

Einblick

Frauenquote bei Beratern bleibt niedrig

Erst die Bestätigung, dann der Dämpfer: Die EY-Studienstudie, die in diesem Sommer veröffentlicht wurde, führte den Personalverantwortlichen der Beratungsbranche plastisch vor Augen, wo ihre Baustellen liegen. 4300 Studenten hatten online darüber Auskunft gegeben, wo sie später arbeiten wollen – und welche Anforderungen sie an ihren zukünftigen Arbeitgeber stellen.

Auf den ersten Blick konnten die Recruiter aufatmen: Unter den Studenten mit exzellenten Leistungen strebten die meisten für die Zeit nach dem Abschluss in die Prüfung und Beratung. Über alle Studenten hinweg reichte es noch für Platz fünf. Am attraktivsten erschien der öffentliche Dienst – er punktet vor allem mit der Jobsicherheit.

Hohe Ansprüche

Was Studenten von ihrem künftigen Arbeitgeber erwarten, in Prozent



Handelsblatt | Mehrfachnenn. mögl. | Quelle: EY

Deutlich ernüchternder fällt die Untersuchung jedoch aus, wenn man nach Geschlecht differenziert. Gerade einmal 13 Prozent der Frauen wollen in die Prüfung und Beratung – eine Zahl, die sich auch mit der derzeitigen Realität deckt. „Keine großen Fortschritte ergeben sich hinsichtlich der Frauenquote in der deutschen Beratungsbranche“, konstatierte der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) in seinem letzten Jahresbericht. Auch auf der heutigen Jubiläumskonferenz in Berlin widmet sich eine Veranstaltung der Vielfalt in Beratungsunternehmen.

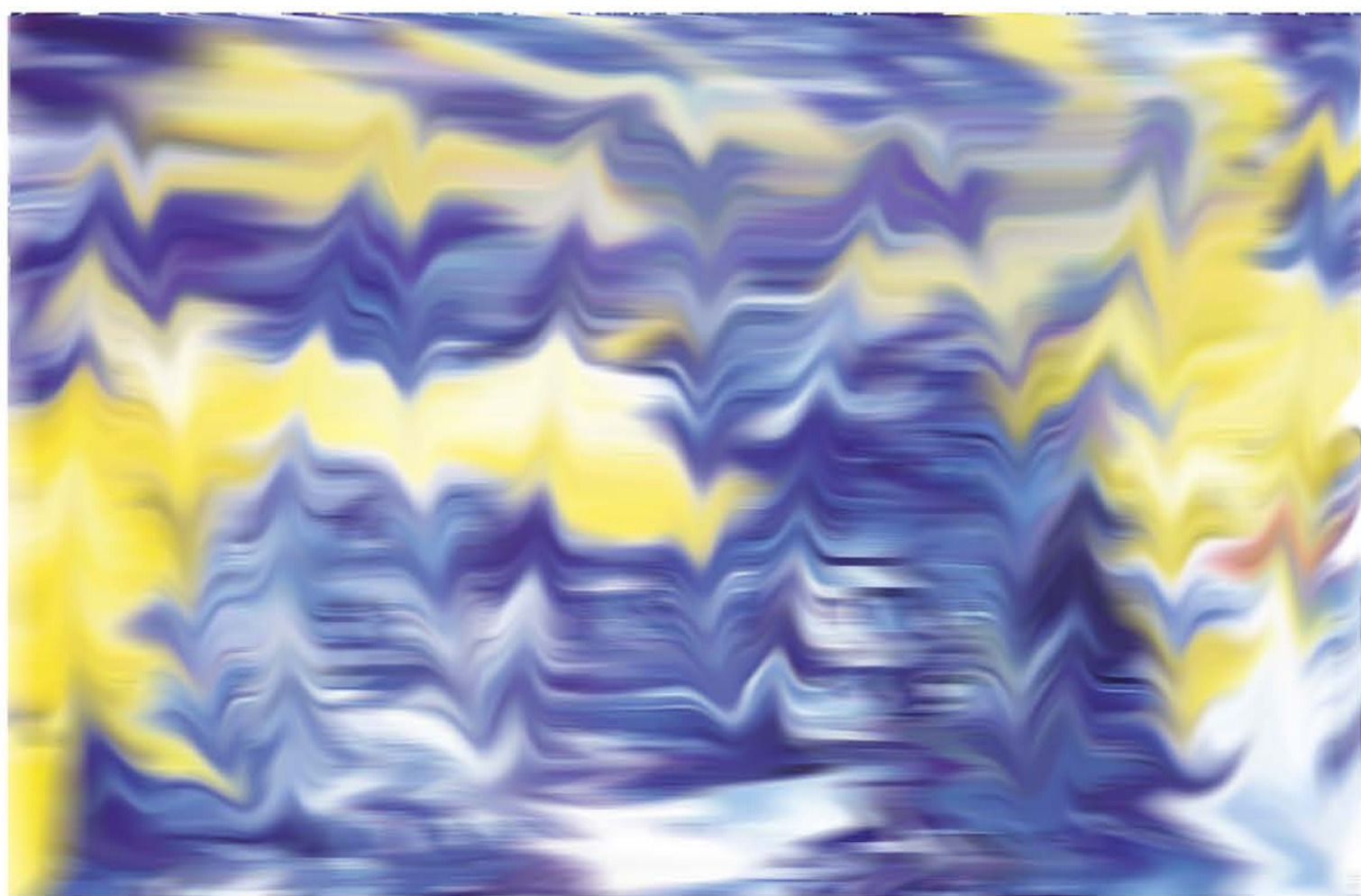
In der Beratung selbst gilt: Je größer das Unternehmen und je höher die Position, desto weniger Frauen sind vertreten. Negativer Spitzenreiter sind Beratungsgesellschaften mit mehr als zehn Millionen Euro Umsatz – hier lag der Anteil von Frauen in der Unternehmensleitung im vergangenen Jahr bei gerade einmal vier Prozent. Der Anteil der Junior-Beraterinnen erreichte 31 Prozent – trotz verstärkter Werbebemühungen der Marktschwergewichte. Etwas wohler fühlen sich Frauen offenbar bei den kleineren Beratungsfirmen: Hier stieg die Zahl bei den Junior-Beraterinnen im vergangenen Jahr leicht auf 43 Prozent. Stefan Merx.

Impressum

Redaktion: Manuel Heckel, Thomas Mersch, Stefan Merx

Die Kunst der Vollendung

Berater müssen ihre Rolle neu definieren. Immer öfter erwarten Klienten einen klaren Erfolgswachweis.



Roboter in einem Autowerk: Consultingfirmen blicken tiefer in die Produktionsprozesse hinein.

Manuel Heckel
Köln

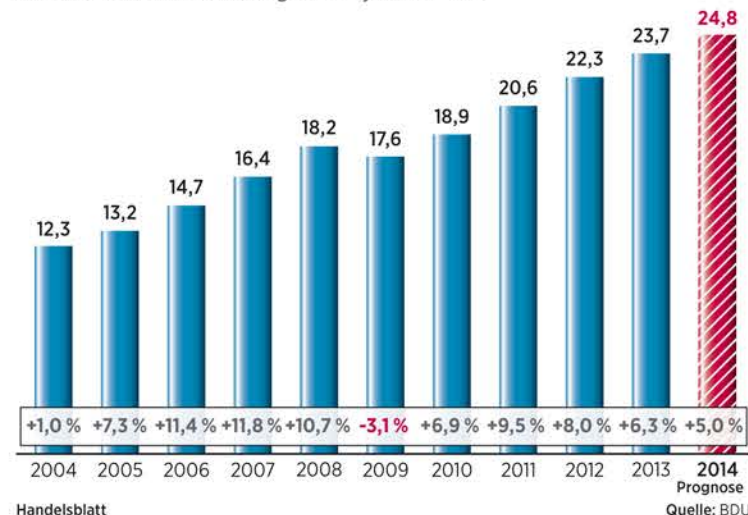
Es ist ein Joint Venture der besonderen Art – mit zwei ganz unterschiedlichen Partnern: Im Frühjahr 2013 beschlossen das mittelständische Beratungsunternehmen H & Z und der Autobauer BMW, gemeinsame Sache zu machen. Je zwei Mitarbeiter schickten sie ins Führungsteam der neuen „Retail Performance Company“, kurz RPC. Das Unternehmen sieht sich als „One-Stop-Shop“ für die Beratung in Sachen Vertrieb und Personal. Zunächst kamen die Aufträge vor allem von BMW selbst.

„Das ist eine große Chance, viel tiefer in ein Thema einzusteigen, als das mit der klassischen Beratung sonst möglich ist“, sagt Rainer Hoffmann, Managing Partner bei H & Z. Mehr als 250 Projekte hat das Joint Venture umgesetzt, aus vier Mitarbeitern wurden 100, ein Büro in China ist gerade in Gründung. „Die Kunden wollen nicht mehr nur für die Erstellung eines Konzeptes bezahlen, sondern für eine echte operative Geschäftsverbesserung.“

Fette Jahre liegen hinter der deutschen Beratungsbranche: Wenn die Wachstumsprognose für 2014 hält, dürfte in der letzten Dekade eine Verdoppelung des Umsatzes geglückt sein. Das Problem: Die Luft in der hochpreisigen und prestigeträchtigen Strategieberatung wird immer dünner. So sind viele Unternehmen auf der Suche nach neuen Wachstumsfeldern. Berater setzen zunehmend darauf, möglichst lange beim Kunden

Umsatz verdoppelt

Branchenumsatz der Beratungsunternehmen in Deutschland von 2003 bis 2014 in Mrd. Euro sowie Veränderung zum Vorjahr in Prozent



Handelsblatt

zu bleiben – und nicht nach der Konzeptpräsentation vor dem Vorstand wieder den Rollkoffer zu packen. „Die Berater haben gemerkt, dass sie eine Menge Geld liegen lassen, wenn sie nur die Richtung vorgeben, aber das Projekt nicht auch noch umsetzen“, sagt Dietmar Fink, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg.

Die Herangehensweise ändert sich: „Mit klassischen Analysen locken Sie heute keinen mehr hinter dem Ofen hervor“, sagt Andreas Schüren, Managing Partner des mittelständischen Anbieters Ebner Stolz. „Das Beratungshandwerk war früher fast etwas Mystisches, heute ist es sehr viel transparenter.“ Um intensive Datenanalysen anbieten und abrechnen zu können, seien

extrem hohe Investitionen in die IT nötig. „Diesen Kampf können Sie nur verlieren“, sagt Schüren mit Blick auf mittelständische Berater. Viele größere Klienten haben die nötige Software ohnehin selbst im Einsatz.

Zudem ist auf Klientenseite die Methodenkompetenz deutlich gewachsen. Dieser Trend wird verstärkt, auch weil zahlreiche Berater nach einigen Jahren zu den Kunden wechseln – und genau wissen, was auch ohne externe Hilfe der alten Kollegen geht.

Immer öfter ist daher Hilfe bei Handfestem gefragt. RPC etwa entwickelt Konzepte für Testkäufe in Autohäusern, um die Servicequalität im Vertrieb zu erhöhen. „Es geht eher um die Befähigung von Führungskräften und Mitarbeitern als die Beratung des Manage-

Kennzahlen
Die Umsatzbringer

Vielseitig Knapp die Hälfte des Branchenumsatzes entfällt auf die Organisations- und Prozessberatung. Fast ein Viertel wird durch die Strategieberatung generiert, gut 20 Prozent entfallen auf die IT-Beratung und etwas mehr als zehn Prozent auf die Human-Resources-Beratung (ohne die Personalberatung).

Klienten Ein Drittel der Umsätze wird durch das verarbeitende Gewerbe generiert, knapp 25 Prozent durch Finanzdienstleister.

ments“, fasst RPC-Geschäftsführer Ingo Susemihl zusammen.

Ebner Stolz setzt ebenfalls darauf, Projekte möglichst komplett umzusetzen. Von 150 Millionen Euro Umsatz entfällt etwa ein Sechstel auf Managementberatung, der Großteil stammt aus Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung. „Das typische Projekt gibt es natürlich nicht“, sagt Schüren, „aber dort, wo es Sinn macht, schalten wir die Themen zusammen.“ Mittelständische Klienten können so alles aus einer Hand bekommen – durchaus ein Anreiz.

Ein Manko: Je breiter die Angebote, desto mehr ähneln sie sich. Die Frage nach der Differenzierung vom Wettbewerb dürfte die Branche in Zukunft stärker beschäftigen. Um dem Kunden ein passgenaues Angebot vorlegen zu kön-

nen, ist immer mehr Detailwissen und Vorleistung nötig. „Wir müssen zunehmend nachweisen, dass wir den Kunden wirklich verstanden haben“, sagt Michael Schulte, Sprecher der Geschäftsführung von Capgemini in Deutschland. Mit fertig definierten Showcases versuche man, bei möglichen Kunden „Appetit zu wecken“, wie Schulte sagt.

Bei Roland Berger stellt man eine ähnliche Diagnose für die zukünftige Geschäftsanbahnung: „Die Kunden erwarten eine bessere Kombination von Wissen und Erfahrung“, sagt Stefan Schaible, Mitglied des Global Executive Committee. Nicht zwingend heißt das, dass die Berater alles selbst erledigen. Bei der Umsetzung steigt die Zahl der involvierten Mitarbeiter des Kunden. „Nicht die eleganteste Lösung gewinnt, sondern die mit der besten Wirkung im jeweiligen Unternehmen“, sagt Schaible. „Solche Lösungen können wir gemeinsam mit anderen Partnern anbieten.“

Ein Grund: Geht es um zunehmend operative Tätigkeiten, schauen die Kunden wesentlich stärker auf das Geld. „In der Umsetzung wird es viel schwieriger, die hohen Honorare durchzusetzen“, sagt Branchenkenner Fink. „Einige Berater denken deshalb sogar über Zweitmarken nach.“ Das aber will etwa Roland Berger unbedingt vermeiden, um nicht irgendwann das eigene Geschäft zu k cannibalisieren.



Das Beratungshandwerk war früher fast etwas Mystisches. Heute ist es sehr viel transparenter.

Andreas Schüren
Ebner Stolz

Ein Ausweg könnten neue Angebote sein, die weiterhin ausgerichtet sind auf die obere Vorstandsebene und das entsprechende hohe Tagesatzniveau. Luft sehen die Berater noch in der Kommunikation rund um komplizierte Transaktionen oder bei juristischen Beratungen. „Die Kunden wünschen sich von ihrem Berater, diese Schnittstellen zu verstehen und zu beherrschen“, sagt Berger-Mann Schaible.

Bei der Münchener Berater-Auto-Schmiede RPC ist man überzeugt, ein zukunftssträchtiges Modell geschaffen zu haben. Nachdem im ersten Jahr BMW im Fokus gestanden hat, rücken die Berater heute bei Landmaschinen- und Haushaltsgeräteherstellern an. BMW-Konkurrenten bleiben in jedem Fall außen vor. Spannend für RPC sind Projekte aus dem E-Commerce in anderen Branchen. Geteiltes Wissen bringt doppelten Gewinn.

Firmenübernahmen

Wirtschaftsprüfer suchen Nischen

Das Interesse am Consulting wächst weiter. Ins Visier rücken die Spezialisten.

Manuel Heckel
Köln

Der Start scheint geglückt: Knapp ein halbes Jahr nach der Übernahme von Booz & Company zieht PricewaterhouseCoopers (PwC) eine positive Bilanz. „Wir haben durch die Kombination der beiden Beratungseinheiten bereits zahlreiche Mandate gewonnen“, sagt Norbert Winkeljohann, Vorstandssprecher von PwC Deutschland. Booz & Company-Berater firmieren mittlerweile unter dem Markennamen Strategy&. „Consulting ist eine der wichtigen Säulen unseres Geschäfts mit großem Zukunftspotenzial“, so Winkeljohann weiter.

In Deutschland dürfte die PwC-Beratung mit einem Umsatz von deutlich über 500 Millionen Euro nun ganz oben in der Rangliste mitspielen. KPMG, Deloitte und EY liegen dahinter, zählen aber alle zu den Top 15 im deutschen Beratungsgeschäft. Und alle vier großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften haben durchaus Hunger auf mehr Marktanteile im Consulting – Zukäufe eingeschlossen. Zahlreiche mittelständische Berater mit hoher Spezialisierung haben den deutschen Markt bereits erfolgreich erobert – aber die Mittel für die Internationalisierung fehlen. Auf der Wunschliste der Großen stehen vor allem Firmen, die Themen rund um die Digitalisierung bearbeiten.



Wir haben bereits zahlreiche Mandate dazugewonnen.

Norbert Winkeljohann,
PwC Deutschland

EY etwa hat in den vergangenen zwei Jahren in den Bereichen Supply-Chain und IT zugegriffen sowie einen Spezialanbieter für mobile Zahlungssysteme geschluckt. Weitere gezielte Akquisitionen sollen

folgen. Auch bei PwC stehen die Zeichen auf Zukauf – jetzt allerdings eine Nummer kleiner: Berent angekündigt ist die Übernahme der Duisburger Cundus AG, spezialisiert unter anderem auf Business Intelligence.

KPMG hat vor knapp drei Monaten die Übernahme des Berliner Energiespezialisten CTG Group bekanntgegeben – die 35 Mitarbeiter sollen eng mit dem KPMG Global Energy Institute zusammenarbeiten. „Die Strategie, hochspezialisierte Beratungsboutiquen zu übernehmen, geht für uns auf“, sagt Robert Gutsche, Bereichsvorstand Consulting bei KPMG. „Grundsätzlich kommen weitere Übernahmen infrage.“

Strategie definiert die Richtung. Technologie führt Sie ans Ziel.

High performance. Delivered.



Strategy | Digital | Technology | Operations

ANTONIO SCHNIEDER

„Wir müssen ganz nah dran sein“

Der scheidende Präsident des Beraterverbands BDU über den Wert der Erfahrung, künstliche Intelligenz und die Zukunft des Consultings.

Die Digitalisierung ist für die Beratungsbranche Chance und Herausforderung zugleich. Antonio Schnieder, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU), erklärt im Interview, warum den noch schiere Rechenleistung den Consultant nicht verdrängen wird.

Veränderungszyklen. Gleichzeitig aber unterstützen sie die Reaktion darauf. Dies müssen wir verstehen und beherrschen. Unsere Aufgabe wird sein, nach Wegen zu suchen, mit denen man sehr schnell auf Variablen reagieren kann, die sich nicht direkt beeinflussen lassen.

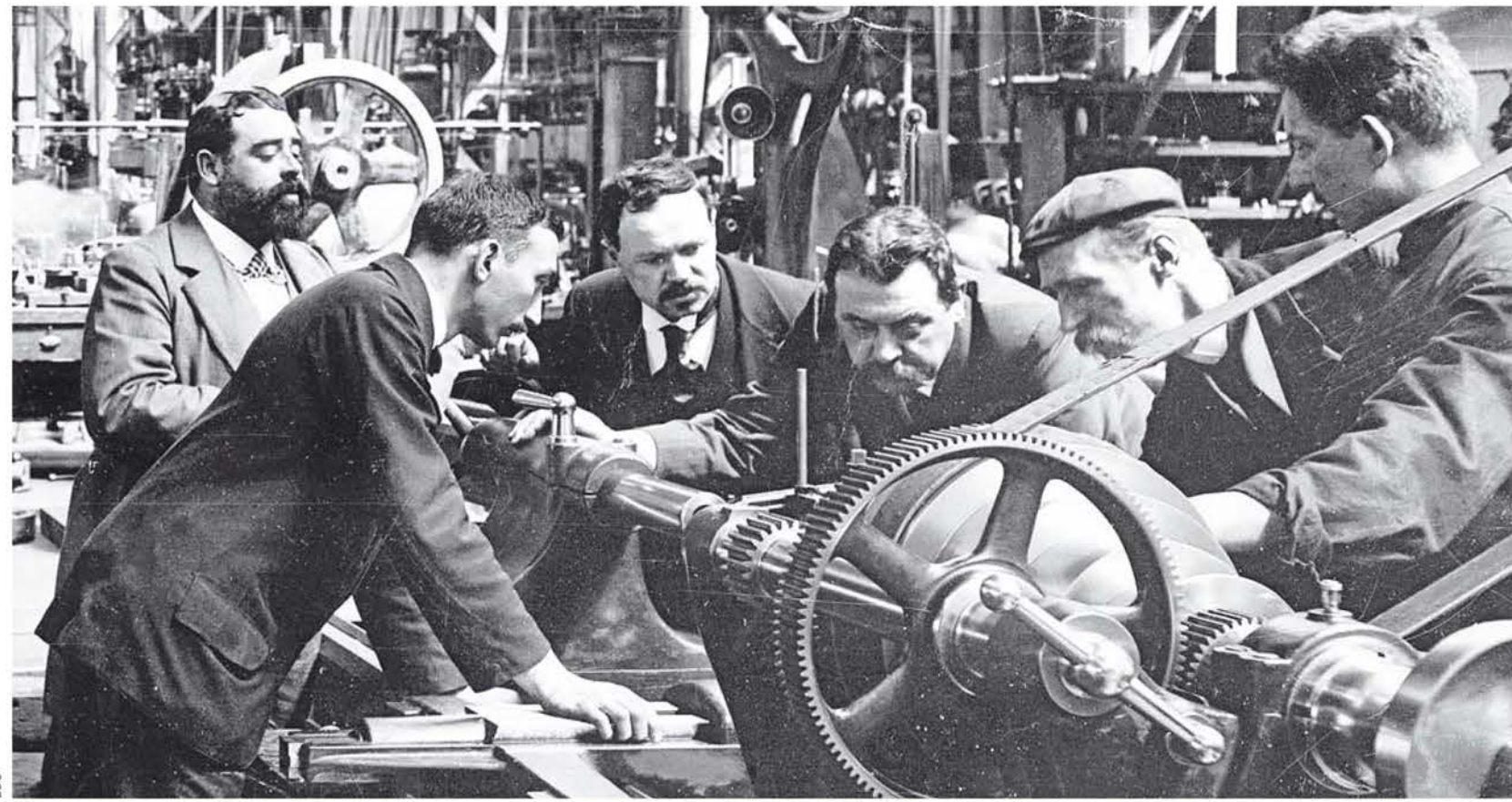
Wie soll das gelingen?

Schon in den letzten zwanzig Jahren waren die Themenfelder Digitalisierung und Technologie von großer Bedeutung - und das werden in Zukunft noch stärkere Treiber sein. Es ging in Projekten immer wieder um die Verbesserung der Wettbewerbssituation, die Anpassung an die Geschäftslage und die Beschaffungswege. Aber alles war schon stark durch das Thema Informationstechnologie geprägt. In Zukunft wird es vor allem darum gehen, unsere Klienten bei der Umsetzung in diesem Bereich zu beraten.

Große Konzerne investieren enorme Summen, um fit in der Datenanalyse zu werden. Befinden sich die Berater in einem Wettbewerb, den sie nicht gewinnen können?

Das glaube ich nicht. Es ist schon so, dass Unternehmen für die Analyse von Daten relativ mächtige Werkzeuge haben. Aber sie brauchen dann doch weiterhin die Berater, die diese Analysen bewerten und die richtigen Zukunftsszenarien daraus ableiten. Indem sie ihre Erfahrung mit hineinbringen.

In vielen anderen Branchen wären fünf Prozent Wachstum eine gute Leistung. Müssen sich die Berater langfristig auf weniger einstellen? Was auf die Branche zukommt, entspricht dem, worauf sich unsere Klienten einstellen müssen. Ob Krisen oder wechselnde Kundenwünsche: Es geht dabei häufig um das schnelle und sehr flexible Einstellen auf neue Situationen. Neue Technologien beschleunigen diese



Beratungspionier der 1920er-Jahre: Maschinenbau-Experte Georg Schlesinger (vorne l.) begutachtet eine Maschine bei der Firma Loewe.

Wie können Sie den Mehrwert der Beratung deutlich machen?

Vor gut 15 Jahren haben wir in den USA mit einer Datenbank und künstlicher Intelligenz experimentiert. Das Ziel war - einfach gesagt -, Beratung online anzubieten, sie zu automatisieren. Das ist in den Ansätzen sogar ganz gut gelungen. Aber man hat dann doch festgestellt, dass es viel zu statisch und auf zu einfache Fragestellungen konzentriert ist. Auch wenn die Technologie heute viel weiter ist: Alleine mit solchen Hilfsmitteln mag man den Aufbau eines Start-ups begleiten können, mehr aber auch nicht. Berater lassen sich nicht einfach durch Technologie ersetzen.

Aber sie nutzen doch zunehmend Datenanalysen, die vor allem eine Frage der Serverkapazität sind. Wird es nicht schwerer für die Berater, die stolz auf ihre Marken sind, sich voneinander abzugrenzen? Die Differenzierung wird dadurch bestimmt, wie schnell sich ein Berater mit seinen Stärken und Spezialisierungen auf den Kunden einstellen kann. Das wird sicher in Zukunft nicht einfacher werden. Aber wir sehen Themen wie Industrie 4.0 oder 3D-Druck, die das Thema Individualisierung bei den Kunden in den Fokus rücken - und auch eine individuelle Beratung erfordern.

Rücken Berater und Unternehmen am Ende so eng zusammen, dass die neutrale Außensicht gar nicht mehr möglich ist?

Berater haben immer zwei Perspektiven, die unglaublich eng miteinander zusammenhängen. Ich kann ein Unternehmen als Berater nur weiterbringen, wenn ich ganz nah an ihm dran bin. Andererseits darf ich den Blick für das Große und Ganze nicht verlieren, um eine richtige Strategie für das Unternehmen innerhalb dessen Branche zu entwickeln.

Beide Komponenten gehören sehr stark zusammen. In der Zukunft wird man auch auf beiden Seiten zulegen müssen.

In den vergangenen Jahren standen besonders die mittelständischen Beratungen unter Druck. Wird die Konsolidierung weitergehen?

Ganz sicher. Wir werden weiter eine Konsolidierung sehen, die sich sehr stark im Mittelfeld abbildet. Da wird der eine oder andere Teilnehmer sicher bald in einem größeren Unternehmen aufgehen. Auf der anderen Seite muss man sehen, dass es in der Vergangenheit bereits starke Zusammenschlüsse gegeben

Wir werden ganz sicher eine Konsolidierung sehen, die sich stark im Mittelfeld abbilden wird.



Antonio Schnieder: „Auch lokale Themen sind wichtig.“

VITA

ANTONIO SCHNIEDER

Praktiker Seit über 20 Jahren ist Antonio Schnieder in leitender Funktion in der Unternehmensberatung tätig. Nach Stationen bei Ernst & Young (heute EY) arbeitet er seit 2001 für Capgemini, seit 2011 als Vorsitzender des Aufsichtsrats der deutschen Landesgesellschaft.

Interessenvertreter Seit 2007 leitet Schnieder die Geschicke des BDU als Präsident. Vorher war er bereits zwei Jahre als Vizepräsident aktiv - Mitglied ist er bereits seit 1967.

Nachfolger Zum Ende des Jahres läuft die vierte Amtszeit aus. Schnieder will nicht weitermachen: „Ein Kandidat für meine Nachfolge steht im Prinzip schon fest“, sagt er. Der neue Präsident will im November nach BDU-Tradition mit seinem Team antreten - dieses formiert sich derzeit.

hat - aber keine wirklich radikale Veränderung im Markt. Es gibt nicht weniger globale Player, sondern eher mehr, weil die Wirtschaftsprüfer in den letzten Jahren zurückgekommen sind.

Im Alltag stehen sich die Mitgliedsunternehmen des BDU als Konkurrenten gegenüber, wenn es um Mandate geht. Wie groß ist da die Lust, gemeinsam etwas zu erarbeiten? Dieses Problem existiert letztendlich in jedem Verband - auch wenn vielleicht bei Unternehmensberatern der Individualismus noch etwas ausgeprägter ist. Natürlich ist es so, dass es Unternehmen gibt, die sich engagieren, und welche, die das nicht tun. Aber im Grunde ist schon eine große Bereitschaft da, sich auszutauschen. Egal ob größerer oder kleinerer Marktteilnehmer, am Ende verbindet alle das gemeinsame Ziel, die Beratungsqualität weiterzuentwickeln.

Im BDU sind gerade einmal 500 Mitglieder organisiert - in einem Markt mit mehr als 15000 Beratungsunternehmen. Wir sind weltweit einer der drei größten Branchenverbände - und das in einer Branche, die extrem schwierig zu organisieren ist. Man muss dazu sagen, dass wir mit der Mitgliederstruktur unseres Verbandes fast eins zu eins die Struktur des Marktes abbilden. Und im Verband konnten wir in der Vergangenheit unsere Mitgliederzahl halten und bauen sie sogar ganz leicht aus.

Beim Blick in die Mitgliederliste fällt auf, dass viele Branchengrößen fehlen. Wie repräsentativ kann der Verband für die Branche sprechen? Ich würde das nicht unbedingt als Problem bezeichnen - aber natürlich hätten wir durchaus gerne den einen oder anderen noch dabei. Große Beratungsunternehmen sind interna-

tional aufgestellt und denken sehr stark global. Da ist es schnell mal gesagt, dass lokale Beraterverbände generell nicht das richtige Format sind. Diese Einstellung muss man respektieren. Ich glaube aber auch, dass im Zeitalter der Globalisierung die lokalen Themen vor Ort sehr wichtig sind und man sich derer auch annehmen sollte. Ein paar der Großen haben es zur Philosophie gemacht, sich nicht zu organisieren. Und andere machen es doch und sehen vielleicht, dass sie insgesamt global doch noch stärker und besser wirken, wenn sie auch lokal gestalten.

Ihre vierte Amtszeit läuft Ende des Jahres aus. Sie wollen nicht mehr antreten. Wie lautet Ihr Fazit?

Es geht um das flexible Einstellen auf Situationen. Neue Technologien beschleunigen die Veränderungszyklen.

Ich hatte mir zu Anfang nicht vorstellen können, das so lange machen zu können. Der Verband hat sich sehr gut aufgestellt und gut weiterentwickelt. Er hat aktuell ein ziemlich dynamisches und modernes Gesicht, an dem wir in Zukunft noch weiter arbeiten werden. Ich habe keine Sorgen, weder um die Zukunft der Branche noch um die des Verbandes.

Herr Schnieder, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte **Manuel Heckel**.

Erfolgreiches Werben um Akzeptanz

BDU dokumentiert die Branchenhistorie in Deutschland.

Am Anfang war der Name - und der war ein Problem. Ist Betriebsberater der richtige Begriff für dieses neue Berufsbild? Oder Management Consultant, adaptiert aus den USA? Schließlich fällt die Entscheidung der Verbandsgründer im Jahr 1953 zugunsten des Begriffs Unternehmensberater, ein Jahr später wird der „Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU)“ in Frankfurt ins Vereinsregister eingetragen.

Bewusst wollten sich die deutschen Berater von der amerikanischen Konkurrenz abgrenzen - zumindest zu diesem Zeitpunkt. Doch schon eine erste Studienreise führte zwei Gründungsmitglieder über den Atlantik. Sie brachten unter anderem die Grundsätze der dortigen Verbandsorganisation mit, die Grundlage für die deutschen Berufsgrundsätze wurden.

Zum 60-jährigen Jubiläum hat der BDU jetzt die Geschichte der Unternehmens- und Personalberatung in Deutschland aufgearbeitet. Auf seiner Homepage präsentiert er die Ergebnisse parallel zu relevanten Entwicklungen der Gesamtwirtschaft.

Schon lange vor dem Zusammenschluss traten Berater in Erscheinung. Seit den 1920er-Jahren beschäftigen sich Wissenschaftler mit Rationalisierungstheorien. Zu den Vorreitern zählt der Berliner Professor für Werkzeugmaschinen, Georg



Gründungs-urkunde des BDU: Dokument der ersten Stunde.

Schlesinger. Er berät Firmen, wenn es um die effizientere Konzeption von Anlagen geht. Wegen seiner jüdischen Abstammung wird er 1934 von den Nationalsozialisten aus Deutschland vertrieben.

Unter dem Namen „Klub der Rationalisierungsfachleute“, kurz Klub R, entsteht nach dem Krieg eine erste Interessenvertretung, der BDU-Vorläufer. In den Anfangsjahren müssen die Berater neben dem alltäglichen Geschäft vor allem für Akzeptanz werben. Viele Kunden halten den Einsatz geheim, um den Anschein zu vermeiden, Probleme

selbst lösen zu können.

In den 1960er- und 1970er-Jahren nimmt die Branche Fahrt auf - von niedrigem Niveau aus wächst sie um jährlich zehn bis 15 Prozent. Das weckt auch in Amerika Begehrlichkeiten. 1964 eröffnen McKinsey, A.T. Kearney und Booz Allen Hamilton erste Niederlassungen in Düsseldorf. Laut BDU-Recherchen lag Mitte der 1960er-Jahre der Tagesatz für einen Berater bei etwa 500 D-Mark. 1973 veröffentlicht der Verband zum ersten Mal Marktzahlen - eine Milliarde D-Mark beträgt der Branchenumsatz damals. Ende der 1970er-Jahre zählt die Branche 5000 Unternehmen - heute sind es dreimal so viele.

Im folgenden Jahrzehnt begleiten Berater die ersten Schritte zahlreicher Mittelständler ins Ausland. Intern kämpft der Verband gegen die Konkurrenz durch staatsnahe Beratungseinrichtungen und klagt über „Wettbewerbsverzerrung“. In den 1990er-Jahren sorgen der europäische Binnenmarkt, die Wiedervereinigung und zunehmend IT-Themen für Aufträge.

Beratung wünschen sich Unternehmen besonders in den Bereichen Marketing, Kommunikation und Unternehmensführung - das sorgt für goldene Zeiten. Die Krise der New Economy bringt auch Dämpfer für die Berater mit sich - dann aber kämpfen sie sich zurück auf den Wachstumspfad. HB

Einfach. KPMG

Klares Denken, klare Lösungen, klares Handeln: Unsere Experten zeigen nicht nur geschäftliche Chancen auf. Sie helfen, Entwicklungen mitzubestimmen und Wachstumsziele zu erreichen.

Wie können wir Ihre Welt einfacher machen? www.kpmg.de

© 2014 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.

We are changing the Consulting Industry.

Raise your expectations.

We are Strategy&. We open up new perspectives. Booz & Company has combined with PwC and is now Strategy&, a global team of practical strategists in the PwC network. We are the world's pre-eminent strategy-through-execution firm with a unique global footprint. We stand by our commitment.

www.strategyand.pwc.com

© 2014 PwC. All rights reserved. PwC refers to the PwC network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details.



QUALITÄT. ENGAGEMENT. ZUSAMMENHALT.

1954 – 2014

Experten für knifflige Fälle

Viele Baustellen - wenig Geld: Die öffentliche Hand hofft auf Ideen von Beratern, um drängende Probleme zu lösen.

Thomas Mersch

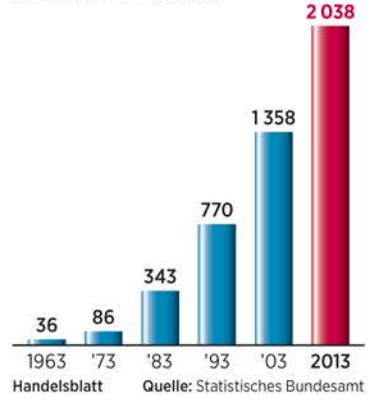
Wenn es kompliziert wird, ist Rainer Minz in seinem Element. „Das macht den Reiz aus“, sagt der Leiter der Praxisgruppe Public Sector bei der Boston Consulting Group (BCG) in Deutschland. Eine vermeintlich einfache Aufgabe wie das Zusammenführen von Rechenzentren - in einer föderalen Welt wird das schnell aufwendig: „Anspruchsvoll ist es bereits, wenn mehrere Länder beteiligt sind“, sagt Senior Partner Minz. „Wenn noch Bund und Kommunen mitwirken, ist dies weit komplexer als jede Konzernstruktur.“

Das intensive Werben um Kunden aus dem öffentlichen Sektor ist noch neu bei Boston Consulting - erst Ende 2012 wurde die deutsche Praxisgruppe gegründet. Die Kernmannschaft umfasst laut Minz „eine hohe zweistellige Zahl“. Punktuell unterstützen auch Berater, die eigentlich für die Privatwirtschaft tätig sind. Der gelegentliche Behördenangestellte scheint Spaß zu machen. „Es gibt ungeahnt hohes Interesse, sich für ein Projekt im Bereich Pu-

blic Sector anzuschließen“, erläutert Minz. Digitalisierung, Energiewende, Verkehrsinfrastruktur - auf vielen Feldern herrscht im öffentlichen Sektor Handlungsbedarf. Die angespannte Haushaltslage schränkt oft Möglichkeiten ein - und auch die Öffentlichkeit blickt oft kritisch, wenn für Steuergeld die Consultants anrücken, um Beamten bei ihrem Job zu helfen. Dennoch: Knapp zehn Prozent macht das Geschäft mit der öffentlichen Hand in der Consultingbranche schon aus - zuletzt rund zwei Milliarden Euro.

Die Last wächst

Schulden von Bund, Ländern und Gemeinden in Mrd. Euro



Wer im öffentlichen Sektor Gehör finden will, muss jedoch besondere Fähigkeiten mitbringen. „Das Geschäft ist komplett anders als in der Privatwirtschaft, das wird von vielen unterschätzt“, sagt Martin Wambach, geschäftsführender Partner der Nürnberger Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Rödl & Partner. „Die politische Ebene, die ja in Unternehmen gar nicht existiert, spielt eine zentrale Rolle.“

Gespür für politische Entscheidungsfindung und Mehrheiten müsse man mitbringen. „Es gibt nicht den mittelständischen Chef, der bestimmt“, sagt Wambach. Der Berater wird zum Vermittler, gleicht aus und schmiedet Kompromisse. „Wir schulen Mediation, Rhetorik und Kommunikation“, sagt Wambach. Auch Erfahrung zählt: „Die meisten Kollegen sind seit zehn bis 15 Jahren in diesem Sektor tätig.“

Rödl & Partner ist in Deutschland Pionier und berät im öffentlichen Sektor seit 1993. Schon damals standen viele Kommunen vor wachsenden Haushaltsproblemen und Strukturveränderungen, sagt Wambach. Zugleich seien neue Finanzierungsmodelle und Rechtsformen für den öffentlichen Sektor einge-



U-Bahn-Fahrgäste in Nürnberg: Trotz höherer Preise blieben die Fahrgäste treu - weil das Angebot erweitert wurde.

führt worden: etwa Public-private-Partnerships. „Es gibt seitdem unheimlich viel Bewegung.“

Aus dem kleinen Team ist eine wichtige Einheit geworden. 300 Mitarbeiter, rund ein Viertel der deutschen Rödl-Belegschaft, sind für Verwaltungen und öffentliche Unternehmen tätig. Kunden sitzen vor allem auf kommunaler Ebene, pragmatisch ist das Vorgehen. Oft gehe es um die Energiewende oder die neue Finanzverfassung, sagt Wambach. „Wir entwickeln Konzepte für wirtschaftliches Handeln.“

So generieren wir für die öffentliche Hand finanzielle Vorteile.“ Die Kernzielgruppe von BCG dagegen findet sich auf Bundesebene, wo Ex-Verteidigungsminister Volker Rühe als Senior Advisor für die Beratung tätig ist. Die Projekt-Themen drehen sich um Arbeit und Gesundheit, Infrastruktur und Sicherheit. Das Volumen des für sein Unternehmen relevanten Markts in Deutschland veranschlagt Minz auf bis zu 400 Millionen Euro. Die Offenheit gegenüber Strategieberatern sei spürbar gewach-

sen. „Es herrscht Aufbruchstimmung“, sagt Minz. „Die Verantwortlichen suchen die Chance zu unternehmerischem Handeln.“ BCG berät auch bei Restrukturierungen wie im Fall des Klinikums München, profiliert sich aber auch mit strategischen Antworten auf langfristige Herausforderungen. „Wir machen uns etwa Gedanken darüber, wie Deutschland im Jahr 2030 dem Fachkräftemangel begegnen kann.“ Spezialisten wie die vor vier Jahren gegründete Civity machen den

Platzhirschen Konkurrenz. Mobilität, Wasser- und Abfallwirtschaft sind Spezialgebiete der Berliner. Stefan Weigele, Partner und Geschäftsführer, kennt seine Klientel genau, vor dem Einstieg ins Consultinggeschäft war er Verkehrsplaner bei den Stadtwerken München. Auch die gut 20 Kollegen beschäftigten sich seit Jahren mit kommunalen Fragen. Das sei nötig, um in „kniffligem Umfeld“ zu bestehen.

„Entscheidungen werden nicht nur rein ökonomisch getroffen“, sagt Weigele. „Es gibt immer auch sozialpolitische und umweltpolitische Motive.“ Sein Ziel sei es, angesichts knapper Kassen Gestaltungsspielräume zu ermöglichen und „Kommunen lebenswerter zu machen“. Die Civity-Berater setzen auch auf externe Fachleute für Change-Management, um Betroffene auf neue Abläufe vorzubereiten.

2 Mrd.

Euro beträgt der Jahresumsatz der deutschen Berater im öffentlichen Sektor.

Quelle: BDU

Der Nürnberger Nahverkehrsgesellschaft VAG sagte Civity voraus, dass Fahrgäste trotz Preiserhöhungen nicht abspringen würden - weil sich auch das Angebot verbessern lasse. „Die Einnahmen stiegen um jährlich zehn Millionen Euro“, sagt Weigele. „Mit einem Teil davon können Strecken verlängert und die Taktung erhöht werden.“

AUFTRAGSVERGABE

Ein Geduldsspiel

Die Arbeit für Behörden verlangt hohen Aufwand.

Andreas Schulte
Köln

Seit Ende Juli weiß Gesundheitsminister Hermann Gröhe mehr über die Möglichkeiten der Patientenversorgung. Sein Ministerium legte eine Studie vor, die aufzeigt, wie IT die Kooperation im Gesundheitssektor verbessern könnte. Die Autoren, Experten der Consultingfirma Bearingpoint, mussten geduldig sein. Eigentlich hätte die Studie ein Jahr früher vorliegen sollen. Doch nach der Bundestagswahl musste sich der neue Beirat erst mal einarbeiten.

„Das Risiko, dass Projekt-Budgetierungen und Zeitpläne infrage gestellt werden, ist höher als in der Privatwirtschaft“, sagt Kai Wächter, Geschäftsführer Public Services bei Bearingpoint. Die Berater begegnen dem mit einer kleinteiligeren Meilensteinplanung. „Und wir sichern Zwischenergebnisse ab, bevor personelle oder organisatorische Wechsel stattfinden.“

Nicht nur politische Unwägbarkeiten erschweren die Arbeit der Berater. Schon bei der Vergabe wird mehr als in der Privatwirtschaft verlangt, und das oft für jede Ausschreibung aufs Neue: Bilanzen, Profile einzelner Berater oder Handelsregisterauszüge. „Es wäre einfacher, eine zentrale Datenbank einzuführen“, so Wächter. Einige Anbieter droht der hohe Aufwand gar zu überfordern. „Je



Das Risiko, dass Budgetierungen und Zeitpläne infrage gestellt werden, ist höher als in der Privatwirtschaft.

Kai Wächter
Bearingpoint

formeller eine Behörde aus schreibt, desto schwieriger wird es für kleine und mittelständische Beratungsunternehmen“, sagt Karsten Lisch, Rechtsanwalt bei der Kanzlei Osborne Clarke, die in Vergabeverfahren berät.

Dabei könnten Behörden den Ausschreibungsprozess durchaus verschlankt. „Niemand hat Interesse an viel Bürokratie“, sagt Lisch. Auch die Mitarbeiter in den Vergabestellen selbst leiden unter komplizierten rechtlichen Vorgaben. „Sie sind froh, wenn sie ihre Ausschreibungen ordnungsgemäß abwickeln.“

Ins Risiko müssen Berater gehen, wenn Auftraggeber bereits mit der Ausschreibung Konzepte fordern. „Dies ist ein Teil der Leis-

tung, für die sie eigentlich bezahlt werden wollen“, sagt Lisch. Ähnlich gelagert ist der Fall, wenn Aufträge in zwei aufeinanderfolgenden Verfahren ausgeschrieben werden. Zunächst wird ein Berater gesucht, um Projekte zu beschreiben, etwa die neue IT-Landschaft. Erst dann folgt der lohnende Job: die Beratung bei der Umsetzung.

Consultants, die den ersten Teilauftrag erhalten, wännen sich oft im Vorteil. Der Auftraggeber ist aber verpflichtet, bei jeder Ausschreibung Chancengleichheit herzustellen. Das Projektwissen des ersten Beraters muss also in die Vergabeunterlagen einfließen. Geschieht dies nicht, darf sich der Erstberater im ungünstigsten Fall nicht einmal um den Hauptauftrag bewerben. „Wer diese Regelung nicht kennt, bringt sich durch die erste Beratung womöglich um den Hauptauftrag“, sagt Lisch. „Viele, die sie kennen, bieten erst auf dem zweiten Teilauftrag.“

Auch die Umsetzung kann aufwendiger sein, denn mehr Interessengruppen sind beteiligt. Am Ende der Beratung stehen oft mehrere Lösungsvorschläge, erläutert Alfred Höhn, Leiter des Bereichs Öffentlicher Sektor bei PwC: „Etwa wenn Einsparungen bei einer Stadt als unvermeidbar identifiziert wurden und entschieden werden muss, in welchem Bereich die Kürzungen vorgenommen werden.“

Beratung in eigener Sache

Interne Consultants im Mittelstand optimieren die Produktion und analysieren neue Märkte.

Andreas Schulte
Köln

Fabian Kohlbecker rechnet mit erhöhtem Beratungsbedarf, denn sein Arbeitgeber Peri wächst. „Wenn etwa Tochterunternehmen gegründet werden, müssen wir verstärkt Strategien entwerfen“, sagt der Leiter Unternehmensentwicklung des süddeutschen Bauunternehmens. Das nimmt der weltweit präsekte Familienbetrieb selbst in die Hand - mit der sechs Mitarbeiter starken hausinternen Unternehmensberatung.

„Mittelständler entwickeln sich häufig sehr dynamisch“, sagt Kohlbecker. Peri sei bei Beratungsprojekten deshalb auf kurze Einarbeitungszeiten angewiesen. „Da haben Inhouse-Berater Vorteile, weil sie das eigene Unternehmen besser kennen.“

Siemens, Daimler, Bayer - bei vielen Großkonzernen ist die firmeneigene Beratungseinheit Standard. Binnen zehn Jahren hat sich die Zahl der Mitglieder des Inhouse Consulting Networks auf 31 in etwa verdoppelt. Zwar fehlen die typischen Mittelständler in der Liste der Initiative. Doch Vorreiter wie Peri zeigen, dass der eigene Beraterstab auch in Familienunternehmen wichtige Dienste leisten kann.



Mitarbeiterin der Firma Festo: Stetige Qualitätssicherung.

Bereits seit gut zehn Jahren hat Peri Inhouse-Consultants im Dienst. Es gebe keine typischen Einsatzszenarien, sagt Kohlbecker. Die Projekte reichen vom Wettbewerbsreport an die Geschäftsleitung bis zu Organisationsfragen. Bei Neugründungen von Auslandstöchtern sondierten die Peri-Berater den Markt und entwerfen Vorschläge für das Vorgehen.

Allein auf die Organisationsberatung dagegen konzentrieren sich fünf Inhouse-Consultants, die der



Manchmal brauchen wir auch einen unverstellten Blick auf unsere Organisation.

Fabian Kohlbecker
Peri

Call-Center-Dienstleister BUW in Osnabrück seit vier Jahren beschäftigt. Gerade erst halfen sie bei der Einführung einer IT-Plattform für die betriebsinterne Zusammenarbeit. Zielgruppe sind Fachbereiche und operative Einheiten. Hier könne das Qualitätsmanagement verbessert werden, sagt Claudio Felten, Geschäftsführer der Tochter BUW Consulting.

Ein Ansatzpunkt für Inhouse-Berater im Mittelstand sind Veränderungsprozesse, hier mangelt es oft an eigenem Personal. Mittelständler brauchen dabei jedoch Beratung, so Felten, um sich im schnell wandelnden wirtschaftlichen Um-

feld zu behaupten. Eigene Experten könnten als Projektmanager auf das Change-Management spezialisierte Kräfte unterstützen.

Verbesserungen in der Fertigung stehen in der Industrie im Fokus, wo sich Inhouse-Consultants schon häufiger finden. Ein Beispiel ist der Automatisierungsspezialist Festo, der 16 eigene Berater über die Tochter Festo Didactic beschäftigt, die auch Weiterbildung anbietet. Sie sollen das unternehmensweite Wertschöpfungsnetzwerk in einzelne Abteilungen übertragen.

Vertrautheit mit der Unternehmenskultur sei dabei wichtig, sagt Holger Regber, bei Festo Didactic zuständig für Training und Consulting. Die internen Berater seien voll ausgelastet, zunehmende Variantenvielfalt der Produkte und häufig wechselnde Kundenanforderungen erhöht den Bedarf.

Freilich schließt die firmeneigene Beratung den Einsatz externer Consultants nicht aus - etwa in Strategiefragen. „Manchmal brauchen wir auch einen unverstellten Blick auf unsere Organisation“, erläutert Kohlbecker. Konkurrenz entstehe dabei nicht - im Gegenteil. „In manchen Projekten steuern wir, in anderen ist es umgekehrt. So lernen wir auch von den Externen.“



Mit weltweit 140.000 Management Consultants und IT-Experten unterstützen wir Ihr Unternehmen bei der digitalen Transformation: von der Strategieentwicklung bis zum Einsatz innovativer Technologien rund um Cloud, Mobility, Big Data und Social Networks.

Erfahren Sie mehr unter www.de.capgemini.com und www.de.capgemini-consulting.com.

People matter, results count.



www.bdu.de/beraterdatenbank/

Die Berater im BDU: kompetent – zuverlässig – richtungsweisend

Finden statt suchen!

Der Klassiker unter den Beraterbörsen für die schnelle und unkomplizierte Online-Suche. Identifizieren Sie geprüfte Unternehmensberatungen und Personalberatungen mit dem gewünschten Know-how für Ihre Beratungsprojekte. Wählen Sie aus über 300 Beratungsthemen und 200 Branchen und finden Sie ohne Umwege die Experten, die perfekt zu Ihnen passen.

Medienpartner:

Handelsblatt

Eine Initiative der BDU-Servicegesellschaft für Unternehmensberater mbH

BDU
Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Mut zum Wechsel der Perspektive

Komplexe Projekte, anspruchsvolle Kunden - da sind vielseitige Berater gefragt, etwa Physiker oder Theologen.

Andreas Schulte
Köln

In seinem Job ist Jan Otte sehr gefragt. Sogar ein Kunde wollte den Consultant der Management- und Technologieberatung Accenture schon abwerben. Seine Stärke: „Ich sehe manche Dinge in einem größeren Zusammenhang als jemand, der zum Beispiel Betriebswirtschaftslehre studiert hat“, sagt er.

Ein Onlinestudium in BWL, das ist bei Jan Otte nur eine von drei Qualifikationen. Er ist studierter Theologe, zudem kann er ein Volontariat als Journalist vorweisen. Mit seiner Vielseitigkeit überzeugte er seinen späteren Arbeitgeber Accenture früh. Schon nach der Zwischenprüfung erhielt er 2010 das Angebot, später als Berater fest einzusteigen.

Seit Februar 2012 ist Otte nun nach erfolgreichem Studienabschluss für Accenture tätig - unter

anderem hat er Restrukturierungen von Unternehmen begleitet. Derzeit steht bei einem Kunden die Einführung einer neuen Software auf dem Programm. „Ich bilde die Schnittstelle zwischen IT und Management“, sagt er. „Wenn viele aneinander vorbeireden, braucht es jemanden mit Empathie und einem Gespür für die passenden Worte.“

Immer komplexere Projekte, dazu der Wunsch, näher am Kunden zu sein und die Umsetzung stärker zu begleiten. Um den Erfolg zu sichern, verbreitern Unternehmensberater ihre Kompetenzen. „Allein durch das Vorweisen guter BWL-Noten der eigenen Berater sichern sich Consultingfirmen keine Aufträge mehr“, sagt Herbert Frohne, Geschäftsführer der Personalberatung von Rundstedt Executive Search. „Kunden legen Wert auf den Charakter und die Erfahrung eines Consultants.“ Personalchefs erweitern deshalb ihr Blickfeld.



Thomas Erming/abf
Labor an der RWTH Aachen: Consultingfirmen werben um Fachleute abseits der Betriebswirtschaft.

Bei der Auswahl unserer Kandidaten sind wir in den letzten Jahren toleranter geworden.

Dagmar Zippel
Accenture

„Bei der Auswahl unserer Kandidaten sind wir in den letzten Jahren toleranter geworden“, sagt Dagmar Zippel, die bei Accenture in Deutschland das Recruiting verantwortet. „Wir suchen Leute, die über den betriebswirtschaftlichen Tellerand hinausschauen.“ Weil Change-Management an Bedeutung gewinnt, müssen Berater ein umfassenderes Verständnis für die Lage des einzelnen Kunden entwickeln. „Ein Kulturwissenschaftler kann sich gut eignen, wenn er bereits Erfahrung besitzt“, sagt Zippel. Die weiter nötige betriebswirtschaftliche

Expertise lasse sich oft auch in der Praxis erlernen.

Bei Oliver Wyman geht der Bedarf weit über Wirtschaftswissenschaftler hinaus. „Wir suchen generell Absolventen aller Fachrichtungen“, sagt Fritz Heese, Partner der Managementberatung und verantwortlich für das Recruiting in Deutschland. Physiker oder Geisteswissenschaftler bringen zusätzliche Fähigkeiten ein. Nicht nur das Studium zählt. „Die besten Ideen entstehen, wenn Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Hintergründen zusammenkommen“, sagt Heese.

Er achtet genau auf ein außeruniversitäres oder ehrenamtliches Engagement.

Ob Berufseinsteiger die gewünschten Qualitäten mitbringen, prüft Oliver Wyman in eigenen Recruiting-Workshops - herausragende Leistungen im Studium werden dabei vorausgesetzt. Zur Bearbeitung der Fallstudie eines Autozulieferers beispielsweise lädt die Beratung vielversprechende Kandidaten nach Istanbul. „Viele von denen, die wir auf Recruiting-Workshops kennen gelernt haben, haben wir bereits eingestellt“, so Heese.

Studenten aus ganz Europa umwirbt Bain & Company für einen Bewerber-Workshop, der im Oktober in Barcelona stattfindet. Sie sollen Strategien für ein E-Commerce-Start-up im Modesektor entwerfen. Es gehe neben Fachkenntnis auch um Schnelligkeit und Kreativität, erläutert Michael Staebbe, der bei Bain für die Rekrutierung im deutschsprachigen Raum zuständig ist - kritische Erfolgsfaktoren auch in der Managementberatung.

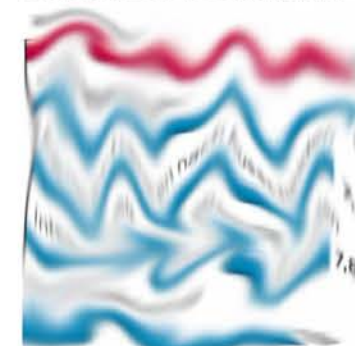
Rasant verändert die Digitalisierung der Wirtschaft das Anforderungsprofil. Oliver-Wyman-Recruiter Heese prognostiziert einen weiter steigenden Bedarf an Beratern, die fundierte IT-Kenntnisse mitbringen. Sogenannte Data-Scientists rücken bei Consultingunternehmen in den Fokus - sie bringen Ordnung in den rasant wachsenden Datenberg und versorgen das Topmanagement mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen.

Wie lassen sich aus großen Mengen von Daten über das Verhalten von Einzelhandelskunden Marketingstrategien ableiten? Wie lassen sich mithilfe der von Produktions-

maschinen gelieferten Daten die Abläufe in Fabriken justieren? Breit ist das Einsatzfeld der Datenprofis - die Ansprüche an die Qualifikation sind entsprechend hoch. „Das Berufsbild ist eine Mischung aus Betriebswirt, Informatiker und Mathematiker“, sagt Wolf Lichtenstein, Deutschland-Geschäftsführer beim Softwarehersteller SAS, der eine IT-Beratungssparte unterhält.

Nur ein Bruchteil des Bedarfs ist derzeit gedeckt. „In Deutschland haben wir nur einige Hundert Data-Scientists, aber wir brauchen mehrere Tausend“, sagt Lichtenstein. Weil entsprechende Studiengänge

Eine Frage des Klimas
Wichtigste Entscheidungskriterien für Studenten, die in die Beratung gehen



Handelsblatt | Skala von 0 bis 10 | Quelle: Squeaker

sich erst im Aufbau befinden, bildet SAS die gefragten Spezialisten selbst aus. Eine Investition, die sich rasch bezahlt macht: „Ein qualifizierter Data-Scientist verdient bis zum Dreifachen eines beratenden Informatikers“, sagt Lichtenstein.

In sensiblen Fragen wie der IT-Sicherheit verlangen Kunden der Berater zudem profunde Praxiskenntnisse. „Sie akzeptieren auf diesem Gebiet niemanden ohne Erfahrung“, sagt Accentures Rekrutierungschefin Zippel. Statt wie früher nur 20 Prozent sind heute 50 Prozent der neuen Mitarbeiter der IT-Beratung bewährte Praktiker.

Um die erweiterten Kompetenzen auch in Erfolge bei Projektausschreibungen umzumünzen, empfiehlt Headhunter Frohne den Consultingunternehmen, an ihrer Außendarstellung zu feilen. Schon in der Bewerbungsphase sollten sie potenziellen Kunden auch die Sozialkompetenz ihrer Mitarbeiter vermitteln. Wer zudem deren Vielseitigkeit belegen kann, ist klar im Vorteil. „Will man ein Projekt gewinnen, braucht man Persönlichkeiten“, erläutert Frohne. „Gerade bei inhabergeführten Unternehmen entscheidet oft die menschliche Seite.“

Weitblick?

Was gestern noch erfolgreich war, kann sich heute schon wieder ändern oder bereits morgen veraltet sein. Wir behandeln jede Ihrer Fragestellungen, als wäre sie die erste ihrer Art und erarbeiten gemeinsam mit Ihnen Lösungen, die langfristig Bestand haben. Im Team bringen wir unsere Erfahrung in den Bereichen Unternehmensstrategie, Prozessmanagement und Technologie ein. Das Ziel immer vor Augen, gehen wir den Weg gemeinsam mit Ihnen erfolgreich zu Ende.

Neues Denken für eine sich verändernde Welt.

www.bearingpoint.com



BearingPoint.

MITARBEITERWERBUNG

Roter Teppich für Praktikanten

Berater bieten Studenten Einblicke und finden so Nachwuchstalente.

Mathias Peer
Köln

Eine Bewerbung bei McKinsey reicht aus, um gleich mehrere Praktika zu bekommen. Wer am „Gapyear“-Programm der Unternehmensberatung teilnimmt, kann zwischen Bachelor- und Masterabschluss nicht nur den Alltag in der Consultingbranche kennenlernen, sondern bekommt auch mehrmonatige Praktika bei den Partnerunternehmen Allianz, Bertelsmann und Henkel angeboten.

Die Beratungsfirma möchte eine Trendwende herbeiführen: „Viele denken, dass sie so schnell wie möglich ihren Abschluss machen müssen und deshalb keine Zeit für längere Praktika ist“, sagt Thomas Fritz, Recruiting-Director bei McKinsey. So fehle Bewerbern allerdings die nötige Praxiserfahrung, moniert Fritz. Mit Angeboten wie „Gapyear“ wolle man Studenten motivieren, sich Zeit für erste Berufserfahrungen zu nehmen. „Das ist uns wichtiger als ein im Höchsttempo abgeschlossenes Studium.“

Aus Beratersicht sorgen Praktika nicht nur für mehr Praxiswissen der Kandidaten. Sie sind auch ein wichtiges Instrument, um vielversprechende Talente zu finden und

möglichst früh an das eigene Unternehmen zu binden. Bei McKinsey ist jeder dritte Neueinsteiger ein ehemaliger Praktikant.

An Universitäten hat das Unternehmen einen guten Ruf: 49 Prozent der Studenten, die sich eine Beraterkarriere vorstellen können, wollen sich laut einer Studie des Karriereportals Squeaker definitiv für ein Praktikum bei McKinsey bewerben. Keine andere Beratungsgesellschaft erzeugt höheres Interesse. Nur die Boston Consulting Group liegt in der Befragung von rund 2.000 Stu-



Matte Jaeger/abf
Studenten in der Bibliothek: Karrierestart per Praktikum.

+Add yourself to the Capco Idea*

Love Finance. Live Consulting. Be Capco.

*Die Unternehmensberatung der Zukunft mitgestalten - für Capco nicht nur eine Vision! Als führender Beratungs-, Technologie- und Transformationsdienstleister tun wir genau das Tag für Tag speziell für die Finanzdienstleistungsbranche. Die Vielfalt und Innovationskraft unserer Mitarbeiter ist dabei der Motor, der unseren Erfolg vorantreibt.

CAPCO

FORMING THE FUTURE OF FINANCE