A professional portrait of Karim Barkawi, a man with dark hair, wearing a dark suit, a light blue shirt, and a red tie with white polka dots. He is sitting at a wooden desk with his hands resting on it, looking directly at the camera with a slight smile. The background consists of vertical blinds.

Logistische Konsequenz:  
**Karim Barkawi** holt  
in seinem Fachgebiet  
den größten  
Vorsprung heraus

# Die Besser-Wisser

Unternehmensberater: In vielen Bereichen sind McKinsey und Roland Berger nicht mehr spitze. Kleine Spezialisten verstehen oft mehr vom Geschäft. So das Ergebnis einer Exklusivstudie für Capital

# Unternehmen

Text: Matthias Lambrecht

Ersatzteilkassette! Garantieverlängerung! Wartungsverträge! Karim Barkawi Augen leuchten. „Das Geschäft mit den Dienstleistungen nach dem Verkauf der Produkte ist superspannend“, findet er. Weil es sich richtig lohnt und hohe Margen bringt. „Fast jedes Unternehmen kann hier mehr herausholen“, schwärmt der Münchner Berater. „Und wir helfen dabei, dieses Potenzial auszuschöpfen.“

Aftermarket Services heißt die Erlösquelle im drögen MBA-Jargon. Doch wenn der 44-Jährige mit dem zurückgelassenen Haar darüber spricht, wie man diese Quelle zum Sprudeln bringt, hängen Vorstände deutscher Konzerne an seinen Lippen. „Es gibt Topmanager, die verehren Barkawi fast wie einen Guru“, sagt Dietmar Fink, Geschäftsführer der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung in Bonn.

Fink muss es wissen. Der Professor für Unternehmensberatung hat in den vergangenen Monaten fast 250 Vorstandsmitglieder und Spitzenkräfte deutscher Konzerne nach Barkawi und weiteren kleineren Unternehmensberatungen befragt, die es mit den Großen der Branche aufnehmen können. Exklusiv für Capital hat er zehn von ihnen identifiziert, die in ihren Spezialgebieten die High Potentials von McKinsey, der Boston Consulting Group und Roland Berger in den Schatten stellen – die Hidden Champions der deutschen Beraterszene.

Barkawi verweist die Global Player der Branche mit dem deutlichsten Abstand auf die Plätze: Von maximal 500 zu vergebenden Punkten bekam der Münchner Berater im Bereich Distributionslogistik und Aftermarket Services 450, Boston Consulting folgt mit 342 Punkten, Marktführer McKinsey schafft es hier nicht einmal unter die ersten fünf.



Den kauf ich mir: **Sven Marlinghaus** von Brainnet (o.) und **Gerd Kerckhoff** hängen im Bereich Einkauf alle großen Beratungen ab. Im Tagesgeschäft sind sie heftige Konkurrenten



Um in jenes Viertel des gut 18 Milliarden Euro schweren Beratungsmarkts vorzudringen, das die führenden 25 der insgesamt mehr als 14000 deutschen Beratungsfirmen unter sich aufteilen, setzen die Hidden Champions auf Spezialisierung. Vielfach kooperieren sie eng mit Universitäten und Hochschulen und haben so direkten Zugang zu neuesten theoretischen Erkenntnissen. Sie bauen auf erfahrene Praktiker, die mit den Problemen vor Ort vertraut sind und es verstehen, die strategischen Konzepte nicht nur zu ersinnen, sondern auch umzusetzen. Und sie sind mitunter unbequemere Ratgeber als die großen Konkurrenten.

Für Markus Pertl jedenfalls ist Widerrede Teil des Geschäftsmodells. Äußerlich jugendlich-smart wie ein McKinsey-Berater, nimmt der Managing Partner von Stern Steward & Co. für sich Vorteile in Anspruch, die ein Vertreter des Marktführers nicht hat. Der brauche lang laufende Mandate, um seinen teuren Apparat zu unterhalten: „Wir sind dagegen unabhängig“, sagt Pertl. „Kommen nach einem Projekt keine direkten Folgeaufträge, ist das für uns kein Problem.“

Für diese Haltung gibt es in der Kategorie „Wertorientiertes Management“ der Fink-Studie die Spitzennote. Mit ihren Prinzipien schwimme seine kleine Firma mit 50 Beratern wie ein kleiner Fisch gegen den Mainstream an, postuliert Pertl. Den Unternehmenswert des Klienten langfristig zu steigern gelte bei Stern Steward mehr als eine schnelle Verbesserung der nächsten Quartalsergebnisse. „Wir sind unabhängig von Moden und Zyklen und erklären unseren Kunden, wie sie sich den Zyklen entziehen können – das ist nicht immer populär“, sagt Pertl, der für die US-Beratung das Europageschäft erst aufbaute und ▶

## Vergleich: Marktführer und Herausforderer im Praxistest

**Kompetenz** Wo die Hidden Champions ihre größten Stärken haben

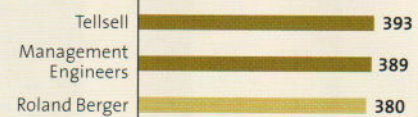
### Top 3 Fachwissen in Punkten



### Top 3 Analyse in Punkten

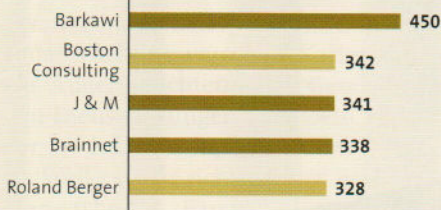


### Top 3 Umsetzung in Punkten

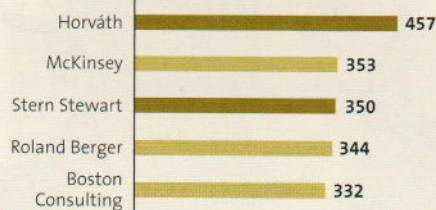


**Beratungsfelder** In welchen Fachbereichen die Hidden Champions überlegen sind

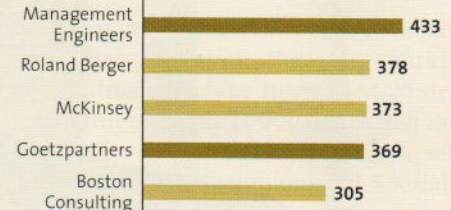
### Top 5 Distributionslogistik in Punkten



### Top 5 Controlling in Punkten



### Top 5 Operative Effizienz in Punkten



es ihr dann 2003 abkaufte, um es zusammen mit seinen Partnern allein voranzubringen. Der Ex-Siemens-Finanzvorstand und spätere Aufsichtsratschef Karl-Hermann Baumann gehörte zu den ersten deutschen Topmanagern, die den Rat des Querdenkers suchten. Sein Alter hütete Pertl damals wie ein Betriebsgeheim-

nis. Mehr als ein Jahrzehnt später sieht der heute 37-Jährige das gelassener. Schließlich gehören längst andere Dax-Konzerne wie Eon, VW oder die Allianz zu seinen Kunden.

Wenn es bei der Umsetzung der Strategien ans Eingemachte geht, wenn technisches Wissen über Produktionsanlagen

oder Entwicklungsabteilungen gefragt ist, kooperiert der Jungunternehmer aus München mit einem erfahrenen Partner: Management Engineers. Der Hidden Champion in der Kategorie „Optimierung und Effizienz“ ist bei vielen Automobil-, Maschinen- und Anlagenbauern längst nicht mehr der unbekannte Verfolger. Hans-Ulrich Stamer hat die von ihm geführte Partnerschaft mit 175 Beratern nahe an die 100-Millionen-Euro-Umsatzschwelle gebracht.

Der studierte Regelungstechniker trägt nicht nur das Selbstbewusstsein des erfolgreichen Unternehmers, sondern auch die sichere Gewissheit der Überlegenheit seines Berufsstandes zur Schau. „Ein guter Ingenieur bekommt das bisschen Wirtschaftswissenschaft, das er braucht, immer hin“, sagt er. So weit reicht seine Skepsis gegenüber den Ökonomen, dass der passionierte Jäger sein Privatvermögen lieber in Forstflächen als in Aktien anlegt. Rund 80 Prozent seiner Berater haben einen ingenieurs- oder naturwissenschaftlichen Hintergrund, überwiegend Praktiker, die einige Jahre Erfahrung aus der Industrie mitbringen. Im Schnitt sind Einsteiger bei Management Engineers fast 37 Jahre alt.

Für den Chef der Düsseldorfer Beratung ein klarer Vorteil im Wettbewerb. Denn McKinsey und andere setzen auf Hochschulabsolventen, die entweder die

## Auswahl Hohe Hürden

Für die Bewertung wurden 249 Topmanager großer Konzerne befragt

**Kandidaten** Um die Teilnahme an der Hidden-Champions-Studie kann man sich nicht bewerben. Die analysierten Firmen werden von einem Expertengremium aus Marktanalysten, Meta Consultants und Beratungskunden ausgewählt und von Professor Dietmar Fink von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und seinem Team begutachtet.

**Entscheider** 249 Führungskräfte aus deutschen Konzernen mit jeweils mehr als 500 Millionen Euro Umsatz wurden zu ihren Erfahrungen mit kleinen Managementberatungen befragt.

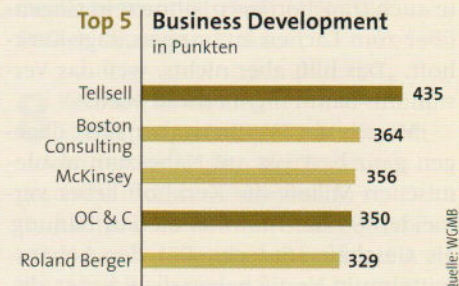
**Methode** Drei Bedingungen müssen Firmen erfüllen, um sich zu qualifizieren:

Sie durften nicht mehr als 15 Prozent der Befragten ohne Erinnerungshilfen bekannt sein. Der Anteil ihrer Kunden, die auch mit den drei Champions – McKinsey, Roland Berger und Boston Consulting Group – zusammenarbeiten, muss in der untersuchten Stichprobe bei mindestens 50 Prozent liegen. Schließlich muss ihre Kompetenz in einer Spezialdisziplin in den Führungsetagen der Unternehmen höher eingeschätzt werden als die der großen drei.

**Details** Die vollständigen Ergebnisse sind bei der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung in Bonn erhältlich. Nähere Informationen per E-Mail: [studien@wgmb.org](mailto:studien@wgmb.org)



■ Hidden Champions ■ Top-Unternehmensberatungen Am Markt wahrgenommene Kompetenz: 100 = sehr gering, 300 = mittel, 500 = sehr hoch



Quelle: WGM/B

Karriereleiter nach oben klettern, um irgendwann Partner zu werden oder von der Beratung in die Industrie zu wechseln. Up or Out, Aufstieg oder Ausstieg, heißt das Prinzip. Die Umsetzungsarbeit beim Kunden leisten oft Teams junger Akademiker mit Spitzennoten, aber ohne Berufserfahrung. „Wenn es in der Realisierung von Projekten darum geht, schnell Ergebnisse zu erzielen, kommen Sie mit jungen Leuten nicht weit“, sagt Stamer, der seine Karriere beim Maschinenbauer Hauni begann. „Ein 28-Jähriger braucht einfach länger als ein Routinier.“

Mit mehr Praxiskenntnissen stechen auch andere Hidden Champions McKinsey, Boston Consulting oder Roland Berger aus. „Wir können ohne Einarbeitungszeit sofort loslegen“, sagt Karim Barkawi, „und auf Augenhöhe mit den Fachbereichsverantwortlichen der Konzerne kommunizieren.“ Barkawi hat in seinen Reihen Ex-Mitarbeiter anderer Beratungsfirmen, die sich spezialisieren wollten, ebenso wie ehemalige Manager.

Die Bonner Beratung Brainnet, Spitzenreiter bei der Einkaufsberatung, schickt ebenfalls erfahrene Insider zu ihren Kunden. Die begleiten nicht nur die Verhandlungen mit den Lieferanten, sondern werfen vorher auch einen kühnen Blick in deren Produktionshallen, um Verhandlungsspielräume auszuloten. „Unsere Leute wissen genau, welche

Spritzgussmaschine teurer und welche kostengünstiger produziert“, sagt Partner Sven Marlinghaus.

Zu Brainnets härtesten Rivalen gehören dabei nicht nur die Branchengrößen, sondern auch ein weiterer Hidden Champion, der in der Rubrik Einkauf von den Topmanagern Bestnoten erhielt: Gerd

Kerkhoff. Vor allem Vorstände und Geschäftsführer großer Mittelständler schätzen den Düsseldorfer Berater, der sich selbst zu den Pionieren des Einkaufsberatergeschäfts in Deutschland zählt. Kerkhoffs Markenzeichen ist seine klare, direkte Sprache: „Ich habe mich bewusst dazu entschieden, dass in dieser Or- ▶



ganisation viel Deutsch gesprochen wird“, sagt er. „In unserer Branche haben sich viel zu viele Anglizismen eingeschlichen.“ Kerkhoff kennt seine Klientel, unter den Einkäufern geht es traditionell eher praktisch als akademisch zu. Wo andere über das Risk Management in der Supply Chain referieren, verfällt der gebürtige Essener schon mal in Ruhrpott-Slang: „Wenn mir Luigi aus Neapel zwar einen um 28 Prozent günstigeren Preis macht, dann aber bei Außentemperaturen ab 30 Grad die Produktion einstellt, habe ich ein Problem.“ Klar könne er seine Inhalte auch transportieren, ohne sein Gegenüber zum Lachen zu bringen, sagt Kerkhoff. „Das hilft aber nichts, weil das Verständnis damit nicht erhöht wird.“

Manch ein Wettbewerber setzt dagegen ganz bewusst auf Nähe zum akademischen Milieu, die Kerkhoff lieber vermeidet. So hat Brainnet die Fortbildung als Geschäft entdeckt. Für den Lebensmittelmulti Nestlé haben die Bonner, die mit dem Supply Chain Management Institute (SMI) der privaten Wirtschaftsuniversität EBS in Oestrich-Winkel kooperieren, eine „Corporate University“ aufgebaut. „Mit dem SMI wollen wir das Traininggeschäft binnen fünf Jahren aufs gleiche Niveau bringen wie das Beratungsgeschäft“, sagt Marlinghaus.

Mit Prof. Homburg & Partner und Horváth & Partners haben es zudem zwei Universitäts-Spin-offs in den Kreis der Hidden Champions geschafft, die mit einer Koryphäe im Firmennamen werben: Der Mannheimer Marketingexperte Christian Homburg zählt zu den Anerkanntesten seines Fachs. Er sitzt im Beirat der Firma, die Hälfte der Partner hat bei ihm promoviert. „Homburgs internationales Renommee hilft, damit schmücken sich auch Dax-Konzerne gerne“, gibt Managing Partner Sven Kühlborn zu.

Dass Prof. Homburg & Partner nicht nur im Bereich Marketing und Vertrieb führt, sondern auch bei der Bewertung der Methodik, der Marktkenntnisse und der Fähigkeit vorauszudenken unter die top fünf der Fink-Studie kommt, dürfte aber vor allem dem empirischen Vorgehen zuzuschreiben sein: Ein Forschungsteam samt Callcenter mit 200 Mitarbeitern aus 24 Ländern, die im Dreischicht-Betrieb Marktdaten aus aller Welt zusammentragen, liefert den 50 Beratern die Basis, um Strategien zur Preisgestaltung oder zum Aufbau neuer Vertriebswege zu entwickeln. „Wir schauen uns genau an, wo der Kunde steht, und



Controlling ist besser: Spezialisten wie Bernd Gaiser, Geschäftsführer von Horváth & Partners, sind zunehmend gefragt. Und ein berühmter Name hilft auch

bieten ihm eine individuelle Lösung“, sagt Co-Geschäftsführer Michael Scholl.

Péter Horváths Lehrbuch „Controlling“ gilt als Standardwerk, und die vom inzwischen emeritierten Professor bis 2001 geführte Beratung ist mit weltweit 450 Mitarbeitern und 100 Millionen Euro Umsatz die größte unter den Hidden Champions. Geschäftsführer Bernd Gaiser hat im Phoenix-Bau an der Stuttgarter Königstraße gerade neue Büros bezogen und sieht sich weiter im Aufwind: Die Akquise falle zunehmend leichter, Hor-

váths Controlling-Experten sind in den Chefetagen großer Konzerne längst ein Begriff. „Die Finanzchefs kennen uns alle, und unter den Vorstandschefs sind es immer mehr“, sagt Gaiser. Zudem würden immer systematischer Beratungen mit Fachwissen ausgewählt, das in den Unternehmen fehle: „Es gibt einen eindeutigen Trend hin zu einer Professionalisierung der Auswahl – und der wird sich 2009 noch verstärken.“ Das sei eine Chance für die mittelgroßen Beratungen, „wenn sie sich mit Spitzenqualität in bestimmten Bereichen aufstellen“.

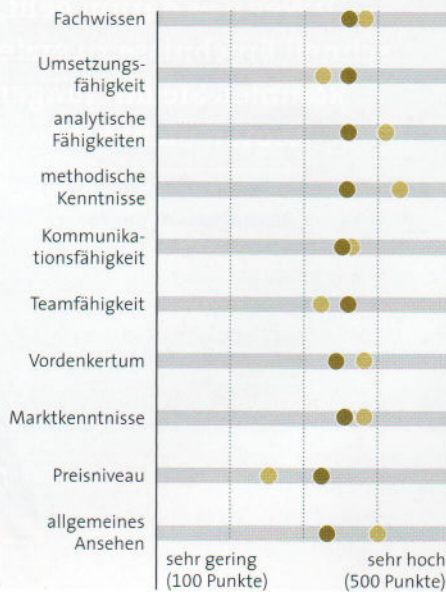
Um beim Controlling erste Wahl zu bleiben, investiert Horváth in die systematische Entwicklung eigener Methoden, eine umfangreiche Wissensdatenbank und die laufende Fortbildung der Berater. Das Kapital in den Köpfen ist auch für Andreas Müller und Frank Jenner das wichtigste Asset. „Wir investieren fast ein Fünftel unseres Umsatzes in die Aus- und Weiterbildung“, sagt Müller. Schließlich haben die Chefs von J&M Management Consulting den Einsatz von Beratern, die sowohl Strategen als auch Umsetzer mit fundierten IT-Kenntnissen sind, zum Geschäftsmodell gemacht.

Müller und Jenner sind ein perfekt eingespieltes Team. Gemeinsam führen sie das 1997 gegründete Unternehmen. Und inzwischen haben sie nicht nur die Länge ihrer Koteletten angeglichen, sondern können auch die Sätze des anderen ansatzlos zu Ende sprechen: „Wir sind guten Mutes...“, sagt Jenner dann ▶

### Teamfähig und umsetzungsstark

Am Markt wahrgenommene Kompetenzen der

● Hidden Champions und ● Topberater



# Hidden Champions Die besten Unternehmensberater Deutschlands

Für Capital hat der Bonner Professor Dietmar Fink zehn Spezialisten ermittelt, die in ihren Fachgebieten führend sind – und die Etablierten von McKinsey bis Roland Berger schlagen

## 1 Barkawi Management Consultants

Die international aufgestellte Unternehmensberatung mit den Schwerpunkten Supply Chain Management und Aftersales Services ist vor allem für Unternehmen aus technologieorientierten Branchen tätig. Zu den Kunden gehören global operierende Konzerne mit kapitalintensiven und logistisch komplexen Geschäftsmodellen.

**Gründungsjahr:** 1994

**Mitarbeiter:** 90

**Umsatz:** 15 Millionen Euro

**Referenzen:** Daimler, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, Nokia, Vodafone

**Hidden Champion:** Distributionslogistik, Aftermarket Services

## 2 Horváth & Partners

Die Berater von Horváth sind vor allem Experten für Controlling und Finanzen, bieten ihre Dienste aber auch für Prozessmanagement und Organisation und strategisches Management an. Außer in Deutschland ist das international tätige Beratungshaus in Ungarn stark vertreten.

**Gründungsjahr:** 1981

**Mitarbeiter:** 450

**Umsatz:** 100 Millionen Euro

**Referenzen:** Zahlreiche Großunternehmen und große Mittelständler sowie Organisationen des öffentlichen Sektors

**Hidden Champion:** Controlling

## 3 Management Engineers

Als Strategie- und Prozessberater arbeiten die Berater von Management Engineers vor allem für Unternehmen aus der Automobilbranche und dem Maschinen- und Anlagenbau. Die Mitarbeiter sind zumeist erfahrene Techniker, 80 Prozent der Berater haben einen ingenieur- oder naturwissenschaftlichen Hintergrund.

**Gründungsjahr:** 1978

**Mitarbeiter:** 175

**Umsatz:** 89 Millionen Euro

**Referenzen:** Namhafte Unternehmen von global ausgerichteten mittelständischen Firmen bis hin zu weltweit operierenden Konzernen

**Hidden Champion:** Operative Effizienz

## 4 Goetzpartners Management Consultants

Unter einem Dach bietet Goetzpartners Managementberatung sowie M&A-Beratung bei Fusionen oder Firmenübernahmen an. Zudem stehen die Münchner ihren Kunden bei Restrukturierungsprojekten zur Seite.

**Gründungsjahr:** 1990

**Mitarbeiter:** 200

**Umsatz:** 50 Millionen Euro

**Referenzen:** Telekommunikationsanbieter, IT- und Medienfirmen, Energiekonzerne

**Hidden Champion:** Corporate Finance

## 5 Prof. Homburg & Partner

Mit einer eigenen Marktforschungsabteilung liefern die Mannheimer Marketingexperten die empirische Basis für ihre Beratung, die neben Marketing auf Vertrieb und optimale Preissetzung konzentriert ist. Kunden sind insbesondere Unternehmen, die andere Firmen beliefern.

**Gründungsjahr:** 1997

**Mitarbeiter:** 70

**Umsatz:** 13 Millionen Euro

**Referenzen:** BASF, Bosch, Deutsche Bank, Deutsche Telekom, Evonik, RWE, Siemens

**Hidden Champion:** Marketing und Vertrieb

## 6 J&M Management Consulting

Anspruch von J&M ist es, die strategischen Ziele der Kunden möglichst schnell und kostensparend in effiziente Geschäftsprozesse umzusetzen. Dazu sind die Berater nicht nur Kenner der betriebswirtschaftlichen Materie, sondern verfügen allesamt über fundierte IT-Kenntnisse und können die notwendigen Umstellungen der Unternehmenssoftware managen und überwachen.

**Gründungsjahr:** 1997

**Mitarbeiter:** 200

**Umsatz:** 28 Millionen Euro

**Referenzen:** Audi, Bayer, Coca-Cola, Daimler, Siemens, Johnson & Johnson

**Hidden Champion:** Interne Lieferketten und Prozesse

## 7 Brainnet Supply Management Consultants

Für wachstumsstarke Mittelständler, Großkonzerne, aber auch Private-Equity-Investo-

ren entwickelt Brainnet Lösungen zur Optimierung des Einkaufs und der gesamten Lieferkette.

**Gründungsjahr:** 1995

**Mitarbeiter:** 220

**Umsatz:** 30 Millionen Euro

**Referenzen:** Bertelsmann, Claas, Deutsche Post DHL, Linde, Miele, SAP

**Hidden Champion:** Einkauf

## 8 Kerkhoff Consulting

Einkaufsexperte Gerd Kerkhoff zählt sich zu den Begründern des Beratungsgeschäfts in diesem Segment in Deutschland. Inzwischen ist das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf in acht Ländern vertreten.

**Gründungsjahr:** 1999

**Mitarbeiter:** 215

**Umsatz:** 28 Millionen Euro

**Referenzen:** Debitel, Hamburger Hochbahn, MVV Energie, Provinzial, Siematic

**Hidden Champion:** Einkauf

## 9 Stern Stewart & Co.

Die Strategieberatungsboutique fokussiert sich auf die Kernfragen des Managements. Beratungsziel ist es, Firmen wertvoller zu machen – von der Ergebnis- und Cashflow-Sicherung bis hin zu nachhaltiger Kapitaleffizienz und langfristig profitablen Wachstum.

**Gründungsjahr:** 1982 in New York

**Mitarbeiter:** 50 (in Deutschland)

**Umsatz:** 20 Millionen Euro

(in Deutschland)

**Referenzen:** Allianz, Evonik, Eon, Deutsche Telekom, Metro, Siemens, VW

**Hidden Champion:** Wertorientiertes Management

## 10 Tellsell Consulting

Die Frankfurter Berater entwickeln nicht nur Geschäftsmodelle und neue Wachstumsfelder, sondern setzen ihre Konzepte auch selbst um.

**Gründungsjahr:** 1989

**Mitarbeiter:** 50

**Umsatz:** 23 Mio. Euro

**Referenzen:** Hamburg-Mannheimer, Deutsche Telekom, Deutsche Post

**Hidden Champion:** Business Development

etwa, „...dass wir ein besseres Ergebnis erzielen als im Vorjahr“, ergänzt Müller.

Schließlich forschen die J&M-Berater nicht nur nach Effizienzpotenzialen in der Produktion oder im Lager. Die Hidden Champions im Bereich „Interne Lieferketten und Prozesse“ können dem Klienten zudem eine schnelle Umsetzung versprechen, weil ihre Leute auch gleich die Umstellung der Unternehmenssoftware auf die optimierten Prozesse managen. „Wir ersparen dem Kunden rund 30 Prozent der Projektkosten und viel wertvolle Zeit“, behauptet Jenner.

Solche Fertigkeiten sind gerade in der Krise gefragt. „Wer auf das richtige Beratungsfeld gesetzt hat und beim Kunden schnell dazu beitragen kann, Kosten zu senken und Cash zu generieren, erlebt derzeit einen Boom ohnegleichen“, berichtet Branchenkenner Fink. Ungleich härter treffe die Rezession Experten für den Aufbau neuer Geschäftsfelder oder Ratgeber, die sich auf Firmenübernahmen spezialisiert haben. Vor allem auf der dritten oder vierten Managementebene, die bislang das Gros der Projekte für kleine Berater vergeben habe, seien die Budgets drastisch zusammengestrichen worden, so Fink. „Grundsätzlich sind die Kleinen daher anfälliger für die Krise.“

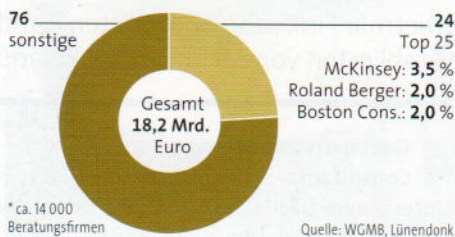
Im Konferenzraum unter dem Dach des Firmenquartiers an der Isar zeigt sich Stefan Sanktjohanser dennoch gelassen. Dass die Finanzkrise das Geschäft mit Fusionen und Übernahmen einbrechen ließ, scheint Goetzpartners kaum zu treffen, im Gegenteil: Der Hidden Champion der Finanzierungsberater profitiert vom Rückzug der Investmentbanken: „Das Volumen hat abgenommen – aber auch der Wettbewerbsdruck, weil die US-Banken in starkem Maße Personal abgebaut haben“, sagt Sanktjohanser.

Zudem hat Goetzpartners neben der Begleitung von Fusionen und Übernahmen stets auf die strategische Beratung als zweite Säule gesetzt. Die Münchner erkannten frühzeitig die aufziehenden Probleme der Private-Equity-Szene – und fuhren dieses Geschäft kontrolliert herunter. Inzwischen kommt nur noch ein Viertel der Erlöse von dieser Klientel – 2000 waren es mehr als 80 Prozent.

Stärker als andere der analysierten Berater trifft die Krise denjenigen, der sich als stärkster Entwickler neuer Geschäftsfelder profiliert hat. Wie die meisten Hidden Champions bietet Tellsell-Chef Frank Baumgärtner seine Beraterdienste für ein in wesentlichen Teilen

## Großes Verfolgerfeld

Anteile am Beratungsmarkt\* 2008 in Deutschland nach Umsatz in Prozent



erfolgsabhängiges Honorar an. Doch selbst davor schrecken viele Unternehmen derzeit zurück. „Irgendwann nach dem 32. Kostensenkungsprogramm wird hoffentlich klar sein, dass man das Wachstumsproblem nur auf der Umsatzseite lösen kann“, hofft Baumgärtner.

Rezessionsfest ist immerhin das Beziehungsgeflecht, das Tellsell über die Jahre aufgebaut hat. FDP-Chef Guido

Westerwelle und Ex-Telekom-Vorstand Heinz Klinkhammer sitzen im Beirat. „Wenn man schnell die richtigen Netzwerke etablieren kann, schafft man einen Mehrwert für Unternehmen“, lautet Baumgärtners Rezept – gerade jetzt.

Und notfalls kann man ja immer noch ein eigenes Geschäft jenseits der Beratung gründen. Wie das geht, haben Baumgärtner und seine Partner vor ein paar Jahren mit der Internet-Kleinanzeigenplattform Scout24 vorgemacht. Das ehemalige Start-up ist längst mit Gewinn verkauft – und Baumgärtner in neuen Zukunftsmärkten unterwegs. In China zum Beispiel: „Wer da heute mit vollen Taschen hingehet“, schwärmt der Frankfurter Berater, „dem stehen alle Türen offen.“

Weitere Informationen unter [www.capital.de/beraterstudie](http://www.capital.de/beraterstudie)

## »Ziemlich intransparent«

### Interview. Beratungsforscher Dietmar Fink über Chancen kleinerer Anbieter, den Marktführern Kunden abzufragen

**Herr Professor Fink, haben die kleinen, spezialisierten Beratungsfirmen wirklich das Zeug, den großen Rivalen wie McKinsey, Boston Consulting oder Roland Berger gefährlich zu werden?**

**DIETMAR FINK:** Die führenden Berater treffen in ihrem Geschäft noch immer relativ selten auf kleinere Wettbewerber. Lediglich die Hidden Champions der Branche, an deren Spitze die Unternehmen unserer Analyse stehen, schaffen es, bis ins Kerngeschäft der Großen vorzudringen.

**Sie haben zum dritten Mal seit 2003 den Markt nach den weniger bekannten Konkurrenten der großen Beratungen abgesucht. Sind Sie auf mehr Hidden Champions gestoßen?**

**FINK:** Nein. Es war auch dieses Mal nicht leicht, kleine Beratungen zu finden, die auf dem gleichen Leistungsniveau arbeiten wie die großen – und vergleichbare Kunden beraten.

**Ist es die Marktmacht der auf den Vorstandsetagen gut vernetzten großen Beratungen, die das Heranwachsen qualitativ gleichwertiger Rivalen erschwert?**

**FINK:** Natürlich zahlen sich für die großen Strategieberatungen die Netzwer-



Suche nach versteckten Talenten: Beratungsexperten Dietmar Fink und Bianka Knobloch von der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg

ke aus, die sie in den vergangenen Jahren aufgebaut haben – besonders in der Krise. Zudem ist das Beratungsgeschäft unterhalb der Liga der ganz Großen ziemlich intransparent. Da fällt es sehr schwer herauszustechen.

**Wie gelingt es den Hidden Champions, sich trotzdem durchzusetzen?**

**FINK:** Zumeist haben sie sich mit hoher Expertise und Praxiserfahrung in einer Nische des Beratungsgeschäfts profiliert, die von den großen Beratungsfirmen nur halbherzig angegangen oder ganz vernachlässigt wurde.

Das Interview führte Matthias Lambrecht.