

Unternehmensberatung: Eine Branche mit vielen Facetten

Die Erfolgsgeschichte der Unternehmensberatung begann in den zwanziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts, als die meisten der heute bekannten Management-Beratungsfirmen nach dem Modell von Anwaltskanzleien gegründet wurden. Heute decken Consulting-Firmen eine breite Palette von Themen und Unternehmen ab. Unterschiede gibt es vor allem in Bezug auf die Beratungsinhalte.

Topmanagement-Beratungen (z.B. McKinsey & Company, Roland Berger Strategy Consultants GmbH, A.T. Kearney GmbH, The Boston Consulting Group) beschäftigen sich mit Problemen, die auf der Agenda des Vorstandes oder der Geschäftsführung stehen. Dies sind überwiegend strategische Themen. Insbesondere in Krisenzeiten erwarten Klienten Unterstützung bei Kosten- und Effizienzsteigerungsprojekten.

IT-Beratungen (z.B. Accenture, IBM Unternehmensberatung, Plaut) fokussieren sich auf die Auswahl und Implementierung von Software-Lösungen. Dabei werden in vielen Fällen auch die Geschäftsprozesse verändert. In den letzten



Mag. Alexander M. Swoboda ist Senior Associate bei McKinsey & Company. Seine Schwerpunkte liegen in den Bereichen Financial Institutions und Corporate Finance and Strategy. Derzeit promoviert er an der WU-Absolvent an der Universität Frankfurt.

Jahren bieten diese Unternehmen daher auch zunehmend Strategieberatung an.

Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (z.B. PWC, KPMG) haben in der Vergangenheit in vielen Fällen eigene Beratungen etabliert. Dabei liegt der Schwerpunkt neben ergänzenden Projekten zur Wirtschaftsprüfung vor allem in der Corporate-Finance-Beratung von mittelständischen Unternehmen.

Industriespezialisten beschäftigen sich mit den besonderen Problemstellungen eines Wirtschafts- oder Industriesektors, wie Finanzdienstleister (z.B. Oliver, Wyman & Company) oder Telekommunikationsunternehmen (z.B. Diamond-Cluster).

Funktionale Spezialisten haben sich in Bereichen wie der Organisationsentwicklung (z.B. CONECTA) oder der Produktivitätsberatung (z.B. Czipin & Proudfoot Consulting) etabliert. Besonders zahlreich sind dabei die Personalberater, die sich mit der Suche, aber auch mit der Entwicklung von Mitarbeitern beschäftigen (z.B. Heidrick & Struggles, AMROP Jenewein & Partner, Eblinger & Partner).

Lokale Berater bieten oft eine One-Man-Show und decken bei kleineren Unternehmen die gesamte Bandbreite der Beratung ab.

Interne Beratungsfirmen (z.B. Siemens, Deutsche Bank) haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend etabliert. Sie versuchen innerhalb eines Konzerns, die Unternehmenskultur und das Wissensmanagement klassischer Consultants nachzubilden.

Vielfältige Anforderungen an Berater

So vielfältig wie die Aufgabenbereiche der Consultancies sind auch die Anforderungen an die Berater. Zusätzlich zu ausgeprägten analytischen Fähigkeiten und hoher emotionaler Intelligenz ist überdurchschnittliche Einsatzfreude eine notwendige Voraussetzung. Bei einer Unternehmensberatung zu arbeiten, ist kein Nine-to-five-Job. Die Belastung liegt bei 60 Stunden pro Woche und mehr. Hinzu kommen Reisen und Hotelleben, da die meisten Berater vor Ort beim Klienten tätig sind. Auf der anderen Seite findet Beratung im Team statt – kommunikative Fähigkeiten und ein Sich-einlassen-Können auf ungewohnte Situationen sind daher Grundvoraussetzungen für den Erfolg als Berater.

Trotz dieses anspruchsvollen Profils stehen Unternehmensberatungen nicht nur bei Wirtschaftswissenschaftlern, sondern auch bei Absolventen anderer Studienrichtungen ganz oben auf der Liste der gewünschten Arbeitgeber. Grund dafür sind die spannenden Themenstellungen, die steile Lernkurve

und der Zugang zum Topmanagement. Bei McKinsey etwa hat nur die Hälfte aller Berufsanfänger einen wirtschaftlichen Abschluss. Geisteswissenschaftler, Mediziner, Juristen und Ingenieure beleben auf den Projekten durch ihre andere Sichtweise – zum Wohle der Klienten.

In den letzten Monaten hatten infolge der konjunkturellen Unsicherheit viele Beratungsfirmen mit Stagnation oder sogar rückläufigen Auftragszahlen zu kämpfen. Trotzdem ist nicht damit zu rechnen, dass das langjährige Wachstum der Branche im zweistelligen Bereich beendet ist. Obwohl viele Unternehmen aus Kostengründen ihre Beratungsbudgets gekürzt haben, rechnen die 25 größten Unternehmensberatungen in Deutschland nach einer aktuellen Umfrage der Kommunikationsberatung Lünendonk, Bad Wörrishofen, mit einem durchschnittlichen Wachstum von rund 14 % für 2002. Die Unternehmen wollen also, wie in der Vergangenheit, beim jetzt notwendigen Turnaround nicht auf die Hilfe von Consultants verzichten.

Mag. Alexander M. Swoboda

Die Zukunft der Unternehmensberatung – Krise oder Chance?

Vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Konjunkturlage stellt sich die Frage nach der Zukunft einer Branche, die in den neunziger Jahren mit jährlichen Wachstumsraten im zweistelligen Bereich aufwarten konnte. Nach einer weltweiten Wachstumsdelle 2001, die sogar zur Insolvenz der ältesten Unternehmensberatung der Welt geführt hat, sprechen viele bereits von der Rückkehr zu „Business as usual“. Als Strategieberater sollte

man sich nicht mit dieser oberflächlichen Einschätzung begnügen, sondern versuchen, die dahinter liegenden Muster zu enthüllen.

Erst eine vertiefte Analyse macht klar, dass sich hinter den Kulissen – vielfach eher lautlos – ein Wandel im Beratungsumfeld vollzogen hat, der mittelfristig zu einer massiven Veränderung der gesamten Branche führen wird.

Immer mehr beratungserfahrene Kunden, eine fortschreitende Spezialisierung nach Industrien und Themen und der Wandel von nationalen kleinen Boutiquen zu weltweiten Konzernen haben die Beraterbranche verändert. Es drängt sich die Frage auf, ob der Boom aus einer verschwiegene Elite eine normale Massenbranche hat entstehen lassen, die auf eine Commoditisierung in der Serviceindustrie zusteuert.

Die Übertragung von Erfahrungen aus anderen Industrien bringt es mit sich, dass man schnell von saturierten Märkten spricht und auf eine auf Normalmaß reduzierte Attraktivität schließt. Sind Unternehmensberatungen also die Grundstoffbranche in der Serviceindustrie?

Statt einer theoretischen Betrachtung möchten wir diese Frage einfach durch einen Blick auf das eigene Unternehmen – die Boston Consulting Group – beantworten. Die Veränderungen lassen sich entlang zweier Dimensionen beschreiben: dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern.

Das Unternehmen hat sich aus einer Anzahl nationaler Niederlassungen zum globalen Dorf gewandelt, in dem eine Matrix von Spezialisten (nach Industrie- und Sachthemen gegliedert) beinahe allen Problemstellungen nachspürt. Möglich wird dies durch die weltweite Vernetzung und den ausgeprägten Teamegeist der Mitarbeiter. Das Ergebnis ist Innovation, und diese führt wiederum zu Wachstum. So ist das Wachstum der letzten Jahre vielfach durch die Entwicklung neuer Themen in bestehenden Kundenbeziehungen begründet.

Betrachtet man die Mitarbeiter, so hat sich das Bild von intellektuellen Abenteurern hin zu Frontrunneuren neuer Konzepte geändert, die nicht lockerlassen, bis das Konzept in die Realität umgesetzt wird. Als Unternehmer im Netzwerk des globalen Dorfes ist jeder gewohnt, bis



Der WU-Absolvent Dr. Christian Krammer ist Manager bei der Boston Consulting Group. Vor BCG war er bei Procter & Gamble London und Wien tätig. Krammer ist auch Lektor am Institut für Unternehmensführung.



Dipl.-Ing. Stephan Dertnig ist Geschäftsführer der Boston Consulting Group und leitet die BCG-Praxisgruppe Organisation. Dertnig studierte an der TU Wien Maschinenbau und absolvierte ein MBA an der INSEAD in Frankreich.

zur Realisierung seiner Überzeugung zu kämpfen und dabei auch das persönliche Marketing nicht zu vergessen. Die Herausforderung durch unsere Kunden bietet dabei die Plattform zur Besetzung von immer neuen Themen und nicht zuletzt zur Positionierung der eigenen Person.

Insgesamt ist es die starke Unternehmenskultur, die aus dem Milliardenkonzern ein globales Dorf macht, und die persönliche Heraus-

forderung in einem produktiven Umfeld, die aus „Success-Seekern“ erfolgreiche Berater macht. Die Weiterentwicklung dieser Geschäftsphilosophie stimmt uns zuversichtlich, dass Unternehmensberatung auch in Zukunft eine Chance darstellen wird – eine Chance allerdings, die nur von wenigen Beratungsunternehmen genutzt werden kann.

Dipl.-Ing. Stephan Dertnig
Dr. Christian Krammer

Mitgliedschaft
im WU
Alumni-Club:
313 36-4455
Jetzt
anrufen!