

Berater im Verborgenen

McKinsey, Roland Berger, BCG – wer **Berater** werden will, hat oft nur die großen Namen im Kopf. Dabei haben auch viele kleinere Beratungen trotz der Krise Jobs im Angebot. **Text: Kirsten Ludowig**

Markus Ellerbrake (siehe rechts) hätte bloß unterschreiben müssen, das Angebot, das man nur einmal im Leben bekommt, lag auf seinem Tisch. Es war Ende vergangenen Jahres, mitten in der Krise. Der 35-jährige SAP-Experte hatte ein paar Bewerbungen rausgeschickt, und tatsächlich: Eine der Top-Strategieberatungen wollte ihn. Namhafte Kunden, das große Geld, blendende Karriereaussichten – all das war jetzt nur noch Formsache.

Doch es fühlte sich nicht richtig an. Wollte er tatsächlich einer von tausenden Beratern in dem Unternehmen sein? Das Risiko eingehen, als Mitläufer zu enden, weil alle anderen ehrgeizigen Kollegen auch darum kämpfen, sich durchzusetzen? Ellerbrake, der gerade in Elternzeit war, wog ab. Und entschied sich für das zweite Angebot, das ihm vorlag: Consileon, einer kleinen Firma in Karlsruhe, die Banken und Versicherungen berät. „Mir war es wichtig, meine Ideen langfristig einbringen und den Erfolg der Beratung aktiv mitgestalten zu können.“

Etwa 13 600 Beratungsfirmen gibt es laut dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater auf dem deutschen Markt. Die Global Player, Firmen wie McKinsey, Roland Berger und BCG, die auch in der Krise zahlreiche Jobs zu vergeben haben, kennt fast jeder. Sie werden täglich mit Anschreiben, Lebensläufen und Zeugnissen überschwemmt.

Im Hintergrund, vor allem bei potentiellen Bewerbern, stehen die kleineren, häufig auf Branchen und Themen spezialisierten Beratungen. „Das ist einer der Gründe, warum viele dieser Boutiquen bei der Personalsuche auf externe Unterstützung zurückgreifen“, sagt Arne tom Wörden vom Recruitingdienstleister Access Kelly-OCG. Dabei gibt es durchaus ein paar „Hidden Champions“, sogenannte verborgene Gewinner.

Obwohl kleinere, spezialisierte Beratungen laut Dietmar Fink, Wirtschaftsprofessor an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und Beratungsexperte, in der Krise im Gegensatz zu den Global Playern tendenziell stärker leiden, da sie häufig von einzelnen Kunden, Branchen und Themen abhängig und weni-

Nachwuchs gesucht: Kleine Beratungen haben keinen Einstellungsstopp verhängt.

ger gut vernetzt sind, stehen die Hidden Champions momentan relativ gut dar. Sie alle haben eine kritische Größe überschritten, in der Regel 50 Mitarbeiter, und sich ein Nischenwissen angeeignet. So sind sie zunehmend in der Lage, auch den Top-Beratungen Konkurrenz zu machen.

Und: Sie stellen 2009 ein. „Vor allem die Beratungen, die keine bekannte Marke im Rücken haben, können sich Einstellungsstopps nicht leisten. Gerade bei ihnen ist die Gefahr groß, dass Personal fehlt, wenn der Markt wieder in Fahrt kommt“, erklärt Fink.

Andererseits können sie nicht mit einem schillernden Image und bekannten Namen beeindrucken. Experte Fink hält in der Tat den nicht vorhandenen Markennamen für das größte Manko: „Einige wenige Beratungen – häufig die, die große Wachstumsambitionen haben und vorrangig auf der Suche nach Professionals sind, versuchen diesen Makel auszugleichen, indem sie noch mehr Geld zahlen als die Großen.“ In der Regel sind die Löhne aber deutlich niedriger, denn

der Großteil der Hidden Champions will und kann bei den Gehältern der Top-Strategien nicht mithalten. So können Berufseinsteiger laut Vergütungsspezialist Personalmarkt im Schnitt mit 48 000 Euro brutto im Jahr rechnen. Das sind über 20 Prozent weniger als bei McKinsey, Roland Berger und BCG.

Auch bei der Weiterbildung sieht Fink Nachteile bei den Hidden Champions. „Aufgrund ihrer Größe und der hohen Kapitalausstattung können Unternehmen wie McKinsey viel mehr Geld in diesen Bereich investieren.“ Zwar unterstützen einige kleinere Beratungen ihre Mitarbeiter individuell, wenn diese zum Beispiel einen MBA machen möchten. Aber die wenigsten haben ein professionelles, in das Karrieremodell integriertes System. Außerdem, fügt Fink hinzu, „können auch die Projektvielfalt und die Möglichkeit, international zu arbeiten, begrenzt sein“.

Abstriche beim Markennamen, beim Gehalt, bei der Weiterbildung – landen bei den kleineren Beratungen nur die, die bei den Global Playern gescheitert sind? Arne tom Wördens Antwort lautet: „Nein.“ Der Personalberater kennt durchaus Bewerber, die sich bewusst für den Einsatz in einer Boutique entscheiden. Die Gründe dafür können dabei annähernd so vielfältig sein wie die Anzahl von verschiedenen Beratungen, die es auf dem deutschen Markt gibt.

„Schlechte Zeiten hin oder her – ich wollte in einer Beratung arbeiten, in der der Faktor Mensch im Vordergrund steht und nicht Sparkonzepte und Renditedruck den Arbeitsalltag diktieren“, erzählt Markus Ellerbrake. Dass er mit dieser Idee bei Consileon an der richtigen Adresse ist, davon überzeugte ihn Joachim Schü, der Gründer und Geschäftsführer. „Er sagte: ‚Natürlich müssen wir Geld verdienen, aber es ist zweitrangig, wie viel Gewinn wir 2009 machen. Mir ist wichtig, wo wir gemeinsam in drei bis fünf Jahren stehen.‘ Das hat für mich den Ausschlag gegeben“, sagt Ellerbrake. ►

ARBEITEN BERATER

Schü, der drei Jahre bei A.T. Kearney die gesamte Beratungsbandbreite kennen lernte, bevor er Consileon gründete, gibt offen zu, dass diese Philosophie in Anlaufschwierigkeiten begründet liegt. „Wir hatten die Deutsche Bank als ersten großen Kunden. Kurz nach unserer Gründung im Jahr 2001 platzte der Zweijahresvertrag – das war wie ein Urknall.“ In dieser Situation hat er gemerkt, dass „wir alles schaffen, wenn wir als Team zusammenhalten“.

Heute sind diese Probleme überwunden und die Beratung bekommt weiter Zuwachs: Jeweils zehn neue Absolventen und (Young) Professionals steigen dieses Jahr bei Consileon ein. Während 2008 der Fokus vor allem auf Kandidaten mit Berufserfahrung in den Branchen Banken und Versicherungen lag, liegt er nun auf Background aus den Branchen Energie und Healthcare – Consileons zukünftigem Beratungsfeld.

Angaben ein Full-Service-Anbieter, der Kunden aus fast allen wichtigen Wirtschaftszweigen betreut; sie ist weder auf Branchen noch Themen spezialisiert. Dennoch hat Patrick Haibach (siehe oben) nach fast einem Jahrzehnt bei Infineon den Sprung zu der Düsseldorfer Beratung gewagt.

Dem 39-jährigen Physiker gefiel das Personalkonzept, denn eingestellt werden nur Kandidaten – überwiegend Ingenieure und Naturwissenschaftler – mit einem Minimum von drei Jahren Industrienerfahrung. „Dieses Konzept, das wir seit unserer Gründung 1978 verfolgen, versuchen andere Beratungen immer öfter zu kopieren“, erklärt Geschäftsführer Hanno Brandes. „Der Markt fragt zunehmend erfahrene Berater nach. Gerade in der Krise werden versierte Notärzte gebraucht und keine Heerscharen frisch ausgebildeter Sanitäter.“

Das scheint sich auszuzahlen. Management Engineers ist im letzten Jahr um 31 Prozent gewachsen, der Markt laut BDU nur um geschätzte 10,7 Prozent. Nach 41 Neuzugängen in 2008 sind es nun zwar nur noch 33, aber das entspricht noch immer fast einem Fünftel der Belegschaft. Bis 2015 sollen jeweils 25 bis 30 neue Prinzipal- und Partnerstellen geschaffen werden, was die Chancen, bei Management Engineers an die Spitze zu kommen, stark erhöht. Auch Pa-

Für den 29-jährigen Philip von Le Suire (siehe unten) war der Antrieb, sich vor zwei Jahren bei der 1999 gegründeten Beratung Kerkhoff in Düsseldorf zu bewerben, rein fachliches Interesse. Der Diplom-Kaufmann wollte nicht als Generalist arbeiten, sondern sich auf das Thema Supply Chain Management konzentrieren. „Kerkhoff ist eine der führenden Beratungen für die Themen Einkauf und Beschaffung. Wer wie ich in diese Richtung will, der setzt gleich auf die Marktführer in diesem Management-Ressort und verirrt sich erst gar nicht zu den allgemeinen Strategieberatungen“, sagt er.

Eine scheinbar gute Entscheidung, denn „beim Einkauf können Unternehmen besonders gut an der Kostenschraube drehen. Deswegen boomt dieses Beratungsfeld in der Krise ähnlich wie Finanz- und Risikomanagement oder Pricing“, sagt Dietmar Fink. Das spiegelt sich bei Kerkhoff auch in der

trick Haibach sagt: „Es ist schon auf meiner Roadmap, Partner zu werden – ganz klar.“

Allgemein gilt: Der Berater-Alltag bei einem Hidden Champion unterscheidet sich wenig von dem bei einer Top-Beratung; ganz gleich, ob es um die 70-Stunde-Woche oder das hohe Reisepensum geht. Auch die Frauenquote ist bis auf einzelne Ausnahmen nicht höher. Allerdings sind die Hierarchien in der Regel flacher und die Entscheidungswege kürzer. Die Eigentümer oder der jeweilige Gründer sind häufig direkt greifbar wie zum Beispiel bei Kerkhoff, wo alle paar Wochen ein Forum mit Gerd Kerkhoff stattfindet. Durch die geringere Anzahl an Beratern wird der einzelne Mitarbeiter zudem früher in die Verantwortung genommen; von ihm wird schon als Einsteiger erwartet, dass er das eigene Netzwerk nutzt, um neue Kunden zu akquirieren.

Häufig begleiten kleinere Beratungen ihre Kunden über mehrere Monate bei der Umsetzung. „Bei den Tagessätzen, die die

Zahl der Neueinstellungen wider. 2009 sollen 25 Absolventen und 15 (Young) Professionals an Bord kommen. Ähnliche Pläne haben auch Kerkhoffs Rivalen, die Einkaufsberatungen Inverto in Köln und Brainnet in Bonn.

Da es an deutschen Hochschulen wenige BWL-Fakultäten gibt, die den Schwerpunkt Einkauf anbieten, ist eine solche Spezialisierung im Studium zwar von Vorteil, aber nicht zwingend nötig, um bei Kerkhoff Chancen auf einen Job zu haben. „In letzter Zeit rekrutieren wir verstärkt aus unserem Pool ehemaliger Praktikanten – das hat sich bewährt“, erklärt Geschäftsführer Christian Michalak. „Allerdings lernt jeder Einsteiger in einem Einarbeitungsprogramm die Grundlagen zum Thema Einkauf kennen; etwa wie Lieferantenstrukturen untersucht und Beschaffungskosten gesenkt werden können.“

Im Gegensatz zu Kerkhoff ist die Beratung Management Engineers laut eigenen

Top-Beratungen verlangen, können sich das nur wenige Unternehmen leisten. Daher arbeiten die Großen im Bereich der Umsetzung häufig nicht so langfristig mit.“ Als sehr umsetzungsorientiert gilt etwa die 200 Mitarbeiter große Beratung J&M aus Mannheim. Deren Berater sind nicht nur kaufmännisch fit, sondern alle auch IT-Experten. So können sie etwa die Software ihrer Kunden gleich auf die optimierten Lieferketten und Prozesse umstellen. Sie suchen in diesem Jahr 20 bis 25 (Young) Professionals, vorwiegend mit IT- und SAP-Hintergrund.

Die Hidden Champions sind vielfach näher am Kunden. „Sie beraten in der Regel kleine und mittelständische Unternehmen und nehmen bewusst Managementaufgaben wahr“, erklärt Richter. „Das heißt, sie checken zum Beispiel Angebote oder führen Verhandlungen mit Stakeholdern.“ Und ganz wichtig: Die meisten sehen sich nicht als Karriereprungbrett, denn für sie ist es ein Kraftakt, neue Mitarbeiter zu integrieren und aufzubauen. Auch wenn das Entwicklungspotenzial zum Partner fehlt, ist nicht gleich alles verloren. Das berühmte „Up-or-Out-Prinzip“ der Global Player, das verlangt, dass man den Aufstieg schafft oder sonst fliegt, ist weniger stark ausgeprägt. ■

Weitere Beratungen haben für Junge Karriere gezeichnet. Die idealen Kandidaten finden Sie unter www.karriere.de/beruf

Markus Ellerbrake, 35: Gestalten statt mitlaufen

Nach mehreren Jahren als Entwickler und Berater bei SAP fasste Markus Ellerbrake in seiner Elternzeit, zwischen dem Wechseln von Windeln und dem Singen von Gute-Nacht-Liedern, einen Entschluss: „Ich will etwas Neues!“ Gesagt, getan: Für einen internen Wechsel bei SAP sah der 35-Jährige bei Einstellungsstopp und Sparprogramm wenig Chancen, und so machte er sich auf die Suche nach einem neuen Job. Ende 2008, mitten in der Wirtschaftskrise, nicht gerade der beste Zeitpunkt, wie er schnell merkte. „Anfangs war ich offen für alles“, erzählt der Diplom-Mathematiker. „Aber eigentlich gab es nur noch Beraterjobs auf dem Arbeitsmarkt.“ Glück für ihn, dass er sich eine Beratung als zukünftigen Arbeitgeber sehr gut vorstellen konnte.

Letztlich hatte Ellerbrake sogar zwei Angebote auf dem Tisch: eins von einem großen Top-Strategen und eins von Consileon, einer sehr viel kleineren, in erster Linie auf Banken und Versicherungen speziali-

sierten Beratung in Karlsruhe. „Es war bis zuletzt ein sehr knappes Rennen. Ich würde sagen, die Entscheidung ist 51 zu 49 gefallen“, erzählt er. Er verzichtete auf das höhere Gehalt und den berühmten Namen im Lebenslauf und stieg im Juli als Projektleiter bei Consileon ein. „Mir war es wichtig, meine Ideen langfristig einbringen und den Erfolg der Beratung aktiv mitgestalten zu können“, sagt er.

Als kleines Rädchen im großen Getriebe eines Top-Strategen, so ist er sich auch jetzt noch sicher, hätte er diesen Wunsch nicht so leicht umsetzen können. Bei Consileon ist Ellerbrake nicht einer von tausenden, sondern einer von 130 Beratern. Laut Consileon-Gründer und Geschäftsführer Joachim Schü gilt in seinem Unternehmen das Motto: Du hast eine gute Idee? Fein, dann probier' sie aus! „Wir haben schon viele erfolgreiche Ballons fliegen lassen – ein paar sind natürlich auch abgestürzt“, sagt er und lacht.

Patrick Haibach, 39: Erfahrung statt Nachtschichten

Als Patrick Haibach, promovierter Physiker und Vater von zwei Kindern, überlegte, nach neun Jahren bei Infineon als Berater zu arbeiten, scheute er die Bewerbung bei den Global Playern. Bekannte waren für Top-Strategen im Einsatz und schürten eine große Sorge. „In meinem Alter wollte ich nicht mehr mit jungen Absolventen wetteifern, die glauben, man könnte mangelnde Erfahrung mit Nachtschichten ausgleichen, und die auch am Wochenende hyperaktiv sind, weil sie keine Familie haben“, sagt er. Da kam das Angebot von Management Engineers gerade recht.

Die Düsseldorfer beraten Kunden verschiedener Branchen. Das Besondere ist ihr Personalkonzept: Es fordert von allen Bewerbern drei bis zehn Jahre Industrieerfahrung. „Unsere Kunden würden es nicht akzeptieren, wenn ihnen ein 26-jähriger Youngster erzählen würde, was ein 50-jähriger Unternehmer anders machen soll“, erklärt Geschäftsführer Hanno Brandes. Mit etwa 37 Jahren ist das Durchschnittsalter der Einsteiger daher relativ hoch. Haibach, der seit Oktober 2008 an Bord ist, fühlt sich gut aufgehoben.

Philip von Le Suire, 29: Spezialist statt Generalist

Von BWL alleine fühlte sich Philip von Le Suire nicht genug herausgefordert. Also wählte er das Nebenfach Sinologie und ging für ein Jahr nach Shanghai. Dort machte er ein Praktikum bei Siemens und arbeitete im Supply Chain Management, im Einkauf und der Beschaffung. Der Job machte ihm so viel Spaß, dass er nach dem Abschluss unbedingt in diesem Feld tätig sein wollte. Aber nicht bei einem großen Unternehmen, sondern in einer spezialisierten Beratung. „Ich hätte mich eingeengt gefühlt, wenn ich mich so früh in die festen Strukturen eines Konzerns begeben hätte“, erzählt der 29-Jährige. „Ich wollte mehrere Unternehmen und Branchen kennen lernen.“ Zudem suchte er nach der Gelegenheit, Projekte in China betreuen zu können.

Damit waren die Möglichkeiten eingeschränkt und von Le Suire kam schließlich auf Kerkhoff in Düsseldorf, einem der Marktführer unter den auf Einkauf und Beschaffung spezialisierten Beratungen mit – zu seiner Freude – einer Niederlassung in China. Er überzeugte und stieg im Oktober 2007 als Consultant ein. Mittlerweile ist er quergebete durch die Unternehmens- und Branchenwelt gereist und war erneut, dieses Mal als Berater, mehrere Monate in Shanghai. In der Regel analysiert er zunächst das Einsparpotential im Einkauf des Kunden. Dann wird es meist praktisch. „Wir führen zum Beispiel die Verhandlungen mit den Lieferanten.“ Und Geschäftsführer Christian Michalak betont, worauf es ankommt: „Wir agieren sachbezogen. Auf das typische Berater-Denglisch und die Hochglanz-Charts verzichten wir.“