

Jubiläum - 20 Jahre Karlsruher Transfer

# Es war eine Zeit des Aufbruchs

*Im Gespräch mit Dr. Martin Sonnenschein,  
Vereinsvorsitzender zur Zeit der Gründung des Karlsruher Transfer  
und heute Partner der Unternehmensberatung A.T.Kearney*

**DAS GESPRÄCH MIT DR. MARTIN SONNENSCHN FÜHRTEN  
CAND. WI.-ING. VIKTOR PANA-SCHUBERT UND  
CAND. WI.-ING. ALEXANDER SCHULT**



▲ Das Berliner Büro der Unternehmensberatung A.T.Kearney

**K**arlsruher Transfer (KT): Herr Dr. Sonnenschein, Sie haben in Ihrer Amtszeit als 1. Vorsitzender unseres Vereins den ersten Karlsruher Transfer herausgegeben. Was war damals die Motivation?

Es war eine Zeit des Aufbruchs im Verein. Wir wollten weg vom reinen "Skriptenverein" und sahen im KT eine neue Kommunikationsplattform für uns. Als erster Vorsitzender war ich jedoch nicht in erster Linie persönlich am Aufbau des KT beteiligt. Da standen andere noch viel mehr hinter dem KT. Für mich war es vor allem wichtig es zu realisieren. Wir haben damals eben nicht nur geredet, sondern die Sachen auch fertig gestellt. Und das ist das, was mich auch heute persönlich noch immer treibt. Man fängt etwas an und lässt nicht locker bis es fertig ist. In unserer Zeit bewegte sich viel im Verein wie z.B. dass der erste Computer angeschafft und die Administration vereinfacht wurde, die erste Absolventenfeier sowie Firmenveranstaltungen im In- und Ausland wurden durchgeführt. Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung und Vorbereitung auf Firmeninterviews, INSEAD und die Ausweitung des Ehemaligengedankens sind weitere Punkte die dazu gehören - und der WiWi-Ball, der auch von Leuten aus unserem Verein mitorganisiert wurde.

**KT: Sie hatten sich 4 Jahre lang in unserer Hochschulgruppe engagiert. Wie wichtig war diese Zeit für Ihre spätere Karriere?**

Ich war zu dieser Zeit nicht so karriereorientiert wie man das so erwarten würde. Ich wollte mich einfach nur engagieren, um in Karlsruhe Freude zu haben. Dass ich dabei in allen Dimensionen eine Menge aus dieser Zeit mitgenommen habe, ist unbestritten. Das lässt sich jedoch nur schwer messen. Erfahrungen mit Führungsaufgaben, Teamarbeit und Verantwortung sind mit so einem Amt verbunden. Gleichzeitig hatten wir im Vorstand auch einen ganz anderen Zugang zur Fakultät und einen guten Kontakt zu den Professoren, somit wurde auch das Studium selbst intensiver.

Besonders wichtig darüber hinaus war das Ausland. Ich habe leider

## Jubiläum - 20 Jahre Karlsruher Transfer

nie im Ausland studiert, hatte dafür aber zahlreiche mehrmonatige Auslandspraktika in der ganzen Welt gemacht. Diese Kombination war für die Persönlichkeitsentwicklung sehr wichtig - Feedback meiner Freunde und meine persönliche Beobachtung. Später sieht man, dass die Leute, die sich im Studium vielseitig engagieren und breiter interessiert sind, dann auch später im Beruf tatsächlich mehr "Drive" haben. Sie sind scheinbar in der Lage mehr Energie aufzubringen, um etwas zu bewegen. Und wenn man dadurch sein Studium nicht wesentlich verlängert, dann ist das tatsächlich mehr Leistung (Arbeit / Zeit), die man erbringt - eine gewisse Grundenergie, die mitgebracht wird.

**KT: fuks ist dafür bekannt, dass es immer auch eine Plattform bietet für Innovationen, für neue Geschäftsbereiche. War das damals auch diese Idee, mit der Schaffung der Arbeitskreise diese Möglichkeiten zu bieten?**

Ganz recht, das war auch unsere Haltung damals, und das ist auch heute noch ein Teil meiner Philosophie. Motivierte Leute mit den notwendigen Grundfähigkeiten meistern ihre Aufgaben oft sehr gut. Dementsprechend galt auch bei uns damals, wer eine neue Idee hat, der sollte schauen, wie er seine Leute hinter sich formiert, um losmarschieren zu können. In diesem Zu-

***"Es kommt nicht auf das Spezialgebiet an, in das man sich vertieft hat, sondern gerade auf das Wesentliche"***

sammenhang gefällt mir auch diese fachübergreifende Denke, die Öffnung für andere Fachrichtungen, die fuks verkörpert - das ist ja genau das, was den Studiengang eigentlich ausmacht.

**KT: Der Verein wurde 2005 umstrukturiert und nach seinem stärksten Geschäftsbereich in fuks e.V. umbenannt. Was halten Sie von der Idee der studentischen Unternehmensberatungen?**

Das finde ich gut - hätte ich damals auch gerne gemacht. Das theoretische Wissen muss man auch immer wieder in Form von Fallbeispielen, oder Unternehmensplanspielen wie beispielsweise das Omnilog, erlebbar machen. Nur so lernt man die wichtigen Zusammenhänge zu verinnerlichen. Es kommt nicht auf das Spezialgebiet an, in



▲ Dr. Martin Sonnenschein mit dem aktuellen 1. Vorsitzenden Alexander Schult

das man sich vertieft hat, sondern gerade auf das Wesentliche. Da ist die studentische Unternehmensberatung eine sehr gute Möglichkeit.

Darüber hinaus sind bei der studentischen Unternehmensberatung auch weitere Aspekte wichtig. Beispielsweise die Projektar-

beit, die sowohl einen Anfang als auch ein Ende hat. Als Berater muss man dann eben schauen, wie man diese Arbeit mit großer Wirkung für den Kunden in der Zeit erledigt - sonst hat man ein Problem. Da geht es aber auch um die Kommunikation - gegenüber dem Kunden, aber auch gegenüber dem Team. Das sind wichtige Erfahrungen.

**KT: Wie bewerten Sie heute das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens im Hinblick auf die Aufgaben als Unternehmensberater?**

Die formale analytische Ausbildung, die in Karlsruhe angeboten wird ist genau richtig um schnell strukturiert arbeiten zu können, um sich schnell in verschiedene Fragestellungen einzuarbeiten und zielorientiert Denken zu können. Das sind wesentliche Anfor-

derungen die man insbesondere als Unternehmensberater benötigt. Was mir etwas fehlt ist die empirische Komponente in den Wirtschaftswissenschaften - neben der Finanztheorie. Dies würde das Studium noch deutlich abrunden und faktenorientiertes Denken fördern.

**KT: Nach Ihrem Studium haben Sie in der IuK-Branche Karriere gemacht. Heute sind Sie Vice President, Partner und Leiter der Global Communications, Media/ Entertainment & High Tech Practice von A.T. Kearney. Inwieweit hat Ihr damaliges Interesse an Kommunikation und Medien Ihre Berufslaufbahn geprägt?**

Das Studium als solches hat meine Karriere stark geprägt. Die Zusammensetzung aus Wirtschaftswissenschaften, Digitaltechnik, Informatik und OR, die ich im Studium hatte, passen ideal zur Telekommunikation. Das war mir jedoch während meines Studiums so nicht bewusst. Ich hatte mich damals für eine Promotion am IBU, Institut für Angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung bei Prof. Gmünden entschieden, bekam aber kurze Zeit später einen Anruf von Herrn Staufenbiel, den ich durch eine von uns organisierten Veranstaltung kennen gelernt hatte. Er bot mir eine

## Jubiläum - 20 Jahre Karlsruher Transfer

Stelle als persönlicher Assistent von Herrn Dr. Vogel, dem damaligen Stv. Vorstandsvorsitzenden bei der Thyssen AG an. Diese habe ich dann angenommen und die Promotion zunächst ruhen gelassen. Genau zu dieser Zeit aber investierten die Stahl- und Energiekonzerne in Deutschland massiv in den Mobilfunk. Mannesmann Mobilfunk ist wohl das bekannteste Beispiel. Thyssen war u.a. aufgrund meiner Vorarbeit als Assistent gemeinsam mit Vodafone, BellSouth und VEBA Gesellschafter von E-Plus, in deren Geschäftsführung ich über 5 Jahre war. So hatte ich das "Glück des Tüchtigen" bzw. als "Einäugiger unter den Blinden" im Stahl- und Industriekonzern Thyssen am Aufbau der neuen Telekommunikationsbereiche wesentlich beteiligt worden zu sein.

**KT: Weshalb sind Sie nicht direkt nach dem Studium in die Unternehmensberatung gegangen?**

***"Wenn Sie in einer Hochleistungsorganisation anfangen, dann können Sie sich auch später in einer solchen behaupten und erfolgreich arbeiten"***

Es gab für mich drei Optionen: Promotion in einem internationalen Forschungsprojekt, Unternehmensberatung oder Vorstandsassistent. Ich habe mich damals zunächst für die Promotion entschieden, bis ich dieses unwiderstehliche Angebot bekam. Nach 10 Jahren Industrie wollte ich dann aber wieder etwas anderes machen und bin in die Unternehmensberatung gegangen. A.T. Kearney habe ich in meiner Zeit bei E-Plus schätzen gelernt.

**KT: Würden Sie es heute wieder so machen?**

Der Weg ist gut gelaufen. Was wichtig ist und das sollte man sicher stellen, ist es gerade in den ersten, prägenden Jahren viel lernen zu können, egal was das dann ist. Die Unternehmensberatung bietet da beste Möglichkeiten. Was man schon in den ersten Jahren alles sieht und leisten kann, das findet man in der Regel zu Beginn in den Industrieunternehmen nicht. Sicher gibt es Ausnahmen. Wenn Sie in einer Hochleistungsorganisation anfangen, dann können Sie sich auch später in einer solchen behaupten und erfolgreich arbeiten. Das Leistungsumfeld ist für einen Berufseinsteiger sehr wichtig - das prägt für das Leben

und zahlt sich in der Regel langfristig auch finanziell aus.

**KT: Sie zählen heute zu den Experten der IuK-Branche. Google hat mit seinem neuen opensource Betriebssystem "Android" für das mobile Internet ein neues Zeitalter in der IuK-Branche angekündigt. Welchen Herausforderungen stellen sich der Branche?**

Mobilität - für den Nutzer ist dies ein enormer Vorteil. Die großen "Challengers" der etablierten Operatoren heutzutage sind die Googles etc.. Opensource ist ein Ansatz der Bewegung bei den Endgeräteeherstellern bringen wird. Eine gute Chance für die Teleoperator mehr Einfluss auf die Endgeräte ausüben und damit unabhängiger sein zu können. Diese Bemühungen gab es in der Vergangenheit bereits. Damals sind die Operator mit eigenen Geräten auf den Markt gekommen, um Druck auf die Her-

steller auszuüben. Dies ist bekanntlich gescheitert, bekommt aber durch diese Entwicklung sicher ein neues Momentum und die Schlacht ist noch nicht geschlagen. Die Mobileoperator sollten nicht zu viele Teile aus der Wertschöpfung aufgeben - schon gar nicht das "User Interface".

**KT: Sie haben schon vor über 10 Jahren den "Triple Play" angekündigt, die Verbindung von Telefonie, Internet und TV. (Siehe KT Nr. 17) Heute ist dieser Trend einer der wichtigsten Wachstumsfaktoren für die IuK-Branche. Was wird die Branche in 20 Jahren vorantreiben?**

Ist das schon zehn Jahre her. Wenn ich die Zukunft nur besser kennen würde - die Welt wird "wireless", das ist zurzeit dominierend - für viele - auch hohe Bandbreiten! In 20 Jahren wird die Telekommunikation sehr anders sein. Wie das aussehen wird, das lässt sich schwer abschätzen. Es wird darauf ankommen, wie sich die Ausgaben für Telekommunikation und Unterhaltung generell entwickeln. Was ist der Mensch am Ende des Tages bereit dafür auszugeben. Das Nutzungsverhalten wird sich grundsätzlich verändern. Die aktuellen Entwicklungen des Internets geben nur eine Vorstellung davon.

Letztendlich bleibt die Forderung nach mehr Leistung für das gleiche Geld und damit stellt sich die Frage nach den Wachstumsquellen. Andererseits existiert auch das Bedürfnis mal nicht erreichbar zu sein. Es ist ein Privileg, den Blackberry einfach ausschalten zu können. Welchen "Impact" der Kunde auf die verschiedenen Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens im Zeitalter der Digitalisierung hat habe ich gemeinsam mit einigen Kollegen in meinem letzten Buch "Customer Energy" in 2006 geschrieben. Aktuelle Forschungsprojekte werden weitere Erkenntnisse in 2008 aufzeigen. Technologisch sehe ich keine radikalen Änderungen. Der jetzt eingeleitete Trend wird sicher auch für die nächsten Jahre bestimmend sein. Das was heute bekannt ist, wird nur Realität werden, eben das was ich schon mit "Triple Play" vor zehn Jahren gesagt hatte. Auch zukünftig werden Bandbreite und Rechnerleistung knapp bleiben.

**KT: Welchen Tipp würden Sie Absolventen mit auf den Weg geben?**

Arbeitet nach dem Lust-Prinzip. Macht das wozu ihr Lust habt, darin ist man richtig gut!

**KT: Herr Dr. Sonnenschein, wir danken Ihnen für das Gespräch.**

## Kurzlebenslauf



Dr. Martin Sonnenschein studierte von 1985 bis 1989 an der Universität Karlsruhe (TH) Wirtschaftsingenieurwesen. Heute ist er Vice President der Unternehmensberatung A.T.Kearney.