

Harvard Business manager

August 2005

Harvard Business Review – erweiterte deutsche Ausgabe

Deutschland € 11,80

www.harvardbusinessmanager.de

■ **Berater**

Generalist oder
Spezialist – wer
setzt sich durch?

■ **Handel**

Wie viel Auswahl
Kunden
wirklich wollen

■ **Demografie**

Alte und junge
Mitarbeiter fördern –
aber wie?

■ **Innovation**

So testen Sie
Ihr neues
Geschäftsmodell

Was ist die Managerausbildung
noch wert?

MYTHOS UND WIRKLICHKEIT MBA

PLUS:
Gespräch mit
Personalvorstand
Ernst Baumann
über Karriere
bei BMW



Österreich: € 14,-; Schweiz: sfr 21,-; Italien: € 16,-; Luxemburg: € 14,-; Spanien: € 16,-

Berater unter Druck

CONSULTING: McKinsey, Roland Berger und Co. müssen ihr Geschäftsmodell überprüfen. Spezialisten nehmen den Generalisten Marktanteile weg; die Aufstiegschancen für junge Berater verschlechtern sich.

Von Christoph Lechner, Nicola Gesing,
Markus Kreutzer und Günter Müller-Stewens

Das einst so glänzende Image der Beratungsbranche hat Kratzer bekommen: Die Verwicklung in Unternehmenskrisen (zum Beispiel McKinsey bei Swissair), die Debatte um hohe Honorarsätze bei öffentlichen Aufträgen (etwa Roland Berger bei der Bundesagentur für Arbeit) und um Netzwerke von Beratern (wie von BCG in der Private-Equity-Szene) haben kritische Diskussionen über die Rolle der Consultants ausgelöst. Auch wirtschaftlich sind die Zeiten schwieriger geworden. Von zweistelligen Wachstumsraten wie in den 90ern waren die Unternehmen in den vergangenen Jahren weit entfernt.

**CHRISTOPH LECHNER und
GÜNTER MÜLLER-STEWENS**
*sind Professoren für Strategisches
Management an der Universität St. Gallen.*

**NICOLA GESING und
MARKUS KREUTZER**
*sind als wissenschaftliche Mitarbeiter am
Lehrstuhl von Professor Lechner tätig.*

Viele Beratungen überprüfen daher derzeit ihr Geschäftsmodell und arbeiten an einer Neuausrichtung. Für uns war dies Anlass, die Branche und ihre künftige Entwicklung mit Hilfe einer Umfrage genauer zu untersuchen. Insgesamt 186 Beratungsunternehmen aus Deutschland, der Schweiz und Österreich haben Anfang 2005 den von uns entworfenen Fragebogen beantwortet; zusätzlich haben wir Experten aus der Berater-szene und deren Klienten interviewt.

Die sieben wichtigsten Ergebnisse

Wir haben uns dabei auf die Themen Positionierung und Wettbewerb, das Verhältnis zwischen Klient und Berater, Serviceleistungen, Geschäftsprozesse sowie Personalführung konzentriert. Wir konnten so sieben wichtige Trends herausarbeiten.

1. Zwang zur Differenzierung

Mehr als 70 Prozent der befragten Unternehmen sehen die Notwendigkeit, sich stärker von der Konkurrenz

zu differenzieren. Die Gründe sind vielfältig: Zum einen nimmt der Wettbewerbsdruck zu, weil die Budgets der Kunden für externe Beratung nur wenig wachsen; zum anderen sind mit konzerninternen Beratungen kompetente Konkurrenten entstanden (etwa bei Siemens oder der Deutschen Telekom). Zusätzlich drängen Billiganbieter mit standardisierten Lösungen für ausgewählte Probleme auf den Markt.

Außerdem wird es schwieriger, gleichzeitig Spitzenleistung beim Branchen-Know-how und bei der Beratung in funktionalen Bereichen wie Strategie oder Marketing zu bieten. Breit aufgestellte Generalisten sind verstärkt mit fokussierten Wettbewerbern konfrontiert, gegen die sie oft nicht die besten Karten haben. So erklärte uns der Finanzvorstand einer deutschen Bank, dass für ihn solche Alleskönner im Investmentbanking keine entscheidende Rolle mehr spielen. Nur noch Spezialisten (wie zum Beispiel Mercer Oliver Wyman, eine Beratung für Finanzdienstleistungen und Risikomanagement) seien in der Lage, in diesem sich rasch verändernden Geschäft sinnvoller Rat zu geben.

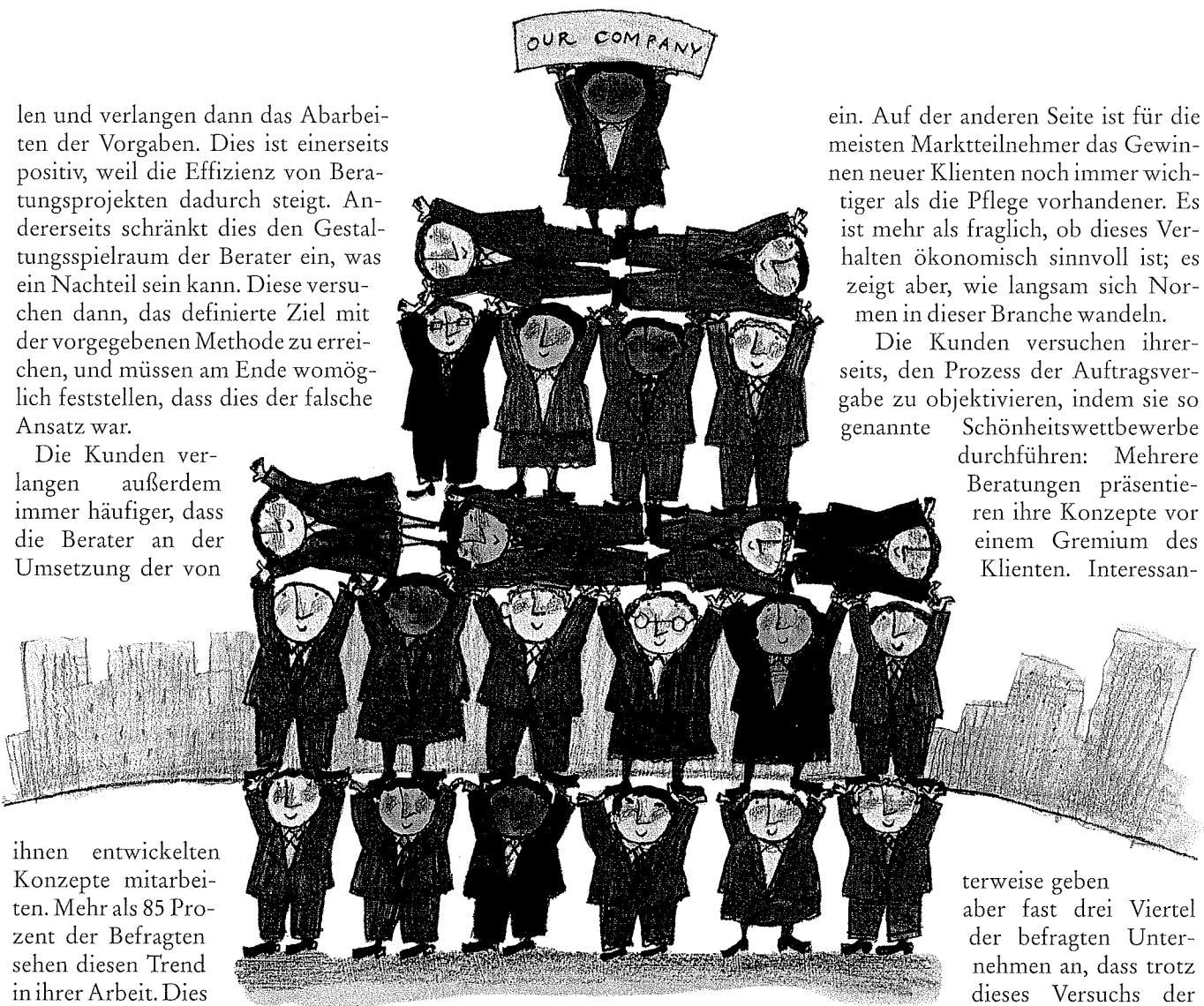
Für Spezialisten ist es heute einfacher, ein eigenes Profil zu entwickeln. Dienstleistungen, die vor 10 oder 20 Jahren kaum ein Kunde nachfragte oder die gar nicht existierten, sind mittlerweile zu respektablen Geschäften herangewachsen (beispielsweise Beratung für Hedgefonds oder die Suche nach Mitgliedern für Aufsichtsräte).

2. Anspruchsvollere Klienten

Die Kunden haben gelernt, wie Beratungen funktionieren, und wissen daher genauer, was sie erwarten können. Ein Grund dafür sind die vielen ehemaligen Berater, die heute bei ihren einstigen Klienten arbeiten und ihr Hintergrundwissen mitgebracht haben. Eines der prominentesten Beispiele ist sicher Klaus Zumwinkel, Chef der Deutschen Post und ehemaliger McKinsey-Partner. Die Kunden konfrontieren die Berater bereits von Anfang an mit sehr klaren Projektzie-

len und verlangen dann das Abarbeiten der Vorgaben. Dies ist einerseits positiv, weil die Effizienz von Beratungsprojekten dadurch steigt. Andererseits schränkt dies den Gestaltungsspielraum der Berater ein, was ein Nachteil sein kann. Diese versuchen dann, das definierte Ziel mit der vorgegebenen Methode zu erreichen, und müssen am Ende womöglich feststellen, dass dies der falsche Ansatz war.

Die Kunden verlangen außerdem immer häufiger, dass die Berater an der Umsetzung der von



ihnen entwickelten Konzepte mitarbeiten. Mehr als 85 Prozent der Befragten sehen diesen Trend in ihrer Arbeit. Dies ist einerseits positiv:

Die Formulierung der Strategie und deren Umsetzung sind nicht länger getrennte Schritte, sondern erfolgen ineinander verwoben. Die Beteiligten können schneller reagieren und erkennen, ob das Vorhaben Erfolg hat. Andererseits hängt die Umsetzung von vielen Faktoren ab, die Beratungen zum Teil kaum beeinflussen können.

3. Erfolgsabhängige Bezahlung

Der allgemeine Trend hin zu einer quantitativen Bewertung von Leistungen macht auch vor der Beraterbranche nicht halt. Daher enthalten Aufträge immer häufiger eine erfolgsabhängige Komponente, wie knapp 40 Prozent der Befragten angeben. Dies gilt vor allem für Großprojekte. Oft muss die Beratung anders als früher einen Teil des Risikos mittragen: Verläuft das Projekt gut, hono-

riert der Auftraggeber die erbrachte Leistung überdurchschnittlich hoch; verläuft es schlecht, bleiben die Berater auf einem Großteil ihrer Kosten sitzen. Entsprechend heiß diskutiert die Branche derzeit Mess- und Abrechnungsverfahren.

Die Kundenzufriedenheit verliert damit als Erfolgsmaßstab an Bedeutung. Jeder erfahrene Berater weiß, dass er diese mit einigem Geschick mehr oder weniger stark beeinflussen kann. Daher ist es – zumindest aus Klientensicht – zu bevorzugen, wenn die Wirksamkeit des Beratungsprojekts als Bewertungsmaßstab dient.

4. Persönliche Netzwerke

Die befragten Beratungen sehen das größte Verbesserungspotenzial in der Akquise neuer Kunden. Mehr als zwei Drittel räumen hier Schwachstellen

ein. Auf der anderen Seite ist für die meisten Marktteilnehmer das Gewinnen neuer Klienten noch immer wichtiger als die Pflege vorhandener. Es ist mehr als fraglich, ob dieses Verhalten ökonomisch sinnvoll ist; es zeigt aber, wie langsam sich Normen in dieser Branche wandeln.

Die Kunden versuchen ihrerseits, den Prozess der Auftragsvergabe zu objektivieren, indem sie so genannte Schönheitswettbewerbe durchführen: Mehrere Beratungen präsentieren ihre Konzepte vor einem Gremium des Klienten. Interessan-

terweise geben aber fast drei Viertel der befragten Unternehmen an, dass trotz dieses Versuchs der Versachlichung nach

wie vor persönliche Netzwerke eine entscheidende Rolle spielten – ja sogar in der Lage seien, Bewerber aus dem Rennen zu werfen.

5. Hierarchien unter Druck

Klassischerweise gibt es in einer Beratung drei Hierarchieebenen: Partner, Projektleiter, Juniorberater. Je mehr es den Partnern gelingt, Projekte durch – schlechter bezahlte – Juniorberater abarbeiten zu lassen, desto rentabler wird ein Auftrag. Je nach Unternehmen schwankt das Verhältnis von Partnern zu Junioren in einem Projekt zwischen 1:7 in der Strategieberatung und 1:100 im Bereich Informationstechnik.

Auf dieser Vorgehensweise baut das gesamte Geschäftsmodell der Beratungsbranche auf. Doch jetzt scheint dieses Konzept an seine Grenzen zu

stoßen, wie 60 Prozent der befragten Firmen meinten. Die Klienten fordern zunehmend die Präsenz von Seniorberatern. Ihre Bereitschaft sinkt, einem Junior zu Beginn eines Projekts erst einmal das Geschäft zu erklären. Die Kunden wollen auch nicht immer ein großes Team von Beratern im Haus haben, sondern verlangen, die Beratungsleistung genau auf sie zuzuschneiden.

Dies führt dazu, dass die typische pyramidenförmige Verteilung der Mitarbeiter in der Hierarchie (wenige Partner, viele Juniorberater) nicht mehr den Klientenbedürfnissen entspricht. Stattdessen sind in einigen Bereichen andere Strukturen angemessener, etwa eine diamantartige, bei der die mittlere Ebene zahlenmäßig am stärksten vertreten ist, oder gar eine, bei der die Pyramide auf dem Kopf steht und mehr Partner als Juniorberater in einem Projekt arbeiten. Hier die richtige Aufstellung für das eigene Kundensegment zu finden ist eine der größten Herausforderungen für die Beraterzunft.

dem zufolge Mitarbeiter innerhalb einiger Jahre entweder auf Grund guter Leistungen aufsteigen oder das Unternehmen verlassen. Doch Partnern fällt es häufig schwer, diese Linie auf der eigenen Hierarchiestufe konsequent anzuwenden; niemand zwingt gern seinesgleichen, den Partnerstatus aufzugeben.

Die Folge sind schlechtere Aufstiegschancen; deutlich mehr als die Hälfte der Befragten beklagen dies in unserer Untersuchung. Konnte früher ein Berater bei herausragender Leistung nach sieben bis acht Jahren in das Partnerkollegium gelangen, sind es mittlerweile im Schnitt zehn bis zwölf Jahre – in Einzelfällen sogar noch mehr.

7. Individuelle Entlohnung

Gleichzeitig ändert sich auch die Art, wie die Partner den Unternehmensgewinn untereinander aufteilen. Zwei Modelle konkurrieren dabei miteinander (sie werden aber zum Teil auch kombiniert): Entweder hängt die Entlohnung ausschließlich von der jewei-

ger produktive Kollegen. Es ändert sich auch die interne Kultur, die Bereitschaft zur Kooperation sinkt. In Extremfällen werden Partner sich auf Risiken einlassen, die sie anderenfalls wohl nicht eingegangen wären. Die Folgen für ein partnergeführtes Unternehmen können zerstörerisch sein – wie der Zusammenbruch der amerikanischen Wirtschaftsprüfung Arthur Andersen im Zuge der Bilanzskandale in den Jahren 2001 bis 2002 (Stichwort Enron und Worldcom) eindrucksvoll belegt.

Fazit

Wie unsere Studie zeigt, befindet sich die Beratungsbranche in einem tief greifenden Wandel. Auch wenn noch nicht im Detail klar ist, wie die Entwicklung aussehen wird, so zeichnet sich bereits heute der Trend hin zu mehr Differenzierung und Spezialisierung ab. Vielfalt wird Einheitlichkeit ersetzen. Gute Aussichten also für Beratungen, die sich selbst den richtigen Rat geben – und ihn auch umsetzen. ■



6. Aufstiegschancen sinken

Laut eines bekannten Bonmots arbeiten Berater nicht für ein Unternehmen, sondern für ihre Karriere. Die Aussicht, Partner zu werden, ist nach wie vor einer der stärksten Anreize, um die Ochsentour durch die einzelnen Hierarchiestufen auf sich zu nehmen. Angesichts der deutlich geschrumpften Wachstumsraten der Beratungen dauert es heute aber deutlich länger, bis selbst hervorragende Nachwuchskräfte an die Spitze rücken.

Die Karrierechancen dieser Talente würden sich verbessern, wenn die Beratungen auch auf der obersten Führungsebene das Prinzip „up or out“ konsequent anwenden würden,

ligen Leistung eines Beraters ab; je mehr Klienten ein Partner betreut und je profitabler die Geschäftsbeziehungen sind, desto höher ist sein individueller Verdienst. Oder alle erhalten ihr Geld aus einem großen gemeinsamen Topf; jeder Partner bekommt dabei in etwa gleich viel, diejenigen mit der größeren Berufserfahrung bis zu einer bestimmten Stufe etwas mehr als die Übrigen.

Unsere Studie zeigt nun, dass die individuelle Entlohnung auf dem Vormarsch ist, zwei Drittel der Befragten bestätigten diesen Trend. Dies hat gravierende Folgen für das Verhalten der Partner gegenüber den Klienten. Herausragende Starberater profitieren und erhöhen den Druck auf weni-

SERVICE

HBM ONLINE

Zwei Fallstudien zum Thema

Beratung:

BUDAY, R.: Als Berater im Spiel bleiben, in: Harvard

Businessmanager, Mai 2003, Seite 86–95, Produktnummer 200305086.

HARDING, F.: Das Kreuz mit dem Cross Selling, in: Harvard Businessmanager, November 2004, Seite 65–75, Produktnummer 200411065.

(zu beziehen über:

www.harvardbusinessmanager.de)

KONTAKT

markus.kreutzer@unisg.ch

© 2005 Harvard Businessmanager
Produktnummer 200508006, siehe Seite 116