

McKinsey & Company

Jürgen Kluge.

Der Mann, der seit vier Jahren das deutsche McKinsey-Büro führt, meldet erstmals sinkenden Umsatz. In Deutschland sieben Büros, gut 1000 Berater, **Umsatz 580 Millionen Euro.**
www.mckinsey.de



Roland Berger Strategy Consultants

Roland Berger. Im Sommer wechselt der Unternehmensberater in den Aufsichtsrat der von ihm gegründeten Firma. In Deutschland sechs Büros, 700 Berater, **Umsatz 300 Millionen Euro.**
www.roland-berger.com



Zehnkampf der Besserwisser

Beraterstudie. Wie gut sind McKinsey und Roland Berger wirklich? Im Vergleich mit acht kleinen Konkurrenten landen sie oft auf den hinteren Plätzen.

Jobst-Hinrich Wiskow

wiskow.jobst@capital.de

Wenn Jürgen Kluge, Chef von McKinsey in Deutschland, das Jahr 2002 Revue passieren lässt, spricht er wolkig von „leichten Einbußen in Teilbereichen“. Tatsächlich meint er den ersten Umsatzrückgang des elitären Beraters hier zu Lande überhaupt – minus vier Prozent.

Auch bei Roland Berger, dem omnipräsenten Unternehmensberater, laufen die Geschäfte nicht mehr so gut wie früher. Zwar steigert er noch den Umsatz, aber der operative Ertrag fällt.

Die beiden Beraterstars spüren nicht nur Konjunkturfalte, New-Economy-Pleite und Börsencrash, ihnen sitzen auch kleine Spezialisten im

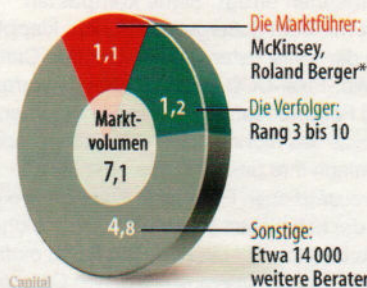
Nackten, die scharf auf ein lukratives Geschäft sind. Von den „Hidden Champions“, den versteckten Meistern, schwärmt Dietmar Fink, Professor für Unternehmensberatung und Chef des Institute of Management and Consul-

ting Sciences in Bonn. Gemeinsam mit der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg hat der Wissenschaftler acht von ihnen mit McKinsey und Berger verglichen – in den elf wichtigsten Beratungsdisziplinen und den zehn entscheidenden Auswahlkriterien.

Im Bekanntheitsgrad rangieren die Kleinen mit Werten zwischen 14 und 62 Prozent weit hinter den Marktführern. Auf ihrem Gebiet sind sie anerkannte Experten: Die Spezialisten von Horváth & Partners sind im Controlling erste Wahl. Kurt Salmon Associates konzentriert sich auf Handel und Konsumgüterindustrie und bedient Kunden wie C & A oder Unilever. Stern Stewart gilt bei Deutscher Telekom, Metro und Siemens als Koryphäe im wertorientierten Management.

♦ Markt für Managementberatung

Umsatz, in Milliarden Euro

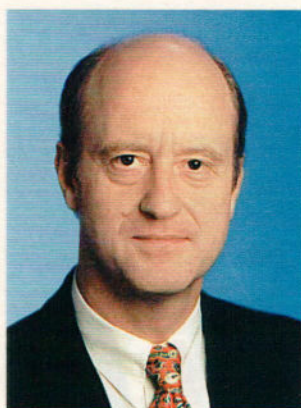


Capital

* Weltweit. Quelle: Lünendonk, Bundesverband Dt. Unternehmensberater.

ME MANAGEMENT ENGINEERS

Bodo Holz. Erst arbeitete er für McKinsey, dann gründete er vor 25 Jahren Management Engineers (ME). Ein Büro, 77 Berater, **Umsatz 42 Millionen Euro.** www.management-engineers.de



KSA KURT SALMON ASSOCIATES

Christoph Rohe. Der Chef von Kurt Salmon Associates (KSA) in Deutschland konzentriert sich auf Handel und Konsumgüterindustrie. Ein Büro, 35 Berater, **Umsatz 28 Millionen Euro.** www.kurtsalmon.com

Wie gut die zehn Berater wirklich sind, wollte Fink genau wissen. 140 Vorstände und Geschäftsführer aus allen Branchen antworteten ihm schriftlich und in persönlichen Interviews. 45 Manager arbeiten in einem der 100 größten deutschen Konzerne, 53 bei weiteren Großunternehmen, die anderen im Mittelstand. Schonungslos legen sie Stärken und Schwächen der einzelnen Consultingfirmen offen. Ihr Resümee:

Die Emporkömmlinge bieten den Stars erfolgreich Paroli.

■ In Disziplinen wie Controlling, IT-, Innovations- oder Supply Chain Management sind sie eindeutig besser. McKinsey und Roland Berger setzen sich nur in den klassischen Themen an die Spitze: Strategie, Geschäftsprozessoptimierung, Organisation sowie Marketing und Vertrieb (siehe unten: „Kompetenz der Berater“).

■ Bei Auswahlkriterien wie Know-how-Vermittlung, Teamfähigkeit sowie Alter und Erfahrung patzen die Großen. Am meisten fordern die Kunden, dass die Berater ihnen helfen, Empfehlungen umzusetzen – was McKinsey und Roland Berger der Studie zufolge kaum leisten (siehe S. 35: „Reputation der Berater“).

■ Auch in der Hitliste der Zufriedenheit unterliegen die beiden Alleskönner: Sie

Kompetenz der Berater

In vielen Disziplinen schneiden McKinsey und Roland Berger überraschend schlecht ab: Nur vier Mal liegen sie vorne. Die kleinen Spezialisten beweisen, was sie können – und stehlen ihnen die Schau.

Strategischer Rat und Optimierung von Geschäftsprozessen – für die meisten Vorstände und Geschäftsführer stehen diese Themen ganz oben, wenn sie eine Consultingfirma um Hilfe bitten. In beiden Disziplinen belegen die Platzhirsche McKinsey und Roland Berger die vorderen Plätze

– ein kleiner Trost angesichts der Erfolge, welche die kleinen Konkurrenten sonst einfahren.

Besonders die britische PA Consulting Group sowie Management Engineers (ME) halten auf mehreren Gebieten mit. Die Wurzeln von ME liegen im Maschinen- und Fahrzeugbau. Bis heute bildet er einen

Schwerpunkt der Aktivitäten. „Wenn die Kunden es wünschen, begleiten wir sie durch das gesamte Projekt – so lange, bis die geplante Verbesserung erreicht ist“, erklärt Gründer Bodo Holz seine Geschäftsphilosophie. „Dabei setzen wir ausschließlich auf Mitarbeiter, die neben fachlichem Know-

how eine ordentliche Berufserfahrung aus der Industrie mitbringen.“

Auf langjährige Branchenkenntnisse legt auch PA bei seinen Beratern großen Wert. Mit einem Durchschnittsalter von 36 Jahren sind die Consultants 4 Jahre älter als die Kollegen beim Marktführer McKinsey.

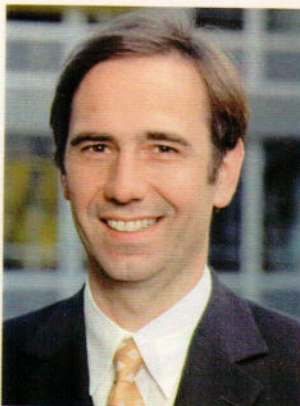
Die wichtigsten Disziplinen	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5
Strategie	McKinsey	Roland Berger	OC & C	Kurt Salmon	Diamondcluster
Geschäftsprozessoptimierung	McKinsey	Roland Berger/ME		OC & C	Cell
IT-Management und IT-Strategie	Diamondcluster	PA	McKinsey	Roland Berger	Cell
Umsetzungsberatung	ME	PA	Horváth	OC & C	Cell
Organisation	Roland Berger	McKinsey	Cell/PA		ME
Marketing und Vertrieb	Roland Berger	Kurt Salmon	McKinsey	OC & C	Diamondcluster
Innovationsmanagement	PA	Diamondcluster	ME	McKinsey	Cell
Wertorientiertes Management	Stern Stewart	McKinsey	Horváth	Roland Berger	PA
Supply Chain Management	ME	Cell	Kurt Salmon	Roland Berger	OC & C
Vernetzte Wertschöpfungsketten	Cell	McKinsey	Roland Berger	OC & C	PA
Controlling	Horváth	Stern Stewart	McKinsey	Roland Berger	Cell

Quelle: Prof. Dietmar Fink, Institute of Management and Consulting Sciences, Bonn.

► Berater

HORVÁTH & PARTNERS
 MANAGEMENT CONSULTANTS

Bernd Gaiser. Mit dem Schwerpunkt Controlling verdienen der Vorstandsvorsitzende von Horváth & Partners und seine Mannschaft ihr Geld. In Deutschland vier Büros, 90 Berater, **Umsatz 26 Millionen Euro.**
www.horvath-partner.com


cell consulting

Michael Dirkes. Wie etliche Mitglieder seines Teams kommt der Cell-Consulting-Gründer von Gemini Consulting. Drei Büros, 110 Berater, **Umsatz 24 Millionen Euro.**
www.cell-consulting.com

finden sich auf dem vorletzten und letzten Rang. Auf einer Skala von maximal 500 Punkten kommt McKinsey auf 351 Punkte, Roland Berger nur auf 324. Die Wettbewerber schaffen alle mehr als 400 (siehe unten: „Bestnoten für die kleinen Konkurrenten“).

Auch bei den Kosten landen McKinsey und Roland Berger auf hinteren Plätzen. Ohnehin ist die Honorarhöhe ein brisantes Thema – zumal nur gut die Hälfte der befragten Vorstände und Geschäftsführer die von ihnen in der Vergangenheit in Auftrag gegebenen Beratungsprojekte als mindestens „überwiegend erfolgreich“ beurteilt. Für Fink ist klar: „Umgerechnet auf das Marktvolumen von sieben Milliarden Euro heißt das, die Unternehmen verschleudern mit Managementberatern mehr als drei

Milliarden Euro pro Jahr. Viele Verantwortliche sind frustriert“ (siehe S. 37: „Auf Wiedersehen, McKinsey“).

Hunger. Umso schöner, wenn einige Berater exzellente Leistungen liefern. „Keine großen Sprüche, sondern konkrete Lösungen“ – so fasst Bodo Holz, Gründer von Management Engineers (ME), das Erfolgsrezept zusammen. Gerd Schnetkamp, Geschäftsführer von OC & C Strategy Consultants, erklärt: „Wir sind kleiner und eine relativ unbekannte Truppe, deshalb müssen wir immer einen Schlag mehr machen. Wir müssen engagierter und schneller sein – und hungriger.“

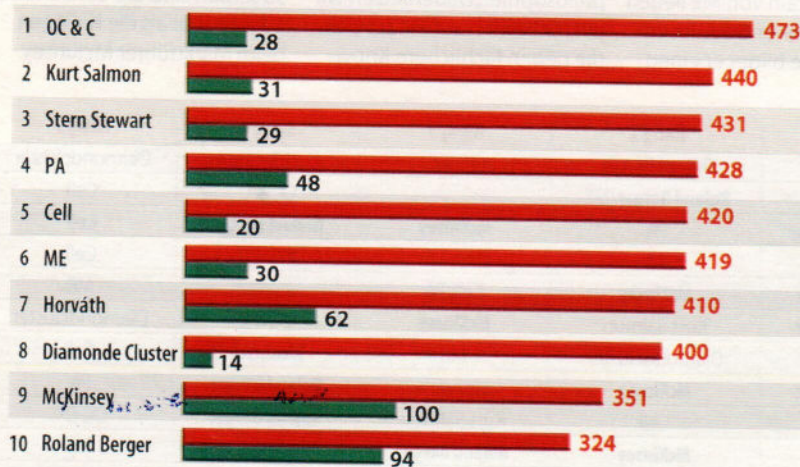
Konsequenterweise erkämpft sich OC & C im Ranking nach Zufriedenheit die Spitzenposition – mit 473 Punkten.

Cell Consulting erreicht ordentliche 420 Punkte – und kassiert großes Lob von Michael Kleinemeier, Geschäftsführer von SAP Deutschland: „Von allen Beratern, mit denen wir in den vergangenen Jahren gearbeitet haben, hatte Cell die größte Wirkung auf unsere Organisation und lieferte den höchsten Value for Money für uns.“

Auf die Frage, in welchen Managementgebieten Unternehmen den Einsatz eines Hidden Champions erwägen, fallen zwei Metiers auf: Geschäftsprozessoptimierung 73 Prozent und Umsetzungsberatung 59 Prozent. Bei Strategiefragen wird die Begeisterung schon geringer: 49 Prozent. Dann folgen Supply Chain Management (41 Prozent), Marketing und Vertrieb (40 Prozent) sowie Organisation (39 Prozent).

• Bestnoten für die kleinen Konkurrenten

■ Zufriedenheitsindex in Punkten und ■ Bekanntheitsgrad in Prozent



Bewertung: System von 100 bis 500 Punkten, Durchschnitt gleich 300 Punkte. Quelle: Institute of Management and Consulting Sciences, Unternehmensangaben, eigene Recherchen.



Bianka Knobloch. Die Prokuristin des Bonner „Institute of Management and Consulting Sciences“ wertete die Meinungen der befragten Vorstände und Geschäftsführer im Zehnkampf der Beratungsgesellschaften aus.



Olaf Theilmann. Der Geschäftsführer verantwortet das deutschsprachige Geschäft von Diamondcluster. Die Zentrale der börsennotierten Firma ist in Chicago. Zwei Büros, 42 Berater, **Umsatz 18 Millionen Euro.** www.diamondcluster.de



David Bailey. Der Brite steht an der Spitze der englischen PA Consulting Group in Deutschland. Dort ist PA seit 40 Jahren präsent. Zwei Büros, 85 Berater, **Umsatz 12 Millionen Euro.** www.paconsulting.com

Wie groß die Beratungsgesellschaft ist, spielt bei den Auftraggebern kaum eine Rolle. Das Kriterium rangiert bei der Reputation ganz hinten, kaum wichtiger ist die Internationalität. Wenig dankbar, dass McKinsey, intern stolz die „Firma“ genannt, bloß bei diesen Kriterien die Spitzenposition einheimst. Roland Berger schafft es sogar nur zwei Mal in die Top Five. Zum Vergleich: Die 35 Berater von OC & C liegen vier Mal auf dem ersten Platz.

Eine Stärke von bis zu 100 Mann ist ideal, um flexibel und spontan zu reagieren. Olaf Theilmann, Deutschland-Chef von Diamondcluster, erklärt: „Wir sind nicht verkrustet.“ Er kennt jeden seiner Berater in München und Düsseldorf persönlich – es sind 41.

„Wir versuchen, die Sprache der Kunden zu pflegen und weniger in Beraterdeutsch zu kommunizieren“, sagt David Bailey, Deutschland-Chef der hier seit 40 Jahren tätigen britischen PA

Consulting Group. Seit Kunde und Ratgeber eine Sprache sprechen, ist ihr Umgang professioneller, auch wenn die Skepsis gegenüber den Consultants nicht ganz gewichen ist.

Beispiel C & A: „Die Supply-Chain-Optimierung mit Kurt Salmon Associates war entscheidend für unseren Turnaround“, sagt Martin-Rudolf Breninkmeyer vom lange krisengeschüttelten Modefilialisten. „Salmon hat nicht nur die Konzepte entwickelt, sondern

Reputation der Berater

Bei den Auswahlkriterien wird die Kluft zwischen Anspruch und Wirklichkeit bei McKinsey und Roland Berger deutlich: Nur dort, wo die Kunden keinen allzu großen Bedarf sehen, tauchen die beiden auf.

Umsatzbarkeit der Problemlösung – für Unternehmen das wichtigste Kriterium, wenn sie Ratgeber auswählen. Dann folgen Kommunikationsfähigkeit, Know-how-Vermittlung und Teamfähigkeit. Nirgendwo landen McKinsey und Roland Berger auf einem der ersten fünf Ränge – eine Blamage.

Dagegen räumt OC & C richtig ab: vier Mal Rang eins, zwei Mal Rang zwei. Die Düsseldorfer, die beim Bekanntheitsgrad nur auf 28 Prozent kommen, arbeiten auch kostengünstig und verhalten sich ethisch einwandfrei. „Wir gehen wohl anders mit den Kunden um als die Großen“, sagt Geschäfts-

führer Gerd Schnetkamp. Vor 16 Jahren stieg er bei McKinsey aus und eröffnete seine eigene Beratungsgesellschaft. Die firmiert inzwischen unter OC & C, einer Marke, die für ein weltweites Netz von unabhängigen Consultingfirmen steht.

Auch Stern Stewart mit Hauptsitz in New York agiert

global. 1997 eröffneten die Amerikaner ein Büro in München und führten bei Siemens die Kennzahl EVA (Economic Value Added) ein. Dort heißt sie Geschäftswertbeitrag (GWB) und misst, ob eine Investition oder ein Geschäftsbereich tatsächlich Wert schafft – oder vernichtet.

Die wichtigsten Auswahlkriterien	Rang 1	Rang 2	Rang 3	Rang 4	Rang 5
Umsetzbarkeit der Problemlösung	OC & C	ME	Cell	Kurt Salmon	Stern Stewart
Kommunikationsfähigkeit	PA	Kurt Salmon/OC & C		Cell/Stern Stewart	
Know-how-Vermittlung	Stern Stewart	OC & C	Horváth/ME		Kurt Salmon
Teamfähigkeit	OC & C	Stern Stewart	Kurt Salmon	PA	Cell
Methodenkompetenz	Stern Stewart	McKinsey	Horváth	Cell	ME
Kosten des Beratersinsatzes	OC & C	Cell	Horváth	Diamondcluster	ME/PA/Stern Stewart
Ethisches Verhalten	OC & C	Horváth/Stern Stewart		Kurt Salmon	ME
Alter und Erfahrung der Berater	ME	PA	OC & C	Kurt Salmon	Horváth
Internationalität	McKinsey	Stern Stewart	PA	Kurt Salmon	Roland Berger
Größe	McKinsey	Roland Berger	PA	ME	OC & C

Quelle: Prof. Dietmar Fink, Institute of Management and Consulting Sciences, Bonn.

► Berater



Stern Stewart & Co.
Management Consultants

Markus Pertl. Der für Deutschland zuständige Partner der Consultingfirma ist Experte für wertorientiertes Management. Die Zentrale sitzt in New York.

Ein Büro, 26 Berater,
Umsatz 10 Millionen Euro.
www.sternstewart.de



OC&C Strategy Consultants

Gerd Schnetkamp. Der Geschäftsführer von OC & C in Deutschland stammt von McKinsey, seine Firma schloss sich 1998 dem Strategieberatungs-Netzwerk OC & C an. In Deutschland zwei Büros, 35 Berater, keine Umsatzangaben. www.occstrategy.com

diese auch mit unseren Mitarbeitern erfolgreich umgesetzt.“

„Im Boom haben viele von uns gesündigt“, kritisiert Rémy Redley, Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater seine Zunft. „Sie haben das Ziel aus den Augen verloren – dass Klienten die Ideen auch umsetzen müssen.“ Das geht besser, wenn das Team vor Ort gleich mit anpackt. „Wir kommen mit trainierten Leuten“, sagt ME-Gründer Holz, der bei McKinsey gelernt hat. Mit durchschnittlich 39 Jahren sind seine Berater überaus erfahren, die des Marktführers hingegen sind im Schnitt 32 Jahre alt. Dabei ist allen klar: Das Wissen der Berater kommt nicht von der Universität, sondern aus den Unternehmen.

Tugenden. Die Großen wuchsen in den vergangenen Jahren rasant und brauchten dringend Nachwuchs. Der kam meist direkt aus der Hochschule – samt Auslandsstudium, Dokortitel oder MBA-Diplom. Aber oft nutzten die Einsteiger die Top-Adresse als Durchlauferhitze, um fehlendes praktisches Wissen für die spätere Karriere in Unternehmen anzuhäufen – oder sie wurden getreu dem Motto „Rauf oder raus“ schnell wieder vor die Tür gesetzt. Kein Wunder, dass die Berater das Engagement für die Sache des Klienten vermissen ließen. Der wunderte sich dann über die kaum 30-jährigen Besserwisser, die es sich für teures Geld auch noch leisteten, zuweilen arrogant aufzutreten.

Dagegen favorisieren die spezialisierten Top-Berater einen anderen Weg: Sie rekrutieren ihr Personal unter den

Fachleuten der Unternehmen jener Branchen, in denen sie arbeiten. „Kleine Berater bauen in ihrem Bereich ein wesentlich schärferes Profil auf als ein Generalist, der sämtliche Managementdisziplinen abdeckt“, sagt Fink.

„Es hat sich bewährt, dass wir uns auf einen Schwerpunkt konzentrieren“, erläutert Bernd Gaiser, Vorstandsvorsitzender der Controlling-Consultants von Horváth & Partners. „Wir wollen zwar weiter wachsen, aber am wichtigsten ist, dass wir unsere Tugenden behalten.“

Denn auch in der Nische lässt sich gut leben, wie Diamondcluster beweist. Der Umsatz verdoppelte sich in nur zwei Jahren. Jürgen Sengera, Vorstandschef der WestLB: „Sie sind für mich die Nummer eins an der Schnittstelle zwischen Strategieberatung und Technologieeinsatz und für uns ein wertvoller Partner.“

Klein, aber fein. „Die Beratung als Bauchladen hat keine Zukunft“, behauptet Michael Dirkes, Gründer von Cell Consulting. „Schließlich wissen die

Kunden heute exakt, welche Leistungen sie wo zu welchem Preis einkaufen können.“ Die Studie des Bonner Professors Fink verbessert die Transparenz auf dem Markt weiter. Logische Folge: Die Popularität von weniger bekannten Beratungsunternehmen wird steigen, der Wettbewerb für McKinsey und Roland Berger härter.

Geiz. „Nie war es so einfach wie heute, die Honorare zu drücken“, berichtet Fink, der prophezeit, dass sich die Branche konsolidiert: Auf einmal gehe der Beratermarkt von der Wachstums- in die Reifephase über – für viele ziemlich unvermittelt.

„Es gibt keinen Automatismus mehr, dass wir in der Krise toll verdienen“, gibt BDU-Präsident Redley zu. Tatsächlich gingen die Umsätze aller Unternehmensberatungen voriges Jahr zurück. Schnetkamp, der Spitzenreiter in Sachen Kundenzufriedenheit, schildert das Problem: „Nach dem Kampf der Kunden um die Berater müssen wir jetzt um die Klienten kämpfen.“

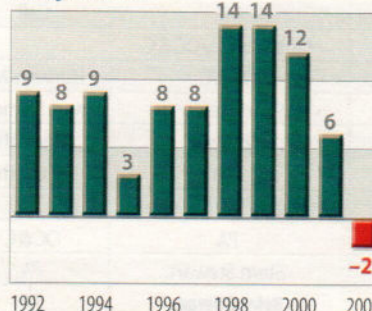
So geht es unter den Stars mitunter zu wie im Schlussverkauf. „Die Großen gewähren zurzeit großzügig Rabatte“, konstatiert Theilmann von Diamondcluster. Von Preisnachlässen bis zu 40 Prozent ist zu hören.

Womöglich müssen sich McKinsey-Deutschland-Chef Jürgen Kluge und Roland Berger daran gewöhnen, schlechtere Zahlen über das eigene Geschäft mitzuteilen.

Oder sie müssen von den Kleinen lernen. Kluge hat schon erkannt: „Je größer wir sind, desto mehr Angriffsfläche bieten wir.“

◆ Dämpfer durch Konjunkturdelle

Wachstumsraten in der Unternehmensberatung, in Prozent



Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater. Capital

» Auf Wiedersehen, McKinsey «

Interview mit Dietmar Fink. Der Management-Professor an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg und Autor der Capital-Studie über Stärken der kleinen Spezialisten, die Krise auf dem Beratermarkt und den Vorteil für die Kunden.

Capital: Herr Fink, der Boom bei den Beratern ist vorbei. Brauchen sie jetzt selber Rat?

Fink: Manche schon. Viele in der Branche haben nicht rechtzeitig an die Zukunft gedacht. Was kein Wunder ist, weil die meisten Berater verwöhnt wurden und sich kaum um eine aktive Vermarktung kümmern mussten. In Zeiten des Jahr-2000-Problems, der Euro-Umstellung und des New-Economy-Hypes waren Aufträge kein Thema – jetzt sind sie es. Kaum jemand weiß, wie er sich ordentlich verkaufen soll. Viele Firmen leiden gerade unter dem Telefonterror ihrer Berater.

Capital: Aber die Branche müsste doch von der Krise profitieren und erst recht Aufträge erhalten.

Fink: Diese bequemen Zeiten sind vorüber. Viele Anbieter merken im Abschwung, dass sie keine starke Marke aufgebaut haben, in der Akquisition zu schwach sind und ihre internen Anreizsysteme nicht stimmen. Momentan geht der Beratungsmarkt von der Wachstums- in die Reifephase über. Er wird nicht mehr größer und größer. Und es ist wohl auch illusorisch, dass es jemals wieder die alten Wachstumsraten geben wird. Künftig legt ein Berater nur noch das zu, was die Konkurrenz verliert.

Capital: Also droht auch bei den Beratern eine Pleitewelle?

Fink: Jedenfalls wird sich der Markt weiter konsolidieren. Die Unternehmen werden sich einen harten Preiswettbewerb liefern. Überkapazitäten werden verschwinden, so wie in anderen Branchen auch, die diesen schmerzhaften Prozess schon durchgemacht haben. Die wurden dabei übrigens von McKinsey, Roland

Berger und ihren Konkurrenten beraten.

Capital: Wen trifft es besonders hart?

Fink: Allen Beratern fehlt zurzeit ein zugkräftiges Thema, denn viele Kunden haben nach der E-Business-Euphorie erst einmal genug von neuen Managementmoden.

Capital: Was machen die kleineren Spezialisten so anders, dass sie trotz Stagnation wachsen?

Fink: Den in unserer Studie betrachteten Hidden Champions ist es gelungen, sich durch eine konsequente methodische oder branchenbezogene Spezialisierung in einem bestimmten Feld eine herausragende Position zu erarbeiten. Diese können sie nun auch auf andere Bereiche ausdehnen. Es handelt sich um Unternehmen mit einem klaren Marktfokus, die es geschafft haben, sehr enge, langfristig ausgelegte Beziehungen zu ihren Klienten aufzubauen.

Capital: Wird guter Rat in der Krise billiger?

Fink: Ja, nie war es so einfach wie heute, die Honorare zu drücken. Außerdem lassen die Berater ihre nicht ausgelasteten Mitarbeiter nicht untätig herumsitzen. Jeder, der freie Kapazitäten hat, nutzt diese für zusätzliche Leistungen auf laufenden Projekten. Das wird nicht fakturiert und häufig nicht einmal kommuniziert. Aber die für ein bestimmtes Budget de facto zur Verfügung gestellten Beratungskapazitäten liegen im Schnitt deutlich höher als noch vor einem Jahr.

Capital: Welcher Berater kann gegenwärtig Chancen nutzen?

Fink: Alle, die eine starke Marke und ein gutes Netzwerk aufgebaut haben. In Krisenzeiten wollen die meisten Führungs-

kräfte nämlich einen tief liegenden Instinkt befriedigen: ihr Bedürfnis nach Sicherheit. Da sind Berater gefragt, die auf Grund von Reputation und ihren persönlichen Beziehungen ein hohes Vertrauen genießen. Die es schaffen, positive Inspirationen zu vermitteln und von den Managern als mögliche Wegbereiter aus der Krise anerkannt werden.

Capital: Wie wird sich der Markt in den kommenden Jahren wandeln?

Fink: Unternehmen werden im Umgang mit ihren Ratgebern immer professioneller. Vor 20 Jahren waren Berater eine rare Spezies elitärer Business-School-Absolventen. Die konnten den klassischen Unternehmer mit Analysen und Portfolios beeindrucken. Heute gehören ihre Methoden zur Grundlage der Managementausbildung. Und viele Führungskräfte waren selbst in einer Beratung tätig, bevor sie in die Industrie wechselten.

Capital: Die Ansprüche der Klienten wachsen.

Fink: Ihnen macht man so schnell nichts vor. Sie brauchen keine umfassende Nachhilfe im Management, sondern

die solide, am Ergebnis orientierte Arbeit eines Spezialisten. Oder sie nehmen ihre Berater konkret in die Verantwortung. So steigt der Druck auf Beratungskonzerne wie die international tätigen Gesellschaften Accenture oder Cap Gemini. Sie wandeln sich zum Partner ihrer Kunden, übernehmen eigenverantwortlich das Management wichtiger Funktionen oder vollständiger Geschäftsprozesse – inklusive Investitionsrisikos und unternehmerischer Verantwortung für den Erfolg.

Capital: Was bedeutet dieser Wandel für die großen Managementberater?

Fink: Top-Strategen wie die Boston Consulting Group, McKinsey und Bain besetzen auch in Zukunft ein hoch profitables Segment, solange sie nicht in abwegige Felder expandieren. Wenn McKinsey in Deutschland wirklich zwei Milliarden Euro Umsatz und 3000 Mitarbeiter anstrebt, wird der elitärste aller Ratgeber zum profillosen Beratungsgiganten. Dann wird die Firma nicht mehr das sein, was sie heute ist. Dann heißt es: Auf Wiedersehen, McKinsey.



» Allen Beratern fehlt ein zugkräftiges Thema. Viele Kunden haben erst einmal genug von neuen Managementmethoden «

Dietmar Fink, Leiter des Institute of Management and Consulting Sciences