

#kf\_consulting

Klimaschutz

Nachhaltigkeit

New Consulting

Künstliche Intelligenz

Robotic Process Automation

Process Mining

Resilienz

Management-Entscheidungen

Inklusion und Vielfalt

Hubertus Drinkuth  
Systain Consulting GmbH

Prof. Dr. Burkhard Schwenker  
Unternehmensberater

Das Jobmagazin für Hochschulabsolvent\*innen  
**karrierefuehrer**  
**Consulting**



Vol. 2021/2022 05.2021-04.2022  
Web: [www.karrierefuehrer.de/consulting](http://www.karrierefuehrer.de/consulting)  
Follow: @karrierefuehrer  
News: [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)  
# kf\_consulting



**New Work**  
**im Consulting**  
Purpose in der Post-Corona-Zeit



# MASTER OF SCIENCE REAL ESTATE MANAGEMENT + CONSTRUCTION PROJECT MANAGEMENT

PROJEKTENTWICKLUNG | PROJEKTMANAGEMENT | REAL ESTATE MANAGEMENT

## INTERDISZIPLINÄRES BAU- UND IMMOBILIENMANAGEMENT ÜBER DEN GESAMTEN LEBENSZYKLUS

// Der **berufsbegleitende** Masterstudiengang Real Estate Management and Construction Project Management (REM + CPM) verknüpft die Bereiche Technik, Ökonomie, Recht, Kommunikation und Management über den gesamten **Lebenszyklus** von Immobilien.

// Von der **Projektentwicklung** über das **Projektmanagement** bis hin zum **Real Estate- und Facility Management** stattet REM + CPM die Studierenden mit einem breiten Wissensspektrum aus, das es ihnen erlaubt, über alle Lebenszyklusphasen hinweg tätig zu werden.

// In **12 Modulen** lernen die Studierenden von mehr als **80 renommierten Dozenten** und profitieren vom Know-how unseres großen **Netzwerks**.

// Immobilienmanagement und Unternehmensführung gehören ebenso zu den Inhalten, wie die Stärkung der Methoden- und Sozialkompetenz, um Mitarbeiter oder Teams besser führen zu können. Auch neue Methoden wie **Building Information Modeling (BIM)** oder Ansätze wie **Urban Mining** sind Bestandteile des Studiums.

// Mit **zwei Auslandsmodulen** sind die Absolventen auch für internationale Projekte gerüstet.

// Alle Studierenden erhalten ein **Tablet-Notebook** und arbeiten mit modernen Methoden in **kleinen Teams** an ihren semesterbegleitenden Projektarbeiten, in denen sie **reale Immobilienprojekte entwickeln**.

## Willkommen.

Liebe Leser\*innen,

die Consulting-Branche befindet sich im Wandel. Neben der seit Jahren stattfindenden Digitalisierung wird dieser Change nun auch von der Pandemie und noch einschneidender vom Klimawandel gepusht. Sichtbar wird dies unter anderem daran, dass es den angehenden Berater\*innen längst nicht mehr nur um attraktive Gehälter, sondern vorrangig um den Sinn und Zweck ihrer Arbeit geht. Wobei sich die Aspekte Gehalt und Purpose nicht (mehr) ausschließen, wie unsere Gastautoren Jule und Lukas Y. Bosch in ihrem Gastartikel auf Seite 24 schreiben. Oder, wie Hubertus Drinkuth im Top-Interview ab Seite 16 sagt: „Immer mehr junge Menschen achten bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf, ob ihnen dieser Job Purpose verspricht. Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsaufgaben nicht gemacht haben, bekommen daher keine Talente mehr, was weder an Gehältern noch an der Attraktivität des Stammsitzes liegt.“

Der karrierefürher erforscht die Arbeitswelt und durchdringt die schwierigsten Dynamiken. Wir begleiten die Transformation medial und wollen Ihnen unsere Inhalte analog und digital auf allen Kanälen optimal anbieten. Natürlich sind wir auch im Netz für Sie aktiv – als Chronist, Trendscanner, Coach und Kurator. Lesen Sie unsere News und Dossiers zur Vertiefung, spannende Erfahrungsberichte und inspirierende Interviews. Mobilisten empfehlen wir ergänzend dazu unsere kostenfreie App. Diskutieren Sie mit uns in den sozialen Netzwerken unter dem Hashtag #kf\_consulting und lassen Sie uns an Ihren Erfahrungen teilhaben.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre  
Ihr karrierefürher-Team



**Impressum: karrierefürher consulting 2021/2022** 16. Jahrgang, 05.2021–04.2022 Das Jobmagazin für Hochschulabsolventen ISSN: 1864-6298  
**Verlagsleitung karrierefürher und Redaktionskonzept:** Viola Strüder (verantw.) **Redaktionsanschrift:** Verlagsbereich karrierefürher in der Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Weyertal 59, 50937 Köln, Fon: 0221/4722-300; E-Mail: info@karrierefuehrer.de; **Redaktion dieser Ausgabe:** Christoph Berger (verantw.), Prießnitzstr. 41, 01099 Dresden **Freie Mitarbeit:** André Boße, Stefan Trees **Anzeigen:** Viola Strüder (verantw.) **Anzeigendisposition und -technik:** Verlag Loss Jonn Meike Goldmann, Neufelder Straße 18, 51067 Köln, Fon: 0221 6161-267 **Onlineauftritt:** www.karrierefuehrer.de **Grafik:** Olaf Meyer Gestaltung, Köln **DTP/Lithografie:** Köllen Druck+Verlag GmbH, Bonn+Berlin **Druck:** Westermann Druck GmbH, Georg-Westermann-Allee 66, 38104 Braunschweig, Fon: 0531 708-501, Fax: 0531 708-599 **Coverfoto:** ©SFIO CRACHO/AdobeStock **Herausgeber:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Brücke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 Web: www.walhalla.de **Verlag:** Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Haus an der Eisernen Brücke, 93042 Regensburg, Fon: 0941 5684-0 Fax: 0941 5684-111 E-Mail: walhalla@walhalla.de Web: www.walhalla.de **Geschäftsführer:** Johannes Höfer (V.i.S.d.P.). Der karrierefürher consulting wird auf 100 % chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. **Copyright:** © Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge dürfen nicht ohne schriftliche Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden. Dies gilt auch für die Vervielfältigung per Kopie oder auf CD-ROM sowie die Aufnahme in elektronische Datenbanken.

# making of ...



Foto: AdobeStock/ana\_kolesnikova

## 08 New Work, Nachhaltigkeit, Purpose

Von Berater\*innen werden heute mehr denn je Flexibilität und Ideenvielfalt verlangt. Und auch wenn diese für jede Branche in unterschiedlichen Themen zu erbringen sind, so gibt es doch eine Schnittmenge: die Nachhaltigkeit. #kf\_consulting

### 16

## Hubertus Drinkuth

Der Nachhaltigkeitsberater im Interview: „Wichtig ist auch, sich in der Nachhaltigkeitsberatung der eigenen Grenzen bewusst zu sein.“



Foto: System Consulting GmbH



### PODCAST-TIPP

#### Podcast „IN. UP! OUT?“

Moritz Neuhaus, Gründer und CEO von Insight Consulting, spricht in seinem Podcast „IN. UP! OUT?“ über sämtliche Themen, die für Unternehmensberater\*innen relevant sind – auch mit ausgewählten Interviewpartner\*innen.

<https://apple.co/3gbLh3D>

### 20

## Die Wirtschaftsprüfung wird zunehmend digitaler

Wie sich der Beruf der Prüfer\*innen aufgrund digitaler Technologien verändert.



Foto: AdobeStock/Studio Romantic/xyz

### BEHIND THE SCENE

Das Top-Thema für die Beraterbranche in diesem Jahr stand schnell fest: Der Wandel im Consulting, gepusht von der Pandemie, aber auch vom Kampf gegen den Klimawandel. Dabei gehen die internen Abläufe in den Unternehmensberatungen sowie die Beratungsdienstleistungen Hand in Hand. Consultants arbeiten anders: virtueller, klimabewusster, agiler und flexibler. Wobei dieses „New Consulting“ auch die Inhalte der Beratung trifft, zum Beispiel Nachhaltigkeits- und Diversity-Management.

### RADIKALE DIGITALISIERUNG FÜR KMU

Wie gelingt es vor allem kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) den großen Sprung zur digitalen Zusammenarbeit und die Folgen der Corona-Pandemie zu meistern? Wie müssen sich interne Arbeitsprozesse, Führungs-, Arbeits- und Geschäftsmodelle verändern, um weiterhin am Markt bestehen zu bleiben? Gemeinsam mit der Unternehmensberatung Ingenics AG hat das Fraunhofer IAO ein Thesenpapier zu diesen und weiteren Fragestellungen veröffentlicht, um vor allem KMU konkrete Handlungsansätze mitzugeben.

Weitere Infos: [➔ https://bit.ly/3uNZWgT](https://bit.ly/3uNZWgT)

## # Dossiers:

# Transformation der Arbeitswelt

# Digitalisierung

# Künstliche Intelligenz

# Menschlichkeit

# Frauen in Führung

Weiterlesen unter [www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)

## THE MISSION

Die Herausforderungen der Zukunft stehen vor allem mit einem Begriff in einem engen Zusammenhang: Nachhaltigkeit. Deshalb hat Bain & Company 2019 zusammen mit anderen Unternehmen und Institutionen die Initiative The Mission gegründet. In drei Jahren bearbeiten Teams aus Young Professionals insgesamt zwölf Zukunftsthemen, unter anderem Bildung, Mobilität, Konsum oder Green Banking. [www.bain.com/de/ueber-uns/the-mission](http://www.bain.com/de/ueber-uns/the-mission)

## ERLEBEN

Vom 17. bis zum 20. November findet in Münster die consultingcontact statt – ein Event zu aktuellen Themen und zum Netzwerken.

<https://consultingcontact.de>



## BEYOND

Handeln in der Klimakrise:

Das ist die Subline von Frank Schätzing's neuem Buch „Was, wenn wir einfach die Welt retten?“. Darin wird schnell klar, dass wir alle Akteure sind. Besagter Thriller schreibt sich seit Menschengedenken fort und wechselt dabei immer wieder den Titel. Aktuell heißt er Klimakrise. Pandemie. Digitalisierung. Terror. In der Vergangenheit hieß er Kalter Krieg, Wettrüsten, davor Zweiter Weltkrieg, Erster Weltkrieg. Doch nie waren wir so vielen potenziellen Schrecknissen gleichzeitig ausgesetzt wie heute. Falls Sie also dem Klimaschutz vorübergehend Ihre Aufmerksamkeit entzogen haben, um mit einer Pandemie zurechtzukommen, ist das schlichtweg menschlich. Was nichts daran ändert, dass der Klimawandel die wohl größte existenzielle Bedrohung unserer Geschichte darstellt, und ebenso wenig wie ein Virus lässt er mit sich reden.

**Frank Schätzing:**

**Was, wenn wir einfach die Welt retten?** Kiwi 2021, 20 Euro.

o6 Kuratiert

## o8 Top-Thema

**New Work, Nachhaltigkeit, Purpose**

## 16 Top-Interview

**Unser Chefsessel-Gespräch mit Hubertus Drinkuth**  
Geschäftsführer der Sustain Consulting GmbH in Hamburg

## Special

**20 Die Wirtschaftsprüfung wird zunehmend digitaler**  
Digitale Technologien verändern die Arbeit von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und schaffen neue Möglichkeiten für die Prüfer\*innen.

## Klimawandel

**22 Nachhaltigkeit wird zu einem Muss**

Die Aspekte Klimaschutz, Menschenrechte, Diversity oder eine angemessene Entlohnung werden hinsichtlich ihrer finanziellen Dimensionen bewertet.

**24 Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit**

Berufseinsteiger\*innen haben heute die Chance, die Nachhaltigkeits-Transformation mitzugestalten.

## Kulturwandel

**26 Vielfalt begünstigt Erfolg**

Unternehmen, die auf Diversität setzen, sind ungleich erfolgreicher als jene, die dies nicht in ihre Unternehmenskultur integrieren

## Inspiration

**28 Scanner-Blick!**

Kultur-, Buch- und Linktipps

**30 Bookmarks**

**32 Das letzte Wort hat Prof. Dr. Burkhard Schwenker**  
Sein Thema: eine „gute“ Betriebswirtschaftslehre

o1 Digitalorial o1 Impressum o2 Inhalt o4 Inserenten



Den **karrierefuehrer Consulting** gibt es als Print-Version, E-Magazin, in der App und im Web. Gefällt mir? – Folgen Sie uns!

**Facebook:** [facebook.com/karrierefuehrer](https://facebook.com/karrierefuehrer)

**Twitter:** [twitter.com/karrierefuehrer](https://twitter.com/karrierefuehrer)

**Instagram:** [instagram.com/karrierefuehrer](https://instagram.com/karrierefuehrer)

# Unternehmen

	<p>Accenture</p>
	<p>DB Management Consulting</p>
	<p>IQB Career Services GmbH</p>
	<p>Karrieretag Familienunternehmen</p>
	<p>Metropolitan Verlag c/o Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH &amp; Co. KG</p>
	<p>MSW &amp; Partner Personalberatung für Führungsnachwuchs GmbH</p>
	<p>messe.rocks GmbH</p>
	<p>Platinion GmbH</p>
	<p>PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft</p>
	<p>TUM Campus Heilbronn der Technischen Universität München</p>
	<p>Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH c/o Bergische Universität Wuppertal</p>



# TAKE CTRL OF YOUR CAREER

## **Setzen Sie neue Maßstäbe für die digitale Zukunft.**

Bei BCG Platinion liegt die Zukunftsfähigkeit globaler Unternehmen in Ihren Händen. Als führende IT-Beratung und Teil der Boston Consulting Group arbeiten wir mit unseren Kunden auf höchster Ebene an den geschäftskritischen Herausforderungen der Digitalisierung. Profitieren Sie von den Chancen unseres weltweiten Netzwerks und prägen Sie mit uns die Welt von morgen.

Alle Infos auf [bcgplatinion.com](https://bcgplatinion.com)

kuratiert

## Widerstandsfähigkeit als strategisches Thema

57 Prozent der Unternehmen aus der verarbeitenden Industrie gehen davon aus, gestärkt aus der Coronakrise hervorzugehen. Um diese Position auch künftig behaupten zu können, wollen die Betriebe die eigene Widerstandsfähigkeit als strategisches Thema verankern. Mehr Resilienz ist auch dringend angesagt: Die Aufrechterhaltung der Lieferketten durch knappe Rohstoffe, Cyberkriminalität, Handelskonflikte und New Work verlangen nach neuen Strategien. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Potenzialanalyse Resilienz“ von Sopra Steria in Zusammenarbeit mit dem F.A.Z.-Institut. „Resilienz ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Denn je widerstandsfähiger eine Organisation ist, desto leichter kann sie sich anpassen und verändern“, erklärt Kris Steinberg, Head of Strategy Consulting bei Sopra Steria Next. Nahezu neun von zehn Unternehmen (88 %) aus der verarbeitenden Industrie stufen sich bei plötzlichen Veränderungen als reaktionsschnell ein, ergibt die Studie. „In Kombination mit der ebenfalls stark ausgeprägten Fähigkeit, Bedrohungen zu antizipieren (81 %), entsteht dann das Selbstvertrauen, in jeder Krise auch immer die Chancen zu sehen“, erläutert Steinberg. Weitere Infos unter: [www.soprasteria.de](https://www.soprasteria.de)

## Falsche Management-Entscheidungen verhindern

Oft sind es nicht fehlende oder falsch eingesetzte betriebswirtschaftliche Instrumente, die zu Fehlplanungen und falschen Entscheidungen führen, sondern verhaltenswissenschaftliche Ursachen. Dazu zählen vor allem Entscheidungsverzerrungen (Biases) wie Selbstüberschätzung, die Überschätzung von Synergieeffekten oder die selektive und voreingenommene Aufnahme von Informationen. Prof. Dr. Arnt Wöhrmann vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Justus-Liebig-Universität Gießen hat zusammen mit Kollegen in der Studie „Debiasing as a Powerful Management Accounting Tool? Evidence from German Firms“ aufgezeigt, dass die Gestaltung der Unternehmenskultur genauso wie der Einsatz von bestimmten Techniken, die unter dem Namen Debiasing gefasst werden, wirksam helfen, Entscheidungsverzerrungen zu begegnen. In Unternehmen, in denen die Beschäftigten persönliche Risiken eingehen können und in denen bei Fehlern nicht zuerst nach Schuldigen gesucht wird, sondern die daraus gezogenen Lehren und Chancen im Vordergrund stehen, treten demnach weniger Biases auf. In der Psychologie spricht man von psychologischer Sicherheit für Mitarbeiter.

Weitere Infos unter: <https://bit.ly/3dcDlGB>

## Masterstudiengang „Digitalisierung & Entrepreneurship“

Die Universität Bayreuth bietet ab dem Wintersemester 2021/22 den neuen Masterstudiengang „Digitalisierung & Entrepreneurship“ (D&E) an. Damit reagiert sie auf drei Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft: kurze Innovationszyklen, die intensive Durchdringung aller Lebensbereiche mit digitalen Technologien sowie die Erwartung an junge Menschen, unternehmerisch, kreativ und innovativ zu denken und zu handeln. Das Angebot richtet sich primär an Bachelorabsolventinnen und -absolventen mit Kompetenzen in den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, (Wirtschafts-) Informatik und (Wirtschafts-) Ingenieurwesen sowie fachverwandten oder interdisziplinären Studienrichtungen. Eine Eignungsprüfung ist erforderlich. Weitere Infos unter: [www.de.uni-bayreuth.de](https://www.de.uni-bayreuth.de)





# Transformiere “Tunnelblick” in “interdisziplinär”

Transform@Assurance – unser Traineeprogramm für die  
Wirtschaftsprüfung der Zukunft.

Du möchtest etwas bewegen, hast einen präzisen Blick  
und Spaß am digitalen Wandel? Starte jetzt in die Zukunft  
und gestalte mit uns die Wirtschaftsprüfung von morgen!

[www.pwc-karriere.de/assurance/transformation](http://www.pwc-karriere.de/assurance/transformation)





# New Work, Nachhaltigkeit, Purpose

## Consulting in der Post-Corona-Zeit

Die Branche steht an der Schwelle zur Post-Corona-Beratung – benötigt werden mehr Flexibilität und Ideenvielfalt: Je nach Branche ergeben sich andere Themenschwerpunkte, für alle Segmente nimmt Nachhaltigkeit an Bedeutung zu. Auch die Arbeit in den Beratungsunternehmen wandelt sich: Gefragt sind Konzepte, um Kundennähe mit New Work und Klimaschutz zu vereinbaren. Dieses Update des People's Business verlangt nach neuen Ansätzen, für die junge Generation ergeben sich dank ihrer Digital-Expertise beste Chancen. ....

Ein Essay von **André Boße**

### COMEBACK DES WACHSTUMS

Nach Einschätzung der Unternehmensberater wird es laut Studie des Branchenverbands BDU nach dem Umsatzrückgang 2020 schnell eine Rückkehr zu hohen Wachstumsraten in der Beratung für wichtige Kundenbranchen geben. Waren die Umsätze 2020 um 3,2 Prozent gesunken, erwarten die für die Studie befragten Consultants für 2021 ein Plus von 9,0 Prozent. Die höchsten Wachstumsraten erwartet die Branche in den Segmenten Healthcare mit einem Plus von 12,5 Prozent, Chemie/Pharma mit einem Plus von 10,5 Prozent sowie dem Handel mit einem Plus von 10,5 Prozent. Auch im Projektgeschäft mit Kunden aus der Konsumgüterindustrie und dem Maschinenbau gehen die Consultants von zweistelligen Wachstumsraten aus.

Weitere Infos:  [www.bdu.de](http://www.bdu.de)



Foto: AdobeStock/jacartoon

**Eine der Kernaufgaben** der Consultants ist es, die Geschäfte ihrer Kunden krisensicher zu machen, die Unternehmen bei notwendigen Transformationen an die Hand zu nehmen. Corona hat dafür gesorgt, dass die Unternehmensberatungen nun selbst vor der Herausforderung stehen, sich einem einschneidenden Wandel zu stellen. Die Pandemie prägt nicht nur die Themen, mit denen sich die Consultants bei den Unternehmen beschäftigen. Auch stößt sie notwendige Veränderungen der Art und Weise an, wie die Unternehmensberatungen mit ihren Kunden zusammenarbeiten – und wie sie sich als Folge daraus selbst neu zu organisieren haben.

Der Branchenverband BDU stellt mit seiner Studienreihe „Facts & Figures zum Beratermarkt“ einmal im Jahr die wichtigsten Zahlen und Entwicklungen zusammen. Die aktuelle Ausgabe für das Jahr 2021 hat es in sich – und zwar nicht in erster Linie, weil die Branche 2020 zum ersten Mal seit zehn Jahren einen Umsatzrückgang zu beklagen hatte: In ihr gehen die Experten davon aus, dass schon im laufenden Jahr eine Trendumkehr gelingen wird. Deutlich nachhaltiger und prägender werde nach Aussage der Branchenstudie der Wandel sein, der durch die inhaltlichen Folgen der Pandemie angetrieben wird. Zwei Aspekte ragen dabei laut der Studie heraus: Erstens gehe es darum, Kunden dahingehend zu beraten, die Corona-Auswirkungen abzumildern oder sogar gestärkt aus der Pandemie hervorzugehen. Zweitens stehen die Consultants auch selbst vor der Aufgabe, sich einer neuen Dynamik zu stellen – insbesondere mit Blick auf New Work.

**„Gerade für jene Unternehmen wird 2021 zum Schicksalsjahr werden, die bereits vor Ausbruch der Pandemie in schwierigem Fahrwasser waren und nun unter dieser doppelten Last leiden.“**

Nils Kuhlwein, Kearney

#### **Post-Pandemie-Beratung: Restrukturierung, Human Resources**

Die Branchenexperten vom BDU gehen davon aus, dass das Jahr 2021 ab Sommer von „Unterstützungsbedarf bei Restrukturierung und Reorganisation“ geprägt sein wird, heißt es in

der Pressemitteilung des Verbands zur Vorstellung der Studie. Spätestens nach Auslaufen der Hilfsprogramme der Bundesregierung für die Wirtschaft werde bei den Kunden der Beratungsbedarf deutlich steigen. Dass die Zeichen 2021 auf notwendigen Restrukturierungen stehen, davon geht auch die Unternehmensberatung Kearney aus: Für die Analyse haben die Consultants einen „Restructuring Score“ entwickelt, der anzeigt, wie groß der Restrukturierungsdruck für Unternehmen ist. Dieser bleibe für viele Akteure hoch, wird Nils Kuhlwein, Partner und Leiter Restrukturierung bei Kearney, in einer Pressemitteilung bei der Vorstellung des Score-Reports zitiert: „Gerade für jene Unternehmen wird 2021 zum Schicksalsjahr werden, die bereits vor Ausbruch der Pandemie in schwierigem Fahrwasser waren und nun unter dieser doppelten Last leiden.“ Während die Staatshilfen in einigen Bereichen die Pandemiefolgen abmildern konnten, stehen einige Branchen weiterhin vor großen Unsicherheiten: „Unsere aktuellen Analysen belegen erneut, dass wir im Reise- und Tourismusbereich vor fundamentalen Umwälzungen stehen, die sich 2021 massiv bemerkbar machen werden“, formuliert es Nils Kuhlwein in der Meldung. „Viele Unternehmen kämpfen schlicht damit, dass ihr Geschäftsmodell obsolet ist und auch nicht mehr in alter Form zurückkommen wird, selbst wenn die Pandemie überwunden sein wird.“ Gefragt sein wird vor diesem Hintergrund das Consulting im Bereich Sanierung: Hier erwartet der BDU ein Wachstumspotenzial in Höhe von 15 Prozent. „Auch in den Beratungsfeldern Reorganisation, Prozessoptimierung, IT-Anwendungen und Infrastruktur oder Change-management werden jeweils knapp zehnpromtente Umsatzsteigerungen prognostiziert“, stellt der BDU in der Pressemitteilung in Aussicht.

#### **Nachhaltigkeit wird Strategiethema**

Interessant ist, dass selbst in der Pandemie ein Themenbereich zugelegt hat, der noch vor wenigen Jahren ein Nischen-dasein pflegte: „Weiterhin haben Firmen das Thema „Nachhaltiges Wirtschaften“ mit Unterstützung von Unternehmensberatern vorangetrieben“, formuliert es der BDU in der Mitteilung, der Umsatzgewinn im Sustainable-Segment wird für 2020 auf 9,5 Prozent beziffert. Dieses Plus ist bemerkenswert: Noch vor einigen Jahren hätte man denken können, dass

## BOOST YOUR CAREER WITH OUR MASTER IN MANAGEMENT & INNOVATION

Become an Innovation Manager and help companies make the right strategic decisions by bridging the gap between management and innovative technologies. Go ahead and shape your future!

Apply now!

[wi.tum.de/master-innovation](http://wi.tum.de/master-innovation)



Die *herCAREER* ist ein wunderbares Format und ich unterstütze sie gerne, weil sie Frauen stärkt und sie ihnen unheimlich viel Mut macht. Ich meine, dass ein Besuch der *herCAREER* für alle Frauen ein Muss sein sollte, nicht zuletzt, weil sie hier große Netzwerke erschließen und für sich nutzen können.



**Prof. Heidi Stopper**  
Topmanagement-Coach & Beraterin, ehem. Vorstand im MDAX, Autorin und mehrfache Beirätin sowie Speaker der *herCAREER*



**16. - 17. September 2021**  
**MOC, München**

Die Karrieremesse für Studierende, Absolventinnen, Frauen in Fach- & Führungspositionen und Existenzgründerinnen

[www.her-CAREER.com](http://www.her-CAREER.com) // #herCAREER

**0,- €\***

für ein 1-TAGES-TICKET beim Messe-Ticket-Kauf unter [her-career.com/ticketshop](http://her-career.com/ticketshop)

\*\* kostenfreie Anreise für Studierende & Absolvent\*innen, mehr Infos unter [her-career.com/FlixBus](http://her-career.com/FlixBus)



POWERED BY LinkedIn

Let's talk about *herCAREER*

Die Gastgeberin:  
Natascha Hoffner  
Initiatorin der *herCAREER*

Jetzt abonnieren!

\* Studierende & Absolvent\*innen erhalten nach Online-Registrierung einen kostenfreien Eintritt



**Auf Kompetenz und Soft Skills gematcht.**

Finden, wen Sie suchen!

Profil anlegen und matchen lassen.  
[www.herCAREER-Jobmatch.com](http://www.herCAREER-Jobmatch.com)

Sponsor

Hauptmedienpartner

Deutsche Hochschulwerbung

emotion Frankfurter Allgemeine

Startup Valley

Uniglobale

**FLEXIBEL BEIM ARBEITSORT**

90 Prozent der Büroangestellten in Deutschland wollen auch künftig mindestens einen Tag pro Woche remote – etwa von zuhause aus – arbeiten. Das ist ein Kernergebnis einer repräsentative Umfrage, für die Civey im Auftrag von EY Real Estate rund 1.000 Arbeitnehmer befragt hat. Rund die Hälfte der Büroarbeiterinnen und -arbeiter möchte demnach auch mehrmals wöchentlich von zuhause aus tätig werden und 14 Prozent sogar ständig. Dabei unterscheiden sich die Ergebnisse weder beim Geschlecht der Umfrageteilnehmer noch bei der Anzahl der im Haushalt lebenden Kinder. Auch das Alter der Befragten hatte lediglich marginalen Einfluss auf die Zustimmungsraten zur Remote-Tätigkeit. Allerdings nahm die Flexibilität mit zunehmendem Alter ab: Je älter die Studienteilnehmer, desto stärker fiel ihre Tendenz aus, entweder nur im Büro oder aber nur von zuhause ausarbeiten zu wollen. „Die örtliche Flexibilisierung des Arbeitens wird quer durch die Gesellschaft befürwortet. Weder handelt es sich, wie oft angenommen, um eine Modeerscheinung in jüngeren Bevölkerungsgruppen, noch um teils unterstellten Opportunismus“, sagt Anna Schumann, Partner bei EY Real Estate und Autorin der Studie. „Wir erleben gerade einen tiefgreifenden Wandel der Arbeitswelt, der nicht zuletzt dadurch begünstigt wird, dass die Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitgebern gleichgerichtet sind.“



Foto: AdobeStock/ zaurrahimov



Foto: AdobeStock/ ganishkhan

„Sustainability hat sich zu einem **Kernthema** wirtschaftlichen Erfolgs entwickelt.“

es sich bei der Nachhaltigkeit eher um ein „Kann-Thema“ handelt, dem sich Unternehmen dann widmen, wenn sie es sich leisten können. Doch diese Zeiten sind vorbei: Durch steigenden gesellschaftlichen Druck, stärkere Regulierungen der Politik, zum Beispiel seitens der EU mit Maßnahmen wie den Green Deal oder der EU-Taxonomie, und nicht zuletzt einer Finanzwirtschaft, die in großen Schritten Nachhaltigkeit zum „Deal-maker“ macht, hat sich Sustainability zu einem Kernthema wirtschaftlichen Erfolgs entwickelt. Immer mehr Unternehmen wird klar: Wer in Zukunft am Markt bestehen will, muss im Bereich der Nachhaltigkeit eine gute Performance zeigen.

Consultants erfüllen die Aufgabe, ihre Kunden dabei zu unterstützen, den Status Quo zu analysieren, Maßnahmen zu erarbeiten, Parameter für die Wirksamkeit zu entwickeln – und nicht zuletzt Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie zu verankern. Dieses weite Panorama der Nachhaltigkeitsberatung ist für den Nachwuchs besonders interessant: Es geht hier sowohl um sehr konkrete Umsetzungen als auch um die „Königsdisziplin“ der Strategieberatung.

**New Work: Remote-Arbeit ist das neue Normal**

Consulting ist das People’s Business schlechthin: Die Unternehmensberatungen überzeugen durch die Assets ihrer

Mitarbeiter\*innen. Neben dem Branchen-Know-how sind daher Skills wie Kommunikationsfähigkeit und Empathie zentral. Sie bilden die Basis für das Vertrauen, das die Consultants für die Beratung bei ihren Kunden entwickeln müssen.

Wie jedoch ließ sich dieses aufbauen, als persönliche Begegnungen als Folge der Lockdowns nicht oder nur unter Beachtung strenger Hygienekonzepte möglich waren? „Corona hat die Art und Weise der Consultingarbeit im Blitztempo verändert“, stellt der Branchenverband BDU in der Pressemitteilung zur Branchenstudie fest. „Die Ergebnisse zeigen, dass Remote Arbeit bei den Consultants durchschnittlich um 62 Prozent zugenommen hat. Gleichzeitig wurden 64 Prozent weniger interne Präsenzmeetings durchgeführt. Der Anteil von Dienstreisen nahm um 66 Prozent ab.“ Auffällig sei, dass es die großen Unternehmensberatungen sind, die hier besonders große Prozentwerte aufzeigen: Gerade bei den großen Akteuren hat sich die Arbeitsweise also in den vergangenen Monaten verändert. Aber ist dieser Wandel in Richtung New Work stabil – oder beginnt in der Post-Corona-Zeit wieder „business as usual“? Die Studie zeigt, dass wohl ersteres der Fall sein wird: „92 Prozent der Unternehmensberater gehen davon aus, dass die Remote Arbeit auch nach der Pandemie auf hohem Niveau bleiben wird.“ Diese Einschätzung steht im engen Zusammenhang mit dem Thema der Nachhaltigkeit: Eine Unternehmensberatung kann nicht auf der einen Seite beim Kunden für klimaschützende Maßnahmen werben und auf der anderen Seite den Eindruck erwecken, bei einem Thema wie Inlandsflügen keine Sensibilität zu besitzen.

**Balance aus persönlichen und virtuellen Kontakten**

Auch deshalb hat der Branchenverband BDU bei seinen Grundsätzen zum Thema „Green & CSR“ auf seiner Homepage folgenden Satz formuliert: „Die Mitgliedsunternehmen des BDU sind sich nicht nur ihrer unternehmerischen, sondern auch ihrer ökologischen und sozialen Verantwortung bewusst und stellen sich dieser.“ Im Fokus stehen dabei die CO2-Emissionen: „Denn Mobilität ist dem Projektgeschäft im Consulting inhärent, und Reisen zu Kunden und Projektpartnern werden auch perspektivisch nicht vermeidbar sein.“ Um bei diesem Thema konkreter zu werden, hat der BDU für 2021 eine



**Du willst Deine Zukunft  
gestalten. Und die der  
Mobilität gleich mit.**

---

Willkommen, Du passt zu uns.

**Als Inhouse Consultant (w/m/d).**

Jetzt bewerben:

**[deutschebahn.com/inhouse-consulting](https://www.deutschebahn.com/inhouse-consulting)**



### DIGITALE MOBILITÄT

Die geografischen Grenzen der Arbeitsmärkte waren zuletzt immer durchlässiger geworden, vor allem für Fachkräfte. Die Corona-Krise hat diese Entwicklung laut der von der Managementberatung Boston Consulting Group (BCG), der Online-Jobplattform StepStone und The Networkstark erstellten Studie „Decoding Global“ Talent gebremst. 57 Prozent der Befragten zeigten sich jedoch offen dafür, aus der Ferne für einen Arbeitgeber aus dem Ausland zu arbeiten – das sind sieben Prozentpunkte mehr als bereit sind, umzuziehen. Diese Bereitschaft liegt unter den Befragten aus Deutschland deutlich niedriger – bei 47 Prozent. „Der demografische Wandel steht gerade erst vor der Tür. Während Corona den weltweiten War for Talents massiv verschärft, ist die Pandemie gleichzeitig auch ein Beschleuniger für digitale Mobilität“, sagt StepStone-CEO Dettmers. „Unternehmen bietet sich heute mehr denn je der Zugriff auf die weltweite Workforce.“

Foto: AdobeStock/ dstarly

„Benchmark-Erstellung hinsichtlich des CO<sub>2</sub>-Footprints im Consulting“ angekündigt. „Dazu sollen mobilitätsbezogene Werte für 2019 und 2020 herangezogen werden. Dadurch können auch die Effekte der Corona Pandemie herausgestellt werden“, heißt es in den Verbands-Grundsätzen zum Thema Nachhaltigkeit.

### „Die Prognose der Studie: Bis 2030 werden drei Viertel der Arbeitsplätze fortgeschrittene digitale Fähigkeiten erfordern“.

Gesucht wird also eine Balance aus direkten Kundenkontakten vor Ort und digitalen Formen der Kommunikation – wobei der Nachwuchs hier seine Stärken ausspielen kann: Digital Natives denken beide Interaktionsformen ganz natürlich zusammen, die Brüche zwischen echten und virtuellen Begegnungen werden weniger stark wahrgenommen.

Die jüngere Consulting-Generation steht damit vor der Chance, in den Beratungsunternehmen eine neue Form der Kunden-Kontakt-Kultur mitzuprägen, wobei es sich dabei nicht um ein kleines Nebenprojekt handelt: Je stärker die Nachhaltigkeit im Zentrum der Beratung steht desto mehr kommt es darauf an, mit gutem Beispiel voranzugehen. Eine Beratung, der es gelingt, Kundenähe und Empathie auch über virtuelle Kanäle aufzubauen, wird für die Unternehmen auto-

matisch zum Best Practice-Beispiel für das Finden neuer Wege, nahe am Kunden zu sein, ohne dabei einen zu großen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu hinterlassen.

### Jetzt am Zug: die Generation Z

Auf diese Weise kann die technikaffine Generation Z in den Beratungsunternehmen von den Entwicklungen in der Arbeitswelt infolge der Corona-Krise profitieren. Dies untermauert eine Studie der Wissenschaftler von Oxford Economics in Zusammenarbeit mit dem Technologie- und Social-Media-Unternehmen Snap: Die Untersuchung analysiert, wie sich die Zunahme von digitaler Kommunikation, Remote-Arbeit, E-Commerce und anderen Online-Diensten auf den Arbeitsmarkt auswirkt. Die Prognose der Studie: Bis 2030 werden „drei Viertel der Arbeitsplätze fortgeschrittene digitale Fähigkeiten erfordern“. Als erste Generation, die wirklich mit Technologie aufgewachsen ist, werde die Generation Z „mehr als jede andere Generation in der Lage sein, von diesem wachsenden Bedarf an digitalen Fähigkeiten zu profitieren“, heißt es in der Zusammenfassung der Studie im Rahmen einer Pressemeldung. Drei Eigenschaften der Generation Z seien dabei für den zukünftigen Arbeitsplatz besonders von Vorteil: „Agilität, Kreativität und Neugierde.“ Für das People’s Business der Consultingbranche sind diese drei Skills erst recht von zentraler Bedeutung: Beratungsnachwuchs, der diese Eigenschaften verinnerlicht, steht vor einer guten Zukunft. Trotz – oder gerade wegen der unsicheren Zeiten.

### PERSONALBERATUNG MIT PROBLEMEN IN DER KRISE

Gab es in den vergangenen Monaten einen Problemfall im Consulting, dann war das die Personalberatung. In Zeiten von Lockdowns und Kontaktbeschränkungen fehlte der Human Resources-Beratung das wohl wichtigste Tool: Die persönliche Begegnung im Vier-Augen-Gespräch. Entsprechend stellt der BDU-Report „Facts & Figures zum Beratermarkt“ fest, dass dieses Segment für das Jahr 2020 einen Umsatzrückgang von 12,5 Prozent zu beklagen hatte. Es ist jedoch davon auszugehen, dass der Bereich schon bald wieder aufholen wird: Viele Unternehmen haben Personalfragen vertagt, zudem kommen auf die Kunden neue Herausforderungen zu – wobei neue Themen auch nach neuem Personal verlangen.



Foto: AdobeStock/ DragonTiger8



# KARRIERETAG FAMILIENUNTERNEHMEN

Deutschlands Familienunternehmer treffen Fach- und Führungskräfte

Die Recruiting- und Kontaktmesse für Ihre  
Karriere im Familienunternehmen

**Sprechen Sie direkt mit den  
Inhabern und Top-Entscheidern**

- Konkrete Stellenangebote
- Internationale Einsatzmöglichkeiten
- Zukünftige Karriereperspektiven

[www.Karrieretag-Familienunternehmen.de](http://www.Karrieretag-Familienunternehmen.de)



DER ENTREPRENEURS CLUB



Stiftung  
Familienunternehmen

Lead-Medienpartner

**Frankfurter Allgemeine**  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Medienpartner

**karrierefürer**

**wir**  
Der Weg zu Ihren Kunden

Schirmherrschaft



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Energie

**Der  
Nachhaltigkeitsberater.**

Seit mehr als 20 Jahren ist Sustain als Nachhaltigkeitsberatung am Markt erfolgreich, das Unternehmen zählt damit zu den Pionieren in diesem Bereich. 2010 kam Hubertus Drinkuth als Managing Director hinzu. Im Interview berichtet er, wie sich die Nachhaltigkeitsberatung im Laufe der Jahre gewandelt hat, warum sie heute ein kernstrategisches Thema ist und auf welche Skills es in diesem Bereich ankommt.

Die Fragen stellte **André Boße**.

„Wir müssen die beiden Sichtweisen verheiraten, also die Unternehmens- mit der Nachhaltigkeitsperspektive verbinden, um Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen.“

Hubertus

Drinkuth





Foto: AdobeStock / Sakchai

**Herr Drinkuth, das Beratungsunternehmen Sustain existiert seit mehr als 20 Jahren, seit fast elf Jahren sind Sie dort als Managing Director tätig. Wie hat sich die Nachhaltigkeitsberatung im Laufe der Zeit gewandelt?**

Als ich 2010 zu Sustain kam, hatte ich, so ehrlich muss ich sein, von Nachhaltigkeitsberatung keine Ahnung. Null. Ich hatte bei Roland Berger gearbeitet, war für den Otto-Konzern, zu dem Sustain gehört, für die Group Strategy verantwortlich und war danach ein Jahr lang in einer konzernnahen Stiftung tätig gewesen. Als 2010 die Geschäftsführung von Sustain vakant war, dachte man sich wohl, ich sei als Unternehmensberater mit Stiftungserfahrung perfekt für diese Position geeignet.

**Dabei war das für Sie ein Sprung ins kalte Wasser.**

Schon, ja, wobei ich bei meiner Tätigkeit für die Stiftung schon gemerkt hatte, dass es Bereiche gibt, in denen Leute Ansichten und Argumente haben, die sich mit meinen neoklassischen Consultant-Argumenten nicht aushebeln ließen.

**Die Welt besteht nicht nur aus Zahlen.**

So ungefähr, ja. Und auf solche Menschen bin ich dann auch bei Sustain getroffen: Gearbeitet haben dort, kurz gesagt, begabte Menschen mit einem echten Faible für Nachhaltigkeit. Was mir damals recht schnell klar wurde: Wir müssen die beiden Sichtweisen verheiraten, also die

Unternehmens- mit der Nachhaltigkeitsperspektive verbinden, um Unternehmen langfristig erfolgreich zu machen.

**War dieser Ansatz neu?**

Ja. Viele Unternehmen haben damals noch gar nicht verstanden, was die Nachhaltigkeitsleute von ihnen wollen. Oft war es so, dass die Unternehmen Anrufe von Nachhaltigkeitsaktivist\*innen bekannter Nichtregierungsorganisationen bekamen, die ihnen sagten: „Ihr müsst etwas beim Thema Wasser oder CO<sub>2</sub>-Emissionen machen!“ Daraufhin haben die Unternehmen hektisch Maßnahmen eingeleitet und diese dann in ihren Nachhaltigkeitsberichten verkauft. Wobei diese wiederum, weil Nichtregierungsorganisationen in der Regel gleich mehrere Unternehmen angerufen hatten, sehr gleichförmig aussahen.

**Nachhaltigkeit auf Zuruf?**

Genau. Eine Strategie gab es nicht. Kaum ein Unternehmen wusste, warum man sich eigentlich diesen Nachhaltigkeitsthemen widmen sollte. Nach einer kurzen Phase der Ernüchterung darüber, dass noch kaum ein Unternehmen über eine wirkliche Nachhaltigkeitsstrategie verfügt, fühlten wir uns motiviert, Sustain neu aufzubauen.

**Mit welchem Ziel?**

Es musste zunächst darum gehen, eine Faktenbasis zu schaffen, als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Und

„Es musste zunächst darum gehen, eine **Faktenbasis zu schaffen, als Grundlage für unternehmerische Entscheidungen. Und was braucht man dafür? Keine Geschichten, sondern Zahlen.**“

was braucht man dafür? Keine Geschichten, sondern Zahlen. Und zwar welche mit Euro-Zeichen am Ende. Also haben wir unser Input-Output-Modell entwickelt, das in der Lage ist, auf Basis volkswirtschaftlicher Modelle die gesamte Wertschöpfungskette eines Unternehmens zu simulieren. Und diese Simulation haben wir mit Environmental Extensions erweitert – also Daten, die benennen, wie hoch zum Beispiel die CO<sub>2</sub>-Emissionen sind, die entstehen, wenn ich als Unternehmen für einen Euro Stahl aus China beziehe und nicht aus dem Ruhrgebiet. Bewertet man diese Emissionen dann mit ihren externen Kosten, habe ich am Ende eine Zahl, die jeder CEO versteht: Die Schadkosten an der Umwelt in Euro, die sein Geschäftsmodell verursacht, für die das Unternehmen aber nicht bezahlt.

**Consultants sind gut darin, Chancen und Potenziale zu benennen. Wenn es bei der**

### **Nachhaltigkeitsberatung weiterhin darum geht, Schäden zu beziffern: Wie gelingt es Ihnen, einen positiven Spin zu generieren?**

Indem wir Nachhaltigkeitsthemen auch dahingehend analysieren, ob in ihnen Unternehmenswert steckt, ob man mit ihnen positiv auf die Entwicklung des Unternehmens einzahlen kann. Mit Beginn dieser Diskussion erhält das Thema Nachhaltigkeit auf einem Schlag kernstrategische Relevanz, weil das Management merkt: Hier stellen mir keine Nachhaltigkeitsfreaks unangenehme Fragen, hier erfahre ich als derjenige, der z. B. die Logistik leitet, welche Risiken ich verringere, sobald ich eine bestimmte Entscheidung treffe. Das Management erkennt in diesem Moment eine unternehmerische Chance, und oft ist es so, dass die Verantwortlichen erst beim zweiten Nachdenken merken: „Ah, das ist ja darüber hinaus auch noch nachhaltig, wie praktisch!“ In genau diesem Moment entsteht der positive Spin: Wir müssen nachhaltiger werden, ja – aber wenn wir das Thema angehen, dann nutzen wir doch bitte diejenigen Aspekte, mit deren Hilfe wir etwas Positives für das Unternehmen und die Gesellschaft und/oder Natur herausziehen können.

### **Sie sprachen vom Unternehmenswert, ist dieses beim Thema Nachhaltigkeitsberatung rein ökonomisch zu betrachten?**

Hier verlassen wir uns mit unserem Consulting tatsächlich auf die Welt der großen Hardcore-Strategieberatungen. Bei diesen geht's häufig um das nackte Ergebnis, die „Bottom-Line“. Im Nachhaltigkeitsbereich lässt sich eine solche Zahl eigentlich nur im Bereich der Effizienz generieren. Wobei bei einem Thema wie Energieeinsparung heute oft die letzten Stellschrauben bereits gedreht sind. Womit wir uns beschäftigen, sind erweiterte Bereiche, um Unternehmenswerte zu schaffen. Einer ist zum Beispiel der Markenwert, den wir aus drei Perspektiven betrachten: erstens aus Richtung des Kapitalmarkts. Dieser koppelt den einfachen Zugang zu Geld immer stärker an Nachhaltigkeit, die EU-Taxonomie wird diesen Trend noch verstärken. Der zweite Wert ergibt sich mit Blick auf den Human Resources-Markt: Immer mehr junge Menschen achten bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf, ob ihnen dieser Job

Purpose verspricht. Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsaufgaben nicht gemacht haben, bekommen daher keine Talente mehr, trotz guter Gehälter und einer hohen Attraktivität des Arbeitsortes. Ein dritter Wert ist die Resilienz, die durch die Pandemie enorm an Bedeutung gewonnen hat. Viele Unternehmen haben erkannt, dass ihr Geschäftsmodell lange nicht so gut gegen externe Schocks gewappnet ist, wie sie gedacht haben: „Da kommt so ein kleiner Virus – und schon liegt mein Geschäft am Boden.“ Die Manager erkennen daraufhin zum Beispiel, dass es nicht klug ist, ausschließlich auf preisgünstige Lieferanten aus Fernost zu setzen. Lange hat man sich diese Frage nur selten gestellt. Jetzt merkt man: Es ist sinnvoll, das zu balancieren. Aus ökonomischen Gründen. Aber eben auch mit Blick auf die Nachhaltigkeit. Stichworte: CO<sub>2</sub>-Emissionen oder auch eine mögliche Menschenrechtsproblematik.

### **Welche Beraterskills sind notwendig, um in diesen ja doch sehr komplexen Feldern tätig zu sein?**

Ich glaube, die in diesem Bereich notwendigen Skills unterscheiden sich gar nicht so sehr von denen, die Berater\*innen generell mitbringen sollten. Wir benötigen analytische Skills und müssen gut mit Menschen umgehen können. Verbindet man beides, entsteht das Vertrauen, das wir für unsere Arbeit benötigen. Und wichtig für unseren Beruf ist Erfahrung, die man sich im Laufe vieler Projekte aneignet, ein Gespür für Probleme, Herausforderungen, für Hotspots, also von Ecken, in denen das Nachhaltigkeitsproblem besonders deutlich wird. Das kann man nicht im Lehrbuch lernen, das bringt einfach die Erfahrung mit sich. Wichtig ist auch, sich in der Nachhaltigkeitsberatung der eigenen Grenzen bewusst zu sein. Wir verstehen uns zum Beispiel nicht als Prozessoptimierer von Fabrikabläufen, denn wir sind keine Ingenieure. Arbeiten wir mit Kunden zusammen, die denken, wir könnten für sie auch ihre Maschinen richtig einstellen, damit das Nachhaltigkeitsziel erreicht wird, dann sagen wir in bestimmten Fällen: Da müssen wir passen. Diese Offenheit ist wichtig. Schließlich wissen wir, was wir können – und was eben nicht.

„Immer mehr junge Menschen achten bei der Wahl ihres Arbeitgebers darauf, ob ihnen dieser Job Purpose verspricht. Unternehmen, die ihre Nachhaltigkeitsaufgaben nicht gemacht haben, bekommen daher keine Talente mehr, was weder an Gehältern noch an der Attraktivität des Stammsitzes liegt.“

### **ZUR PERSON**

Hubertus Drinkuth ist Diplom-Kaufmann und begann seine Beraterkarriere 1996 bei Roland Berger in München. Nach Auslandsstationen in Japan und China wechselte er 2006 nach Hamburg in die Otto Group, wo er als Divisional Vice President für die Konzernstrategie verantwortlich war. Nach einem Zwischenjahr in einer konzernnahen Stiftung wurde Hubertus Drinkuth 2010 Managing Director der Nachhaltigkeitsberatung Sustain Consulting, einer Tochter der Otto Group. Thematisch ist er dort in den Schwerpunkten umfassende Nachhaltigkeitsstrategien und Wesentlichkeitsanalyse (Materialitätsanalyse) tätig.

### **ZUM UNTERNEHMEN**

In den ersten Jahren ab 1999 war das Beratungsunternehmen Sustain mit Sitz in Hamburg dafür verantwortlich, für den Mutterkonzern Otto Group Beratungsexpertise in den Nachhaltigkeitsfeldern aufzubauen. Von 2003 bis 2009 entwickelt Sustain hauptsächlich für Kunden aus der Textilindustrie Lösungsansätze für nachhaltige Lieferketten. Seit 2010 orientiert sich Sustain hin zum faktenbasierten Nachhaltigkeitsmanagement und begleitet Kunden aus den verschiedensten Branchen, vor allem Industriekunden. Das Beratungsunternehmen entwickelt neue Methoden und Modelle, um Nachhaltigkeit als strategisch relevantes Thema in den Unternehmensstrategien von Kunden zu verankern. Dank der intensiven Entwicklungsarbeit erhielt Sustain 2013 den Hamburger Consulting Preis, war 2014 beim Gewinn des CSR-Preises der Bundesregierung der Otto Group maßgeblich beteiligt und wurde 2016 mit dem More-than-a-Market-Award in China ausgezeichnet.

# Die Wirtschaftsprüfung wird zunehmend digitaler

## Künstliche Intelligenz (KI),

Audit Bots und Algorithmen: Laut einer Studie planen die Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaften massive Investitionen für die Umsetzung ihrer Digitalstrategien. Eine gesteigerte Effizienz ist ein Ziel dieser Maßnahmen, ein zweites betrifft direkt die Arbeit der Prüfer\*innen.

Von Christoph Berger

**Die Budgets** der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften für ihre digitale Transformation steigen von Jahr zu Jahr. Derzeit, so das Ergebnis der zusammen von Lünendonk und RSM erstellten Sonderpublikation „Digitalisierung in der Wirtschaftsprüfung“, planen die Unternehmen, durchschnittlich 3,7 Prozent ihres Umsatzes in diesen Bereich zu stecken. Im Hinblick auf deren Strategie bedeutet dieses Mehr, dass es vor allem um die Optimierung von digitalen Prozessen, den Ausbau der IT-Infrastruktur, Business Analytics und Business Intelligence (BI) sowie den Einsatz von Prüfungssoftware geht. Dass dies zu nachhaltigen Veränderungen in der Arbeitsweise der Wirtschaftsprüfer führen wird, steht außer Frage. So erwarten immerhin 25 der führenden WP-Gesellschaften aus der aktuellen Lünendonk-Studie 2020, dass bereits im Jahr 2026 mehr Prüfungsleistungen mittels Maschinen erbracht werden als durch Menschen.

Legt man im Vergleich dazu den Fokus auf die zu prüfenden Unternehmen, so ist auch dort ein ähnlicher Trend festzustellen – PwC befragte hierzu für die Studie „Digitalisierung im Finanz- und Rechnungswesen 2020“ im letzten Jahr mehr als 100 mittelständische und Großunternehmen unterschiedlicher Branchen. Demnach werden für immer mehr und immer komplexere Aufgaben im Accounting moderne Technologien eingesetzt. Stichworte sind hier KI und Robotic Process Automation, abgekürzt RPA. Bei RPA bearbeiten Software-Robo-

ter strukturierte Prozesse automatisiert. Es geht dabei also vor allem um das Abarbeiten von immer wiederkehrenden Standardaufgaben.

Die Studie beleuchtete auch die Erfahrungen der befragten Entscheider mit und ihre Erwartungen an eine zunehmend digitale Abschlussprüfung. So glauben zehn Prozent (2019: fünf Prozent) von ihnen, dass sie dadurch „in erheblichem Umfang“ bis dato unbekannte Informationen über ihr Unternehmen erhalten. Und mehr als die Hälfte der Befragten (56 Prozent) erwartet einen Automatisierungsgrad von 40 Prozent und mehr in den nächsten fünf Jahren.

Ein derartiges Ergebnis ordnet PwC als Appell ein, die Automatisierung der Abschlussprüfung auch zu ermöglichen. Doch genau dabei gibt es laut der Lünendonk-Untersuchung noch einige Hürden zu überwinden. Denn: Nicht nur die Menge an gesammelten Daten spielt bei der Digitalisierung der Abschlussprüfung eine zentrale Rolle, sondern auch deren Qualität. Und bei der scheint es auf Seite der Mandanten noch Nachholbedarf zu geben. So hätten Studienteilnehmer die mangelnde Datenqualität auf Mandantenseite als größtes Hindernis für die digitale Transformation in der Prüfung identifiziert: 91 Prozent bewerteten diese Aussage mit „zutreffend“ beziehungsweise „auf jeden Fall zutreffend“. Auf den Plätzen zwei und drei folgen die „schwere



Foto: AdobeStock / Studio Romantic / xyz+

Umsetzung von Erfahrungswissen in automatisierte Prozesse“ und die „Zurückhaltung oder Unkenntnis auf Mandantenseite“.

Trotz dieser noch zu bewältigenden Herausforderungen setzen die Prüfer und Berater laut Lünendonk und RSM „verstärkt auf Big Data Analytics, Process Mining und Künstliche Intelligenz“. 83 Prozent der Studienteilnehmer würden sich mit diesen Themen im Hinblick auf eine digitalisierte Abschlussprüfung beschäftigen, heißt es. Die Vorteile des Technologieeinsatzes klar vor Augen: die Vermeidung von Fehlern in der Abschlussprüfung und die Möglichkeit, die Konzentration auf komplexere Aufgaben zu legen.

Was genau diese komplexeren Aufgaben sein könnten und wie sich überhaupt das Berufsbild der Prüfer\*innen durch die Digitalisierung verändern könnte, auch diesen Fragen gingen die Studienautoren von Lünendonk und RSM nach. Eine Erkenntnis: „Verantwortliche im HR-Bereich müssen nicht nur zukünftig, sondern bereits heute Mitarbeiter finden, die Kenntnisse sowohl in der Rechnungslegung als auch in der Informatik mitbringen.“ So hätten immer mehr Mitarbeiter in den WP-Gesellschaften einen Studienabschluss einer technischen Hochschule. Außerdem würden die Kooperationen mit Start-ups und IT-Unternehmen zunehmen. In der von der Wirtschaftsprüfungskammer herausgegebenen

Broschüre „Wirtschaftsprüfer“ wird außerdem erläutert, dass sich neben dem klassischen Karrierepfad im Accounting und Audit aufgrund der vielfältigen Herausforderungen ein Spezialisten-Karrierepfad etablieren wird: IT-Spezialist, IFRS-Spezialist. Diese Kenntnisse seien „für ein klares Verständnis der zu analysierenden Daten und vor allem der dahinterliegenden selbstständigen Prozesse unabdingbar, um Daten effektiv und verlässlich analysieren zu können. Die Wirtschaftsprüfung braucht daher künftig Experten, die einerseits neben einer ausgewiesenen IT-Expertise auch statistische Fähigkeiten haben und andererseits in der Verbindung zwischen Wirtschaftsprüfung und Informationstechnologie ihre Berufung sehen.“

Aufgrund der vermehrten Entbindung von einfachen und sich wiederholenden Tätigkeit durch den Technikeinsatz, würden laut Lünendonk und RSM zudem Kapazitäten für Bewertung und Beratung sowie für Sach- und Sonderthemen frei. All dies führe im Ergebnis zu einer ansteigenden Attraktivität des Berufsbildes. In eine ähnliche Kerbe schlug bereits 2019 Gerhard Ziegler, Präsident der Wirtschaftsprüferkammer. Im Rahmen der damaligen Versammlung der Wirtschaftsprüferkammer sagte er: „Unsere Chance wird sein, die Künstliche Intelligenz zu unserem unterstützenden Partner zu machen. Unser Berufsstand wird weiterhin gefordert sein, die uns gelieferten Ana-

lyseergebnisse im wirtschaftlichen und rechtlichen Umfeld des Mandanten einzuordnen.“ Und auch in diesem Jahr wird der Leitgedanke der im November stattfindenden bundesweiten Kammerversammlung das Thema „Wirtschaftsprüfung und Digitale Zukunft“ sein. Und so kommen schließlich auch die Autoren von Lünendonk und RSM zu ihrem klaren Fazit: „Die Arbeit der klassischen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs-Gesellschaften wird durch die Digitalisierung in der Zukunft auch nicht überflüssig, sondern abwechslungsreicher.“



#### BUCHTIPPS

**Ralf Laue, Agnes Koschmider, Dirk Fahland:** Prozessmanagement und Process-Mining. De Gruyter Studium 2020, 39,95 Euro

**IDW (Hrsg.):** Data Analytics in der Wirtschaftsprüfung. IDW Verlag 2021, 49 Euro.

Foto: AdobeStock / fovito



# Nachhaltigkeit wird zu einem Muss

Im März 2020 formulierte Yngve Slyngstad, bis Herbst letzten Jahres CEO des norwegischen Staatsfonds, des Government Pension Fund Global (GPGF), eine Forderung, die die zukünftige Richtung vorgibt – der norwegische Staatsfonds ist der weltweit größte Fonds: „In den letzten Jahren haben wir die Unternehmen aufgefordert, in ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung von Worten zu Zahlen überzugehen. Wir wünschen uns eine relevantere und vergleichbarere Berichterstattung von Unternehmen, damit wir als Investor die Exposition der Unternehmen gegenüber Nachhaltigkeitsrisiken analysieren können.“ Wie die Nachrichtenagentur Reuters berichtete, sollten die Unternehmen beispielsweise bei den Umweltthemen wie Klima und Wasser die Plattform des Carbon Disclosure Project verwenden, einer Non-Profit-Organisation mit Sitz in London.

Der GPGF ist hinsichtlich seiner Anforderungen längst kein Einzelfall mehr. „Weltweit berichten immer mehr Unternehmen über Nachhaltigkeitsthemen, und sie tun dies auch ausführlicher. Treiber sind oft regulatorische Anforderungen, aber auch die zunehmenden Anforderungen von Kapitalgebern – Nachhaltigkeit wird immer wichtiger für die Equity Story“, sagt Christian Hell, Leiter des Bereichs Sustainability Services bei KPMG in Deutschland. Die Berichterstattung stelle daher auch immer häufiger einen Bezug zu potenziellen Geschäftsrisiken her, ausgelöst durch den Klimawandel. Hier würden die Unternehmen zunehmend finanzielle Risiken sehen – während man sich vor einigen Jahren noch Gedanken um damit verbundene Reputationsrisiken gemacht habe. Hell erklärt weiter: „Wir gehen davon aus, dass auch andere Nachhaltigkeitsthemen wie Menschenrechte, Diversity oder angemessene Entlohnung schon

bald auch in ihren finanziellen Dimensionen erkannt werden.“

Dass Klimaschutz zudem nicht nur ein politisch gewolltes und gesellschaftlich verlangtes Ziel ist, sondern sich auch wirtschaftlich rechnet, zeigen Ergebnisse der Studie „Net-Zero Europe“ von McKinsey. So sei das von der Europäischen Union erklärte Ziel der Klimaneutralität bis 2050 ohne gesamtwirtschaftliche Mehrkosten zu erreichen. Zwar müssten jährlich zusätzliche 180 Milliarden Euro investiert werden, die jedoch durch Einsparungen an anderer Stelle kompensiert würden. Der grüne Umbau der europäischen Wirtschaft könnte unter dem Strich fünf Millionen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen: Während zwar sechs Millionen Jobs verloren gingen, entstünden in Zukunftsbranchen elf Millionen neue Arbeitsplätze. Die Hälfte der insgesamt nötigen Emissions-Einsparungen können mit bereits ausgereiften Technologien erreicht werden.

Da wundert es nicht, welche entscheidende Rolle das Thema in den Unternehmen spielt. Am Beispiel der Technologieunternehmen zeigt zum Beispiel der Technology Sustainability Survey von Deloitte, dass das Thema Nachhaltigkeit für 86 Prozent der befragten Führungskräfte ein wesentlicher Bestandteil ihrer Geschäftstätigkeit ist – vor allem bei Unternehmen mit mehr als 1000 Mitarbeiter\*innen. Und auch hier werden zahlreiche Vorteile identifiziert: die Senkung von Betriebskosten, die Eroberung neuer Märkte sowie die Nachfrage ihrer Kunden. Auch die Motivation der eigenen Mitarbeiter spielt für immerhin ein Drittel der Befragten noch eine Rolle. Das Mindern von Klimarisiken (21 %) und intrinsisches Engagement (6 %) stehen jedoch noch hinten auf der Liste der Beweggründe.

Das Thema Nachhaltigkeit hat längst das Nischendasein verlassen und wird von Gesetzen reguliert. Doch nicht nur das. Auch Investoren wollen über Nachhaltigkeitsrisiken informiert werden. Und nicht zuletzt: Nachhaltigkeit rechnet sich.

Von **Christoph Berger**





# Jahrbuch Nachhaltigkeit 2021

Nachhaltig wirtschaften: Einführung, Themen, Beispiele

 metropolitan.

[www.metropolitan.de](http://www.metropolitan.de)



metropolitan Verlag



metropolitan Verlag



@met\_verlag



metropolitan Verlag

# Nachhaltigkeit bedeutet Zukunftsfähigkeit

**Jule Bosch und Lukas Bosch** arbeiten an der Zukunft. Als Unternehmensberater, Coaches und Speaker und auch als Gründer des Food und Biodiversity Start-ups HOLYCRAB! Kürzlich haben sie ihr erstes Buch veröffentlicht: Für „ÖKonomie“ haben sie erfolgreiche Unternehmensaktivist\*innen weltweit interviewt und analysiert. In ihrem Gastartikel schildern sie, wie Unternehmen schon heute ökonomisches und ökologisches Wachstum verbinden, welche Denkweisen dem zugrunde liegen und welche Erfolgsstrategien sich Berufseinsteiger\*innen davon abschauen können.

**Für den Berufseinstieg** ist 2021 das wohl gleichzeitig entmutigendste und vielversprechendste Jahr aller Zeiten. In vielen Unternehmen herrschen Kurzarbeit, Einstellungsstops und Insolvenzängste. Gleichzeitig hat die digitale Vernetzung einen derartigen Push bekommen, dass ein Job theoretisch von so gut wie jedem Land auf der Welt ausgeübt werden kann. Im Zuge der Corona-Krise wird die globale Wirtschaft allerdings kräftig durchgeschüttelt – mit unbekanntem Ausgang.

Doch es steht eine noch viel größere Frage im Raum. Eine, deren Beantwortung in einem sehr viel größeren Maße als Corona darüber bestimmt, wie unsere Zukunft aussehen wird. Nämlich: Wie werden Unternehmen, Politik und Individuen gemeinsam die Klima- und Umweltkrise bewältigen? Und natürlich auch die Frage danach, ob sie es schaffen. Und wenn ja, ob es schnell genug passieren wird. Es scheint, als stünde hinter jedem Problem eigentlich ein weiteres, das noch größer und noch komplexer ist. Und bei dem wir noch viel weniger wissen, wie wir damit eigentlich klarkommen sollen.

Das ist jetzt erstmal ein denkbar deprimierender Rahmen für die Planung des eigenen Lebenswegs. Was ist überhaupt wirklich planbar? Ganz ehrlich? So gut wie nichts! Aber das war eigentlich schon immer so. Hätten wir Jeff Bezos an seinem letzten Tag an der Uni gefragt, was er wohl in den

nächsten 20 bis 30 Jahren machen würde, hätte er wahrscheinlich nie geahnt, dass er eines Tages den Handel revolutioniert haben wird.

Doch keine Planbarkeit heißt noch lange nicht, dass es keinen Gestaltungsspielraum gibt. Ganz im Gegenteil. In der Transformationsforschung geht man davon aus, dass jede Unsicherheit, jedes Chaos bedeutet, dass alte Regeln ad acta gelegt werden und neue sich etablieren. Der Berufseinstieg im Jahr 2021 fällt also in eine Zeit, in der genau diese neuen Regeln geschrieben werden. Die Berufseinsteiger\*innen von heute sind die Gesellschafts- und Unternehmensgestalter\*innen von morgen. Und zwar wirklich gleich morgen. Oder nächste Woche – kurz: ab dem ersten Arbeitstag. Gerade jetzt entsteht das Grundgerüst einer neuen Wirtschaftsordnung. Jede\*r von uns ist ein Teil davon, kann Verantwortung übernehmen, Regeln mitschreiben und Zukunft machen.

Wer die Weichen der beruflichen Zukunft in diesem Sinne bewusst stellen möchte, kann sich folgende Frage stellen: Welche Wirtschaftszweige und potenziellen Arbeitgeber sind langfristig zukunftsfähig? Mit welchen Ideen lohnt es sich, mit einem eigenen Start-up unternehmerisch tätig zu werden? Im Rahmen der Interviews für unser neues Buch „ÖKonomie – So retten führende Unternehmensaktivist\*innen unsere Zukunft“ haben wir unter anderem mit Jürg Knoll, Gründer des Lebensmittel-



Foto: Abbi Wensyel

unternehmens followfood, über seine Vision für die Wirtschaft gesprochen. Jürg ist überzeugt: „In 20 Jahren wird keiner mehr Produkte kaufen, die unseren Planeten und damit unsere Lebensgrundlage zerstören.“ Die Herleitung dieser Aussage ist simpel: immer mehr Kund\*innen hinterfragen die durch sie konsumierten Produkte. Da Menschen nicht gerne verzichten, entsteht ein wachsendes Angebot an nachhaltige(re)n Produkten, was durch Skaleneffekte zwangsläufig dazu führt, dass diese für mehr und mehr Kund\*innen immer erschwinglicher und so zum Mainstream, zum „New Normal“ werden.

Laurin Hahn, Gründer von Sono Motors, berichtete uns, dass ihr mit Sonnenenergie betriebenes Auto schon für knapp 25.500 Euro zu haben sein wird. Andererseits werden politische Rahmenbedingungen diese Entwicklungen weiter vorantreiben. Nicht

zuletzt werden Mitarbeiter\*innen immer stärker darauf hinwirken, Unternehmen anhand von öko-sozialen Maßstäben neu aufzustellen. Oder sie kündigen.

All das bedeutet im Kern, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit sich nicht (mehr) ausschließen. Nachhaltigkeit und Karriere auch nicht. Die Entscheidung darüber, ob jemand lieber Geld verdienen oder etwas Gutes bewirken will, stellt sich immer weniger – ganz im Gegenteil: Beides geht Hand in Hand. In 20 Jahren wird niemand mehr in einem Job arbeiten, der in seiner Konsequenz unsere Lebensgrundlagen zerstört. Und zwar nicht, weil man das nicht möchte, sondern weil es diese Jobs und diese Unternehmen dann einfach nicht mehr gibt. Die Frage, die sich daraus für Absolvent\*innen ergibt, ist, ob ihr Karriere Einstieg in einem schon heute planetarisch positiv wirtschaftenden Unternehmen

sein wird, das echte Probleme löst, anstatt neue zu erschaffen. Nur Unternehmen, die gerade dabei sind, sich anhand von Nachhaltigkeitsaspekten zu transformieren, können potenziellen Mitarbeiter\*innen langfristige Perspektiven bieten, wohingegen solche, die die Nachhaltigkeits-Transformation verschlafen, wohl eher schlechte Kandidaten für die planbare Zukunft ihrer Mitarbeiter\*innen darstellen.

Wenn man so über den Berufseinstieg nachdenkt, wird klar: Das Beste für eure Karriere ist, schon heute Wissen zu erlangen, Kompetenzen aufzubauen und Netzwerke in Umfeldern zu knüpfen, die für die Zukunft mitdenken. Auch wenn wir manchmal vom Gefühl der Unsicherheit über die Zukunft überwältigt werden: Unser Einfluss ist größer, als wir denken. Wir treffen jeden Tag unzählige konkrete Entscheidungen über die Zukunft – durch die Produkte, die wir (nicht) kaufen, die Politiker\*innen, die wir wählen und nicht zuletzt eben auch die Unternehmen, die wir gründen. Oder für die wir arbeiten.



**Jule und Lukas Bosch: ÖKOnomie. So retten führende Unternehmensaktivist\*innen unsere Zukunft: Erfolgsstrategien aus der Praxis.** Campus 2021. 34,95 Euro (inklusive E-Book!)

# Vielfalt begünstigt Erfolg

**Diversity wird von immer mehr Unternehmen in die Unternehmenskultur integriert. Das hat viele Gründe: unter anderem mehr Mitarbeiterzufriedenheit und eine höhere Innovationskraft. Und auch der Unternehmenserfolg hängt mit der Vielfalt zusammen.**

Von Christoph Berger



## UNTERNEHMEN UND DIVERSITY

Ein Gespräch mit Aletta Gräfin von Hardenberg (Geschäftsführerin der Charta der Vielfalt) und zwei Vertreterinnen des

BDU-Arbeitskreises Diversity:

[www.youtube.com/watch?v=gbqXTJX5Lc4](https://www.youtube.com/watch?v=gbqXTJX5Lc4)

Es sind die konkreten Umsetzungen, die in den Belegschaften ankommen und mit denen Unternehmen bei den Themen Vielfalt und Inklusion punkten. Trainings für Angestellte zur Förderung eines integrativen Handelns, den Aufbau einer vielfältigen Belegschaft und die Einstellung von Führungskräften mit diversem Hintergrund werden dabei laut dem aktuellen Randstad Arbeitsbarometer besonders wohlwollend bewertet. Carlotta Köster-Brons, Leiterin des Hauptstadtbüros bei Randstad Deutschland, sagt: „Für Arbeitnehmende zählen handfeste Veränderungen, die zeigen, dass es ihre Arbeitgeber ernst meinen. Abstrakte Maßnahmen wie Spenden oder Aufrufe dazu erachten Mitarbeitende als weniger wichtig für Inklusion und Vielfalt.“

Und die Maßnahmen wirken sich äußerst positiv auf die Unternehmenskultur aus. So berichten die von der PageGroup für die Diversity Management Studie 2021 Befragten von einer spannenderen Arbeitsatmosphäre (53%), einer gesteigerten Mitarbeiterzufriedenheit (47%) und einer höheren Innovationskraft (27%), die in vielfältigen Teams wahrzunehmen sind. „Diverse Teams profitieren von den verschiedenen Charakterzügen, interkulturellen Kompetenzen und Erfahrungen einzelner Teammitglieder. Deshalb gilt es, sie

zu fördern“, beschreibt Goran Bariç, Geschäftsführer der PageGroup Deutschland, die Ergebnisse. Hinzu kommen die Wirkung nach außen. 66 Prozent der Studienteilnehmer\*innen hätten angegeben, dass Diversity Management-Initiativen die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke bei Bewerber\*innen steigern und sich das Unternehmensimage verbessert.

„Je diverser, desto erfolgreicher.“ Dies ist auch das Ergebnis der Studie „Diversity Wins – How Inclusion Matters“, für die McKinsey Daten von mehr als 1000 Unternehmen in 15 Ländern analysiert hat. Diese deckten aber auch noch eine andere Tatsache auf: Zwei Drittel der seit 2014 analysierten Unternehmen hätten in den vergangenen fünf Jahren keinen Fortschritt gemacht, etwa 30 Prozent hätten vorherige Erfolge nicht weiter ausgebaut und ein weiteres Drittel habe sich sogar verschlechtert. Nur 33 Prozent der untersuchten Unternehmen hätten sich verbessert, gerade mal fünf Prozent deutlich. Diese Nachzügler würden laut McKinsey nun einen hohen Preis zahlen: Das Viertel der Unternehmen mit der niedrigsten Diversität nach Geschlecht und ethnischem Hintergrund hat eine um 25 Prozent niedrigere Wahrscheinlichkeit, überdurchschnittlich zu performen. Denn, so McKinsey-Partnerin und Diversity-Expertin Julia Sperling: „Um in der heutigen Arbeitswelt zu bestehen und die aktuellen Herausforderungen zu bewältigen, sind andere Führungsstärken gefragt. Homogene Führungsteams haben es schwer, passende Antworten auf diese Veränderungen zu finden.“

Dass bei den Beratungsunternehmen selbst – auch wenn sie in Bezug auf die vertretenen Disziplinen sicher schon breit aufgestellt sind und Interdisziplinarität seit Jahren aufbauen – in Sachen Diversität und Inklusion noch einiges an Arbeit vor sich haben, davon zeugt der erst Anfang 2020 im BDU ins Leben gerufene Arbeitskreis Diversity im Consulting.

# CAREER Venture



Stark im Consulting!

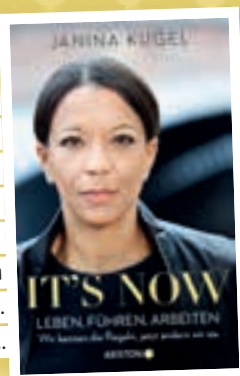
# Scanner- Blick!

## Kultur-, Buch- und Linktipps

### IT'S NOW

Die ehemalige Siemens-Personalvorständin Janina Kugel, eine der einflussreichsten Frauen in der deutschen Wirtschaft und prominente Mitinitiatorin der Initiative #ichwill, beschreibt in ihrem ersten Buch, wie wir unsere (Arbeits)Welt von morgen aktiv gestalten und neu denken können. Die technologischen Disruptionen, die gesellschaftlichen Umbrüche in der Welt und nicht zuletzt die Corona-Krise wirken hierbei wie ein Katalysator, der uns buchstäblich vor Augen führt, mit welcher Rasanz und Dynamik diese Veränderungen unser Leben auf den Kopf stellen. In dem Buch berichtet sie außerdem erstmals von ihren persönlichen Erfahrungen und liefert konkrete Vorschläge und Denkanstöße – ein Plädoyer, neue Wege zu gehen: mit Optimismus, Mut und Leidenschaft.

Janina Kugel: It's now. Ariston 2021, 22 Euro.



### DIE ERSTE LINIENFLUGKAPITÄNIN DER WELT



Deutschland in den Siebzigerjahren. Katharina Berner stammt aus einer gut situierten Unternehmerfamilie, geht aber seit jeher ihren eigenen Weg. Dass sie Jura studieren wollte, statt eine Familie zu gründen, haben weder ihr Vater, der alte Patriarch, noch ihre Mutter oder Schwestern je verstanden. Doch sie hat sich durchgesetzt und arbeitet in einer großen Kanzlei in Köln – glücklich ist sie allerdings nicht. Die männlichen Kollegen machen ihr den Alltag zur Hölle, am liebsten würde sie sich selbstständig machen. Nur wie, wenn nicht einmal jemand Büroräume an sie vermieten will? Da bittet eine junge Frau Katharina um Hilfe: Rita Maiburg besitzt eine Pilotenlizenz, versucht jedoch vergeblich, eine Anstellung zu bekommen. Die Lufthansa hat ihre Bewerbung mit der Begründung abgelehnt, dass sie grundsätzlich keine Frauen als Piloten einstellt. Diese Ungerechtigkeit will Rita sich nicht gefallen lassen. Katharina nimmt den Fall an, und die beiden beschließen zu klagen – gegen die Lufthansa und die BRD. Einen Verbündeten findet Katharina in ihrem Vermieter Theo, der sie nach Kräften unterstützt. Doch wird es den beiden Frauen gelingen, Ritas Traum vom Fliegen endlich Wirklichkeit werden zu lassen?

Christine Drews: Freiflug. Dumont 2021, 20 Euro.

### MOVE



In diesem Buch eröffnet Parag Khanna, indisch-amerikanischer Politikwissenschaftler und in Singapur lebender Vordenker, einen anderen, neuen Blick auf die Welt. Er bringt Geschichte, Politik und die natürlichen Lebensbedingungen des Menschen, die sich gerade rasant verändern, zusammen und leitet daraus Voraussagen für die Zukunft ab. Seine Grundthese: Die Menschheit wird sich in den nächsten Jahrzehnten neu auf der Erde verteilen (müssen). Gebiete, die bislang von der Natur bevorzugt wurden, drohen unbewohnbar zu werden; alte Industrieregionen, die Millionen von Menschen angezogen haben, werden veröden, neue Zentren entstehen. All dies wird nicht auf ein Land beschränkt sein, sondern zum weltweiten Phänomen. Die Gründe, die Khanna für riesige Migrationsströme über die Kontinente hinwegsieht, sind vielfältig: von demographischen Schieflagen und unterschiedlichen Modernisierungsgeschwindigkeiten über Klimaveränderungen bis zu sich neu verteilenden Arbeitsmöglichkeiten.

Parag Khanna: Move. Rowohlt 2021, 24 Euro.

## ZUKUNFTSREPUBLIK

Um ein Land zukunftsfähig zu machen, braucht es vor allem eines: kreative Köpfe, die über das Morgen hinausdenken. Darum haben die Herausgeberinnen und Herausgeber des Buchs „Zukunftsrepublik“ 80 herausragende Persönlichkeiten zusammengebracht, die unsere Zukunft mit ihren Ideen entscheidend prägen werden. Das Buch ist ein Feuerwerk an Zukunftsvisionen, persönlichen Einschätzungen und Wegweisern für die sechs Kategorien Bildung, Wirtschaft, Arbeit, Gesundheit, Politik und Gesellschaft. Marie-Christine Ostermann, Celine Flores Willers, Miriam Wohlfarth, Daniel Krauss, Andreas Rickert, Hauke Schwiezer (alle Hrsg.): Zukunftsrepublik – 80 Vorausdenker\*innen springen in das Jahr 2030. Campus 2021, 24,95 Euro.



## KAPITAL UND RESENTIMENT

Es zieht sich eine Spur der Zerstörung von der Herrschaft der Finanzmärkte über die neuen Netzgiganten bis hin zur dynamisierten Meinungsindustrie. Auf der Strecke bleiben dabei Demokratie, Freiheit und soziale Verantwortung. Joseph Vogl rekonstruiert in seiner Analyse, wie im digitalen Zeitalter ganz neue unternehmerische Machtformen entstanden sind, die unser vertrautes politisches Universum mit einer eigenen Bewertungslogik überschreiben und über nationale Grenzen hinweg immer massiver in die Entscheidungsprozesse von Regierungen, Gesellschaften und Volkswirtschaften eingreifen. Joseph Vogl: Kapital und Ressentiment. C.H. Beck 2021, 18 Euro.



## DIE WILDGANS-STRATEGIE

In vielen Unternehmen werden das geschäftliche Miteinander sowie die Arbeitsabläufe noch immer von Konkurrenzdenken und Egoismus dominiert. Dabei ist das, was vor hundert Jahren noch die Norm und erfolgversprechend war, schon längst überholt. Anhand einer Parabel, die veranschaulicht, wie wichtig Vertrauen und Teamwork für eine nachhaltige Unternehmenskultur und für eine erfolgreiches Personalmanagement sind, zeigt Sofie Klos, dass Kooperation und Vertrauen langfristig betrachtet deutlich erfolgreicher sind. Die Autorin stellt unterschiedliche Kooperationsstrategien vor, die sinnbildlich anhand des Verhaltens von Vögeln bei einem Wettflug betrachtet und analysiert werden.

Sofie Klos: Die Wildgans-Strategie. Cherry Media 2020, 14,90 Euro.



## ZUSAMMEN FÜHREN

Das Buch von Eva-Maria Kraus zeigt auf, wie Führungskräfte ein strategisches Netzwerk aufbauen. Krisen wie die Corona-Pandemie haben gezeigt, dass wir nur gemeinsam im Miteinander zu auch langfristig erfolgreichen Lösungen kommen können. Hier funktioniert kein Silodenken oder das Kleben an traditionellen Hierarchien. Eva-Maria Kraus ist überzeugt: Nur durch die Schaffung einer Kultur des Miteinander und füreinander werden Unternehmen gerüstet in die Zukunft auch nach Corona gehen können. Hier sind die Dynamik und Kraft von strategisch vernetztem Arbeiten essenziell. Eva-Maria Kraus: Zusammen führen. Wiley-VCH 2021, 24,99 Euro.



## DEIN PERFEKTER UNTERNEHMERTAG

Mit Anfang 30 da sein, wo viele gern am Ende des Lebens wären: Rayk Hahne hat es geschafft. Er ist Unternehmensberater, BMX-Profisportler, Familienvater und Podcaster. Aus den über 100 Tools und Techniken, die seine Gäste wie Investor Frank Thelen oder Sportikone Marcell Jansen in seinem Podcast verraten haben, stellt er die Essenz vor. Von „Wie sieht ein perfekter (Unternehmer)Tag aus“ bis hin zu „Denke groß wie Frank Thelen“ zeigt Rayk Hahne, wie sich mit hartem Einsatz, Disziplin und einem klaren (Trainings)Plan Freiheit in allen Lebensbereichen, beruflich wie privat, erreichen lässt. Rayk Hahne: Dein perfekter Unternehmertag. FinanzBuch Verlag 2021, 17,99 Euro.



# Bookmarks



**PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft**

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37  
60327 Frankfurt am Main

**Karriere-Website:**  
<https://karriere.pwc.de/>

**Kontakt**  
PwC Talent Acquisition  
Fon: +49 69 95850  
E-Mail: DE\_Karriere@pwc.com

Ausführliches Firmenprofil unter [www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



**TUM Campus Heilbronn der Technischen Universität München**

Bildungscampus 2 und 9  
74076 Heilbronn

**Internet:**  
[www.tum-hn.de](http://www.tum-hn.de)

**Kontakt**  
Tanya Göttinger  
Admission Manager,  
TUM Campus Heilbronn  
Fon: +49 (7131) 264 18703  
E-Mail: [admission\\_heilbronn@wi.tum.de](mailto:admission_heilbronn@wi.tum.de)

Ausführliches Firmenprofil unter [www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



**DB Management Consulting**




Gallusanlage 8  
60329 Frankfurt am Main

Aktuelle Stellenangebote:  
<http://deutschebahn.com/inhouse-consulting>

Website:  
<http://management-consulting.deutschebahn.com>

**Kontakt**  
Julia Schmidt  
E-Mail:  
[dbmc.karriere@deutschebahn.com](mailto:dbmc.karriere@deutschebahn.com)


Ausführliches Firmenprofil unter [www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)

**karrierefuehrer-Service:**

Checkliste Bewerbung:  
<http://bit.ly/2oRpOAN>

Kompaktkurs Bewerbung –  
von Online- bis Video-Bewerbung:  
[www.karrierefuehrer.de/bewerben/kompaktkurs](http://www.karrierefuehrer.de/bewerben/kompaktkurs)





## Weiterbildung Wissenschaft Wuppertal gGmbH

Pauluskirchstraße 7  
42285 Wuppertal

Karriere-Website:  
[www.baubetrieb.de](http://www.baubetrieb.de)  
[www.rem-cpm.de](http://www.rem-cpm.de)  
[www.s-um.de](http://www.s-um.de)

Internet:  
[www.uni-wuppertal.de](http://www.uni-wuppertal.de)

### Kontakt

Katja Indorf  
Studienberatung  
Fon: 0202 4394192  
E-Mail: [indorf@uni-wuppertal.de](mailto:indorf@uni-wuppertal.de)

Ausführliches Firmenprofil unter  
[www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



BERGISCHE  
UNIVERSITÄT  
WUPPERTAL

## Platinion GmbH

Im Mediapark 5c  
50670 Köln

Karriere-Website:  
[karriere.bcgplatinion.de](http://karriere.bcgplatinion.de)  
Internet: [www.bcgplatinion.com](http://www.bcgplatinion.com)

### Kontakt

Mike Stertz  
Recruiting  
Fon: 0221 5895 8324  
E-Mail: [karriere@bcgplatinion.com](mailto:karriere@bcgplatinion.com)

Ausführliches Firmenprofil unter  
[www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil](http://www.karrierefuehrer.de/Firmenprofil)



BCG  
PLATINION

“

*E-Paper, App, Podcasts, Videos?  
Alles rund um die Bewerbung?  
Schauen Sie bei  
[www.karrierefuehrer.de](http://www.karrierefuehrer.de)*

”

## karrierefuehrer

- \* recht
- \* wirtschaftswissenschaften
- \* frauen in führungspositionen
- \* ingenieure
- \* consulting
- \* digital
- \* naturwissenschaften
- \* ärzte
- \* informationstechnologie
- \* handel/e-commerce
- \* bauingenieure
- \* künstliche intelligenz
- \* neustart



# Prof. Dr. Burkhard Schwenker

Unternehmensberater

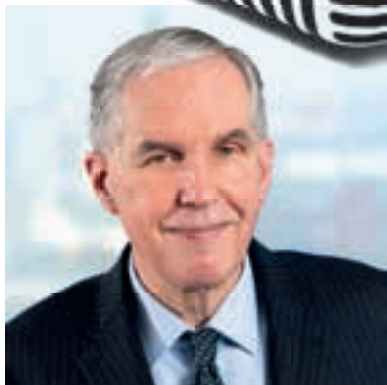
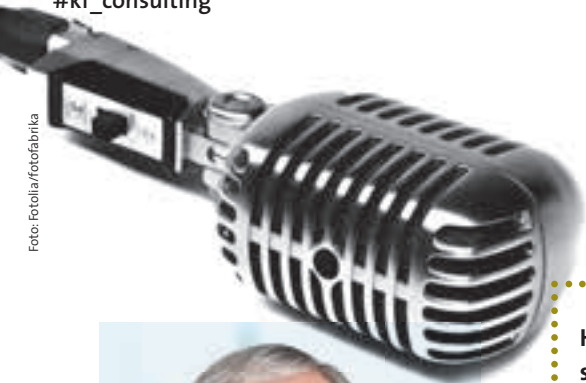


Foto: Foto: Privat

**Prof. Dr. Burkhard Schwenker** hat sich mit Leidenschaft der Beratung verschrieben. Nun hat er mit Mitstreiter\*innen ein Plädoyer für die Betriebswirtschaftslehre verfasst. Oder: Das Strategieberatungskonzept für eine Wissenschaftsdisziplin. Im Interview erklärt er zudem, welche Rolle BWLer\*innen in Beratungsunternehmen zukommt.

Die Fragen stellte **Christoph Berger**

\* Prof. Dr. Burkhard Schwenker, Jahrgang 1958, studierte Mathematik und Betriebswirtschaftslehre. Seine berufliche Karriere startete er bei der PWA Papierwerke Waldhof-Aschaffenburg AG. Später wurde er Berater bei Roland Berger. Dort stieg er bis zum Vorsitzenden des Executive Committee auf. Es folgte der Vorsitz im Aufsichtsrat. Heute besetzt er zahlreiche Posten in Unternehmen und Institutionen und widmet sich der Lehre.



**BUCHTIPP**  
Schwenker, Albers, Ballwieser, Raffel, Weißberger: **Erfolgsfaktor Betriebswirtschaftslehre.** Vahlen 2021, 24,90 Euro

**Herr Dr. Schwenker, vor welchen Herausforderungen steht die Disziplin Betriebswirtschaftslehre heute und auf welche Herausforderungen sollte sie Antworten finden?**  
Inhaltlich und von der Hauptzielgruppe kommend, den Unternehmen, wird Unternehmensführung schwieriger und anspruchsvoller. Kurzfristig hängt das mit den Corona-Effekten zusammen. Aber auch darüber hinaus können wir davon ausgehen, dass technologische Sprünge weiterhin extrem zunehmen werden. Damit verbunden sind die Vermischung von Branchengrenzen, die Abgrenzungen des Tätigkeitsfelds eines Unternehmens schwieriger machen. Wir können davon ausgehen, dass die politischen Konflikte zunehmen werden und selbstverständlich gibt es das gesamte Thema Nachhaltigkeit – sowohl auf Kundenseite als auch aus Richtung der Regulatorik. Die ganz große Überschrift für diese Phänomene ist: Ungewissheit. Wir wissen heute weder, welche Ereignisse vor uns liegen, noch wie ihre Wahrscheinlichkeiten aussehen. Das führt dazu, dass viele der klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumente, die explizit oder implizit immer auf der Vorstellung beruhen, dass Wahrscheinlichkeiten bekannt sind, heute nicht mehr funktionieren. Man muss also neu denken.

**In Ihrem Buch tauchen auch Schlagworte wie Purpose, New Work oder Agilität auf. Sind dies Themen, die umgesetzt werden müssen, um zu einer „guten“ BWL zu kommen, wie Sie sie nennen?**

Die Herausforderung besteht darin, all dies in der Unternehmensführung umzusetzen. Mit der Zunahme des Anspruchs muss sich auch die BWL darauf ausrichten. Das muss der Anspruch sein: Sie muss die Forschung auf diese Themen ausrichten, die Lehre umstellen – es geht darum, die Instrumente zu reflektieren statt nur ihre Anwendung zu lehren. Das Paket ist groß. Andererseits wird BWL von den Unternehmensführungen sehr geschätzt. Sie setzt somit auf einer guten Basis auf, von der aus sie sich weiterentwickeln kann.

**Damit steht die BWL genau vor dem Wandel, vor dem auch die Branchen und Unternehmen stehen.**

Genau. Auch die BWL muss ihre Denkmuster überarbeiten. Dabei wäre es wünschenswert, wenn sie schneller als die Unternehmen wäre. Denn die Aufgabe jeder anwendungsorientierten Wissenschaft ist es, Entscheidungshilfen zu bieten.

**Kann ein/eine Betriebswirt\*in dieser komplexer werdenden Welt überhaupt noch den Überblick behalten?**

Es geht immer darum, sich einen Überblick zu verschaffen, ein Gespür für mögliche Entwicklungen aufzubauen. Das bedeutet, dass man sich breit aufstellen muss, dass man als Betriebswirt Interesse daran haben muss, was in der Welt passiert, was geopolitisch läuft, was in der Politik eine Rolle spielt. Und, bezogen auf die Forschung, was in den Nachbarwissenschaften passiert. Es ist sehr deutlich geworden, dass ein Teil der Zukunft darin liegt, interdisziplinärer vorzugehen. Im Kern muss also die Fähigkeit gelehrt werden, zu denken, komplexe Sachverhalte versuchen zu durchdringen. Die Auseinandersetzung mit Theorien wird somit bedeutsam. Dies braucht man, um besser denken zu können.

**Mit diesen Fähigkeiten und diesem Know-how ausgestattet: Welche Rolle können Betriebswirte dann in Strategieberatungen übernehmen?**

Jede wichtige. Für exzellente Betriebswirte, Frauen oder Männer, stehen die Türen auf und die Karriereleitern offen. Vorausgesetzt, sie sind kreativ, weltoffen und bringen genau das Rüstzeug mit, über das wir gesprochen haben: hohe analytische Fähigkeiten, Reflexionsvermögen, Empathie - denn wer führen will, muss Menschen mögen – und Einsatzbereitschaft.

# KARRIERE ZIEL MINT

**Wir kennen den Weg!**

Ob Du Deinen zukünftigen Arbeitgeber bei uns persönlich triffst oder virtuell Kontakt aufnimmst: Wir haben in jedem Fall das richtige Karriereformat für Dich! Such Dir unter [www.karriereziel-mint.de](http://www.karriereziel-mint.de) das passende für Deine juristische Karriere und geh den nächsten Schritt in Deine berufliche Zukunft!

**[www.karriereziel-mint.de](http://www.karriereziel-mint.de)**



# Come work at the heart of change



  
**accenture**

Jetzt bei Accenture einsteigen  
und Innovationen vorantreiben!