

Spezialisten erleben ihre große Stunde

Kleine Beratungshäuser locken mit Detailwissen in bestimmten Gebieten – und werben damit scharenweise Klienten von den Großen der Branche ab



Seinen exzellenten Kontakten in die arabische Welt verdankte **Hans-Jürgen Wischnewski** (1922–2005) den Spitznamen „Ben Wisch“. Seinen spektakulärsten Einsatz hatte der Spezialist für heikle Missionen 1977 in Mogadischu, als er die Befreiung von 86 Geiseln aus der entführten Lufthansa-Maschine „Landshut“ einfädelt

Von **Axel Gloger**

Consultant Bernd Kerkhoff hat allen Grund, stolz zu sein. Allein für dieses Jahr erwartet er ein Umsatzplus von 72 Prozent. Damit ist sein Unternehmen eines der vielen kleinen Beratungshäuser, das beim Wachstum dem Rest der Branche davonfährt. Nur 20 Mitarbeiter hatte Kerkhoff Consulting vor fünf Jahren, heute sind es 250.

Der Marktgewinner aus Düsseldorf zeigt: In der Beratungsindustrie

gibt es immer noch Erfolgsgeschichten über starkes Wachstum. Freilich passieren sie nicht mehr bei den Gesellschaften, die alles aus einer Hand anbieten. Roland Berger Unternehmensberatung, McKinsey oder etwa AT Kearney stehen für die Großen der Branche, die 2004 auf der Stelle verharrten, ermittelte Unternehmensberater Thomas Lünendonk.

Anders sieht die Lage bei den Spezialisten aus – hier herrscht beste Stimmung vor. „Kernkompetenz schlägt Diversifizierung“, so lautet derzeit die Einschätzung am Markt.

Berater, die sich auf ein bestimmtes Geschäft konzentrieren, können derzeit regelmäßig ein zweistelliges Wachstum realisieren.

Kerkhoffs Kernkompetenz liegt in der Beschaffungsoptimierung. Dank dieser Spezialisierung ist der Firma innerhalb weniger Jahre ein Sprung unter die Top 20 der Berater geglückt: 31 Mio. € Umsatz erwartet Inhaber Kerkhoff für dieses Jahr.

Auch andere Spezialisten können die Flaute ignorieren, unter der manche Großberater leiden. Berater Peter May, Inhaber von Intes, kann sich

zum Beispiel glücklich schätzen. 30 Prozent pro Jahr habe der auf Familienunternehmen fokussierte Beratungsanbieter seit der Jahrtausendwende zugelegt, sagt May.

Verändertes Verhalten

Aber wie kann es stetiges Wachstum in einer Branche geben, die schon seit einigen Jahren immer wieder Grund zur Klage über das mauere Geschäft hatte? Ein wichtiger Grund für diese gegenläufige Entwicklung ist das veränderte Einkaufsverhalten. „Kunden am Markt suchen in vielen Fällen gezielt nach Spezialwissen“, erläutert Eva Wiemann vom Schweizer Beratermakler Cardea. Die großen Universalanbieter werden deshalb von manchen Kunden von vorneherein links liegen gelassen.

Hermann Simon, Vorsitzender der Geschäftsführung von Simon, Kucher & Partner, kann das aus seiner Erfahrung bestätigen: „Nicht das große Kaufhaus, sondern das Fachgeschäft ist die erste Anlaufstelle für die Kundschaft.“ Sein Unternehmen profitiert davon: Es wuchs in den vergangenen Jahren deutlich über dem Marktdurchschnitt und gilt mit 46,5 Mio. € Umsatz als Weltmarktführer beim Beratungsthema Preisstrategie.

Damit entwickelt sich der Consultingmarkt entgegen dem Trend zum Generalisten, der alles kann. Während beispielsweise die Autoindustrie die Zahl ihrer Zulieferbetriebe immer weiter reduziert, geschieht bei den Beratern genau das Gegenteil. Hier ist der Einkauf von Dienstleistungen in nur einem Beraterhaus nicht mehr angesagt. Kunden teilen ihre Budgets auf und geben sie mehreren Spezialisten.

„Nicht das Kaufhaus, sondern das Fachgeschäft ist die Anlaufstelle für Kunden“

Hermann Simon, Geschäftsführer Simon, Kucher & Partner

Die Deckelung der Budgets verstärkt zudem diese Entwicklung. „Kein Beraterauftrag über 1 Mio. € ohne das Ja des Zentralvorstandes“, so beschreibt Simon eine neue Praxis, die den Spezialisten in die Hände arbeitet. Weil mancher Auftraggeber den Weg über den Vorstand scheut, wird lieber ein kleineres Beratungspaket geschnürt, das dann beim Spezialisten landet.

Abgeschlossene Aufträge

Dieses Vorgehen hilft, die Kosten im Griff zu halten. „Wenn der Auftrag erledigt ist, gehen wir“, verspricht Kerkhoff. Das mag diejenigen Kunden freuen, die das Verhalten von Großberatern kennen: Haben die Markenanbieter erst einmal den Fuß in der Tür, setzen ihre Mitarbeiter alles daran, noch im laufenden Projekt gleich den nächsten Auftrag zu akquirieren. Viele Kunden wenden sich angesichts dieses Verhaltens gern ab.

Auch ein anderes Manko, das bei den Großberatern auftaucht, können die Spezialisten beseitigen. „Bei uns kann sich der Kunde sicher sein, dass der Chef nicht nur zum Auftragsge-

sprach kommt“, sagt Peter May zur Praxis bei Intes. Bei den kleineren Beratungsgesellschaften arbeiten die Inhaber in den Projekten beim Kunden mit – und sind nicht ständig auf Akquisetour, während sie die Arbeit delegieren.

Bei allem Erfolg der Spezialisten – die großen Beratungsunternehmen werden nicht verhungern. Denn der Gesamtmarkt ist nach der Krise, die bis ins vergangene Jahr andauerte, wieder in der Erholungsphase. „Auch die Markenberater haben wieder volle Auftragsbücher“, sagt Wie-

mann von Cardea mit Blick auf die Marktführer.

Darüber hinaus gibt es auch viele Projekte, die bei einem der Universalanbieter viel besser aufgehoben sind als beim Spezialisten. „Große M&A-Projekte oder Internationalisierung“ sagt Intes-Inhaber May und nennt damit zwei Beispiele, bei denen er mit seinem Angebot passen müsse, wie er einräumt. Zudem schlafen die Großen nicht – sie imitieren das Verhalten der Spezialanbieter. „Wo ihnen Wissen fehlt, kaufen sie das zu“, erklärt Wiemann.

GESUNDHEITSWESEN

Tiefe Kenntnisse als Rezept

Deutschland hat den Anschluss verpasst. Das gilt zumindest für die Arzneimittelhersteller. Fürten Hoechst und Bayer noch vor wenigen Jahrzehnten den Pharma-Weltmarkt mit an, sucht man deutsche Firmen in der Rangliste heute vergeblich. Auch Krankenhäuser und Krankenkassen kämpfen gegen wachsende Defizite. Hinzu kommen Fusionen und wachsende Konkurrenz.

Deshalb holen sich immer mehr Firmen kompetente Unterstützung an Bord: 430 Mio. € investierten Arzneimittelhersteller, Krankenhäuser und andere Unternehmen der Branche im Jahr 2004 in Beratungsleistungen. Das sind knapp vier Prozent mehr als im Vorjahr.

Allerdings ist nicht jeder teure Rat auch gut. Denn Berater müssen nicht nur über die sich stetig ändernde Gesetzeslage informiert sein, es gilt auch kommunale, politische und institutionelle Spielregeln sowie Besonderheiten – etwa bei der Einführung neuer Produkte – zu beachten. „Bringen die Berater keine Erfahrungen im Gesundheitswesen mit oder verfügen sie nicht über Detailkompetenzen, ist eine Unterstützung auf höchstem Niveau kaum zu erwarten“, warnt Frank Wartenberg, Consulting-Chef beim Marktforschungs- und Serviceunternehmen IMS Health.

Auch wenn deutsche Pharmabetriebe jährlich für ihr Verkaufsteam rund 1,5 Mrd. € ausgeben – die Zeit, in der branchenweit die Maxime „Viel hilft viel“ galt, ist vorbei. „Heute geht es darum, fokussiert und clever zu agieren, das heißt, mit den richtigen Mitarbeitern bei den richtigen Kunden die richtigen Botschaften in der richtigen Intensität zu platzieren“, sagt Wartenberg.

Punkten können nur Berater, die ein fundiertes Pharma-Know-how haben, sicher bei der Bewertung gesundheitspolitischer Zusammenhänge sind und die Vertriebs- und Marketingstrukturen kennen. „Gängige Beratungsstandards greifen da nicht“, sagt Wartenberg. „Die Kunden erwarten faktenbasierte Analysen, die eine tiefe Marktkenntnis erfordern.“

Große Beratungsfirmen haben das erkannt und bauen mittlerweile eigene Abteilungen für das Geschäftsfeld Biowissenschaft (Life Science) aus. Aber auch kleinere Unternehmen wie die Novumed Life Science Consulting schaffen sich ihre Marktnischen. Firmengründer Jörg Leewe ist überzeugt, dass breit aufgestellte Beratungsfirmen im Gesundheitsmarkt langfristig nicht wettbewerbsfähig sind: „Spezialisten können plausibler kommunizieren, was sie machen und was sie können.“

Kirsten Schmidt



Der damalige Bundeskanzler **Helmut Schmidt** (M.) im Gespräch mit dem Vizepräsidenten von Somalia, Hussein Kulmie Afrah. Anwesend auch Hans-Jürgen Wischnewski (r.). Die Aufnahme stammt aus dem Jahr 1977

Insolvenzverwalter weiten ihr Geschäftsmodell aus

Planverfahren für in Not geratene Unternehmen stoßen trotz ihrer Möglichkeiten bislang auf mageres Interesse · Noch zu wenige Experten

Von **Bülent Erdogan**

Sie beraten, entwerfen Rettungspläne und stehen auch im Verfahren zur Seite: Insolvenzverwalter haben mit der außergerichtlichen Vorbereitung von Insolvenzverfahren für Unternehmen ein neues Geschäftsfeld entdeckt.

Anders als die Mehrzahl ihrer Kollegen warten Verwalter wie der Düsseldorfer Rechtsanwalt Horst Piepenburg nicht mehr auf die Bestellung durch den Insolvenzrichter, sondern arbeiten im Auftrag des Unternehmens noch vor einem Insolvenzantrag den so genannten Insolvenzplan aus. Der Insolvenzplan verdichtet das üblicherweise mehrjährige Insolvenzverfahren auf wenige Monate.

Das Ziel ist die Fortführung des Geschäfts sowie die Bedienung von

Gläubigerforderungen. „Der Insolvenzplan ist ein anerkanntes Sanierungsinstrument“, sagt Piepenburg, der den Maschinenbauer Babcock und den Hausgerätehersteller Küppersbusch betreute.

Gerade in der Kombination aus Insolvenzplan und einer frühzeitigen Sanierung im Verfahren sehen Experten wie Piepenburg Chancen zur Unternehmensrettung – so auch im Fall der in Bedrängnis geratenen Drogeriekette Hiltl. Nach dem Plan soll sie innerhalb weniger Monate saniert sein, unter anderem über eine um zehn Prozent geschrumpfte Belegschaft und ein ausgedünntes Filialnetz. Im Insolvenzverfahren will Piepenburg dabei

die Möglichkeiten nutzen, die ihm außergerichtlich nicht oder nur begrenzt zur Verfügung stehen.

So kann ihr Platz Mietverträge einseitig kündigen und Personal über



„Der Insolvenzplan ist ein anerkanntes Sanierungsinstrument“

Horst Piepenburg, Rechtsanwalt

kurze Kündigungsfristen und begrenzte Sozialpläne leichter abbauen. Zudem übernimmt die Bundesagentur für Arbeit für bis zu drei Monate Löhne und Gehälter.

Auch im Umgang mit Gläubigern wie Krankenkassen oder Finanzämtern gelten im Insolvenzverfahren andere Spielregeln als außergerichtlich: „Im Insolvenzverfahren muss die Finanzbehörde prüfen, ob ein Teilerlass von Steuerverbindlichkeiten zur Sanierung des Unternehmens zu erfolgen hat“, sagt Wolfgang Schröder, Seniorpartner der Kanzlei Schröder Rechtsanwälte. Ein weiterer Vorteil: „Der vom Gericht bestellte Insolvenzverwalter kann den Plan

zwar umwerfen, aber er ginge damit selbst ein hohes Haftungsrisiko ein“, sagt Hans Haarmeyer, Professor für Wirtschafts- und Insolvenzrecht an der Fachhochschule Koblenz.

Alexander Linnemann, Bereichsleiter Schaden der Allgemeinen Kreditversicherung Coface, kann diesem Hohelied indes wenig abgewinnen. Kreditversicherer wie Euler Hermes, Coface oder Atradius schützen Lieferanten mit Warenkreditversicherungen vor Forderungsausfällen und sitzen bei Insolvenzverfahren in Gläubigerausschüssen mit im Boot. „Außergerichtliche Einigungen, beispielsweise bei mittelständischen Unternehmen, sind den Planverfahren überlegen. Sie sind schneller, billiger und beschädigen nicht das Image des Unternehmens“, lautet Linnemanns Urteil. Ohnehin sei nur etwa jedes fünfte Unternehmen planfähig.

Bisher war Coface erst an drei größeren Planverfahren beteiligt – bei jährlich mehreren Tausend Schadensfällen. „Vier von fünf Unterneh-

men fallen aus dem Planverfahren heraus, weil sie zu klein oder bereits pleite sind oder in einer Branche wie dem Bau arbeiten“, sagt Linnemann.

Die nackten Zahlen sprechen für den Versicherungsexperten: Seit dem Jahr 1999 haben bei rund 40 000 Insolvenzen pro Jahr erst einige Hundert Firmen die Sanierungsalternative Insolvenzplan genutzt. Dem steht nach Ansicht Linnemanns eine unbekannte Zahl an außergerichtlichen Einigungen gegenüber.

Haarmeyer hingegen hat eine andere Erklärung für den zögerlichen Einsatz von Planverfahren unter den 1200 Verwaltern: „80 Prozent aller Insolvenzverwalter machen überhaupt keine Pläne, 20 Prozent versuchen es – und höchstens fünf Prozent können es“, sagt der ehemalige Richter. Die Zahl der Planprofis schätzt er auf rund 50.