmen tun sich schwer, klare strategische Ziele für die Operations und Supply-Chain-Bereiche zu formulieren und messbar zu machen. Noch häufiger fehlt jedoch das stringente Nachhalten. Strategische Zielbilder werden zwar definiert, gelangen aber nicht konsequent in die operative Verantwortung.

Der ursprüngliche Top-down-Anspruch verliert unterwegs an Verbindlichkeit. Gleichzeitig geraten grundlegende Effizienzpotenziale schnell aus dem Blick, wenn der Fokus zu einseitig auf technologische

ÜBER INGENICS

Ingenics Consulting ist eine globale Unternehmensberatung für Performance Management und Planung in Produktion und Lieferketten. Gemeinsam mit dem Kunden erarbeitet das Unternehmen maßgeschneiderte und nachhaltige Lösungen von der Operations Strategy bis zur Umsetzung auf dem Shopfloor. Dabei ist der Mensch immer im Mittelpunkt. Ingenics Consulting unterstützt Unternehmen dabei, ihre Innovationskraft zu steigern, ihre Zukunftsfähigkeit zu sichern und Märkte aktiv zu gestalten.

Seit über 45 Jahren ist Ingenics Consulting Partner auf Augenhöhe für Mittelstands- und Großunternehmen. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Ulm beschäftigt weltweit über 500 Mitarbeitende an mehr als 20 Standorten.

www.ingenics.com


ingenics
CONSULTING

Warum drei Viertel aller Strategien scheitern – obwohl sie richtig sind

von Lars Linnekogel

Der Blick in die Praxis zeigt sich immer wieder: Rund 75 Prozent aller Strategien verfehlen ihre wirtschaftlichen Ziele. Nicht, weil sie falsch wären. Sondern weil sie im Alltag keine Entscheidungen verändern. Diese Beobachtung ist für viele Vorstände und Geschäftsführer unbequem, aber vertraut – weil sie direkt die eigene Führungsverantwortung betrifft. Strategien sind heute analytisch fundiert, sauber formuliert und oft mehrfach validiert. Dennoch bleiben Wachstum und Transformation hinter den Erwartungen zurück. Führungskräfte treffen operative Entscheidungen, die mit der verabschiedeten Strategie nur noch lose verbunden sind. Der Effekt: Orientierung ist vorhanden, Wirkung nicht.

Strategie ist selten das Problem. Entscheidungsfähigkeit ist es.

In vielen Organisationen wird Strategie noch immer primär als konzeptionelle Disziplin verstanden: als Zielbild, Roadmap oder Initiativenportfolio. Ist sie verabschiedet, beginnt die Kommunikation, anschließend die Umsetzung. Strategie entfaltet ihren Wert nicht dadurch, dass sie erklärt oder akzeptiert wird. Sie entfaltet ihn dort, wo Menschen Teil ihrer Entwicklung sind und dadurch bereit sind, Prioritäten zu verändern, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Genau daran scheitern viele ansonsten „richtige“ Strategien. Sie bleiben zu abstrakt und lassen zu viel Interpretationsspielraum. Verantwortung ist diffus verteilt und wird selten konsequent eingefordert. Und nicht zuletzt bleibt die Organisation selbst häufig außen vor: Menschen sollen umsetzen, was sie nicht mitgedacht haben. Verständnis wird mit Commitment verwechselt, Zustimmung mit Ownership.

Mit dem zunehmenden Einsatz künstlicher Intelligenz wird dieses Problem nicht kleiner, sondern größer. KI liefert bessere Analysen, präzisere Prognosen und



Lars Linnekogel,
Founder und Managing Partner, TTE Strategy

Faktor ins Spiel: Empathie. Nicht als „Soft Skill“, sondern als zentrale Führungsleistung in einer KI-gestützten Organisation. Empathische Führung bedeutet, Unsicherheiten früh zu erkennen, Verantwortlichkeiten klar zu adressieren und Räume zu schaffen, in denen Entscheidungen nicht vertagt oder delegiert, sondern gemeinsam getragen werden.

Wo diese Fähigkeit fehlt, verstärkt KI bestehende Schwächen: Strategien werden schneller gerechnet, aber nicht wirksamer umgesetzt. Wo sie vorhanden ist, entsteht das Gegenteil. KI schafft Klarheit, Empathie schafft Commitment – erst beides zusammen erzeugt Wert.

Unternehmen, die aus Strategie messbare Ergebnisse erzielen, eint daher weniger die „richtige“ Analyse als eine andere Grundhaltung. Sie verstehen Strategie nicht als Plan, sondern als kollektive Entscheidungslogik. Sie übersetzen strategische Ziele konsequent in klare Entscheidungen – einschließlich der bewussten Entscheidung, bestimmte Optionen nicht weiterzuverfolgen. Und sie nutzen KI, um Entscheidungen besser vorzubereiten, ohne Verantwortung zu ersetzen.

Strategie entfaltet ihren Wert dort, wo Menschen Teil ihrer Entwicklung sind und dadurch bereit sind, Prioritäten zu verändern, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. ”

mehr Optionen als je zuvor. Damit verschiebt sich jedoch die eigentliche Engstelle. Wenn Informationen skalieren, wird nicht Analyse zum Problem, sondern Entscheidung.

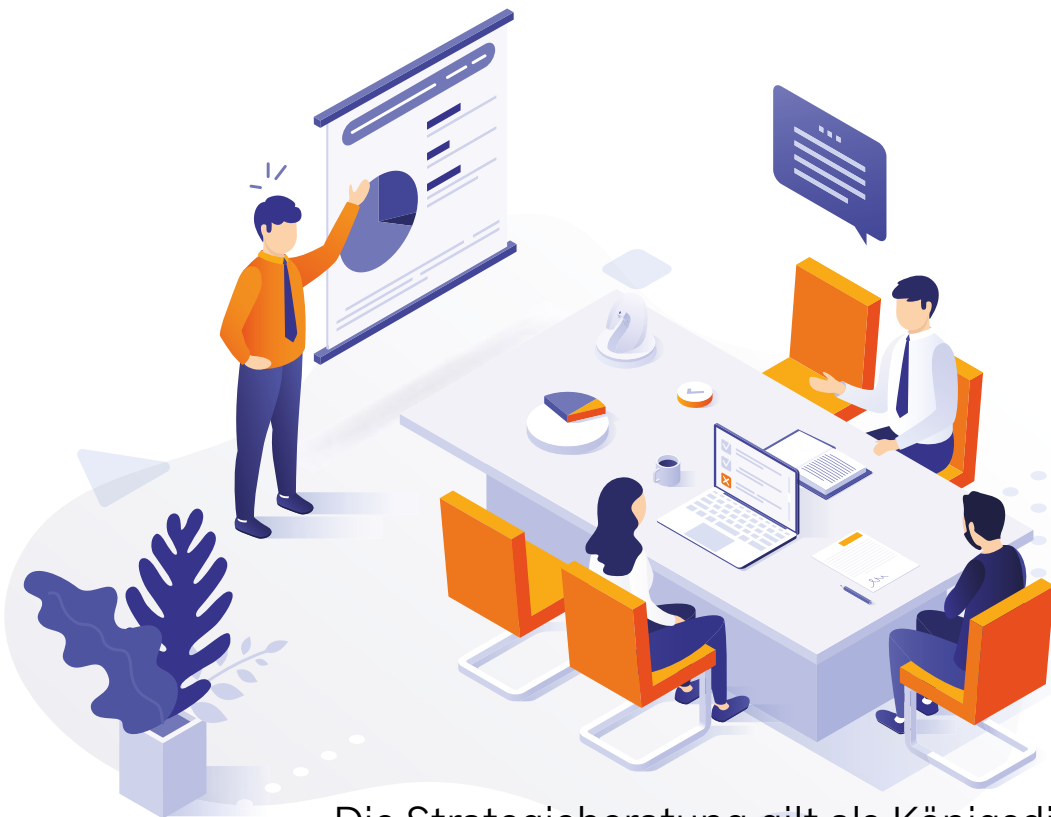
Je besser KI wird, desto wichtiger wird Führung. Denn Informationen skalieren – Verantwortung nicht.

KI kann Komplexität reduzieren und Entscheidungsgrundlagen verbessern. Was sie nicht leisten kann, ist Verantwortung zu übernehmen oder Entscheidungen zu tragen. Genau hier kommt ein oft missverständlicher

Strategie ist kein Papierprodukt. Sie ist ein Führungsverprechen: darauf, Wachstum und Wert zu schaffen – nicht trotz der Menschen in der Organisation, sondern durch sie. Gerade in einer Welt, in der künstliche Intelligenz immer mehr Optionen liefert, entscheidet dieses Versprechen darüber, ob Strategie Wirkung entfaltet oder folgenlos bleibt. ■

tte-strategy.com

Messbare Resultate im Blick



Die Strategieberatung gilt als Königsdisziplin im Consulting. Aktuell steht bei Auftraggebern jedoch weniger die Entwicklung übergeordneter Zielbilder, als vielmehr eine ergebnisorientierte operative Unterstützung im Fokus.

von Thomas Eilrich

Die langfristige Unternehmensausrichtung neu gestalten? Zielbilder entwickeln? Zwei Kernelementen strategischer Beratung räumen Kunden derzeit selten Priorität ein. „Breite strategische Initiativen oder klassische Reorganisationsprojekte entwickelten sich zuletzt verhaltener“, heißt es im Marktbarometer 2025/26 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB).

Schwache Konjunktur, steigende Insolvenzen, Kostenprogramme, schrumpfende Budgets und allgemeine Unsicherheit haben die Dynamik in klassischen Beratungsfeldern ausgebremst. Die Folge: Konzeptionell-planerische Projekte stehen unter Druck. So ist der Strategiebereich nach WGMB-Zahlen im letzten Jahr um 2,1 Prozent geschrumpft. „Viele Unternehmen verschieben langfristige Initiativen zugunsten kurzfristiger Stabilisierung“, so die geschäftsführende Direktorin Dr. Bianka Knoblach. Operative Eingriffe und Krisenbewältigung stehen in einem preissensiblen Umfeld im Fokus.

Restrukturierung und Transformation im Fokus

„Die klassische Strategieberatung steht vor einem strukturellen Wandel“, fasst Harald Fortmann, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher Beratungsunternehmen (BDU) zusammen. Ein zusätzlicher Einflussfaktor: Klassische Managementberatungen haben mit zunehmendem Wettbewerb durch Technologieunternehmen ihr Monopol auf strategische Orientierung eingebüßt.

Das übergeordnete Ziel strategischen Consultings, den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg sicherzustellen, bleibt jedoch präsent. Nur die Mittel und Wege sind momentan andere. So bietet der Teilbereich Insolvenz- und Sanierungsberatung in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten wie diesen Unterstützung beim Umbau, der Stabilisierung und Transformation von Unternehmen. Der Aufbau von Resilienz, eines starken Kerns, der in instabilen Zeiten dennoch Flexibilität erlaubt, ist aktuell gefragt. „Die Dynamik verschiebt sich sichtbar hin zu operativer Umsetzung, technologischer Modernisierung und Restrukturierung“, so Knoblach.

Nachfrage von neuer Seite

Gleichzeitig, so die WGMB-Analyse, entstanden zuletzt neue Nachfragepole. Der Markt wuchs 2025 vor allem in Bereichen, in denen staatliche Programme, Regulierung und technologische Umbrüche Unternehmen unmittel-

bar zum Handeln zwingen. Die öffentliche Hand baute ihre Beratungsnachfrage deutlich aus. Ähnliches galt für regulierte Sektoren wie Energie, Gesundheit und Finanzdienstleistungen. In Zahlen: Laut Marktbarometer expandierte der Bereich Transformationsberatung mit einem Plus von 8,8 Prozent am stärksten. Programm- und Projektmanagement, Umsetzungsbegleitung und insbesondere die Restrukturierung gewannen deutlich an Gewicht. Allein der Teilaspekt Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte wuchs demnach um 21,3 Prozent – ein Spiegel der Lage vieler hiesiger Industrieunternehmen.

Die Dynamik verschiebt sich aktuell sichtbar hin zu operativer Umsetzung.

Bianka Knoblach,
WGMB

Jörg Hossenfelder, geschäftsführender Gesellschafter des Analysehauses Lünendonk & Hossenfelder hat Cost-, Performance- und Resilienz-Transformation als stark nachgefragte Bereiche ausgemacht. „Auch AI und Tech-getriebene Geschäftsmodelle sowie Industrie- und Standorttransformation dürften den Markt treiben – gerade aus dem Public Sector.“

Interim-Management für die Umsetzung

Viele Beratungen haben sich darauf eingestellt. End-to-end-Prozesse, Geschwindigkeit und Umsetzungsverantwortung rücken ins Zentrum des Angebots. „Im Zuge volatiler Märkte sowie des hohen Transformationsdrucks gewinnt auch die Disziplin Interim-Management an Bedeutung“, so Hossenfelder beim Blick auf Wege der Umsetzung. Gerade die Kombination eines operativen Einsatzes mit einem strategischen Überbau erscheint aktuell sinnvoll. Erfahrende Spezialisten übernehmen genau dann vorübergehend Führungsaufgaben und Managementverantwortung, wenn Krisensituationen zu bewältigen sind, ein Umbau durchzuführen oder ein Übergang zu managen ist. Das zeitlich begrenzte Mandat ist für den Erfolg idealerweise in einen größeren strategischen Consultingansatz eingebettet.

Für die Zukunft sieht Hossenfelder die aktuell fragten Beratungsfelder Restrukturierung und Sanierung weiter an Bedeutung gewinnen. „Das klingt paradox in einer Wachstumsbranche – ist aber die logische Konsequenz eines anhaltend schwierigen wirtschaftlichen Umfelds für große Teile der deutschen Industrie.“ Häuser mit ausgewiesener operativer Restrukturierungskompetenz dürften davon profitieren.

Darüber hinaus verschwimmen zunehmend Grenzen zu anderen Disziplinen, wie beispielsweise moderner HR- oder Personalberatung. „Führungskräfte diagnostik, Kompetenzmodellierung, Organisationsdesign und Kulturentwicklung rücken näher an strategische Beratungsleistungen heran“, so der Marktbeobachter.

Neues Setting im herausfordernden Umfeld

„Strategieberatung bleibt relevant, muss sich aber stärker als Entscheidungs- und Umsetzungsbegleiter positionieren“, sagt BDU-Vize Fortmann. Es gilt, Geschäftsmodelle an ein schwieriges Umfeld anzupassen, Resilienz aufzubauen und Transformation so zu schneiden, dass sie kurzfristige Resultate und langfristig Perspektiven liefert. ■

ZAHLEN ZUM MARKT

- Diese Daten beruhen auf dem WGMB-Marktbarometer 2025/26, das dem Handelsblatt Journal zum Redaktionsschluss vorab zur Verfügung gestellt wurde. Entsprechend wurde die dortige Marktdefinition zugrunde gelegt.
- Im Marktbarometer macht die Strategieberatung 13,5 Prozent des Gesamtberatungsmarkts aus, davon nehmen die Unternehmensstrategie 5,9 Prozent und die Geschäftsstrategie 7,6 Prozent ein.
- Die Wachstumsraten für 2025 fallen in beiden Bereichen negativ aus. In der Unternehmensstrategie liegt das Minus bei 2,6 Prozent. In der Geschäftsstrategie sind es minus 1,7 Prozent.

Europas Payment-Zukunft:

Zwischen Souveränität und Fragmentierung

Die europäische Zahlungslandschaft durchläuft einen grundlegenden Wandel. Neue EU-Initiativen, verschärfte Regulierung und technologische Innovationen erfordern von Unternehmen eine Neubewertung ihrer Payment-Strategien.

von Andre Standke

Mehr als 240 Milliarden Euro werden in Europa täglich digital bewegt. Während etablierte nicht-europäische Marktakteure (Visa/Mastercard, PayPal) Marktanteile sowie Abhängigkeiten kontinuierlich ausbauen, ringt Europa um digitale Souveränität im Zahlungsverkehr. Das Ergebnis: ein Flickenteppich aus nationalen Lösungen, EU-Initiativen und neuen Regulierungen mit unmittelbaren Konsequenzen für jedes Unternehmen im Payment-Ökosystem.

Zwei europäische Wege, ein Ziel

Die privatwirtschaftliche europäische Initiative EPI/Wero hat durch die Zusage der österreichischen Banken



Unternehmen sollten nicht einzelne Trends isoliert bewerten, sondern ein konsistentes Zielbild basierend auf die jeweilige Marktpositionierung entwickeln.“

Andre Standke,
Managing Partner, Thede Consulting

wie auch der Unterzeichnung eines MoU mit führenden nationalen mobilen Zahlungssystemen in den letzten Monaten deutlich an Dynamik gewonnen. Parallel forciert die Europäische Zentralbank gemeinsam mit der EU-Kommission den digitalen Euro als Ergänzung zum Bargeld – Pilotphase ab 2027, geplante Einführung 2029.

Für Unternehmen bedeutet der digitale Euro als gesetzliches Zahlungsmittel: Akzeptanzpflicht bei erheblichen Investitionskosten. Kritiker monieren den fraglichen Mehrwert bei gleichzeitiger Monopolgefahr und Desintermediation. Gleichzeitig eröffnen sich mögliche Chancen zur Senkung von Transaktionskosten für den Handel.

Regulierung als Innovationstreiber oder weitere Komplexität?

Die dritte Zahlungsdienstleisterrichtlinie (PSD3) setzt neue Standards: strengere Authentifizierung, erwei-

terte Open-Banking-Verpflichtungen, höherer Compliance-Aufwand. Doch hinter den regulatorischen Anforderungen verbergen sich Geschäftschancen. Die European Digital Identity Wallet illustriert diese Ambivalenz. Als regulatorisches Projekt gestartet, ermöglicht sie durch die Verschmelzung von Identitätsprüfung und Zahlung neue Geschäftsmodelle – von automatisierter Altersverifikation bis zu nahtlosen B2B-Transaktionen. Zudem gewinnen Euro-Stablecoins nach der MiCA-Verordnung regulatorische Klarheit und verbinden traditionellen Zahlungsverkehr mit tokenisierten Ökosystemen. Parallel entwickelt sich Agentic Commerce: KI-gesteuerte Agenten benötigen neue Infrastrukturen.

Die Konsequenz: Orchestrierung wird zur Kernkompetenz.

Die zentrale Herausforderung liegt nicht in einzelnen Technologien, sondern in deren intelligenter Vernetzung. Zukunftsfähige Banken und Unternehmen setzen klassische Verfahren, Instant Payments, digitale Währungen und Stablecoins je nach Use Case gezielt ein. ■

DREI LEITPRINZIPIEN FÜR DIE ZUKÜNFTIGE AUSRICHTUNG

- 1 Technologische Orchestrierung:** Intelligente Payment-Plattformen integrieren verschiedene Zahlungssysteme nahtlos. Modulare Architekturen ermöglichen die flexible Einbindung neuer Zahlungsformen.
- 2 Payment-Experience im Fokus:** Im Zentrum steht das Kundenerlebnis – reibungslos, sicher, kontextgerecht. EUDI-Wallet-Integration oder intelligente Vorauswahl schaffen messbare Wettbewerbsvorteile.
- 3 KI-getriebene Intelligenz:** Datenhoheit und -zugriff sowie Besetzung der Datenschnittstelle als kritischer Erfolgsfaktor, um Zahlungsrouting und Betrugserkennung zu optimieren. Zusätzlich werden autonome Agenten Transaktionen vorausschauend initiieren.

Thede Consulting | Part of Projective Group

Genau hier setzen wir als führende Managementberatung im Payment an. Seit über 30 Jahren begleitet Thede Consulting Unternehmen bei der Payment-Transformation – von Retail-Zahlungen bis zu Wholesale-Transaktionen, von der Strategie bis zur technischen Umsetzung. Mit fundierter Expertise in Regulierung, Technologietrends und Marktdynamiken entwickeln wir umsetzbare Strategien für nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit.

[thede-consulting.com](https://www.thede-consulting.com)



**Jetzt entdecken:
Payment 360° Workshop**

Regulatorik und Risikomanagement als Treiber

Wo digitaler Wandel Alltag ist

Die Liste drängender IT-Beratungsthemen ist lang: KI und Performance, Big Data und Analyse, Sicherheit und Cloud Computing. Beratungshäuser reagieren auf das Digitalisierungspotenzial mit zunehmend ganzheitlichen Ansätzen.



von Thomas Eilrich

Die IT-Beratung ist im deutschen Consultingmarkt zu einem Taktgeber der digitalen Transformation geworden. Ihr Weg führt weg von reiner Softwareentwicklung und hin zu breiter beratungsgestützter Modernisierung. Mit Blick auf die Zahlen hat sich die Marktdynamik 2025 auf Wachstumfelder wie Datensicherheit und Cybersecurity konzentriert: Laut Marktbarometer 2025/26 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) lag das Plus hier bei 11,1 Prozent.

Hintergrund: Die verschärfte Bedrohungslage für Unternehmen bedingt einen gezielten Ausbau technologischer Fähigkeiten zur Gefahrenabwehr. Auch IT-Strategie-, Governance- und Compliance-Themen legten zu (plus 5,6 Prozent). In diesen Bereichen reagieren Unternehmen unmittelbar auf steigende Risiken, regulatorische Anforderungen und wirtschaftlichen Druck.

Risiken und Regeln, Kosten und KI

„Das Wachstum in der Beratung ist weniger durch klassische Systemeinführungen als durch Governance-, Sicherheits- und Architekturthemen getrieben. Cybersecurity legte deutlich zu, während Anwendungen und Plattformprojekte nur moderat wuchsen. Unternehmen investierten selektiv – vor allem dort, wo regulatorische Anforderungen, Risiken oder Effizienzgewinne unmittelbar sichtbar waren, aber auch aus strategischer Vorsicht, um bei Zukunftstechnologien wie Künstlicher Intelligenz nicht den Anschluss zu verlieren“, fasst WGMB-Direktor Professor Dr. Dietmar Fink zusammen. Hinzu kommt: Der Einsatz Künstlicher Intelligenz (KI) ist in vielen Unternehmen längst vom Testlauf in die operative

Umsetzung übergegangen – und so zu einem eigenständigen Treiber der Beratung geworden.

Neue Regelwerke erhöhen den Handlungsdruck

„IT-Sicherheit und Cloud Computing bleiben auch künftig strukturell relevant“, ist sich Jörg Hossenfelder, der geschäftsführende Gesellschafter der Analysten von Lünendonk & Hossenfelder sicher. „Cybersecurity gewinnt mit wachsender regulatorischer Rückendeckung durch NIS2 und DORA noch einmal an Bedeutung. Beide Regelwerke erhöhen den Druck auf Unternehmen, IT-Sicherheit nicht mehr als Kostenfaktor, sondern als Governance-Thema zu behandeln.“ Dieser Umstand schaffe Beratungsbedarf auf einer neuen Fläche: nicht nur technisch, sondern organisatorisch und strategisch. IoT und Robotics hingegen hätten zuletzt an unmittelbarer Nachfrageintensität verloren. Der Hype, so Hossenfelder, wurde von der Realität eingeholt.

Transformation auf vielen Ebenen

Mario Zillmann, Senior Partner bei Lünendonk & Hossenfelder und Experte für den Teilmarkt IT-Beratung nennt die aus seiner Sicht zentralen Trends für 2026: „Für viele Unternehmen dürfte nach wie vor die Modernisierung der IT im Vordergrund stehen. Alte Systeme geraten zunehmend unter Druck und werden durch Software-as-a-Service- und Cloud-Lösungen ersetzt. Die Abbildung ganzer Geschäftsprozesse in der Cloud ist ein echter Transformationsprozess. Ein weiteres Thema wird Data & Analytics – also der Aufbau von Dateninfrastruktur, Data Governance, Datenplattformen – sein.“

Zudem würden generative und agentische KI für einen Wandel vieler Prozesse sorgen. „Nicht zuletzt erwarten wir eine spürbare Integration von IT und Operational Technology – also von Informationstechnologie und Betriebstechnologie in der Produktion.“ Insgesamt dürfte der demografische Wandel zu einem Verlust von Fachexpertise auf Kundenseite führen und somit die Bereitschaft zur KI-Nutzung, aber auch zum verstärkten Outsourcing und zur Nutzung von Managed Services erhöhen, prognostiziert Zillmann.

Bedarf an Orchestrierung und Integration

Für die IT-Beratung bedeute dies, dass „der Bedarf an der Integration und Orchestrierung von Cloud- und KI-Services wächst. In der digitalen Transformation wird es verstärkt um Managed Services als Vertragsmodell gehen. So können Unternehmen auf das Spannungsfeld von Geschwindigkeits- und Kostendruck, Regulatorik sowie demografischem Wandel reagieren.“ Wie in anderen Beratungsbereichen sehen Marktbeobachter die größten Treiber der Nachfrage in regulierten oder staatlichen Bereichen wie öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Rüstung, gesetzliche Krankenkassen, Versicherungen, Energieversorger und Pharma.

Die IT-Beratung ist erwachsen geworden. „Unternehmen erwarten belastbare Business-Cases, stabile Architekturen und eine klare Integration von IT-Initiativen in die Gesamtstrategie“, sagt Harald Fortmann, Vizepräsident des Bundesverbands Deutscher Beratungsunternehmen (BDU). Damit verschiebt sich ihre Rolle weiter vom Projektlieferanten zum Transformationspartner, der Fachkräftemangel und Technologiekomplexität abfedert. ■

ZAHLEN ZUM MARKT

- Die Daten beruhen auf dem WGMB-Marktbarometer 2025/26, das dem Handelsblatt Journal zum Redaktionsschluss vorab zur Verfügung gestellt wurde. Entsprechend wurde die dortige Marktdefinition zugrunde gelegt.
- Demnach macht die IT-Beratung 24,1 Prozent des Gesamtmarkts aus.
- Der gesamte Bereich IT-Beratung ist um 6 Prozent gestiegen. Der Teilbereich IT-Strategie, /-Governance und /-Compliance um 5,6 Prozent, Architektur und Anwendungen um 2,7 Prozent, Datensicherheit und Cybersecurity um 11,1 Prozent.

KI allein reicht nicht – warum Next-gen SAP Ariba den Einkauf neu definiert

Next-gen SAP Ariba verbindet Business Network, Datenintelligenz und KI zu einer neuen Plattform für den Einkauf – und stellt Organisationen vor grundlegende Transformationsentscheidungen.



Thomas Herbst, Chief Executive Officer/Gründer von absolut und Peter Graulich, Chief Revenue Officer SAP Concur auf der absolut Procurement Convention am 10. Februar 2026 bei der Vorpremiere von Next-gen SAP Ariba.

Die Rolle des Einkaufs verändert sich: vom operativen Prozessmanager zum strategischen Gestalter von Resilienz und Wertschöpfung. „

von Thomas Herbst und Peter Graulich

Der Einkauf steht an einem Wendepunkt. Globale Unsicherheiten, geopolitische Spannungen und neue regulatorische Anforderungen erhöhen die Komplexität der Beschaffung spürbar. Gleichzeitig ermöglichen Business Networks, Datenintelligenz und künstliche Intelligenz eine neue Transparenz entlang der Lieferketten. Damit verändert sich die Rolle des Einkaufs: vom operativen Prozessmanager zum strategischen Gestalter von Resilienz und Wertschöpfung.

Vor diesem Hintergrund markieren vernetzte Plattformen den nächsten Entwicklungsschritt im Procurement. Mit Next-gen SAP Ariba entsteht eine KI-native Umgebung, in der Prozesse, Daten und Geschäftspartner in einem integrierten Netzwerk zusammengeführt werden. Lieferanten werden Teil eines kollaborativen Ökosystems, während datenbasierte Analysen und intelligente Assistenzsysteme Entscheidungen beschleunigen und fundierter machen. Procurement gewinnt damit eine Steuerungsfähigkeit, die über klassische Prozessdigitalisierung hinausgeht.

Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass technologische Möglichkeiten allein keinen Mehrwert erzeugen. Historisch gewachsene Systemlandschaften, fragmentierte Prozesse und unterschiedliche Reifegrade bremsen die Transformation in vielen Organisationen. Der Weg zu einem vernetzten, KI-gestützten Procurement ist daher weniger eine Frage der Systemeinführung als eine der organisatorischen Weiterentwicklung.

An genau dieser Schnittstelle verbinden sich technologische Vision und Transformationsrealität. SAP gestaltet mit Next-gen SAP Ariba die Plattformgrundlage für ein vernetztes und datengetriebenes Procurement. absolut begleitet Unternehmen dabei, diese Potenziale in tragfähige Zielbilder, harmonisierte Prozesse und belastbare Operating Models zu übersetzen. So entsteht eine Brücke zwischen dem technologisch Machbaren und dem organisatorisch Wirksamen.

Damit rückt ein entscheidender Erfolgsfaktor in den Mittelpunkt: Nicht die Einführung entscheidet über den Erfolg, sondern die Vorbereitung. Organisationen benötigen ein klares Zielbild, harmonisierte End-to-End-Prozesse und eine belastbare Datenbasis. Ebenso wichtig sind tragfähige Governance-Strukturen, eine integrationsfähige Systemarchitektur und ein nutzerzentrierter Ansatz, der Akzeptanz im Alltag sichert. Vorbereitung ist damit keine Vorstufe der IT, sondern strategische Grundlagenarbeit.

Für Procurement-Leader verschiebt sich die Perspektive: weg von Funktionen und Einführungszeitpunkten, hin zu strategischen Entscheidungen. Welche Rolle soll der Einkauf künftig im Unternehmen einnehmen? Welche Voraussetzungen sind nötig, um Transparenz, Resilienz und Innovationsfähigkeit nachhaltig zu stärken? Und in welchem Tempo lässt sich Transformation gestalten, ohne das operative Geschäft zu gefährden?

Vor diesem Hintergrund gewinnen strukturierte Entscheidungsfragen an Bedeutung. Wie hoch ist der Reifegrad von Prozessen und Daten? Welche Integrations- und Harmonisierungsschritte sind erforderlich, bevor eine Plattform ihre Wirkung entfalten kann? Ist ein Vorprojekt sinnvoll, um Zielbild und Governance zu schärfen? Und wann ist der richtige Zeitpunkt für den nächsten Entwicklungsschritt – frühzeitig für Wettbewerbsvorteile oder bewusst später auf stabiler Grundlage?

Die Zukunft des Einkaufs ist vernetzt, datengetrieben und KI-gestützt. Ihr wirtschaftlicher Nutzen entsteht dort, wo Organisationen klare Zielbilder entwickeln und ihre Strukturen konsequent darauf ausrichten. Procurement-Leader, die diesen Wandel aktiv gestalten, stärken Resilienz und Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens – und profitieren vom offenen Dialog mit Partnern, die technologische Möglichkeiten und Transformationsrealität gleichermaßen verstehen und gemeinsam tragfähige Wege entwickeln. ■

www.ap-solut.com



Anzeige

Wie Unternehmen Technologie in Business-Erfolg verwandeln

„IT wird vom Kostenfaktor zum Wertschöpfungstreiber“

Aus dem Tagebuch eines CEO: „Die Berater sind seit einem Monat weg. Conversion abgeschlossen. Ergebnis ziemlich enttäuschend: Millionen investiert – und unsere Prozesse gefühlt nur 1:1 in die Cloud verschoben. Nun alles digitaler, aber nicht profitabler. Müller sieht das auch so. Dabei war es doch unser Ziel, den Laden wettbewerbsfähiger zu machen! Lessons learned: Keine Transformation mehr ohne messbaren Geschäftsnutzen und die richtigen KPIs.“

Herr Zitz, in dem fiktiven CEO-Tagebuch lesen wir: Neue Technologie, aber wenig Ergebnis. Warum scheitern so viele Transformationsprojekte daran, betrieblichen Nutzen zu liefern?

Der Fehler passiert vor Tag eins: Transformation wird als IT-Projekt missverstanden – dabei ist sie eine betriebswirtschaftliche und kontinuierliche Führungsaufgabe. Es wird früh über Systeme entschieden, während die betrieblichen Schmerzpunkte undefiniert bleiben. Egal ob Cloud, S/4HANA oder KI – Software heilt keine maroden Prozesse. Wertschöpfung entsteht erst, wenn die Transformation End-to-End über klare Ziele und KPIs gesteuert wird. Wir müssen von Anfang an die entscheidende Frage stellen: Welcher Prozess muss wie viel schneller, günstiger oder fehlerärmer werden, damit sich die Investition rechnet? Ohne diese Zielgröße wechselt man nur die Software – nicht die Ergebnisrechnung.

Vielen Managern geht es, wie unserem fiktiven CEO: Alte Prozesse werden 1:1 migriert. Warum halten so viele Unternehmen an komplexen, gewachsenen Prozessen fest?

Oft wird Komplexität mit Wettbewerbsvorteil verwechselt. Dabei wird übersehen, dass die wahre Differenzierung selten in internen Abläufen wie der Rechnungsfreigabe oder Lagerverwaltung entsteht, sondern durch Effizienz, Geschwindigkeit und Qualität am Markt. Man muss hier klar trennen: In der Administration ist Standardisierung Pflicht, um Ressourcen für die echten USPs im Kundenerlebnis und Geschäftsmodell freizuspielen. So wird Komplexität systematisch reduziert, um den Fokus für das Marktrelevante zurückzugewinnen. Gewachsene Prozesse anzugehen, ist unbequem, weil es alte Gewohnheiten angreift – aber nur so entsteht ein messbarer Business-Impact.

Und wie machen Sie es bei der All for One nun besser? Wie transformiert man so, dass echter Business-Impact entsteht?

Wir erleben das aktuell massiv bei der Umstellung auf SAP S/4HANA. Viele Unternehmen betrachten das rein technisch – als notwendiges Upgrade. Dadurch lassen sie viele neue Möglichkeiten, die echte Innovation befeuern können, ungenutzt. Hier setzen wir mit unserem Ansatz Value Raising an. Dieser macht Transformation messbar,



SAP-Transformation wird als IT-Projekt missverstanden – dabei ist sie eine betriebswirtschaftliche und kontinuierliche Führungsaufgabe. „

Michael Zitz,
CEO, All for One Group SE

indem wir mit Hilfe von Process Mining ganz konkrete KPI messen und interpretieren. Wir schauen uns auf Basis von KPIs an, wo das System den größten Business-Impact liefern könnte. Mit welchen Prozessverbesserungen können wir Zeit sparen, Kosten senken oder den Durchsatz erhöhen? Wir identifizieren Verbesserungspotenziale, die priorisiert und schrittweise umgesetzt werden können. So steigern wir den Mehrwert in den Fachbereichen systematisch.

Einzelne Prozesse zu optimieren ist das eine. Aber wie wird daraus eine Vernetzung, die das gesamte Unternehmen beschleunigt?

Indem man aufhört, in Abteilungen zu optimieren – und anfängt, die Wertschöpfung End-to-End zu steuern. Die größten Effizienzverluste entstehen nicht in einzelnen Prozessschritten, sondern an den Schnittstellen: wenn der Vertrieb Zusagen macht, die die Produktion nicht sieht, und der Einkauf erst Tage später reagiert. Beschleunigung entsteht erst, wenn Daten ohne manuelle Umwege durch die Wertschöpfungskette laufen – vom Lead to Cash. Das Ziel ist ein Unternehmen, das auf Marktänderungen schnell reagieren kann, weil die Entscheidungsgrundlage transparent, system- und abteilungsübergreifend ist. Das ist der Moment, in dem IT die Agilität des gesamten Geschäftsmodells erhöht.

Das klingt ja alles gut, aber: Wie soll IT innovativ sein, wenn das Team im Tagesgeschäft gefangen ist?

Solange die besten Leute Tickets abarbeiten, Eigenentwicklungen pflegen und Release-Wellen hinterherlaufen, bleibt die IT in einem Feuerwehrmodus gefangen. Für einen Befreiungsschlag müssen Unternehmen diese Komplexität auslagern: Wir von All for One sehen uns als Transformationsbegleiter, der mit smarten Leistungen wie Update-Management, Cloud-Migration oder End-to-End-Prozessen Unternehmen kontinuierliche IT-Innovationen ermöglicht. So kann die interne IT vom reaktiven Betreiber zum aktiven strategischen Gestalter werden. Nur wer den Rücken frei hat und den richtigen Innovationspartner an der Seite, macht IT vom Kostenfaktor zum echten Wertschöpfungstreiber. ■

[all-for-one.com](https://www.all-for-one.com)

Mehr über Value Raising erfahren:



 All for One

Vom Headhunter zum Organisations-Architekten:

Die Evolution der Personalberatung

Die traditionelle Personalvermittlung hat ausgedient. Selbst exzellente Führungskräfte scheitern, wenn die Organisation nicht mitspielt – ein Formel-1-Motor im Traktor bringt die PS nicht auf die Straße. Heiner Baerecke, Gründer der EINWERK GmbH, erklärt im Interview, warum erfolgreiche Personalberatung heute Organisationsberatung ist. In volatilen, von Transformation geprägten Zeiten zeigt er, wie datengestützte Diagnostik, ganzheitliche Organisationsberatung und nachhaltiger ROI die neue Ära der Beratung prägen.

Herr Baerecke, Sie sprechen vom „Formel-1-Motor im Traktor“. Was genau meinen Sie mit diesem provokanten Bild?

Es beschreibt ein häufiges Problem: Ein Unternehmen investiert in eine Top-Führungskraft, aber die erwartete Leistung bleibt aus. Die PS kommen nicht auf die Straße. Warum? Weil die beste Führungskraft in einem dysfunktionalen System machtlos ist. Wenn Prozesse ineffizient sind, die Kultur von Silodenken geprägt ist oder dem Team Kompetenzen fehlen, kann selbst ein Champion nichts ausrichten. Die traditionelle Personalvermittlung greift zu kurz. Sie kuriert am Symptom, nicht an der Ursache.

Wie sieht Ihr Gegenentwurf dazu aus? Wie wird man vom Headhunter zum, wie Sie es nennen, „Organisations-Architekten“?

Wir drehen den Prozess um. Unsere Arbeit beginnt nicht mit der Suche, sondern mit einer Analyse der Organisation. Wir sind Architekten für leistungsstarke Einkaufs- und Supply-Chain-Organisationen, sowie weitere Bereiche der Wertschöpfung mit Produktion, F&E und Qualitätsmanagement. Gemeinsam mit dem Kunden definieren wir ein zukunftsfähiges Zielbild. Erst wenn diese Blaupause steht, suchen wir die passende Führungskraft als Baustein der Transformation. Mit über 20 Jahren CPO-Erfahrung weiß ich: Eine exzellente Führungskraft wirkt nur in einem exzellenten System.

Können Sie das bitte einmal an einem Praxisbeispiel verdeutlichen?

Ein Maschinenbauer hatte hohe Materialkosten und schlechte Lieferfähigkeit. Der Impuls: „Wir brauchen einen neuen Einkaufsleiter.“ Wir haben aber strukturelle Probleme in Prozessen gefunden. Also haben wir



Wir sind Architekten für leistungsstarke Einkaufs- und Supply-Chain-Organisationen. „

Heiner Baerecke,

Gründer und Geschäftsführer, EINWERK GmbH

zuerst die Einkaufsorganisation neu gestaltet und erst dann den passenden Leiter gesucht. Das Ergebnis: Kosten sanken signifikant, die Lieferfähigkeit stieg deutlich. Eine reine Besetzung hätte das nicht gelöst.

Was bedeutet „Organisations-Architektur“ konkret in der Umsetzung?

Wir betrachten vier Dimensionen als Einheit: Struktur, Prozesse, Kultur und Kompetenzen. Wir analysieren, ob die Organisationsstruktur die Strategie unterstützt, die Prozesse effizient sind, die Kultur Innovation fördert und die richtigen Kompetenzen im Team vorhanden sind. Die neue Führungskraft ist dann der Kataly-

sator, der diese vier Dimensionen orchestriert und weiterentwickelt. Es geht um das Design eines Gesamtsystems für nachhaltige Performance.

Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Diagnose die richtigen Probleme identifiziert?

Wir agieren wie ein moderner Diagnostiker: Erst die Analyse, dann die Therapie. Mit datengestützten Tools, strukturierten Interviews und Kennzahlenanalysen schaffen wir eine „gläserne Organisation“. Diese Transparenz offenbart Schwachstellen sowie verborgene Potenziale und ist die Basis für jede erfolgreiche Transformation.

Was ist der messbare Wert Ihrer Beratung? Was ist der ROI dieses ganzheitlichen Ansatzes?

Der wahre ROI liegt im Aufbau einer dauerhaft leistungsfähigen Organisation. Das zeigt sich in niedrigerer Fluktuation, höherer Effizienz und nachweisbaren Kosteneinsparungen. Langfristig entsteht eine anpassungsfähige, für Top-Talente attraktive Organisation. Der entscheidende Punkt ist der multiplizierte ROI: Die richtige Führungskraft in einer optimierten Organisation erzielt einen ungleich höheren Wertbeitrag. Wir sind kein Lieferant, sondern ein strategischer Partner, dessen Erfolg am Erfolg des Klienten gemessen wird. ■

Kontakt:

Heiner Baerecke,
Geschäftsführer EINWERK GmbH
Fritz-Schäffer-Str. 1, D-53113 Bonn
Tel.: +49 228 9293 9143
Mobil: +49 173 2000 740
E-Mail: info@einwerk-consulting.de

www.einwerk-consulting.de

EINWERK GmbH

wurde vom Handelsblatt als
„Beste Personalberatung 2024“
ausgezeichnet.

EINWERK

Transformation statt Transaktion

In der HR- und Personalberatung verschiebt sich aktuell der Schwerpunkt. Die Zeiten eher transaktionalen Mandatsgeschäfts scheinen der Vergangenheit anzugehören. Mit dem Kundenfokus auf ganzheitliche Transformationsprojekte entwickelt sich die Disziplin zum integralen Bestandteil von Digitalisierungsprozessen und Reorganisationsprogrammen.

von Thomas Eilrich

Der Anspruch der HR-Beratung ist umfassend: Hier unterstützen Consultinghäuser Unternehmen dabei, ihre Personalarbeit strategisch und operativ optimal auszurichten. Es geht im Idealfall um die Entwicklung und Umsetzung einer ganzheitlichen Herangehensweise für alle zentralen Handlungsfelder des Personalmanagements. Dazu zählen Employer Branding, also die Stärkung der Arbeitgebermarke, Talent Management und Personalentwicklung zur Förderung und Bindung von Mitarbeitenden.

Hinzu kommen Management-Diagnostik und -Development zur gezielten Auswahl und Weiterentwicklung von Führungskräften. Personalführung, Vergütungs- und Outplacementberatung ergänzen das Einsatzfeld. So beschreibt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) das Leistungsspektrum heute.

Im aktuellen Marktumfeld und mit Blick auf den zukünftigen Bedarf ergibt sich nun eine besondere Ausprägung: Im Zentrum stehen Antworten auf die Frage, wie HR-Beratung Wachstum pushen, Risiken reduzieren und die Transformation des Geschäfts absichern kann.

Technologie und Daten im Fokus

Der Anspruch verändert sich, die Aufgaben werden umfassender und die Mittel digitaler. So hat sich der Schwerpunkt der Projekte zuletzt deutlich in Richtung Technologie und Daten verschoben: HR-Beratungen unterstützen beim Aufbau moderner HR-Systemlandschaften, bei People Analytics, beim Einsatz generativer Künstlicher Intelligenz (KI) – etwa in Recruiting, Learning und interner Kommunikation – und definieren Governance-Rahmen, die Datenschutz, Mitbestimmung und beispielsweise den EU-AI-Act berücksichtigen.

So entwickelt sich die HR zunehmend zu einer datengetriebenen Steuerungsfunktion, die dem Management belastbare Entscheidungsgrundlagen zu Fluktuation, Produktivität, Vergütung und Talentrisiken liefert. Die Marktverfassung jedoch lässt sich



derzeit nur mit „verhalten“ charakterisieren: Die Auftragslage war zuletzt eher dünn und die Stimmung entsprechend mau. In dem vom BDU vierteljährlich erhobenen allgemeinen „Geschäftsklimaindex Consulting“ zeigte sich die HR-Beratung im letzten Quartal 2025 mit einem Indexminus von 2,1 Prozent gar als Stimmungsschlusslicht aller Beratungsbereiche.

„Die HR-Beratung befindet sich in einer besonders spannenden Phase. Einerseits steigt der Bedarf an Unterstützung in Themen wie Fachkräftesicherung, Transformation von Arbeitsmodellen, Führung, Vergütungssystemen und Organisationsdesign. Andererseits stehen HR-Budgets vieler Unternehmen unter Druck, was die Nachfrage volatiler macht“, erläutert BDU-Vizepräsident Harald Fortmann.

Ausblick positiver als Rückblick

Dennoch eröffnen sich auch Perspektiven. Beratungen verzeichnen wachsende Nachfrage in Feldern wie Leadership Advisory, Executive Coaching und Diagnostik – also dort, wo strategische Personalfragen und die Entwicklung des Top-Managements zusammenfallen. So gelingt der Disziplin der Übergang von operativer Personalarbeit zur strategischen Personalagenda. Die wiederum ist zum festen Bestandteil von Transforma-

tionsprogrammen geworden. Das lässt für 2026 hoffen. Für HR-Consultants entsteht so ein Marktprofil, das den Fokus auf die Kombination aus strategischer HR-Ausrichtung, technologiegestützter Personalarbeit und managementnahen Entwicklungsleistungen legt. Dabei sind und bleiben Lösungen mithilfe von KI, Kosten- und Effizienzfragen sowie der Umgang mit dem allgegenwärtigen Fachkräftemangel die dominanten Treiber der Beratung.

Personalberatung im Wandel

Auch die an die HR-Beratung angrenzende, je nach Definition auch überlappende Personalberatung entwickelt sich. Klassischerweise sorgt sie für die professionelle Unterstützung von Unternehmen bei der Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften. Ein zentraler Bestandteil ist der Bereich Executive Search, bei dem gezielt geeignete Kandidatinnen und

ZAHLEN ZUM MARKT

- Die Daten beruhen auf dem WGMB-Marktbarometer 2025/26, das dem Handelsblatt Journal zum Redaktionsschluss vorab zur Verfügung gestellt wurde. Entsprechend wurde die dortige Marktdefinition zugrunde gelegt.
- HR-Beratung wird in dieser Analyse nicht als eigenständige Kategorie ausgewiesen.
- Wesentliche Aspekte der Disziplin sind im Bereich Personalberatung erfasst. Diese ist mit 6,4 Prozent Marktanteil das kleinste Segment.
- Die Personalberatung insgesamt ist mit 4,2 Prozent rückläufig. Die Teilbereiche Führung und Motivation weisen ein Minus von 1,8 Prozent aus, Diagnostik und Mitarbeiterauswahl einen Negativwert von 5,2 Prozent. Talentmanagement hat eine rückläufige Entwicklung von 4,5 Prozent und Vergütung ein Minus von 3,9 Prozent.

Kandidaten für Schlüsselpositionen identifiziert und angesprochen werden. Im Unterschied zur Personalvermittlung geht es in der Personalberatung nicht nur um die reine Besetzung offener Stellen, sondern um eine langfristig ausgerichtete, strategische Beratung im gesamten Prozess der Personalgewinnung und -entwicklung. Die Grenzen zur HR-Beratung sind also fließend und auch die Entwicklungspotenziale ähnlich gelagert.

Verhaltene Stimmung in 2025

Das Potenzial in dieser Disziplin spiegeln die Zahlen des letzten Jahres indes noch nicht wider. Das WGMB-Marktbarometer 2025/2026 zeigt mit einem Minus von 4,2 Prozent eine rückläufige Entwicklung im klassischen Geschäft. „Einstellungsstopps, interne Talentprogramme und Kostenkontrolle dämpften vor allem Diagnostik-, Recruiting- und Vergütungsthemen. Führung und Kultur blieben relevant, wurden jedoch häufiger intern bearbeitet“, heißt es darin erläuternd. Auch der vom BDU regelmäßig ermittelte Geschäftsklimaindex in der Personalberatungsbranche weist im letzten Quartal 2025 lediglich eine Seitwärtsbewegung aus.

Rückläufige Zahlen als Spiegel der Veränderung

Doch ein Wandel liegt nahe, denn der Anspruch wird strategischer. „Die Personalberatung hat eine stille, aber tiefgreifende Repositionierung durchlebt“, sagt Jörg Hossenfelder, geschäftsführender Gesellschafter des Analysehauses Lünendonk & Hossenfelder. Führungskräftevermittlung und Vergütungsberatung galten lange Zeit als eigenständiges, eher transaktionales Geschäft. Heute, so der Marktbeobachter, gehe der Auftrag oft



über das einzelne Mandat hinaus. „Personalberatung wird zunehmend zum integralen Bestandteil größerer Transformationsprogramme.“

Der Grund ist strukturell: „Wer heute eine Organisation umbaut, ein Geschäftsmodell neu ausrichtet oder eine KI-Strategie implementiert, muss gleichzeitig beantworten, mit welchen Menschen, in welchen Rollen und mit welchen Fähigkeiten das gelingen soll.“ Das sind Fragen, auf die es allerdings keine isolierten Antworten geben kann – denn sie sind wesentlicher Teil der Strategieentwicklung.

Die Anforderungen verändern sich fundamental

Entsprechend hat sich auch das Anforderungsprofil an die Personalberatung verändert. Hossenfelder:

„Führungskräfteagnostik, Kompetenzmodellierung, Organisationsdesign und Kulturentwicklung gehören mittlerweile dazu. Unternehmen erwarten, dass Personalberater nicht nur exzellente Kandidaten identifizieren, sondern verstehen, welche Führungsqualitäten ein spezifisches Transformationsszenario erfordert – und wie diese in bestehende Strukturen integriert werden können.“

Mit Blick auf den zukünftigen Wettbewerb mahnt der Marktbeobachter: „Beratungen, die Personalthemen nur transaktional behandeln, werden von denen überholt, die sie vom ersten Tag an in den Gesamtzusammenhang von Transformation einbetten.“ ■

Anzeige

„Quo vadis“ deutscher Mittelstand?

von Kai Peppmeier

Deutschland und Europa stehen vor strukturellen Belastungen: Demografischer Rückgang, hohe Faktor- und Energiekosten, steigende Steuern, geringe Produktivitätszuwächse und eine als lähmend empfundene Bürokratie schwächen die Wettbewerbsfähigkeit. Die Folge sind sinkende Investitionen – längst nicht mehr nur bei Konzernen, sondern zunehmend auch im Mittelstand. Viele Unternehmen können Investitionen am Standort Deutschland wirtschaftlich nicht mehr rechtfertigen.

Ein typisches Muster zeigt sich dabei immer häufiger: Mittelständler sind in technologischen Nischen stark positioniert, wachsen profitabel in Nordamerika und China, während die deutschen Standorte seit Jahren Verluste schreiben. 2024 und 2025 verschärfen steigende Kosten, sinkende Produktivität und eine schwache europäische Nachfrage die Lage weiter. Unternehmen ohne internationale Produktionsbasis geraten dadurch teils in existenzielle Krisen.



Kai Peppmeier,

Partner, TMC Turnaround Management Consult

Auf eine rasche wirtschaftspolitische Wende zu hoffen, erscheint unrealistisch. Fragmentierte politische Mehrheiten, demografische Stagnation und ein hoher Staatsanteil sprechen gegen spürbare Entlastungen. Für Unternehmer bleibt daher oft nur der konsequente Eigenbeitrag: Kapazitäten in Europa müssen an die Markterwartungen angepasst werden – inklusive Standortschließungen und Personalabbau. Die freiwerdenden

Mittel sollten in Automatisierung, Technisierung und Energieeffizienz der verbleibenden Standorte fließen.

Parallel rückt die Internationalisierung in den Fokus. Wachstumsmärkte in Nord- und Südamerika, Südostasien, China und perspektivisch Afrika gewinnen an Bedeutung. Unternehmen mit bestehenden Auslandsstrukturen können diese Entwicklung nutzen und sich vom europäischen „Hidden Champion“ zum globalen Nischenführer entwickeln.

Für rein europäisch aufgestellte Mittelständler ist dieser Weg deutlich schwieriger. Ihnen fehlen oft Kapital und Managementkapazitäten. Für sie kann die Suche nach einem strategischen Partner aus Wachstumsmärkten eine realistische Option sein – um Produktionskosten zu senken, Marktzugänge zu sichern und Wertschöpfung zumindest teilweise in Europa zu halten. Auch Investoren sehen in der EU weiterhin Vorteile: Rechtsstaatlichkeit, demokratische Stabilität und qualifizierte Arbeitskräfte.

Die zentrale Botschaft ist klar: Die exponierte Stellung der deutschen Industrie ist kein Naturgesetz. Mittelständler stehen vor der Wahl, sich zu verändern, zu kooperieren – oder zu weichen. Wer nicht reagiert, verliert Gestaltungsspielraum in einem sich rasant wandelnden globalen Wettbewerb. ■

www.turnaround.de



Anzeige

Wer Veränderung will, muss Brücken bauen

Dr. Alexander Tarlatt und Ravi Chugh, Partner der Strategieberatung Santiago Advisors, über komplexe Rahmenbedingungen, klare Prioritäten und zukunftsweisende Führung.

Führungskräfte stehen heute vor großen Herausforderungen. Bewährte Konzepte reichen oft nicht mehr aus – gefragt sind funktionsübergreifende Lösungen, die kurzfristig wirken und langfristig tragfähig sind. Im Gespräch erläutern Dr. Alexander Tarlatt und Ravi Chugh wie Transformation auch unter Unsicherheit gelingen kann.

Unternehmen stehen heute unter dem Einfluss geopolitischer Spannungen, globaler Krisen und hoher Unsicherheit. Was bedeutet dieses Umfeld für die Rolle von Beratung?

Dr. Alexander Tarlatt: Wir erleben, dass Unsicherheit heute Teil des Alltags ist. Entsprechend erwarten unsere Kunden Orientierung: jemanden, der ihre Situation versteht, externe Entwicklungen einordnen kann und hilft, Prioritäten zu setzen. Dafür ist es entscheidend, dass wir uns sehr bewusst in die Perspektive unserer Kunden hineinversetzen und gleichzeitig selbst gut informiert sind. Wir verstehen uns als Sparringspartner, der einen reflektierten Blick von außen einbringt und hilft, handlungsfähig zu bleiben.



Dr. Alexander Tarlatt und Ravi Chugh,
Partner der Strategieberatung Santiago Advisors

turieren, dass sie handhabbar wird, ist der Anfang. Der eigentliche Mehrwert entsteht jedoch erst dort, wo Lösungen in der Realität funktionieren. Veränderung bedeutet heute, Brücken zu bauen – beispielsweise zwischen Funktionen, die unterschiedliche Zielsetzungen

wird die KI selbst zum Treiber vieler Transformationsprojekte. Es gilt auch hier, Brücken zu bauen – zwischen Technologie und Organisation, zwischen Daten und Entscheidungen.

Was hilft Führungskräften heute, Veränderungen nicht nur anzustoßen, sondern auch erfolgreich umzusetzen?

Tarlatt: Führung bedeutet heute weniger fachliche Tiefe als die Fähigkeit, Perspektiven zu integrieren, bereichsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern und die richtige Unterstützung zur richtigen Zeit zu organisieren. Menschen müssen so zusammenarbeiten können, dass sie mit klarer Ausrichtung wirksam werden.

Chugh: Gleichzeitig sehen wir keinen Mangel an Ideen in den Unternehmen. Häufiger hingegen lange Listen, warum sich diese nicht umsetzen lassen. Genau hier braucht es Führung, die unter Unsicherheit Orientierung gibt und Expertisen verbindet. Veränderung entsteht nicht durch die beste Idee allein, sondern durch die Fähigkeit, sie gemeinsam tragfähig zu machen.

www.santiago-advisors.com



SANTIAGO
THE STRATEGY AND STRUCTURE ADVISORS

Unternehmen sind gefordert, Unsicherheit nicht nur auszuhalten, sondern aktiv zu gestalten. „

Ravi Chugh,

Partner der Strategieberatung Santiago Advisors

Santiago Advisors ist als Beratung auch stark in Pharma und Chemie vertreten. Was hat sich dort in den letzten Jahren verändert?

Ravi Chugh: In beiden Branchen haben sich die Spielregeln spürbar verändert. Geopolitische Entwicklungen sowie regulatorische und preisliche Eingriffe verschieben die Marktbedingungen, während KI und datengetriebene Ansätze besonders die Produktentwicklung grundlegend transformieren. Hinzu kommt ein neues China, das in der Chemie als zentraler Produktionsstandort etabliert ist und in der Pharmaindustrie als Innovationsmotor an Gewicht gewinnt. Gewachsene Strukturen und Entscheidungslogiken geraten dadurch unter Druck – bewährte Rezepte tragen nicht mehr. Unternehmen sind daher gefordert, Unsicherheit nicht nur auszuhalten, sondern aktiv zu gestalten.

Für Führungsteams sind diese Dynamiken Alltag. Welchen Mehrwert kann eine externe Beratung in so einer Situation noch leisten?

Tarlatt: In dieser Dynamik reichen gute Konzepte allein nicht aus. Die Komplexität zu erfassen und so zu struk-

haben, aber gemeinsam Entscheidungen treffen müssen. Deshalb arbeiten wir von Beginn an eng mit unseren Kunden zusammen, bringen komplementäre Kompetenzen ein, moderieren unterschiedliche Perspektiven und Interessen und entwickeln Ansätze, die sowohl fachlich überzeugen als auch umsetzbar sind. Dadurch entsteht Ownership und nachhaltiger Wert: Unsere Kunden können Lösungen eigenständig weiterführen.

Ein zentraler Treiber dieser Veränderungen ist der technologische Fortschritt, insbesondere Künstliche Intelligenz. Wie verändert KI Transformationsprojekte?

Chugh: Unsere Kunden stehen vor der Frage, wie sie konkreten Nutzen aus der Technologie ziehen können. Der Hype ist vorbei, jetzt geht es um Anwendungen, die messbaren Wert schaffen. Hier entsteht die erste Herausforderung: der Zugriff auf bereichsübergreifende Daten und Informationen. Je mehr Technologie eingesetzt wird, desto riskanter wird Silodenken. Außerdem betrifft KI viele Menschen sehr direkt, etwa durch Stellenabbau, neue Prozesse, Rollen und Strukturen. Somit

NEW Consulting

starts with you
and the journey begins here

BearingPoint
Management & Technology Consulting