

DER REIZ DER KLEINEN – UND FEINEN

Ein Plädoyer für den Blick auf kleinere Beratungsgesellschaften.



Nach Jahren des Wachstums bringt die aktuelle Wirtschaftskrise nun auch für die erfolgsverwöhnte Beraterbranche deutliche Einschnitte mit sich. Renommiertere Consulting-Häuser vermelden Umsatzrückgänge und Gewinneinbrüche. Betrachtet man die Zahlen der Unternehmen genauer, so sind jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den Marktteilnehmern zu beobachten. Besonders auffällig sind hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Größenklassen: Rechnen etwa Beratungsunternehmen mit bis zu 2,5 Millionen Euro Umsatz noch mit Wachstumsraten von 7,1% im „Krisenjahr“ 2009, prognostizieren die großen Häuser (Umsatz ab 45 Mio. Euro pro Jahr) ein Wachstum von nicht einmal einem Viertel dessen (1,7%). Auch der aus Boomzeiten gewohnte Mitarbeiteraufbau großer Beratungen wird vor diesem Hintergrund vielfach spürbar gebremst. Das konkrete Beispiel der Münchner Unternehmensberatung actori dagegen zeigt, dass auch in Krisenzeiten mit klar fokussierter Ausrichtung weiter erfolgreich gewirtschaftet und gewachsen werden kann: actori kann 2009 an den geplanten zweistelligen Wachstumszielen festhalten und den Mitarbeiterstock weiter aufbauen. Spezialisiert auf die Beratung von Kultur-, Sport- und Bildungseinrichtungen wird ein Ausbau der Mitarbeiterzahl auf über 40 im Jahr 2009 avisiert.

Wie kommen diese Unterschiede zustande?

Liegt es an strukturellen Problemen, mit denen große Beratungen konfrontiert werden? Sind kleine Beratungen mit ihrem Profil besser für die Herausforderungen einer solchen Krise gewappnet? Ein zentraler Erklärungsfaktor: Gerade in schwierigen wirtschaftlichen Zeiten ist es not-

wendig, Mittel zielgerichtet und absolut effizient einzusetzen. Budgets für Beratungsleistungen werden dementsprechend eher an Consultants vergeben, die ein spezielles Problem im selben Kontext und derselben Branche schon nachweisbar und bestenfalls mehrfach gelöst haben. Folgerichtig haben kleinere Beratungen, die sich häufig in Nischen positionieren und auf abgegrenzte Bereiche spezialisieren, starke Wettbewerbsvorteile. Dies bringt auch für die Mitarbeiter dieser Beratungen eine große Chance für den schnellen Aufbau eines Expertenstatus. Dieser Aspekt, aber auch diverse andere Faktoren machen gerade in Krisenzeiten den Reiz von eher kleineren Unternehmensberatungen für Young Professionals und Hochschulabsolventen wie auch für Klienten aus.

Mitarbeiter schätzen „weiche Faktoren“ und Entwicklungschancen

Die Einstiegsgehälter sind es zumeist nicht, die den Ausschlag für kleine und mittelständische Beratungen geben – dafür punkten sie klar mit weichen, aber nicht minder wichtigen Faktoren. Bei größeren Beratungen begegnet man häufig im Bewerbungsprozess einer gewissen Anonymität und standardisierten Assessment Centern. Bei Mittelständlern dagegen werden – bei gleicher Professionalität des Prozesses und vergleichbaren Anforderungen – typischerweise vier bis fünf persönliche Interviewrunden mit späteren unmittelbaren Kollegen durchgeführt, bei denen zudem meist schon früh die Möglichkeit gegeben ist, sich direkt mit der Unternehmensführung auszutauschen. Diese Gespräche mit Persönlichkeiten, die das Unternehmen selbst mit aufbauen, vermitteln einen deutlich klareren und

unmittelbareren Eindruck vom potenziellen Arbeitgeber und werden von den Bewerbern hoch geschätzt. Bereits im Bewerbungsprozess zeigt sich somit auch schon ein weiterer Reiz der kleineren Unternehmensberatungen: Flache Hierarchien dominieren zumeist die interne Organisationsstruktur. Dies hat den Vorteil, dass Entscheidungswege kurz gehalten werden und ein unmittelbarer Kontakt zu der Geschäftsführung auch im täglichen Geschäft immer möglich ist. Des Weiteren ist der Weg zum persönlichen Aufstieg in der Hierarchie schnell ersichtlich und klar aufgezeichnet.

Die Attraktivität von flachen Hierarchien und kleinen Unternehmen spiegelt sich auch in der Verantwortung wider, die schnell auch jüngeren Mitarbeitern gegeben wird. In kleineren Beratungen ist häufig ein Spirit greifbar, der stark vom unternehmerischen Handeln geprägt ist. Der Erfolg der Firma ist auf weniger Schultern verteilt, die Identifikation mit der Company ist weitaus größer und der Einsatz für den Erfolg der Beratung ist deutlich mehr vom persönlichen Unternehmertum geprägt. Die Mitarbeiter sind hier stärker mit dem Erfolg der Firma verbunden als in größeren Häusern, in denen der Erfolg des Einzelnen nicht immer direkt mit dem des Unternehmens verbunden werden kann.

Haben sich Young Professionals einmal für eine mittelständische Beratung und den häufig damit einhergehenden speziellen Themenfeldern entschieden, ist es naheliegend, dass für die Mitarbeiter gerade diese Felder ausschlaggebend für die Arbeitgeberwahl waren. Die subjektive Wahrnehmung der Projektattraktivität ist dement-

sprechend dauerhaft als sehr hoch einzuschätzen. Die Projektthemen innerhalb der gesetzten Nischen können dabei dennoch durchaus variabel und sehr abwechslungsreich sein, was wiederum durch das Beispiel actori belegt werden kann: Entwickelten die actori-Berater gerade noch ein neues Marken- und Vertriebskonzept für eine führende Oper, so sind sie vielleicht als nächstes mit der Erarbeitung eines Betriebskonzepts für eine Multifunktionshalle oder dem Sanierungskonzept eines professionellen Sportklubs betraut.

Eine weitergehende Spezialisierung einzelner Berater ist darüber hinaus gewollt und wird aktiv nach den persönlichen Interessen und Stärken gefördert. Da kleinere Beratungen zumeist als Experten in ausgewählten Branchen oder für abgegrenzte funktionelle Fragestellungen tätig sind, werden ihre Mitarbeiter auch am Arbeitsmarkt mit eben dieser Fokussierung stark nachgefragt. Diese Beratungen entwickeln sich so häufig zur „Kaderschmiede“ für ihre Schwerpunktbranchen oder –funktionen und stellen so aus Mitarbeitersicht auch ein attraktives Sprungbrett für die Zukunft dar.

Kunden präferieren Beratungen mit hoher Spezialisierung und Umsetzungskompetenz

Vor dem Hintergrund der kritischen gesamtwirtschaftlichen Situation stellt sich nicht nur für Hochschulabsolventen intensiver die Frage nach der passenden Unternehmensberatung. Auch die Kunden, die auf Beratungsleistungen setzen, müssen noch konsequenter eine effiziente Mittelverwendung sicherstellen und die Wahl der Beratung kritischer prüfen.

Argumentiert man aus Klientensicht rein auf Kostenbasis, so führt kein Weg an kleineren Beratungen vorbei. Bei den führenden Strategieberatungen beginnen die Tagessätze für die Bereitstellung eines Juniorberaters bei 2.000 Euro, wohingegen kleinere Häuser ihre Dienste schon ab 1.000 Euro täglich zur Verfügung stellen. Dass der Preis jedoch nicht alleine ausschlaggebend ist, liegt auf der Hand. Handelt es sich um strategisch wichtige Themen, die den Unternehmenserfolg maßgeblich beeinflussen, ist der Preis der Beratung nicht erstes Entscheidungskriterium. Die Frage ist eher: Wer kann die Problemstellung am Besten greifen und lösen? Hier kommt das Thema der Spezialisierung zum Tragen. So führt bei den großen Beratungen die von Projekt zu Projekt wechselnde Team-Besetzung mit oft wenig auf die spezifischen Themen spezialisierten Beratern nicht immer zu optimalen Ergebnissen. Spezialisten, welche aus den kleinen Beratungsunternehmen zum Einsatz kommen und in dieser Besetzung schon diverse inhaltlich sehr vergleichbare Aufgabenstellungen bearbeitet haben, sind hier in ihren Leistungen mindestens ebenbürtig.

Die erfolgreichsten mittelständischen Beratungen – Prof. Fink nennt sie in seiner vielbeachteten Studie die „Hidden Champions am Beratungsmarkt“ – fokussieren sich fast alle auf eine Nische: „Ein Generalist, der in allen wichtigen Beratungsthemen kompetent auftreten muss, tut sich naturgemäß schwerer, in jedem einzelnen Segment des Marktes ein ähnlich klares Profil zu entwickeln.“ Spezial-Beratungen dagegen genießen in ihren Nischen ein überragendes Image. Laut Fink sind die Hidden Champions „die heimlichen Helden der funktionalen Spezialthemen – Business Development etwa, Lieferkettenmanagement oder Controlling.“ – denn Spezialisierung erlaubt es, ein Thema zielgerichteter und in kürzerer Zeit abzuarbeiten. Diese lässt sich auch durch noch so große und intelligent aufberei-

tete Wissensdatenbanken kaum ausgleichen. Kleine Beratungen agieren also näher am Markt und kommen schneller zu konkreten Problemlösungsstrategien.

Auch in den Bereichen Umsetzungskompetenz oder Kommunikationsfähigkeit werden kleine Beratungen von den Auftraggebern regelmäßig besser eingestuft als beispielsweise McKinsey oder die Boston Consulting Group. Speziell das Thema Umsetzungskompetenz gewinnt im Beratungsmarkt nun genau zunehmend an Bedeutung – ein weiterer maßgeblicher Erklärungsfaktor dafür, dass kleinere Beratungen auch aus Sicht der Auftraggeber die Klientenbedürfnisse häufig besser erfüllen können und sich am Markt somit gegenüber großen Consulting-Unternehmen gegenwärtig signifikant besser entwickeln.

Klein aber fein – Best Choice sowohl für Mitarbeiter als auch für Kunden

Während manche Hochschulabsolventen nach ihrem Abgang von der Universität in größeren Beratungen in der Anonymität der Masse zu versinken drohen, in denen die berüchtigte Ellbogenmentalität vorherrscht, so ist das Unternehmensklima in kleineren Beratungen damit kaum zu vergleichen. Der direkte Kontakt zur Führungsebene, kurze Prozesswege, eine ausgeprägte unternehmerische Verantwortung sowie attraktive Projektthemen prägen hier das Arbeitsleben. Kleine Beratungen sind häufig geprägt von exzellent ausgebildeten Spezialisten, von deren Fachwissen Kollegen und Kunden gleichermaßen profitieren können. Diese Tatsache hilft auch den Unternehmen, die vor der Frage stehen: Welche Beratung ist die Richtige für mich? Zwar verfügen größere Beratungen per se über mehr „Manpower“, sehen sich aber häufig im Nachteil gegenüber kleineren spezialisierten und flexibleren Häusern – ganz zu schweigen von den immensen Unterschieden in den angebotenen Tagessätzen.

Klein aber fein: dies ist nicht nur in Krisenzeiten die attraktivere Wahl für ambitionierte Berater und erfolgsorientierte Kunden.

¹ „Facts & Figures zum Beratermarkt 2008/2009“, Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

²DGMF, „Hidden Champions am Beratungsmarkt“ 2006, Prof. Fink

³DGMF, „Hidden Champions am Beratungsmarkt“ 2006, Prof. Fink

⁴DGMF, „Hidden Champions am Beratungsmarkt“ 2006, Prof. Fink



Berater in den Bereichen Kultur, Sport und Bildung

Die Autoren führen die Münchener Beratungsgesellschaft actori, auf deren Referenzliste unter anderem die Fußballbundesligisten Werder Bremen, Hamburger SV und Borussia Dortmund stehen. Prof. Dr. Stefan Mohr (links) ist Geschäftsführer des Unternehmens, Dr.



Patrick Roy (rechts) ist Prokurist und Partner. actori beschreibt sich als spezialisiertes Unternehmen in Beratung, Vermarktung und Ventures. Die Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Kultur, Sport und Bildung.