

Beratungsfirmen kämpfen um Kunden

Wettbewerb zwischen den Consulting-Unternehmen verschärft sich. Experten erwarten erst für 2005 ein Umsatzwachstum



Das Verhältnis zwischen Berater und Kunde gestaltet sich heute schwieriger als früher. Mancher Auftraggeber hinterfragt sowohl Leistung als auch Honorarvorstellung eines Beraters

Von Axel Gloger

So etwas hatten die Berater noch nicht von ihren Kunden gehört. Der Vorstand eines Dax-Konzerns kritisierte die Branche – in aller Öffentlichkeit. „Das geschmückte Auftreten von Beratern ist außerordentlich störend“, sagte Rüdiger Grube, Vorstandsmitglied beim Automobilkonzern DaimlerChrysler, Ende September in seiner Rede auf dem 50. Jahrestag des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Wiesbaden. „Lederköfferchen, weißes Einstecktuch und goldene Uhr – das passt nicht in die Welt des Operativen“, wettete der Automobilmanager an die Adresse der Beratungswirtschaft. Grube möchte weniger Chic, stattdessen mehr praktische Ideen von den Beratern.

Wie Grube sehen es auch andere Auftraggeber der Consulting-Firmen. Die Beratungswirtschaft steckt in Turbulenzen: Die Nachfrage stagniert und die Kunden kritisieren ihre Berater neuerdings öffentlich. Überdies verschärft sich der Wettbewerb durch mehr Transparenz: Klienten lassen Berater um Aufträge kämpfen und drücken die Preise.

Das Verhältnis der Auftraggeber zu ihren Dienstleistern ist zwiespältig. „Berater sind eine hochwirksame,

aber auch hochgiftige Medizin“, sagte etwa Clemens Börsig, Finanzvorstand der Deutschen Bank, auf der Konferenz „Grenzen der Strategieberatung“ Mitte Oktober in München. Zwar hätten Unternehmensberater viele erfolgreiche Konzepte entwickelt, aber es gebe auch Anlass zu Kritik. Inhaber von Consulting-Unternehmen seien beispielsweise geneigt, dieselbe Methode mehrfach zu verkaufen. „Es gibt einen Mangel an Differenzierung“, sagte Finanzvorstand Börsig. Das sei zu beobachten, wenn mitunter dieselbe Präsentation erst bei der Deutschen Bank gehalten werde und dann bei einem Wettbewerber.

Bis zum Jahr 2000 hatten die Unternehmen einen sehr großen Bedarf an Beratern. Heute ist die Nachfrage gesunken und der Anspruch an die Consulting-Branche gewachsen. Das zeigt sich zum Beispiel beim Baukonzern Bilfinger Berger. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Mannheim hat zwar bei zahlreichen Projekten erfolgreich mit Beratern zusammengearbeitet, etwa mit der Boston Consulting Group bei der Neuorganisation der Firmenzentrale. Aber gleichzeitig gibt es auch Kritik: „Berater

sind inhaltlich nicht genügend spezialisiert“, sagt Jürgen Schneider. Das Vorstandsmitglied bei Bilfinger Berger stören außerdem das intransparente Abrechnungsverhalten und die „lästige Akquise-Orientierung“. Berater, die im laufenden Projekt jeden Tag noch einen Nachschlag zum Auftrag haben wollen, seien bei Bilfinger nicht willkommen, sagt Schneider.

Viele Kunden möchten sich vor mittelmäßiger Leistung der Berater schützen, indem sie die Auftragsvergabe professioneller gestalten. Der Technikkonzern Siemens mit Hauptsitz in München etwa lässt mehrere Anbieter ihre Strategien präsentieren. Zwei Bewerber um einen Auftrag kommen von außen, eine Präsentation stellen Mitarbeiter der hauseigenen Beratungsgesellschaft Siemens Management Consulting (SMC) vor. Der Beste bekommt den Zuschlag.

„Die Mitarbeiter des Einkaufs überprüfen Angebot, Leistungsversprechen und Qualität“, sagt Arnd Petmecky, Beratungsspezialist bei der Telekom mit Zentrale in Bonn. Diese neue Methode der Auftragsvergabe wenden etwa auch die Deutsche Bahn oder die Deutsche Post an.

„Berater sind eine hochwirksame, aber hochgiftige Medizin“

Clemens Börsig,
Deutsche-Bank-Vorstand

Hinzu kommt, dass sich die Arbeit der Berater heute schneller rentieren soll als früher. „Das Beratungshonorar muss sich innerhalb eines Jahres wieder einspielen“, sagt Bodo Holz von der Beratungsgesellschaft Management Engineers in Düsseldorf. Außerdem sind die Kunden heute genauer, wenn sie die Kosten nachrechnen und die Qualität prüfen. Das persönliche Netzwerk tritt in den Hintergrund. In Zukunft bekommen wohl weniger Berater einen Auftrag, nur weil sie den Vorstand eines potenziellen Klienten gut kennen.

Neue, unabhängige Beobachter sind heute wichtiger als früher. Sie sorgen für Transparenz auch am Markt. Cardea etwa heißt ein Dienstleister, der Berater auf ihre Kompetenz prüft und für seine Kunden die zu den Aufträgen jeweils passenden Consulting-Firmen sucht. An der Universität Oldenburg arbeitet beispielsweise Core, die Forschungsgruppe Consulting Research. Ein fünfköpfiges Team untersucht bei Core, was sich an der Schnittstelle des Beraters und seines Kunden verändert. Darüber hinaus haben die Core-Mitarbeiter ein Netzwerk initiiert, in dem sich Auftraggeber über ihren Einkauf von Consulting-Leistungen austauschen.

Außerdem hat sich Thomas Lünendonk mittlerweile als Analyst der

Beraterbranche etabliert. Sowohl Consulting-Unternehmen als auch Kunden klopfen bei Lünendonk in Bad Wörishofen an, wenn sie sich über Preise, Konditionen und Trends auf dem Beratermarkt informieren möchten.

Auch Ansgar Richter gehört zur Gruppe der neuen Branchenbeobachter. Der Forscher an der European Business School in Oestrich-Winkel hat zusammen mit dem Dienstleister Cardea eine Studie erstellt, in der es um die Qualifikationen von Beratern geht. Ein Ergebnis: „Diejenigen Consultants, die Politik, Philosophie und Soziologie studiert haben, kommen bei den Kunden am besten an“, sagt Richter. Damit stellen die Kunden den häufigen Einsatz von Wirtschaftswissenschaftlern in Frage. Außerdem sind viele Klienten der jungen, unerfahrenen Berater überdrüssig. Das ist zumindest ein weiteres Ergebnis der Studie. „Es gibt eine deutlich gestiegene Nachfrage nach Seniorität und Erfahrung“, sagt Branchenbeobachter Richter.

Auch die Wachstumsprognosen trüben die Stimmung der Berater. Der Branchenverband BDU erwartet zwar, dass einige der 20 größten Beratungsgesellschaften sowie bestimmte Spezialanbieter ihre Umsätze steigern. Aber im Durchschnitt stagniert der Markt.