

# Perspectives for Talents ▒▒▒



## Consulting Report

Problemlöser gesucht – Jobs in der Beraterbranche

## Problemlöser gesucht – Jobs in der Beraterbranche

Sie kommen immer dann, wenn es schwierig wird. Die Beraterbranche in Deutschland boomt – und die Unternehmen sind ständig auf der Suche nach qualifiziertem Nachwuchs.

Die Situation ist schwierig: Das Unternehmen weiß, dass sein Kerngeschäft in der Zukunft nur noch langsam wachsen wird. Neue Geschäftszweige müssen dringend her, neue Märkte mit besseren Absatzchancen. Aber welche? Und wo? Mit dem Eintritt in einen anderen Markt ist ein großes Risiko verbunden, denn der Markteintritt ist mit hohen Investitionen verbunden. Immer wenn Firmen Expertise von außen benötigen, holen sie Berater von Beratungsfirmen wie McKinsey, Bain&Company oder Roland Berger. Sie helfen Unternehmen, die richtige Entscheidung zu treffen.

### Wenn die Kasse klingelt

Unternehmensberatung ist ein boomendes Geschäft. Nie zuvor hat die deutsche Wirtschaft mehr Geld für Expertenwissen ausgegeben: Im Jahr 2006 setzte die Branche laut dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) fast 15 Milliarden Euro um – ein Wachstum von rund 11,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die größte Nachfrage kam dabei aus der verarbeitenden Industrie: Um fast eine halbe Milliarde Euro legte der Umsatz im vergangenen Jahr auf 5,01 Milliarden zu. Andere Wachstumstreiber waren Banken und Versicherungen: Sie zahlten insgesamt nach Angaben des BDU etwa 3,51 Milliarden an die Berater – ein Anteil von fast 25 Prozent am Gesamtumsatz.

Wenn es der Wirtschaft gut geht, klingeln auch bei den Beratern die Kassen: Noch in den Jahren 2002 bis 2004 war die Berater-Branche nur gering gewachsen – für das laufende Jahr erwarten die Beratungen dagegen ein Umsatzplus von 11 Prozent – fast 85 Prozent der Befragten gaben in einer Umfrage des BDU zu Beginn des Jahres an, eine weitere Verbesserung der Geschäftslage zu erwarten. Der Optimismus wirkt sich auch auf die Beschäftigtenzahlen aus: Nach Angaben des BDU arbeiteten 2006 in Deutschland etwa 73.000 Berater in rund 14250 Beratungsgesellschaften - Tendenz steigend.

In Deutschland ist der Beruf des Unternehmensberaters nicht geschützt – im Grunde kann jeder den Titel tragen, der in der Beratung tätig ist. Als hauptberuflich beratend gilt der, der im Jahr pro Jahr 150 Beratungstage vorweisen kann. Dazu sollten sich Berater nach Auffassung der Verbände im Umfang von 30 Stunden im Jahr weiterbilden.

Gegenüber dem Jahr 2006 stieg die Zahl der Beschäftigten bei den Beratungsunternehmen um rund sieben Prozent. Auch für das nächste Jahr wollen die Firmen neue Leute einstellen, um ihren Beraterstab zu vergrößern. Das gilt für große Beratungen wie McKinsey oder

Bain&Company ebenso wie für kleinere, spezialisierte Beratungsunternehmen. So will die Boston Consulting Group im nächsten Jahr allein in Deutschland 220 neue Beraterinnen und Berater einstellen, bei Booz Allen Hamilton sind es 100 bis 120 und bei Roland Berger Strategy Consultants 150 geplante Neueinstellungen. Auch der Branchenprimus McKinsey will 2008 bis zu 300 neue Berater einstellen. „Wir befinden uns auf Wachstumskurs und wollen als Marktführer in Deutschland unsere Position ausbauen“, sagt Dr. Thomas Fritz, Director of Recruiting bei McKinsey. Ebenso optimistisch ist man bei Booz Allen Hamilton: „Das erklärte Ziel ist ganz klar: Wachstum“, sagt Sprecher Robert Ardelt.

Doch auch kleine Wettbewerber wollen wachsen – wie der deutsche Ableger von Stern Stewart & Co. Die Münchner sind mit 35 Mitarbeitern eine kleine Beratung und wollen wegen der guten Auftragslage bis zu 12 neue Berater einstellen. Bei „normaler“ Fluktuation verbleibe ein Nettowachstum von etwa 10 bis 15 Prozent, sagt Dr. Maximilian Koch, der bei Stern Stewart & Co Partner und für das Personal zuständig ist. Dies sei ein etwas stärkeres Wachstum als in den Jahren zuvor: „Für 2008 sind wir optimistisch“, sagt Koch.

#### Full-Service vs. Strategie

Unternehmensberatung ist nicht gleich Unternehmensberatung. Die Branche ist sehr vielfältig. „Full Service“-Beratungen haben meist ihren Fokus auf Informationstechnologie, bieten aber auch klassische Managementberatung an. Unternehmen wie Accenture oder CSC beschäftigen vor allem Informatiker oder Naturwissenschaftler mit wirtschaftlichen und technischen Kenntnissen. So genannte „Boutiquen“ sind kleine Beratungen, die sich meist auf einen Teilbereich oder auf bestimmte Branchen spezialisiert haben. Im Fall von Stern Stewart & Co. ist das zum Beispiel Portfoliostrategie und Bewertung sowie Unternehmenssteuerung und -organisation. Die „Strategieberatungen“ stellen die Platzhirsche auf dem Markt dar: Sie übernehmen „klassische Managementberatung“ in Strategiefragen, Organisation, Führung, Betriebswirtschaft, Logistik und Marketing. Von den rund 14,7 Milliarden Euro für den gesamten Beratermarkt entfallen allein auf diese Bereiche rund 11 Milliarden Euro. Laut einer Studie der Lünendonk GmbH, einem Spezialisten für Marktforschung, Marktanalyse und -beratung, war McKinsey mit einem Umsatz in Deutschland von 600 Millionen Euro im vergangenen Jahr Marktführer, gefolgt von Roland Berger Strategy Consultants (330 Millionen Euro) und der Boston Consulting Group (305 Millionen Euro). Die größten 25 Management-Beratungen waren laut Lünendonk im Jahr 2006 außerordentlich erfolgreich: 22 Unternehmen konnten gegenüber dem Vorjahr ihre Umsätze steigern.

Auch einzelne, große Unternehmen in der Industrie unterhalten eigene Consultant-Abteilungen, die innerhalb des eigenen Konzerns, aber auch für externe Projekte eingesetzt werden. So berät die „Volkswagen Consulting“ in allen Teilbereichen des Autobauers und ist ständig auf der Suche nach Berater-Nachwuchs. Nach eigenen Angaben versteht sich die Beratung auch

als „Managementnachwuchsschmiede“ für den Volkswagenkonzern. Gegenüber den externen Beratern haben die internen den Vorteil, dass sie den Konzern besser kennen und die Insider-Perspektive haben. Doch genau dies kann auch ein Nachteil sein: Viele Unternehmen engagieren gerade deshalb externe Unternehmen, um einen frischen Blick von außen zu bekommen.

Neben den großen externen und internen Beratungen gibt es eine Fülle von mittleren und sehr vielen kleinen Beratungen, die sich auf bestimmte Aufgaben spezialisiert haben.

### Karriere in einer Boutique

Philipp Krause ist seit 15 Monaten bei Stern Stewart & Co. Er hat sich bewusst für eine kleinere Beratung entschieden: „Wegen des angenehmen Arbeitsumfelds, der flachen Hierarchien und der Möglichkeit, viel Eigenverantwortung zu übernehmen.“ Im Moment arbeitet der Betriebswirt auf Projekten in Zürich und in Frankfurt. Montags mit dem Flieger in die Schweiz, mittwochs zurück in die Stadt am Main, manchmal am Wochenende in die Heimat nach Ingolstadt.

„Natürlich empfindet man das am Anfang als stressig. Aber das pendelt sich ein, man entwickelt eine gewisse Ordnung – und es ist ja auch spannend, immer etwas Neues zu sehen“, sagt der 26-Jährige, der bei Stern Stewart & Co als „Associate“ tätig ist. Im Moment beschäftigt sich der Betriebswirt bei den Kunden mit „Kapitalmarktorientierter Zielableitung“: Dabei arbeitet Krause in der Modellierung, es geht dabei um die unternehmerische Planung und Zielsetzung für die nächsten fünf Jahre. Die entscheidende Frage dabei: Welche quantitativen Wertsteigerungsziele kann und soll sich das Unternehmen setzen? Krauses Arbeitstag beginnt morgens um 8 und endet in der Regel um 21 oder 22 Uhr. „Auf 12 Stunden sollte man sich schon einstellen, das ist relativ normal. Und manchmal kann es auch noch länger dauern“, sagt Krause. Bei Beratern konzentriert sich das Sozialleben auf das Wochenende. „Unter der Woche komme ich höchstens noch dazu, ein paar Anrufe zu machen“, sagt der 26-Jährige. „Im Moment bin ich sehr glücklich mit dem Job, weil man in kurzer Zeit viel lernt und auch kreativ arbeiten kann.“ In rund eineinhalb Jahren sei dann eine von Stern Stewart & Co. geförderte Auszeit für eine Promotion oder einen MBA geplant, sagt Krause.

### Beim Big-Player

Diesen Schritt hat Dirk Harlacher schon gemacht. Nach dem Studium der Wirtschaftsinformatik an der Universität Köln reiste er zunächst sechs Monate lang durch Nord- und Mittelamerika, im April 2004 stieg er dann als Berater bei der Boston Consulting Group ein.

Die Arbeit bei BCG begann mit Projekten in Deutschland und der Schweiz. Einsätze im europäischen Ausland sind längst keine Seltenheit mehr in der Beraterbranche, selbst kleinere Beratungen steigern ihren Umsatz im Ausland immer mehr.

Heute sitzt Harlacher wieder am Schreibtisch im Kölner Büro von BCG. Zurzeit betreut er jedoch keine Kunden, sondern nutzt die Infrastruktur des Büros ganz privat: Er hat eine zweijährige Auszeit genommen und promoviert. Er schreibt über „Governance of Professional Service Firms“ – und beschäftigt sich mit Fragen der Unternehmenssteuerung bei Kanzleien, Wirtschaftsprüfungen oder eben Beratungen. Um sein Auskommen muss sich Harlacher keine Sorgen machen. Bei BCG gibt es, ähnlich wie bei anderen Beratungen, ein Promotionsprogramm. Alle, die daran teilnehmen wollen, sparen ab ihrem ersten Tag bei BCG einen Teil ihres Gehalts an. Mit dem Sparbetrag von fast drei Jahren Beratertätigkeit und mit einem Bonus vom Arbeitgeber kann Harlacher die Freistellungszeit von bis zu zwei Jahren überbrücken. Arbeiten muss der Consultant nebenbei also nicht, sondern kann sich voll und ganz auf die Doktorarbeit konzentrieren. Den Schritt, zu einer großen Strategie-Beratung zu gehen, hat Harlacher nicht bereut: „Ich will die Chance haben, viele Dinge kennen zu lernen – und diese Chance habe ich hier. In ihren ersten Jahren bei BCG sind die Berater als Generalisten tätig und begleiten Kunden aus verschiedenen Branchen. Ich habe beispielsweise schon Unternehmen aus der Finanz-, Versicherungs- und Luftfahrtindustrie beraten.“ Die Arbeit sei also extrem abwechslungsreich. Denn nur auf IT-Projekte wollte sich der Wirtschaftsinformatiker nicht festlegen.

### Die Spezialisten

Dominique Rondé ist voll in seinem Element. Seit Anfang November arbeitet der Softwareentwickler bei einer IT-Unternehmensberatung. Der Quereinsteiger ist Experte für Java und ähnliche Programmiersprachen. In den ersten Wochen hat Rondé ein so genanntes Integrationstraining hinter sich gebracht. Nun arbeitet er an seinem ersten Projekt mit und pendelt zwischen verschiedenen Kundenstandorten. „Reisebereitschaft ist in der Branche notwendig“, sagt Rondé. Man müsse sich im Klaren sein, unter der Woche aus den sozialen Strukturen herausgeholt zu werden, sagt der Berater. „Aber ich finde es spannend, immer neue Leute kennen zu lernen. Wenn ich morgens aufstehe, weiß ich nicht, was den Tag über geschieht“, sagt Rondé. Beim Kunden arbeiten die Berater als Fachkräfte mit speziellen Kenntnissen, wenn zum Beispiel ein Unternehmen eine komplizierte Veränderung seiner IT-Architektur vornehmen will. Wenn etwa eine Bank ein Programm für Risikoanalysen durch ein besseres ersetzen will, fragen die Berater: Welche fachlichen Anforderungen gibt es? Was für technische Voraussetzungen sind zu beachten? Soll das Programm in der Bank laufen, oder für die Kunden im Internet verfügbar sein? Und, nicht zuletzt, wie hoch ist das Budget? Steht genug Geld zur Verfügung, können die Berater ein Programm selbst schreiben, das maßgeschneidert ist für die Problemstellung. „Unternehmen haben das Problem, dass sie nicht einfach in den Elektromarkt gehen können, um ein Programm von der Stange zu kaufen“, sagt Rondé. Zwar gibt es auch Branchenlösungen, die aber an spezifische Erfordernisse angepasst werden müssen. Letztlich ist es eine Frage des Geldes, welche Lösung ein Unternehmen bevorzugt. Es gibt Projekte, an denen 20 oder mehr Berater zur gleichen Zeit arbeiten. Bei anderen reichen ein Projektleiter und ein Spezialist, wenn das Unternehmen zum Beispiel selbst über eine gute IT-Abteilung verfügt. Wie in der Beratung

allgemein gibt es auch bei den IT-Spezialisten Zeiten sehr hoher Arbeitsbelastung. „Das Abschalten muss man schon ganz gut beherrschen, sonst kann man den Job nicht lange machen“, sagt Rondé. Man müsse in der Lage sein, in Zeiten nicht ganz so starker Belastung einen entsprechenden Ausgleich in der Freizeit zu schaffen. Sind bei den großen Strategieberatungen auch Exoten, also Berater mit nicht-wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund tätig, bleiben die IT-Experten weitgehend unter sich. Die meisten haben ein Informatik- oder Elektrotechnikstudium hinter sich. Das konkrete technische Wissen ist unverzichtbar, während große Strategieberatungen auf den Vorteil gemischter Teams bei der Problemlösung setzen. So sind rund 50 Prozent der Berater bei McKinsey Wirtschaftswissenschaftler. Neben klassischen Studiengängen Mathematik, Ingenieurwissenschaften oder Jura gibt es auch die echten Exoten bei McKinsey: Dramaturgen, Musiker oder Sinologen.

Rondé plant derzeit ein Fernstudium zur Weiterbildung und will sich bis hin zur Projektleitung entwickeln.

### Up or Out?

Doch bis dahin ist es ein weiter Weg, und die wenigsten jungen Berater bleiben lange bei ihrer ersten Firma. Branchentypisch ist das so genannte „Up or Out“-System: Nach jedem Projekt wird die Leistung der Berater durch ihre Vorgesetzten bewertet. Diese Bewertungen fließen in eine Jahresbeurteilung ein, die letztlich entscheidend ist für eine Beförderung. Mit jeder Beförderung wächst das Maß an Verantwortung, bis hin zur Management- und Geschäftsführungsmaßnahmen. Damit ändern sich auch die Anforderungen an den Mitarbeiter. Nicht jeder, der ein guter Berater ist, ist auch ein guter Manager und schafft es bis ganz nach oben. Jobwechsel nach einigen Jahren sind deshalb keine Seltenheit. „Up-or-Out“ ist ein kontinuierlicher Prozess, man wird nicht von heute auf morgen mit dem ‘Out’ konfrontiert. Wenn Schwächen erkannt werden, wird versucht, an diesen durch intensive Trainings und Coachings zu arbeiten“ betont Dr. Thomas Fritz, Director of Recruiting bei McKinsey. Beim Marktführer bleiben die Berater durchschnittlich 4,5 Jahre, Mutterschutz und Jobwechsel aus anderen Gründen mit eingerechnet.

### Was der Nachwuchs können muss

Nicht zuletzt wegen dieser hohen Fluktuation sind die Beratungsunternehmen ständig auf der Suche nach Nachwuchs. Dabei haben sie klare Vorstellungen, was ein künftiger Berater mitbringen muss: Laut der aktuellen Staufenberg Studie „Job Trends“ werden „analytische bzw. konzeptionelle Fähigkeiten“ am häufigsten genannt, nämlich von 78 Prozent der befragten Unternehmen. Dicht dahinter folgen Kommunikations- und Teamfähigkeit mit je 73 Prozent.

Fachhochschul-Absolventen haben nur geringe bis gar keine Chancen in der Beratung, dagegen haben viele Beratungen spezielle Programme für Bewerber mit einem Bachelor-Abschluss geschaffen. Sehr gute Noten werden vorausgesetzt: „Wir suchen Berufseinsteiger mit erstklassigen Studienergebnissen. Welche Fachrichtung diese studiert haben, ist für uns zweitrangig“, sagt Sven Wandres, Leiter des Bereichs Recruiting und Marketing bei Oliver Wyman.

Chancen in der Unternehmensberatung bieten sich also auch für Absolventen, die nicht BWL oder ein verwandtes Fach studiert haben: „Rund 40 Prozent der im letzten Jahr neu eingestellten Berater hatten einen nicht-wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund“, sagt Dominik Thielmann, zuständig für das Recruiting bei Bain&Company Germany.

Gerade größere Beratungen setzen auf heterogen zusammengesetzte Teams: „Wir sind grundsätzlich für alle Studiengänge offen“, sagt Stefanie Rossdeutsch, Mitarbeiterin im Recruiting bei Roland Berger Strategy Consultants. Wichtig sei aber, dass Nicht-Wirtschaftswissenschaftler Interesse und Hintergrundwissen für wirtschaftliche Zusammenhänge mitbringen – das heiße jedoch nicht, dass sie zum Beispiel BWL im Nebenfach studiert haben müssten. „Bei uns gibt es Naturwissenschaftler, Germanisten, Theologen und Absolventen anderer Studienrichtungen. Heterogene Teams arbeiten effizienter, weil sie Fragestellungen aus verschiedenen Blickwinkeln bearbeiten können“, sagt Stefanie Rossdeutsch.

„Der Studiengang ist nicht das entscheidende Einstellungskriterium. Wichtiger sind neben exzellenten Hochschulleistungen und sehr guten analytischen Fähigkeiten vor allem Praxis- und Auslandserfahrung“, sagt Robert Ardelt von Booz Allen Hamilton. So suche das Unternehmen zurzeit neben Wirtschaftswissenschaftlern auch Mediziner, Naturwissenschaftler, Ingenieure und Informatiker.

Kleinere Beratungen dagegen stellen bevorzugt Bewerber ein, die fachlich zu ihrer jeweiligen Spezialisierung passen. Keine entscheidenden Vorteile bei den Arbeitgebern gegenüber der Konkurrenz haben Bewerber, die „Unternehmensberatung“ studiert haben, sei es auf Diplom wie an der Uni Oldenburg oder als MBA an der FH-Ludwigshafen. „Grundsätzlich sind uns Absolventen aller Fachrichtungen willkommen; ob sie aber ein Studium mit Fachrichtung Unternehmensberatung absolviert haben, spielt für uns keine Rolle“, sagt Just Schürmann, der für das Recruiting verantwortliche Geschäftsführer bei BCG. Ähnlich sieht man das bei Booz Allen Hamilton: „Ein solcher Schwerpunkt ist sicherlich interessant – jedoch bevorzugen wir keine Studiengänge. Wichtiger sind die gezeigten Leistungen und die praktischen Erfahrungen; ein Schwerpunkt Unternehmensberatung im Studium kann die nicht ersetzen“, sagt Robert Ardelt. Mehrwöchige Praktika in Industrie oder Beratung sind also unverzichtbar, Auslandserfahrung ebenso hilfreich – „während des Studiums, am besten als Auslandssemester oder im Rahmen eines Praktikums“, rät Stefanie Rossdeutsch von Roland Berger. „Internationale Ausrichtung“ und

„sehr gute Sprachkenntnisse“ schätzt man an Bewerbern auch bei der Unternehmensberatung IBM Global Business Services, erklärt Bettina Gerlach, Leiterin im Bereich Recruiting.

Das allein reicht allerdings nicht: „Die Leute müssen entscheidungsfreudig sein und die Dinge selbst in die Hand nehmen“, sagt Dr. Maximilian Koch, Partner bei Stern Stewart & Co und zuständig für das Personal. Wichtig sei auch die Fähigkeit zum unternehmerischen Denken und nicht zuletzt ein hohes Maß an Integrität: „Wir suchen nicht Leute, die zwar Einser-Abschlüsse haben, aber bei denen wir das Gefühl haben, die machen alles ohne ein eigenes moralisches Gerüst. Die haben bei uns keine Chance“, sagt Koch.

Natürlich stehen auch die klassischen Soft-Skills hoch im Kurs bei den Beratungen: „Das richtige Auftreten und rhetorische Fähigkeiten gehören dazu, aber auch Sozialkompetenz, Serviceorientierung und Teamgeist“, sagt Bettina Gerlach von IBM Global Business Services.

Ebenso wichtig ist die Frage, ob sich Bewerber abseits des Studium für etwas engagiert haben: „Sei es in studentischen Initiativen, im Sportverein oder bei politischen Parteien – entscheidend ist, ob jemand begeisterungsfähig ist“, sagt Dominik Thielmann von Bain&Company.

Wer diese Voraussetzungen erfüllt, hat gute Karten im Recruiting-Prozess, der in der Branche nach einem ähnlichen Muster abläuft: In mehreren, je einstündigen Einzelgesprächen fühlen etablierte Berater den Bewerbern auf den Zahn. Bei manchen Beratungen ist davor noch ein mathematischer Test zu bestehen. Fester Bestandteil ist jedoch eine Case-Study, bei denen die Bewerber ihre analytischen Fähigkeiten und ihre Kompetenz, Probleme zu lösen, unter Beweis stellen müssen.

Der beste Weg, schon vorab Beraterluft zu schnuppern, ist aber ein Praktikum bei der Wunschberatung während des Studiums. Dirk Harlacher bei BCG und Phillip Krause von Stern Stewart & Co haben nach ihren Praxis-Eindrücken den Kontakt zum Arbeitgeber gehalten und sind nach dem Abschluss zurückgekommen.

Ebenfalls eine Möglichkeit, praktische Erfahrungen zu sammeln, ist die Arbeit bei studentischen Unternehmensberatungen. Die im Jahr 1992 gegründete OFW Student Consulting and Research (Oscar) GmbH mit Sitz in Köln hat nach eigenen Angaben bereits 70 der 100 größten deutschen Unternehmen beraten. Die derzeit 42 studentischen Berater übernehmen Projekte in der Organisations- und Prozessberatung, im Marketing und Vertrieb, im Controlling, im Bereich Personal und der Marktanalyse. „Unsere Berater bringen den aktuellsten Stand der Wissenschaft direkt mit aus dem Hörsaal“, sagt Oscar-Sprecher René Baron. Viele ehemalige Mitarbeiter von Oscar seien später tatsächlich in der Beratung gelandet, sagt Baron und nennt den großen Vorteil der studentischen Beratung: „Wir bieten Praxis pur, da jedem Berater ein hohes

Maß an Verantwortung übertragen wird.“ Bei den Profis wird solches Engagement gerne gesehen: „Das ist ein Vorteil, weil der Bewerber damit sein großes Interesse an diesem Job zeigt. Wir wollen sehen, dass jemand auch abseits des Studiums etwas bewegt“, sagt Robert Ardelt von Booz Allen Hamilton. Stefanie Rossdeutsch von Roland Berger hält die Arbeit bei studentischen Unternehmensberatungen für positiv: „Das hilft sicher den Bewerbern, weil sie so schon Erfahrungen in der Projektarbeit gesammelt haben. Wenn Bewerber schon während des Studiums dort gearbeitet haben, zeigt das großes Engagement und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen – ein Pluspunkt.“

Ein Pluspunkt, der sich womöglich im Bewerbungsgespräch auszahlt. Und dann ist schon ein großer Schritt gemacht, hinein in die weite Welt der Unternehmensberater.