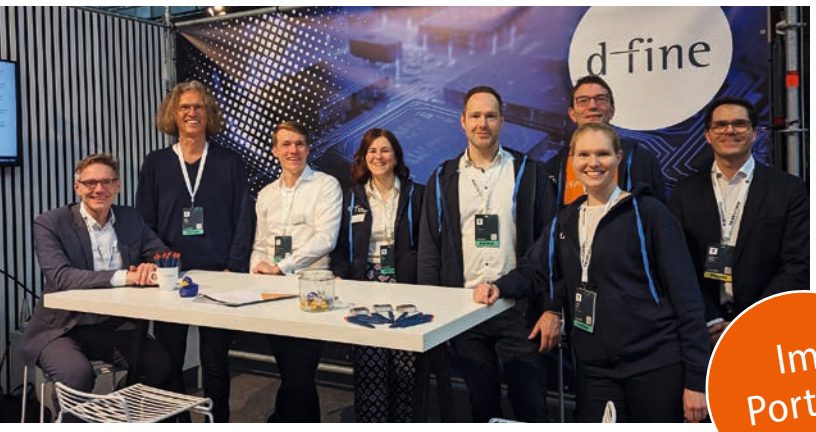
„Anfangs war es Klinkenputzen."

Vor 23 Jahren gründete Dr. Egbert Schark zusammen mit Arbeitskollegen d-fine.

Maike Pfalz



Fotos: d-fine

Egbert Schark (2. von links) zusammen mit Kolleginnen und Kollegen bei einer Zukunftsmesse in Berlin

Im Porträt

Nach der Promotion wechselte Dr. Egbert Schark ins Bankwesen und später zu einem Wirtschaftsprüfungsunternehmen. 2002 gründete er mit drei Partnern d-fine. Das Beratungsunternehmen fokussiert sich auf analytisch anspruchsvolle Themen, die ein naturwissenschaftlich geprägtes Team bearbeitet.

Wieso haben Sie Physik studiert?

Wegen meines Physiklehrers an der Schule, der mich mit Kursen zu Relativitätstheorie und moderner Physik für das Fach begeistert hat. Die Entscheidung für die Physik habe ich nie bereut.

Aber nach der Promotion haben Sie der Wissenschaft den Rücken gekehrt…

Mir hat das viel Spaß gemacht und ich fand die Promotion sehr spannend, aber irgendwann passte die Arbeitsweise an der Uni nicht mehr. Ich liebe es, Projekte zu machen und in Teams zu arbeiten, aber in der Forschung ist es mitunter recht zäh, ausreichend Budget zu bekommen.

Also haben Sie sich in der Industrie beworben?

Damals war der Arbeitsmarkt für Physiker sehr schlecht, einige meiner Kommilitonen hatten auf dutzende Bewerbungen nur Absagen erhalten. Daher habe ich mich schon zum Ende der Promotion umgeschaut, hatte aber sehr schnell einen Job bei einer Bank gefunden, bevor ich überhaupt mit der Promotion fertig war.

Und dann?

Mein Irrglaube war, dass eine Bank um 16 Uhr schließt und ich nach Feierabend entspannt an der Promotion weiterarbeiten könnte. Das gilt vielleicht für Filialen, nicht für die Zentrale im Kapitalmarkt. Deshalb habe ich zwei Jahre lang jedes Wochenende in die Promotion investiert.

Wie kamen Sie als Physiker zu einer Bank?

Mitte der 1990er-Jahre war die Zeit der sogenannten Finanzinnovationen. Für das völlig neue Themenfeld der Derivate und deren Systeme gab es daher kein Berufsbild. Da war Physik eine gute Basis. Entsprechend bin ich nach zwei Jahren in eine Beratungsfirma gewechselt.

Aus welchem Grund?

Einerseits setzte bei mir die Gewöhnung ein, andererseits herrschte eine große Aufbruchstimmung, die nach weiteren vier Jahren zur Gründung von d-fine führte.

Ein mutiger Schritt…

Gar nicht so sehr: Mit unserer Ausbildung hätten wir jederzeit einen neuen Job gefunden, wenn unsere Vision gescheitert wäre.

Wie groß war Ihr Team?

Wir waren vier Gründer, durften aber rund hundert Leute aus der alten Firma mitnehmen. Das war ein guter Start, hätte aber auch schiefgehen können. Die gerade platzende Dotcom-Blase machte das wirtschaftliche Umfeld sehr schwierig. Und keiner von uns hatte die Rücklagen, um das Gehalt von hundert Menschen zu zahlen.

Aber Sie hatten Erfolg!

Das stimmt, aber anfangs war es vor allem Klinkenputzen. Wir hatten zwar gute Kontakte aus unserer Berufstätigkeit, aber es macht einen Unterschied, ob ich ein globales Unternehmen vertrete, das jeder kennt, oder ob ich sage, wir haben uns gerade selbstständig gemacht. Wir haben damals hart um jeden Kleinstauftrag gekämpft.

Wann waren Sie über den Berg?

Bereits nach einem Dreivierteljahr haben wir gemerkt, dass wir Vertrauen aufgebaut hatten und die Firma sich einen guten Ruf erarbeitet hatte.

Was unterscheidet d-fine von anderen Beratungen?

Insbesondere unsere naturwissenschaftliche Prägung. Von den rund 1800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stammt die Hälfte aus der Physik, weitere 40 Prozent aus der Mathematik. Wir suchen Menschen, die neugierig sind und einen sehr starken analytischen Anspruch haben. Fachliches Vorwissen spielt für uns keine Rolle. Zudem sind wir in all den 23 Jahren organisch gewachsen.

Was meinen Sie damit?

Wir haben nie andere Teams oder Firmen übernommen, um ein neues Themenfeld, eine neue Region oder eine neue Kundengruppe zu erschließen. Wir tragen jede Erweiterung aus dem Team heraus und geben unseren Leuten die Chance, sich dabei zu beweisen.

Welche Bereiche deckt d-fine ab?

Wir haben im Finanzbereich begonnen und sind dort

© 2025 Wiley-VCH GmbH

bis heute sehr stark. Aber das Themenspektrum hat sich extrem verbreitert: Viele Projekte betreffen Daten, Datenanalyse und die zugehörigen Prozesse und Systeme. Neben dem Finanzsektor gehören die Energiewirtschaft, die Industrie und Firmen aus dem Bereich Mobilität zu unseren Kunden. Aber wir haben auch viele Aufträge aus öffentlicher Hand und in letzter Zeit immer mehr Forschungsvorhaben, etwa zum Quantencomputing.

Wie lange dauern Ihre Projekte?

Die Laufzeit ist teilweise recht lang, weil wir dem Kunden nicht nur eine Lösung präsentieren, sondern sie gemeinsam mit ihm umsetzen. Deswegen laufen manche unserer Projekte über ein oder zwei Jahre, manchmal sogar länger. Es gibt aber auch Kurzprojekte.

Und wie lange bleiben Ihre Berater d-fine treu?

Sehr lang. Im letzten Quartal lag die Fluktuation bei nur fünf Prozent. Fast alle Personen, die bei uns Führungsaufgaben übernehmen, haben auch bei uns ihren ersten Job angetreten. Das ist einzigartig.

Die Arbeitsbedingungen müssen also gut sein…

Die Firmenkultur ist nicht nur kuschelig – wer Erfolg haben will, muss auch hohe Ansprüche an sich stellen. Uns ist bewusst, dass unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unser höchstes Gut sind und sie überall einen Job finden können, wenn sie wollen. Also behandeln wir sie sehr gut.

Wie setzen Sie das um?

Wir haben beispielsweise von Anfang an niemanden gezwungen, in die Nähe eines Büros zu ziehen. Die Leute müssen dann eben zu ihren Projekten reisen. Heute bieten wir zusätzlich ein Arbeitsmodell an, bei dem man nur wenig oder auch gar nicht reisen muss.

Wie funktioniert das in der Praxis?

Indem wir dort Projekte haben, wo unsere Leute wohnen. Deswegen können wir das Modell nicht überall anbieten – im Rhein-Main-Gebiet etwa ist es etabliert, weil hier die Finanzwelt in Frankfurt zuhause ist.

Hat die Pandemie Ihren Arbeitsalltag verändert?

Sogar massiv! Wir reisen deutlich weniger. Unsere Kunden stellen heutzutage manchmal nicht mehr die Projekträume zur Verfügung, um unser gesamtes Team jede Woche fünf Tage unterzubringen. Inzwischen finden viele Meetings online statt.

Egbert Schark – zur Vita

1987 – 1992 Physikstudium an der Johannes-Gutenberg Universität Mainz
1992 – 1996 Promotion am CERN und an der JGU Mainz
1996 – 1998 Team Leader bei der Landesbank Rheinland Pfalz
1998 – 2002 Partner bei Arthur Andersen
Seit Juli 2002 Gründungspartner bei d-fine GmbH

Wer sollte sich bei d-fine bewerben?

Man muss Spaß an der Dienstleistung mitbringen! Wir arbeiten für Kunden und müssen diese entsprechend behandeln. Dazu gehört auch, erst einmal gut zuzuhören und das Problem verstehen zu wollen. Außerdem arbeiten wir sehr in die Breite und nicht voll spezialisiert auf ein Thema. Für manche ist das ein Kulturschock.

Inwiefern?

Es ist z. B. nicht möglich, aus Interesse an der Mathematik immer tiefer in ein Problem einzusteigen, sondern es geht darum, ein Problem auf angemessene Art und Weise zu lösen.

Was sind Ihre Aufgaben als Partner?

Ich kümmere mich hauptsächlich um die Gesamtsteuerung des Unternehmens, versuche aber gleichzeitig, in ein oder zwei Projekten persönlich involviert zu sein. Allerdings muss ich anerkennen, dass ich in vielen Themenfeldern nicht mehr mit den jüngeren Kolleginnen und Kollegen mithalten kann.

Was gehört noch zu Ihren Aufgaben?

Ich repräsentiere in gewisser Weise d-fine und halte Vorträge. Neulich musste ich vor etlichen Fachleuten über Biodiversität und KI referieren. Da kommt man schon ins Schwitzen. Am Ende war der Abend hochspannend.

Was macht den Reiz Ihrer Arbeit aus?

Die tollen Menschen, mit denen ich zu tun habe! Durch die Themenvielfalt unserer Projekte komme ich mit Menschen aus vielen verschiedenen Fachgebieten zusammen. Es macht mir viel Spaß, mit ihnen zusammenzuarbeiten und von ihnen zu lernen. Außerdem liebe ich Projektarbeit, weil es darum geht, eine Aufgabe in einer bestimmten Zeit zu lösen.

Was sind Ihre Pläne für die nächsten Jahre?

d-fine soll weiter organisch wachsen, also jedes Jahr rund 10 bis 15 Prozent. Wir können ausrechnen, dass das noch ein paar Jahre geht, bevor uns die Leute aus der Physik und Mathematik ausgehen. Leider ergreifen immer weniger junge Menschen ein Studium in diesen Fächern. Dabei sehe ich die dringende Notwendigkeit, dass wir in Europa für technologische Souveränität sorgen müssen. Als ein Unternehmen, das sich auf Europa fokussiert, möchten wir dazu beitragen.

© 2025 Wiley-VCH GmbH