

# Persönlichkeiten und Spezialisten gefragt

*Nach mehreren durchwachsenen Jahren zieht das Beratungsgeschäft langsam wieder an. 2004 erwirtschafteten die Unternehmensberater ein Plus von einem Prozent, fürs laufende Jahr wird eine Umsatzsteigerung von drei Prozent erwartet. Vor allem der Mittelstand spürt Aufwind. Ist die Branche also überm Berg? Nicht ganz. Sie befindet sich im Wandel.*

Seit drei Jahren gehen Helmut Franken und seine Mitarbeiter bei Christian Fink ein und aus. Der erste Kontakt kam zustande, als Finks Hausbanken dem Unternehmer nahe legten, seine Zahlen besser aufzubereiten. Der Pfaffenhofener Unternehmensberater half bei der Strukturierung der Daten und leitete umfassende Umstrukturierungsmaßnahmen, zum Beispiel in der Fertigung, ein. „Danach ging es mit unserem Betrieb spürbar aufwärts“, sagt Fink. Angespornt vom Erfolg wurde die Zusammenarbeit fortgeführt: Einmal im Monat setzen sich der Unternehmensberater und der Geschäftsführer des Handwerksbetriebes in Vohburg bei Ingolstadt zusammen, um aktuelle Zahlen aufzubereiten, Ziele zu formulieren und Soll-Ist-Vergleiche anzustellen. „Meine Hausbanken sind jetzt total begeistert von meinen Unterlagen“, sagt Fink. Trotzdem wollen die beiden Unternehmer auch in Zukunft zusammen arbeiten. Bei der geplanten Teilverlagerung der Produktion ins Ausland und einer Erweiterungsinvestition in Ingolstadt soll Franken dem Hersteller von Türen, Fenstern und Wintergärten mit Rat und Tat zur Seite stehen. Solche Aufträge sind ganz nach Frankens Geschmack: langfristig angelegt, ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen Berater und Kunde, sichtbare Erfolge, ein zufriedener Auftraggeber - und nicht zuletzt:

klingelnde Kassen. Das Problem ist nur: Es gibt zu wenige lukrative Aufträge. Bis 2003 stiegen die Umsätze des Pfaffenhofener Unternehmens nach eigenen Angaben stetig an. Im letzten Jahr allerdings brach der Umsatz ein, um 10 Prozent.

Die Welt der Unternehmensberatungen ist seit Jahren nicht mehr heil. Während Franken den Einbruch erst im letzten Jahr verspürte, wehte anderen Berater der kalte Wind schon einige Jahre früher ins Gesicht. Seit der Jahrtausendwende muss sich das Gros der Unternehmensberater mit durchwachsenen Geschäften zufrieden geben. Laut BDU (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater) ging der Umsatz in den Jahren 2002 und 2003 um 4,5 bzw. 0,5 Prozent zurück. Kein Wunder, die konjunkturelle Talsohle hat eben auch vor ihrer Branche nicht halt gemacht. Schließlich trifft es die Beratungsunternehmen, wenn ihre Kunden unter Druck geraten. So brach vor allem die Nachfrage von Seiten der Finanzdienstleister und von Unternehmen aus den Bereichen IT, Medien und Kommunikation in den vergangenen Jahren stark ein - weil sie selbst ins Schlingern gerieten. Doch die Gründe für den Schrumpfungsprozess innerhalb der Beraterbranche sind vielfältiger: Vor allem die großen, etablierten Beratungsgesellschaften, wie etwa Mc Kinsey oder Roland



Jörn Leewe

Berger, gerieten zunehmend in die Kritik. Der „Spiegel“ titelte „Ratlos in eigener Sache“, „Die Zeit“ überschrieb einen Bericht mit „Beraten und Verkauft“ und beim Sender „ntv“ sprach man gar von „der Grenze zur Korruption“. Mit der im Frühjahr 2004 breit geführten Diskussion über die Vergabepraxis von Beraterverträgen durch die öffentliche Hand kamen weitere Negativschlagzeilen hinzu. Doch nicht nur die ▶

Presse trug dazu bei, dass die Top-Beratungsgesellschaften Reputationsverluste erlitten. Laut einer Studie der Universität Witten/Herdecke wurde die Kritik auch von enttäuschten Auftraggebern lauter. Diese bemängelten laut Dr. Christoph Kolbeck, Autor der Studie, sowohl das Preis-Leistungs-Verhältnis der Beratungsgesellschaften als auch die Implementierungsschwäche der Projekte. Einer internen Mc Kinsey-Studie will der Autor entnommen haben, dass zwei Drittel aller Projekte an der Umsetzung scheitern.

„Ja, die Umsetzungsfälle“ sagt Norbert Wieselhuber und hebt mahnend den Zeigefinger. In sie sollte man als Berater tunlichst nicht hineintappen, sonst habe der Klient keinen Gewinn, und der Berater einen schlechten Ruf weg. Daher begleiten der Geschäftsführer der Münchner Beratungsgesellschaft Dr. Wieselhuber & Partner und seine Mitarbeiter die Projekte aktiv, gehen mehrmals im Jahr ins Unternehmen hinein und „justieren nach, wenn es nötig ist“. Vielleicht haben die Münchner Berater deshalb in den letzten Jahren gegen den Branchentrend stets zugelegt. Doch Wieselhuber gehört mit 50 Mitarbeitern ja auch nicht zu den ganz Großen der Branche, sondern zu den Mittelständlern, die im Gegensatz zu Mc Kinsey und Co. nicht Konzerne, sondern in erster Linie inhabergeführte, mittelständische Unternehmen beraten.

Und während das Image der Großen in der Vergangenheit einige Kratzer abbekam, erhielten die kleineren Beratungen Oberwasser. Ihnen ist es zu verdanken, dass der Branchenumsatz im letzten Jahr erstmals wieder leicht, nämlich um ein Prozent, zulegen konnte. Die Gesellschaften mit einer halben bis 20 Millionen Euro Umsatz erwirtschafteten 2004 immerhin ein Umsatzplus von fast drei Prozent. Nach Angaben des BDU ist mit diesem Ergebnis die Trendwende eingeläutet worden. Für 2005 prognostiziert der Branchenverband einen Umsatzanstieg von drei Prozent. Auch Personal soll wieder vermehrt eingestellt werden. Laut BDU planen die mittelgroßen Beratungsgesellschaften, die Zahl ihrer Mitarbeiter um acht Prozent aufzustocken, die Top-40-Gesellschaften um drei Prozent und die ganz kleinen Gesellschaften immerhin noch um zwei Prozent. Wiesel-



Norbert Wieselhuber

huber bestätigt diese Aussichten. Fünf bis sechs neue Leute sollen in diesem Jahr rekrutiert werden.

**Ist die Branche** also über dem Berg? Nicht ganz. Erstens profitiert nicht jede Beratungsgesellschaft vom branchenweiten Umsatzplus. „Der Markt entwickelt sich uneinheitlich“, sagt Dr. Reinhard Dörfler, Hauptgeschäftsführer der IHK für München und Oberbayern. Vor allem aber spüren die Beratungsgesellschaften nach wie vor einen enormen Konkurrenzkampf. Schließlich ist Deutschland nach Großbritannien der zweitgrößte europäische Markt für Unternehmensberater. 2004 arbeiteten hier zu Lande mehr als 67.000 Unternehmens- und Personalberater in rund 14.300 Beratungsgesellschaften. Alle zusammen erwirtschafteten einen Umsatz in Höhe von 12,34 Milliarden Euro. Zu diesen klassischen Unternehmensberatern kommen laut amtlicher Statistik noch die Steuer- und Rechtsberater, Wirtschafts- und Buchprüfer, Public-Relations-Berater sowie Markt- und Meinungsforscher hinzu. Fasst man den Begriff der Unternehmensberatungen entsprechend weit, kommt man deutschlandweit auf gut 115.000 Unternehmen und Einrichtungen. Vor allem in den Regionen Düsseldorf, Frankfurt, München und Hamburg haben sich Cluster mit einer großen Anzahl an Gesellschaften herausgebildet. So

zählt allein Oberbayern aktuell 11.245 Beratungsgesellschaften (siehe Grafik S. 52). Und selbst damit ist noch nicht die ganze Palette der Berater abgedeckt, weil Freiberufler in der IHK-Statistik nicht mitgezählt werden. Da jedoch gerade in den Bereichen Rechts- und Steuerberatung die Zahl der freiberuflich Tätigen hoch ist, liegt die tatsächliche Anzahl der Berater in Oberbayern nochmals höher.

**Die große Zahl** der Consultants kommt nicht von ungefähr. Zum Leidwesen der etablierten Unternehmungen ist der Titel „Unternehmensberater“ nämlich nicht geschützt. Während Steuerberater und Wirtschaftsprüfer anspruchsvolle Prüfungen ablegen müssen, bevor sie Mandanten beraten dürfen, kann sich theoretisch jeder als Unternehmensberater bezeichnen. Diese Praxis sowie die in den letzten Jahren erhöhte Freisetzung von Managern aus der Industrie führte dazu, dass etliche Ein-Mann-Beratungen auf den Markt drängten. Etablierte Beratungsgesellschaften sehen diese Entwicklung mit gemischten Gefühlen. Erstens hat die Erfahrung gezeigt, dass die Leistung von unerfahrenen Beratern in Einzelfällen angezweifelt werden muss - was dem Image der Branche insgesamt schadet. Zweitens, und dies ist noch entscheidender, führte die Zunahme der Berater in den letzten Jahren zu einem verschärften Konkurrenzdruck. Die Zahl der Berater ist zwar „seit mehreren Jahren relativ konstant“, sagt Klaus Reiners, Pressesprecher beim BDU. Doch das liegt daran, dass „viele Berater, die neu auf den Markt kommen, auch schnell wieder ausscheiden“. Außerdem: Auch wenn die Zahl der Berater relativ konstant ist, sie liegt auf einem sehr hohen Niveau. Und dies führt nicht nur zu Umsatzeinbrüchen und vereinzelt Firmenaufgaben. Daraus ergibt sich ferner ein enormer Preisdruck, der wiederum vor allem von Neueinsteigern angeheizt wird. Denn während sich Einzelkämpfer zum Teil mit provisorischen Büros in der eigenen Wohnung begnügen, um Kosten zu sparen, residieren größere Beratungsgesellschaften häufig in exklusiven Büroräumen und müssen darüber hinaus hochqualifizierte Mitarbeiter bezahlen. Diese Kosten können natürlich nur über ein entsprechendes Beraterhonorar hereingeht werden. Doch den üb-

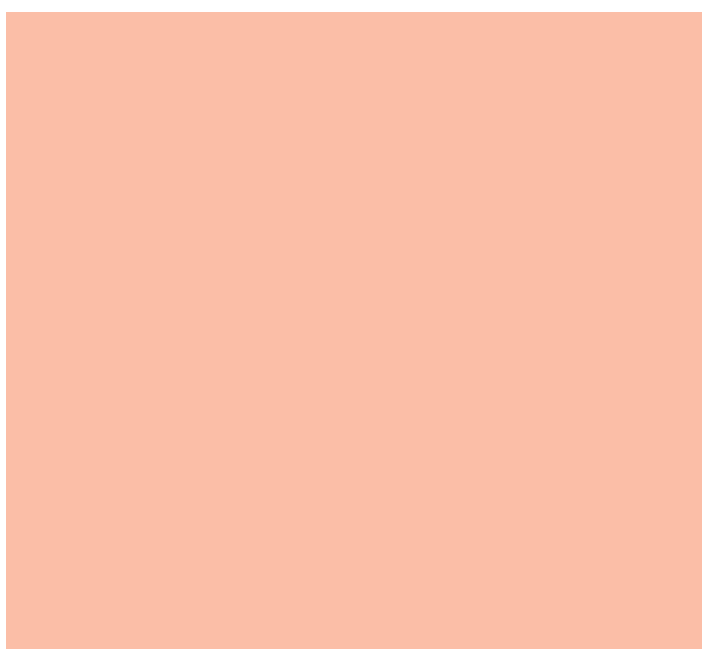
lichen Tagessatz von durchschnittlich 900 bis 2200 Euro für einen gut ausgebildeten Berater will - oder kann - nicht jeder Klient zahlen. Vor allem Unternehmen, die einen Berater engagieren wollen, weil sie sich in einer Schieflage befinden, rechnen mit spitzem Bleistift - und wählen daher nicht immer den geeignetsten, sondern möglicherweise den günstigsten Berater.

Doch obwohl die Kunden mehr denn je auf die Kosten achten: Wer die Wahl aus Hunderten oder Tausenden von Beratern hat, wird anspruchsvoller. Das hat auch Wieselhuber erfahren. „Die Unternehmer haben diverse Erfahrungen mit Beratern gemacht. Das macht sie kritischer.“ Außerdem sind die Leute in den Unternehmen heute besser ausgebildet, und auch die Datenbasis in den Unternehmen ist weitaus professioneller als früher. „Mittlerweile haben viele Unternehmen ein funktionierendes Controlling-System aufgebaut“, weiß Wieselhuber. Daher müssen die Berater weniger analysierend tätig werden, sondern den Fokus eher auf die Umsetzung der Projekte legen. Andererseits sei aber auch die Durchlaufzeit der Projekte heute weitaus kürzer angesetzt. „Hatten wir früher ein halbes Jahr Zeit, müssen wir heute die gleiche Arbeit in drei Monaten erledigen“, sagt der Unternehmensberater. Dieser Zeitdruck habe gar nicht so sehr mit dem Wunsch der Mandanten zu tun, Kosten zu sparen, sondern vielmehr mit der Tatsache, dass Produkte und Projekte heute einfach kurzlebiger seien. „Der Erfolgsdruck ist enorm“, sagt Wieselhuber. „Nicht nur bei den Beratungsgesellschaften, sondern in jedem Unternehmen.“

**Also wird** nach Profilierungs-Strategien gesucht. „Man muss neue Wege gehen“, sagt Franken lapidar. „Und mehr tun.“ Zum Beispiel in Werbung investieren. Franken plant daher, mehr Marketing-Aktionen durchzuführen, um neue Kunden zu gewinnen. Wie die genau aussehen, will er aus Angst vor Nachahmern nicht ausplaudern. Dafür verrät Susanne Lindemann, in der IHK für Dienstleistungen zuständig, die Geheimnisse einer gelungenen Kommunikationspolitik: „Es muss deutlich gemacht werden, dass der Kunde Vertrauen zu seinem Berater fassen kann und die Beziehung langfristig angelegt ist.“ Zu

den weiteren Kunden gewinnenden Maßnahmen gehören auch erste kostenlose Orientierungsgespräche.

**Daneben haben** mittelständische Gesellschaften die soziale Kompetenz ihrer Berater als Profilierungsinstrument gegenüber den großen Gesellschaften entdeckt: Man will nicht mit erhobenem Zeigefinger beim Kunden auftreten, sondern sich auf gleicher Augenhöhe begegnen. Das heißt auch, die Sorgen und Nöte der Kunden ernst zu nehmen, selbst wenn sie weniger mit Zahlen, Daten und Fakten zu tun haben. „Der Chef eines Familienunternehmens will auch mal einen Rat, wie er die Streitigkeiten mit dem mitarbeitenden Sohnmann beilegen kann“, sagt Wieselhuber. Dass die Wahl der richtigen Unternehmensberatung immer stärker von der Persönlichkeit des Beraters abhängig gemacht wird, stellt auch Eugen Angster, Vorsitzender der Bundesvereinigung Restrukturierung, Sanierung und Interim Management, kurz BRSI e.V, fest. Daher empfiehlt seine Organisation, die die Kommunikation zwischen Experten, aber auch zwischen Beratern und Kunden fördert, nur solche Berater, die zum Kunden passen. „Ein kleiner Bäcker hat andere Anforderungen als ein 2.000-Mann-Betrieb“, sagt Angster. Daneben müsse immer die spezifische Situation im Unternehmen berücksichtigt werden. Besonders wichtig sei jedoch, dass die Chemie zwischen Berater und Mandant stimme. Und dass ein Vertrauensverhältnis entsteht. Dieses zu fördern und den Kontakt zwischen Kunden, Beratern und Kreditinstituten zu intensivieren, hat sich die BRSI auf die Fahne geschrieben. Die Vereinigung mit ihren rund 130 Mitgliedern setzt daher bewusst auf den interdisziplinären Austausch zwischen allen Parteien. Es sind also neue, zukunftsorientierte Konzepte und Arbeitsmethoden gefragt, wenn man als Unternehmensberater erfolgreich am Markt operieren will. Oder anders gesagt: Die Beratungsgesellschaften müssen auf den ständigen Wandel reagieren - auch was die Beratungsfelder angeht. So boomten in den letzten Jahren, als die Konjunktur stotterte und die Zahl der Firmenpleiten Rekordhöhen erreichte, die Geschäfte der Sanierungsberater. Auch Franken ist häufig von Kreditinstituten ins Boot geholt worden, weil die Kunden aus ihren Liquiditätsengpässen nicht mehr aus eigener Kraft heraus kamen. „Viele dieser Unternehmen haben wir mit unsere Arbeit wieder auf Vordermann gebracht“, sagt Franken. Doch die Hochphase der Turn- ▶

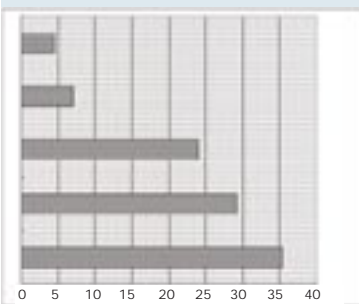


around-Beratungen ist vorbei. Obwohl sich die Wirtschaft noch nicht nachhaltig gebessert hat, erkennen Experten eine ansteigende Nachfrage nach Strategieberatungen. „Der Bedarf an Beratungsleistungen bei strategischen Marketing- und Internationalisierungsfragen zieht an“, meldet der BDU. Sich dem Wandel anzupassen, bedeutet weiterhin, neuen Branchen gegenüber aufgeschlossen zu sein. So

zeigt die Gesundheitsbranche derzeit einen erhöhten Beratungsbedarf. Allerdings kann nicht jedes Beratungsunternehmen jedes Unternehmen beraten. Bringen die Berater keine Erfahrungen in der entsprechenden Branche mit, ist eine Unterstützung auf höchstem Niveau kaum zu erwarten. Dies ist der wesentliche Grund dafür, warum sich die Unternehmensberatungen zunehmend spezialisieren. Während die

großen Beratungsunternehmen spezielle Abteilungen für gewisse Branchen oder Funktionen ausbauen, müssen sich die kleineren Unternehmen ganz und gar auf eine Branche bzw. eine Funktion, also beispielsweise die Strategie- oder die Sanierungsberatung, fokussieren. „Spezialisten haben Allroundern gegenüber einen absoluten Wettbewerbsvorteil“, erklärt Lindemann. „Einer der Vorteile der Spezialisten

## BERATUNGSFELDER



Human Resources: 4,5%  
 Personal: 7%  
 Strategie: 24%  
 IT: 29,2 %  
 Organisation: 35,3%

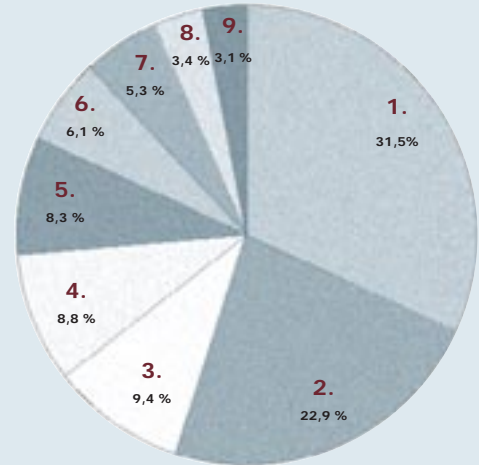
## UNTERNEHMENSBERATUNGEN

	München	Oberbayern ohne München	Oberbayern gesamt
<b>Unternehmens- und Public-Relations-Beratung</b>	3.596	4.251	<b>7.847</b>
<b>Markt- und Meinungsforschung</b>	384	201	<b>585</b>
<b>Wirtschafts- und Buchprüfung, Steuerberatung</b>	1.118	1.643	<b>2.761</b>
<b>Rechtsberatung</b>	28	24	<b>52</b>
	<b>Gesamt 11.245</b>		

Quelle: IHK München, 2005

## BRANCHENVERTEILUNG

1. Verarbeitendes Gewerbe: 31,5%
2. Finanzdienstleister: 22,9%
3. Öffentlicher Sektor: 9,4%
4. IT: 8,8%
5. Energie- und Wasserversorgung: 8,3%
6. Transport und Touristik: 6,1%
7. Groß- und Einzelhandel: 5,3%
8. Gesundheits- und Sozialwesen: 3,4%
9. Immobiliensektor: 3,1%



Quelle: Studie der Universität Witten/Herdecke, 2003

### Größte Zuwächse und Rückgänge von Beratungsprojekten:

Verarbeitendes Gewerbe: + 0,4% auf 3,9 Milliarden Euro (darunter vor allem Konsumgüterindustrie: + 5 % auf 522 Millionen Euro)  
 Gesundheitswesen: +4% auf 430 Millionen Euro  
 IT: -2,5% auf 1 Milliarde Euro

Quelle: BDU, 2005

ist, dass sie plausibler kommunizieren können, was sie machen und was sie können.“ Novumed Life Science Consulting ist eine dieser Spezialisten. Seit gut zwei Jahren ist Gründer Jörn Leewe mit einem Team aus Medizinern, Biochemikern und Betriebswirtschaftlern auf dem Markt. Für ihn war es von Anfang an klar, sich eindeutig in einer Industrie und mit einer Funktion (Strategieberatung) zu positionieren. Breit auf-

gestellte Beratungsunternehmen sind seiner Meinung nach auf Dauer nicht wettbewerbsfähig. Leewes Entscheidung, Firmen aus den Bereichen Medizintechnik, Biotechnologie und Pharma zu beraten, wurde von zwei Überlegungen gestützt: Zum einen haben die Consultants Erfahrungen bei Strategieberatungen (Roland Berger, Boston Consulting Group) und Life Science Unternehmen (Fresenius Medical Care,

CarboGen) gesammelt. Zweitens ist Leewe überzeugt, dass sich die Branche trotz der aktuellen Konsolidierungsphase langfristig auf Wachstumskurs befindet. Für seine Firma prognostiziert Leewe ebenfalls ein Umsatzwachstum. Die vom Branchenverband vorausgesagten drei Prozent? „Deutlich mehr“, ist Leewe überzeugt. ■

SABINE HÖLPER

## Qualität als Marketinginstrument

### Der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen in einem hart umkämpften Markt

Am 20. September 2005 laden die Industrie- und Handelskammer für München und Oberbayern und der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. Entscheider aus

zum Branchenforum Unternehmensberatung ein.

- Beratungsunternehmen
- Wirtschaftsprüfungsgesellschaften
- Personalberatungen
- Marktforschungsunternehmen

#### Begrüßung IHK, BDU

16:00 - 16:15 Uhr

Detlef Dörrlé, Vizepräsident der IHK für München und Oberbayern,  
Christoph Weyrather, Geschäftsführer Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V.

#### Beratungsqualität und Qualitätsmanagement für Unternehmensberater,

16:15 - 17:15 Uhr

Martin Scheinert, Geschäftsführer RKW Bayern GmbH Beraterhaus

#### Kaffeepause

17:15 - 17:30 Uhr

#### Die Vertragsbeziehungen zwischen Beratern und Kunden

17:30 - 18:30 Uhr

Prof. Dr. Andreas Quiring, Quiring Simon Frick Partnerschaft Rechtsanwälte

#### Marketing für Unternehmensberatungsdienstleistungen

18:30 - 19:30 Uhr

Prof. Dr. Christian Schade, Institut für Entrepreneurship /  
Innovationsmanagement Humboldt-Universität zu Berlin

#### get together mit Buffet

ab 19:30 Uhr

Termin: Dienstag, 20. September 2005, 16:00 bis 20:30 Uhr

#### Ort:

Forum der IHK-Akademie München,  
Orleansstraße 10-12, 81669 München

#### Kosten:

40 Euro zzgl. 16 % MwSt. mit Imbiss, Getränken und Kaffee



Bitte hier abtrennen!

Information und Anmeldung: Anika Heims, Tel. 089-5116-630, E-Mail: [heims@muenchen.ihk.de](mailto:heims@muenchen.ihk.de)

# ANMELDUNG

JETZT DEN COUPON AUSFÜLLEN UND PER FAX 089 5116-8630 AN DIE IHK MÜNCHEN

Hiermit melde ich mich verbindlich für die Veranstaltung "Branchenforum Unternehmensberatung: Qualität als Marketinginstrument - der Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen in einem hart umkämpften Markt" am 20. September 2005 in der IHK-Akademie München, Orleansstrasse 10 - 12, 81669 München an. Die Kosten pro Person betragen 40 Euro zzgl. 16 % MwSt.

Name, Vorname \_\_\_\_\_

Anzahl Personen \_\_\_\_\_

Firma, \_\_\_\_\_

Funktion \_\_\_\_\_

Straße, Nr. \_\_\_\_\_

Telefon/E-Mail \_\_\_\_\_

Ort/ PLZ \_\_\_\_\_

Datum/Unterschrift \_\_\_\_\_

#### Rücktritt:

Sie können bis 14 Tage vor Beginn der Veranstaltung schriftlich zurücktreten. Bei späterer schriftlicher Abmeldung ist der Veranstalter berechtigt, 30 % des Rechnungsbetrages als Kostenpauschale zu verlangen, bzw. einzubehalten. Bei Absagen am Vortag oder am Veranstaltungstag beträgt die Kostenpauschale 100 %. Die Kostenpauschale entfällt, wenn Sie einen Ersatzteilnehmer benennen. Falls die Veranstaltung durch uns abgesagt werden muss, werden bezahlte Entgelte erstattet; weitere Ansprüche sind ausgeschlossen.