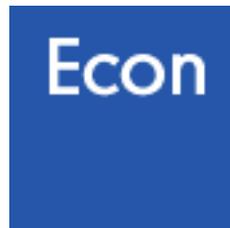


Unverkäufliche Leseprobe des Econ Verlages



Alle Rechte vorbehalten.

Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar.

Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© Econ Verlag

Weitere Infos unter:

<http://www.econ-verlag.de>

Rita Stiens

Management- & IT-Consulting

Berufsstart, Jobprofile, Firmenporträts

Econ

Das vorliegende Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autorin noch der Verlag können für eventuelle Nachteile, die aus den im Buch gegebenen praktischen Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Econ eBooks ist ein Unternehmen
der Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG

1. Auflage 2002

ISBN 3-430-10622-2

© 2002 by Econ Ullstein List Verlag GmbH & Co. KG, München
Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany
Gesetzt aus der Stone Serif bei Leingärtner, Nabburg
Konvertierung: Econ eBooks, München

Inhalt

Vorwort	9
Der Arbeitsmarkt	13
Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind	
nach wie vor rar	15
Der Markt IT-Beratung und Systemintegration	17
Die Branche	23
Die Beratungsbranche im Überblick	24
Mergers & Acquisitions dominieren den	
Beratungsmarkt	26
Deutschland ist der Schlüsselmarkt in Europa	31
Die Kundenstruktur der Consulting-Unter-	
nehmen	32
Die zentralen Beratungsfelder	34
Die Managementberatung	36
Human Resource Management	38
IT-Beratung, Systemintegration und IT-Services	42
Die Qualifikation	51
Hochschulen, die hoch im Kurs stehen	52
Private Hochschulen	52
Technische Hochschulen	55
Universitäten	60
Fachhochschulen	63

Studienabschlüsse für Consultants	66
Beispiele für Anforderungsprofile	67
Praktika werden immer wichtiger	71
Schlüsselqualifikationen (Soft Skills)	72
Soziale Kompetenz	74
Teamfähigkeit	75
Fremdsprachenkenntnisse und Mobilität	77
Belastbarkeit und Motivation	78
Leadership: Berater brauchen Führungsfähigkeiten	80
Qualifikation IT-Beratung, Systemintegration,	
IT-Services	82
Die Aufgaben des IT-Consultant	82
IT-Strategy am Beispiel Diepold	83
Anforderungen an die Qualifizierung von	
IT-Consultants	85
Von der Fachkraft zur Führungskraft	89
IT-Spezialisten: Gesucht wird das gesamte Spektrum	
der IT-Qualifikationen	93
Zertifizierungen	95
Produktspezifische Zertifizierungen	96
Projektleiter-Zertifizierung	99
Jobsuche und Bewerbung	103
Die Jobsuche	103
Stellenanzeigen in den Printmedien	105
Stellensuche im Internet/E-Cruitment	105
Der direkte Draht zum Unternehmen	111
Hochschulkontaktmessen, Workshops, Events	112
Der Personalberaterkontakt	118
Die Bewerbung	120
Welches Unternehmen ist das richtige?	120
Der Bewerbungsprozess	123
Marketing in eigener Sache	124
Die wichtigsten Bewerbungskriterien:	
Vollständigkeit und Sorgfalt	129

Die schriftliche Bewerbung	130
Die Onlinebewerbung	137
Der Recruiting-Prozess	138
Sinn und Zweck des Vorstellungsgesprächs	139
Die Interviewrunden	142
Das Consulting-Interview	144
Die Präsentation	155
Das Assessmentcenter	156
Die Entscheidung	158
Das Gehalt	159
Gehaltserwartungen und Gehaltsniveau	159
Beispiele für Anfangsgehälter	160
Die Gehaltsverhandlung	161
Die variable Vergütung	162
Berufsstart und Karriere	165
Spezialist oder Generalist: Wie der Einstieg aussieht.	165
Welcome to: Die Startprogramme der Topunternehmen	167
Direkteinstieg und Traineeprogramm	170
Die Startphase erfolgreich meistern.	172
Feedbackgespräche erleichtern die Integration	174
Die Karrierepfade	175
Beispiele für die Karriereentwicklung	177
Leistungsscheck: Die Mitarbeiterevaluierung	180
Rundumbeurteilung der Leistung	181
Up or Out: Die Spielregeln sind klar und hart.	183
Der Ausstieg aus der Beratung:	
Ein Zurück gibt es kaum	185
Die Qualifizierung von Mitarbeitern	186
Interne Weiterbildung: Von Training zu Training	189
Beispiele für das Weiterbildungsangebot	190

Der MBA (Master of Business Administration) . . .	191
Weiterbildung im Fernstudium	196
Neuordnung der IT-Weiterbildung: Bessere Karriere- chancen durch Qualifikationsprofile?	200
Firmenporträts	205
Literatur und Internetinformationen . .	277
Wichtige Adressen	285

Vorwort

Ein Spitzenimage, exzellente Verdienstmöglichkeiten, internationales Flair und ein Leben auf der Überholspur: Der Beruf Consultant ist für viele Absolventen ein Traumberuf. Aber es geht natürlich nicht nur um äußere Rahmenbedingungen und Geld. Faszinierend sind auch die Arbeitsinhalte: Unternehmensberater lernen die verschiedensten Branchen kennen, haben in der Regel schon in jungen Jahren den direkten Draht zu den Chefetagen und werden mit ständig wechselnden – herausfordernden und kreativen – Aufgaben betraut.

Die Consulting-Branche bietet Mitarbeitern überdurchschnittlich viel, allerdings ist sie auch in puncto Anspruch und Auslese kaum zu toppen. So sind 60- bis 80-Stunden-Wochen keine Seltenheit. Da bleibt wenig Zeit für Privates. Zudem stehen Consultants, zumindest bei Big Playern wie McKinsey, Accenture, Andersen oder A. T. Kearney, ständig auf dem Prüfstand. Up or out ist die Devise. Über die Zukunft eines Beraters entscheiden permanente Leistungskontrollen. Wer auf der Karriereleiter stolpert und die nächsthöhere Stufe nicht schafft, muss gehen.

Den Erwartungen von Unternehmensberatungen gerecht zu werden stellt höchste Ansprüche an die Kompetenz, Kreativität, Flexibilität und Leistungsbereitschaft von Einsteigern. Nur ein Prozent der Bewerber, verkündet beispielsweise Bain & Company nicht ohne Stolz, schafft über-

haupt den Sprung in den erlauchten Kreis der Auserwählten. Die Ansprüche unterscheiden sich jedoch. Es gibt in Deutschland etwa 15 000 Beratungsunternehmen. Auf eine ausgezeichnete Ausbildung wird generell viel Wert gelegt, aber nicht alle Unternehmen hängen die Messlatte so hoch wie die erste Garde der Branche.

Was erwarten Consultancies und welche Karrierechancen bieten sie? Wie bewirbt man sich erfolgversprechend? Welche Vorbereitung ist geboten, um die schwierigen Ausleseprozesse erfolgreich zu bestehen? In welchen Bereichen haben auch Quereinsteiger oder Bewerber mit unkonventionellen Ausbildungswegen eine Chance? Welche Gehälter werden gezahlt? Das sind einige der zentralen Themen dieses Buches.

Die Einsatzmöglichkeiten in der Beratungsbranche sind vielfältig. So verbergen sich hinter dem Begriff Management- und IT-Beratung so unterschiedliche Bereiche wie zum Beispiel Strategieberatung, Organisationsberatung, Human Resource Management, Systemintegration oder Softwareentwicklung. Zum wachstumsstärksten Feld der Branche hat sich die IT-Beratung entwickelt. In diesem Segment ist der Personalbedarf – vom IT-Consultant über Projektleiter bis zu Software- oder Netzwerkexperten – mit Abstand am größten.

Welche Tätigkeit entspricht den eigenen Wünschen und Vorstellungen? Was wird an Fachqualifikation, was an so genannten Soft Skills gefordert? Im Zug von Internationalisierung, Projektfokussierung und rasantem technischen Wandel hat sich das Bild des Idealbewerbers in den vergangenen Jahren verändert. Gefragt sind vor allem Hochschulabsolventen mit ausgeprägten analytischen Fähigkeiten, einem hohen Maß an Sozialkompetenz und der Bereitschaft zur Veränderung. Die ständige Weiterbildung ist für alle Berufsfelder und Tätigkeiten eine entscheidende Voraussetzung für den langfristigen Karriereerfolg. »Wer nicht besser

wird, ist nicht mehr gut«, bringt es McKinsey klipp und klar auf den Punkt.

Wenn Sie aktuell nach Jobangeboten von Unternehmen suchen, finden Sie am Ende des Buches 50 attraktive Arbeitgeber für Berufseinsteiger und Young Professionals. In diesem Karriereberater sind Kerninformationen unter den Stichwörtern Checkliste, Fazit und Tipp zum schnellen Nachschlagen blau hervorgehoben. Ratschläge von Experten und andere Zusatzinformationen sind unter dem Stichwort Extra zu finden und ebenfalls blau unterlegt.

Das Econ-Karriereberater-Team und ich wünschen Ihnen viel Erfolg und das nötige Quäntchen Glück auf Ihrem beruflichen Karriereweg.

Eggermühlen, im September 2001

Rita Stiens

Der Arbeitsmarkt

Unternehmensberatungen zählen zu den begehrtesten Arbeitgebern. Nach dem »Absolventenbarometer 2001« des Berliner Instituts für Personalmarketing trendence rangieren bei den Business-Studierenden (Betriebswirtschaftslehre, Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsingenieurwesen) allein sieben Consulting-Unternehmen unter den Top 15, davon vier unter den Top Ten. Auch bei Studierenden der Informatik kommen mit Andersen, McKinsey, debis Systemhaus (jetzt T-Systems), CSC Ploenzke, PricewaterhouseCoopers, Boston Consulting Group und KPMG sieben Beratungsunternehmen unter die ersten 50.

Trotz ihrer Anziehungskraft müssen aber auch Unternehmensberatungen einige Anstrengungen unternehmen, um den »War for Talents«, den Kampf um die besten Nachwuchskräfte, für sich zu entscheiden. Es fließt weiterhin viel Geld in Recruiting-Maßnahmen, um beim Wettlauf um die besten Köpfe die Nase vorn zu haben.

Die 50 Top-Arbeitgeber für Business-Studierende 2001

Rang	Unternehmen
1	Siemens AG
2	DaimlerChrysler AG
3	PricewaterhouseCoopers
4	Deutsche Bank AG

5	KPMG
6	Deutsche Lufthansa AG
7	BMW Group
8	Porsche AG
9	Accenture
10	Arthur Andersen (jetzt Andersen)
11	McKinsey & Company
12	SAP AG
13	Boston Consulting Group
14	Ernst & Young
15	Bertelsmann AG
16	IBM
17	ProSiebenSat.1 Media AG
18	Robert Bosch GmbH
19	AUDI AG
20	adidas-Salomon AG
21	Volkswagen AG
22	Procter & Gamble
23	L'Oréal Group
24	TUI Group
25	Goldman, Sachs & Co.
26	Nestlé
27	Hewlett-Packard
28	Roland Berger
29	Dresdner Bank AG
30	Allianz AG
31	Sparkassen Finanzgruppe
32	DaimlerChrysler Services AG
33	IKEA
34	Unilever
35	Coca-Cola GmbH
36	European Central Bank (EBZ)
37	EADS (vormals DASA)
38	Merrill Lynch
39	RTL Television
40	Commerzbank AG

41	Otto Versand
42	Deutsche Telekom AG
43	Beiersdorf AG
44	Deloitte & Touche
45	Deutsche Börse
46	HypoVereinsbank
47	BASF
48	Fraport AG
49	Deutsche Bahn AG
50	Deutsche Bundesbank

Quelle: © Berliner trendence Institut

Hoch qualifizierte Mitarbeiter sind nach wie vor rar

Die gewaltigen Herausforderungen, vor denen Wirtschaft und Unternehmen stehen, haben der Beratungsbranche zu einem Boom verholfen. Sie konnte ihre Umsätze seit Anfang der 90er Jahre fast verdoppeln und glänzt nach wie vor mit jährlich zweistelligen Wachstumsraten. 2001 bewegten sich die Zuwächse im Vergleich zum Vorjahr zwar auf bescheidenerem Niveau, doch sie liegen weiterhin deutlich über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft.

Auch wenn die Konjunkturflaute die Nachfrage gedrosselt hat: Der Beratungsbedarf von Unternehmen ist noch immer groß. Nicht zuletzt erzwingt das Tempo des Internetzeitalters, dass Consultancies häufiger von Unternehmen in Anspruch genommen werden. Die Zeiten, da einmal entwickelte Strategien über Jahre Bestand hatten, sind vorbei. Heute liegt die Halbwertszeit von Geschäftsmodellen oft nur noch bei wenigen Monaten.

Mit einer wachsenden Nachfrage nach klassischen strategischen Beratungsleistungen wird auch schon deswegen ge-

rechnet, weil Unternehmen in der letzten Zeit vor allem mit Kostensenkungs- und Rationalisierungsmaßnahmen beschäftigt waren. Daraus resultiert ein Nachholbedarf im Hinblick auf strategische Ausrichtung und Wachstumsziele. Die Consulting-Branche setzt darauf, dass sich das Topmanagement von Unternehmen mehr und mehr darauf besinnt, nicht nur kurzfristig zu denken und zu agieren, sondern Zukunftsstrategien zu entwickeln, um den Unternehmenswert dauerhaft zu steigern.

Mitarbeiter sind das entscheidende Kapital der Zukunft. Das gilt generell und ganz besonders für die Unternehmensberatung. Im Consulting-Geschäft sind die Berater der Schlüssel zum Erfolg, denn sie sind die eigentlichen Produktionsfaktoren. Nach den Lünendonk-Studien haben die führenden Managementberatungsgesellschaften ihre Mitarbeiterzahl im Jahr 1999 um durchschnittlich zwölf Prozent und im Jahr 2000 um elf Prozent erhöht. 38 Prozent der Firmen stellten sogar überdurchschnittlich viele neue Mitarbeiter ein.

Wie die Zahlen der für dieses Buch gestarteten Fragebogenaktion bei Beratungsunternehmen zeigen, sind hoch qualifizierte Mitarbeiter weiterhin gesucht. Wobei sich Bewerber auf eine uneinheitliche Entwicklung einstellen sollten: Unternehmen mit großem Personalbedarf stehen Firmen gegenüber, die kaum einstellen oder sogar Personal abbauen. Da die Fluktuation in der Beratungsbranche sehr hoch ist, wird jedoch in der Regel kontinuierlich Nachwuchs gesucht. Eine der größten Schwierigkeiten der Unternehmen ist es dabei, Mitarbeiter zu finden, die den spezifischen Qualifikationsanforderungen entsprechen. Abstriche bei den Anforderungen werden allerdings nicht gemacht. Da greift man lieber zu dem Mittel, die vorhandenen Kapazitäten bis zum Limit auszulasten. So trug im Jahr 2000 nicht zuletzt die Personalnot dazu bei, dass der durchschnittliche Umsatz pro Berater im Vergleich zum Jahr 1999 um knapp acht Prozent auf etwa 270 000 Euro anstieg.

Geplante Einstellungen 2002

Basis: Für dieses Buch per Fragebogenaktion (Mai bis August 2001)
erhobene Zahlen

Unternehmen	geplante Neueinstellungen
Accenture	etwa 500
Andersen	etwa 500
Arthur D. Little	20 bis 40
Bain & Company	35 bis 45
BDO	etwa 160
Booz, Allen & Hamilton	etwa 50
Cell Consulting	30 bis 40
Droege & Comp.	etwa 80
EDS	etwa 300
gedas	etwa 500
IDS Scheer	etwa 300
Kienbaum	50 bis 70
Logica	etwa 150
Materna	etwa 200
Miebach Logistik	20 bis 40
Mummert + Partner	etwa 150
Plaut Consulting	etwa 50
PricewaterhouseCoopers	etwa 1200
Roland Berger	etwa 160
SoftM	etwa 30
zeb/rolfes.schierenbeck.associates	etwa 250

Der Markt IT-Beratung und Systemintegration

Bei den IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen ist der Fachkräftemangel nach wie vor eine Wachstumsbremse. Die Konjunkturabschwächung 2001 hat den IT-Höhenflug zwar abgebremst, doch auf längere Sicht brauchen sich IT-Unternehmen nach einer Prognose des Münchner Wirtschaftsforschungsinstituts Ifo über ihre Wachs-

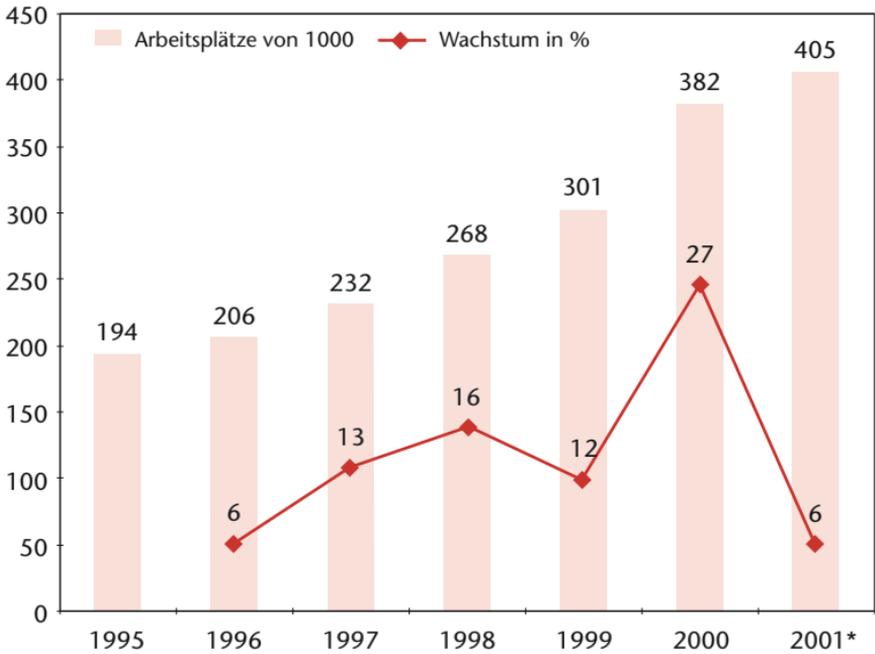
tumsaussichten keine Sorgen zu machen. Die Branche bleibt optimistisch: Jedes zweite Unternehmen will in den nächsten drei bis fünf Jahren im Inland ausbauen, nahezu zwei Fünftel innerhalb und rund ein Fünftel außerhalb der Europäischen Union.

Der Siegeszug der Informationstechnologie und der permanente technologische Wandel bescheren der IT-Beratungsbranche ein herausforderndes Aufgabenfeld: den Wandel zu managen und optimale Lösungen für den Kunden zu finden. Klassische Unternehmensberatungen haben diesen Markt für sich entdeckt. Aber nicht nur sie. Im lukrativen Markt IT-Beratung und Systemintegration engagieren sich auch Hard- und Softwarehersteller, Softwarehäuser, Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder Händler von IT-Produkten.

Für die unterschiedlichen Aufgaben – Konzeption, Produktauswahl, Projektmanagement beziehungsweise technische und organisatorische Umsetzung – wird ein breites Spektrum hoch qualifizierter Fachkräfte benötigt. Die Anforderungspalette reicht vom klassischen Berater mit analytischer und konzeptioneller Kompetenz über umsetzungsstarke Systemberater bis zu Experten wie Software- und Netzwerkspezialisten. Ausreichend qualifiziertes Personal zu finden ist das Problem Nummer eins nahezu aller Unternehmen in den Bereichen IT-Beratung und IT-Services.

Insgesamt wurden in Deutschland im ersten Halbjahr 2001 über 45 000 IT-Spezialisten gesucht. Der Löwenanteil entfiel mit 40 Prozent auf die Aufgabenbereiche IT-Beratung/-Implementierung. Diese Zahlen basieren allerdings ausschließlich auf dem Adecco-Stellenindex, der die Stellengesuche in den Printmedien auswertet. Gerade bei IT-Experten setzen Personal suchende Unternehmen jedoch in starkem Maß auf das Internet. Diese Tatsache lässt den Rückschluss zu, dass die Nachfrage noch um eini-

Beschäftigungsmotor Software und IT-Services, 1995 bis 2001



* geschätzt

Quelle: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien (BITKOM), Basis: Statistisches Bundesamt

ges größer war. Die Konjunkturschwächen schlagen durchaus zu Buche, doch der Bedarf ist nach wie vor hoch. Da die Zahl der Hochschulabgänger bei Informatikern und Ingenieuren nur geringfügig steigen wird, kann die Nachfrage auch in den kommenden Jahren nicht gedeckt werden.

Die bisherige Dominanz der technisch-fachorientierten Ausbildung im IT-Bereich hat zu einem signifikanten Mangel an IT-Führungskräften geführt. Da die Aufgabenstellungen, vor denen IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmen stehen, immer komplexer werden und nicht nur die Nachfrage, sondern auch die Ansprüche der Kunden steigen, gehören gute Projektleiter weiterhin zur gesuchtesten »Spezies«. Der Bedarf bestätigt, dass es sich für IT-Fach-

Stellenangebote für IT-Spezialisten

Basis: 45 087 untersuchte Angebote im ersten Halbjahr 2001

Wer wird gesucht?

11 963	IT-Spezialisten allgemein
11 817	Informatiker
7 619	Ingenieure
4 038	Techniker, CAD
2 142	Naturwissenschaftler, sonstige Akademiker
2 099	Grafiker, DTP-Spezialisten
2 090	Betriebswirte
1 451	Kaufmännische Ausbildungen
1 101	Wirtschaftsinformatiker
767	Sonstige
45 087	Gesamt



Quelle: Adecco Personaldienstleistungen

kräfte mit Führungsambitionen lohnt, das Augenmerk rechtzeitig auf den Erwerb von Managementqualifikationen zu richten.

Das Anspruchsniveau ist hoch

Bewerber sollten darauf eingestellt sein, auf ausgesprochen anspruchsvolle Nachfrager zu treffen. Das gilt für die Qualität der Ausbildung wie für die Persönlichkeit der Kandidaten. Die Consulting-Branche sucht Mitarbeiter, die dem Unternehmen und dem Profil für die Stelle möglichst pass-

genau entsprechen. Darum beginnt die Weichenstellung für eine erfolgreiche Positionierung bereits bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers. Gute Leute, bestätigen Unternehmen immer wieder, werden ständig gesucht. Aber wer ist gut? Eine Antwort auf diese Frage gibt die genaue Beschäftigung mit den Erwartungen und Anforderungen der Unternehmen (siehe Seite 51 ff.).

Internationalität ist in der Consulting-Branche ein Muss. Gut beraten ist, wer schon früh internationale Austauschprogramme nutzt (zum Beispiel in Form eines Schuljahrs im Ausland), um seinen Horizont zu erweitern und Sprachkenntnisse zu vertiefen. Inzwischen sind auch die Angebote deutscher Universitäten internationaler geworden. Sie bieten beispielsweise Austauschprogramme mit Partneruniversitäten. Ein Auslandspraktikum während des Studiums wird von immer mehr Consulting-Unternehmen gefordert.

Rein sachlich betrachtet sollte das Ziel eines Aufenthalts im Ausland vor allem auf eines ausgerichtet sein: seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Nur wenn der Ausflug ins Ausland zusätzliche Qualifikationen bringt, ist er den Einsatz von Zeit und Geld wirklich wert. Nicht wenige Unternehmen betreiben inzwischen eine internationale Personalentwicklungsstrategie, die darauf abzielt, dem Mitarbeiter Gelegenheit zu geben, früh internationale Erfahrungen zu sammeln.

Das Interesse an einer Auslandstätigkeit ist in Deutschland generell groß: Die Zentralstelle für Arbeitsvermittlung (ZAV) zählt jährlich mehr als 100 000 Anfragen. Vermittelt wird aber nur ein sehr geringer Prozentsatz. Zwei der Hauptgründe für diese geringe Zahl: Die Bewerberprofile stimmen nicht mit der Nachfrage überein, und die eigene Qualifikation wird überschätzt. Beide Aspekte – die Nichtübereinstimmung Bewerberprofil/Anforderung und eine nicht adäquate Einschätzung der eigenen Qualifi-

kation – sind auch die entscheidenden »Knackpunkte« bezüglich der Einstellungschancen bei Unternehmen in Deutschland.

FAZIT

Die Anforderungen der Consulting-Branche an die Qualifikation sind hoch. Gesucht wird die topqualifizierte und hoch motivierte Persönlichkeit – als Partner für anspruchsvolle Tätigkeiten und dynamische Teams. Angesichts der Ansprüche an die Qualifikation und die Persönlichkeit von Nachwuchs-Consultants müssen die Unternehmen weiterhin ein aktives Personalmarketing betreiben, um die besten Köpfe für sich zu gewinnen. Erfolg auf dem Consulting-Arbeitsmarkt haben Bewerber, die das richtige, das unternehmens- und marktgerechte Wissen mitbringen. Ausschlaggebend für einen aussichtsreichen Einstieg ist letztlich nur eines: dass beide – das Stellen- und das Bewerberprofil – optimal zusammenpassen. Dann ist die Kombination aus Fachqualifikation, Soft Skills, überzeugendem Selfmarketing und der Bereitschaft zu ständiger Weiterbildung ein Garant für eine interessante Position und gute Aufstiegschancen.

Die Branche

Überdurchschnittliche Zuwachsraten und nachhaltige Marktveränderungen kennzeichnen die Lage der Beratungsbranche. Auf der fünften Management Consultants 2000 World Conference, die im Oktober 2000 in Berlin stattfand, stellte der damalige Präsident des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) Jochen Kienbaum fest: »Zurzeit vollzieht sich eine Revolution der Geschäftsabläufe durch E-Commerce. Die gewandelten Anforderungen an Marketing, Vertrieb, Einkauf und Logistik werden nicht zuletzt durch die globalen Ansprüche eine gesteigerte Nachfrage nach Beratungsleistungen bewirken.« Die Umstellungen auf das E-Business, so die Bilanz des BDU für das Jahr 2000, mache neben der IT-Beratung und den IT-Services in hohem Maß auch strategische und vor allem organisatorische Anpassungen in den Unternehmen notwendig.

Management- und IT-Beratung: Die wichtigsten Marktsegmente

	Deutschland 2000	Europa 1999
IT-Beratung/IT-Services	43,4 %	44,0 %
Strategieberatung	27,5 %	27,0 %
Organisationsberatung	24,5 %	23,0 %
Human Resource Management	4,6 %	6,0 %

Quelle: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e. V. (BDU)

Die Beratungsbranche im Überblick

Für das Jahr 2000 konnte die Consulting-Branche zwar keine Rekordsteigerungen wie noch im Jahr zuvor vermelden, doch mit einem Plus von 11,8 Prozent lag sie im Vergleich zur Gesamtwirtschaft weiterhin auf bestem Niveau. Nach den Zahlen des BDU erreichten die Umsätze mit 23,8 Milliarden Mark (1999: 21,3 Milliarden Mark) einen neuen Höchststand.

Insgesamt waren im Jahr 2000 in Deutschland 68 000 Management-, IT- und Personalberater in rund 14 700 Beratungsgesellschaften tätig. Der BDU vertritt 16 000 organisierte Berater aus 500 Unternehmen, die es auf etwa 6 Milliarden Mark Umsatz und damit auf einen Branchenmarktanteil von 25 Prozent bringen.

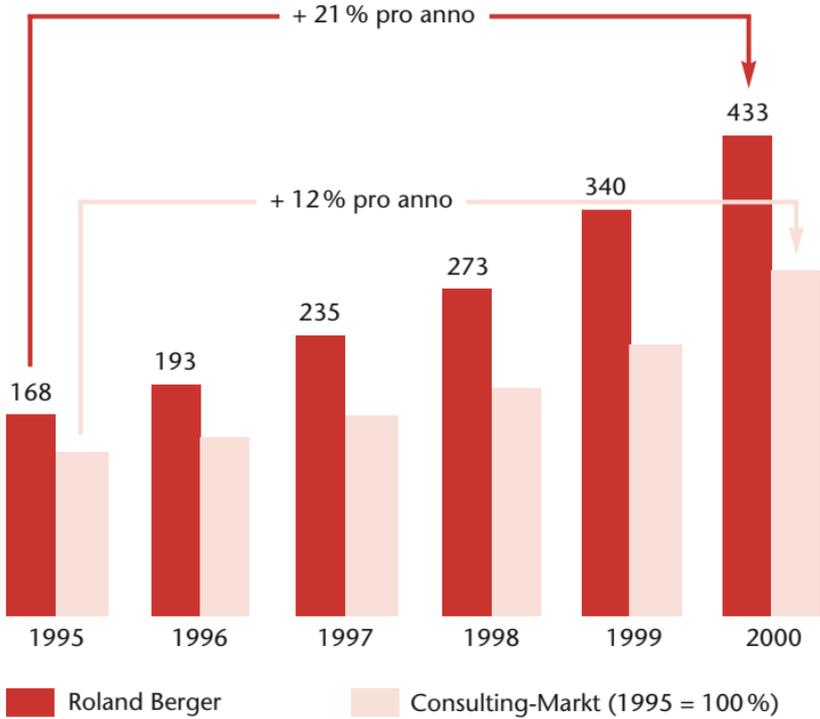
Das Spektrum der Beratungsunternehmen reicht von zahlreichen Einzelberatern bis zu Großunternehmen mit weit über 10 000 Mitarbeitern. Es umfasst Spezialanbieter wie Miebach Logistik und Allrounder wie McKinsey oder Roland Berger, die das gesamte Spektrum betriebswirtschaftlicher Fragestellungen abdecken.

Die Zahl der kleinsten und kleinen Beratungsunternehmen geht in die Tausende, die dominierende Marktstellung aber haben einige wenige große. Der BDU schätzt den Anteil der 40 größten Consulting-Firmen am Gesamtmarkt auf mittlerweile 47 Prozent (1999: 45 Prozent). Der Marktanteil der kleinen Beratungsfirmen und Einzelberater liegt nur bei rund 17 Prozent und einem Umsatz von 4,1 Milliarden Mark.

Auch bei den Wachstumsraten haben die Top 40 der Branche deutlich die Nase vorn. Sie konnten im Jahr 2000 mit einem durchschnittlichen Plus von 18 Prozent einen kräftigen Sprung verzeichnen, während sich die mittelgroßen Firmen mit 9 Prozent zufrieden geben mussten und die kleinen nur ein bescheidenes Wachstum von 2,5 Prozent verzeichnen konnten.

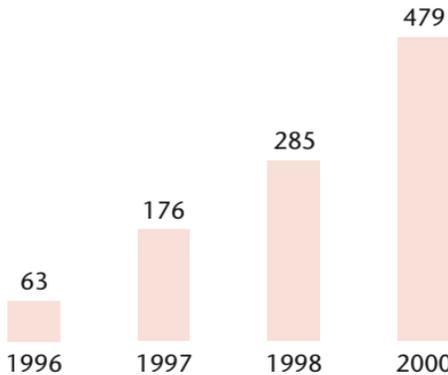
Wachstum im Vergleich zum Consulting-Markt insgesamt Beispiel: Roland Berger

Umsätze in Millionen Euro



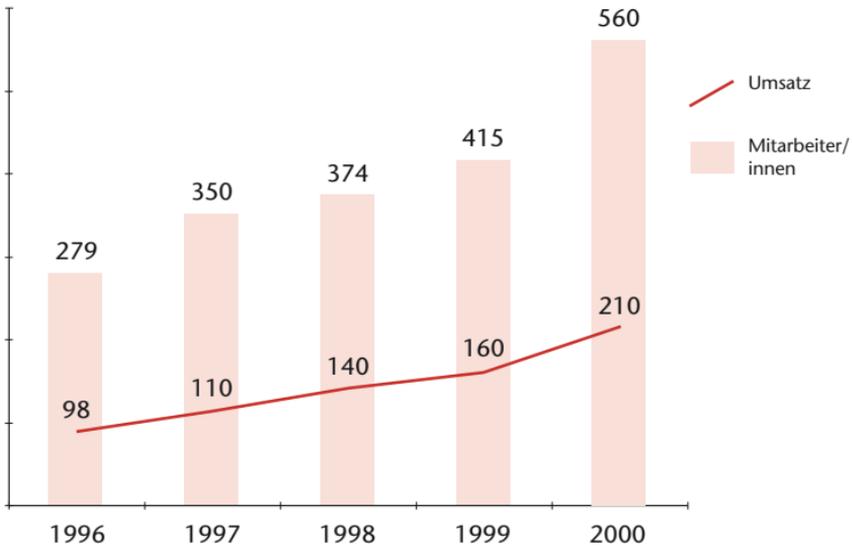
Beispiel: Unilog Integrata

Umsätze in Millionen Euro



Beispiel: Kienbaum

Umsätze in Millionen DM



Quelle: Kienbaum Consultants International (www.kienbaum.de)

Mergers & Acquisitions dominieren den Beratungsmarkt

Getrieben vom Motor Informationstechnologie wächst die Unternehmensberatungsbranche kontinuierlich. Doch bedingt durch deren Entwicklung sowie die der Telekommunikation ist der Beratungsmarkt selbst mächtig in Bewegung geraten. Der Kunde in Industrie, Wirtschaft und Verwaltung will zunehmend eine ganzheitliche Beratung mit Strategie-, IT- und Umsetzungskompetenz aus einer Hand. Darüber hinaus wird der Markt immer multinationaler.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, so prognostizierte Frost & Sullivan schon 1998 in einer Studie, werden nicht wenige der Consulting-Unternehmen ihr Heil im Gigantismus suchen. Eine Einschätzung, die das Jahr 2000 voll und

ganz bestätigte: Die Nachrichten über Kooperationen und Fusionen folgten Schlag auf Schlag. Atos übernimmt Origin, die britische Logica die deutsche Unternehmensberatung pdv und Systor die Schumann Unternehmensberatung. Debis Systemhaus und Deutsche Telekom präsentieren sich nunmehr als T-Systems, ein Unternehmen, das Anfang des Jahres 2001 mit 37 000 Mitarbeitern an den Start ging. Für weitere Veränderungen in der Rangfolge der Großen sorgte der Deal Cap Gemini und Ernst & Young zu Cap Gemini Ernst & Young (CGEY). Er ist beispielhaft für die strategische Neuausrichtung großer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Der Trend in diesem Segment: Die Gesellschaften gliedern ihre Beratungsaktivitäten aus und suchen auf diesem Feld nach strategischen Partnern. Mit der Fusion von Ernst & Young Consulting und Cap Gemini wurde diese Entwicklung vollzogen. Ernst & Young als Wirtschaftsprüfungsgesellschaft ist weiterhin als eigenständiges Unternehmen aktiv. Im Juli 2001 bündelten GFT Technologies, Deutsche Bank und emagine ihre IT-Aktivitäten. Dafür brachte die Deutsche Bank ihre IT-Tochter emagine in die GFT Technologies ein. Das zusammengeführte Unternehmen wird mehr als 1500 Mitarbeiter beschäftigen und 2001 einen geschätzten Pro-forma-Umsatz von 175 Millionen Euro erzielen.

Der Wettbewerb um die beste Ausgangsposition im Markt zwischen Unternehmensberatungen, Multimedia-Agenturen und Systemanbietern ist nach Auffassung des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) »voll entbrannt«. Marketing und Werbung nehmen eine Schlüsselrolle in diesem Ringen um Kunden und Umsätze ein. Am Erfolg einzelner Unternehmen hat das Branding der eigenen Beratermarke einen entscheidenden Anteil. »Die Branche wird die traditionelle Zurückhaltung aufgeben«, prognostizierte der BDU, »und nicht zuletzt bedingt durch Fusionen und Börsengänge aufwändige Kampagnen

starten.« So landete Cap Gemini Ernst & Young bereits zum Jahresende 2000 weltweit eine 30-Millionen-US-Dollar-Aktion, um die Markensubstanz des neuen Unternehmens zu kommunizieren.

Internetberatungsunternehmen in Turbulenzen

Mit heftigem Gegenwind haben zahlreiche junge Internetberatungsunternehmen zu kämpfen, denn nicht wenige ihrer Auftraggeber, die Internet-Start-ups, haben im Zug der Börsenturbulenzen und hausgemachten Probleme mächtig Federn lassen müssen. Das kostet auch manchem New-Economy-Beratungsunternehmen die Existenz, wie der Niedergang des einstigen Stars Kabel New Media zeigt. Die Old Consulting Economy sieht das Verschwinden junger Mitbewerber nicht ungerne. »Es geht nicht an, dass wir uns von wenig erfahrenen Newcomern die Butter vom Brot nehmen lassen«, konstatierte im Februar 2001 der Vorsitzende des BDU-Fachverbands Management und Marketing Timo Sieg, zugleich Marketing und Chief Operating Officer der Kommunikationsberatung Kohtes, Klewes & Partner.

Grün waren sich die klassischen Unternehmensberatungen und die New Economy nur bedingt. Viele der dynamischen Start-ups bemängelten die Theorie- und Strategielastigkeit der Etablierten und setzten stattdessen auf die schnelle, offenere und flexiblere Kommunikation mit sehr jungen Beratungsunternehmen. Sich mit den Kunden wandeln heißt nunmehr die Devise der »alten Hasen«. »Wer sich heute nicht den Zyklen des Marktes stellt und Innovationen mit begleitet«, so Timo Sieg auf einer Tagung des BDU, »der verspielt seine Zukunftschancen.«

Spinn-offs – Neugründungen in der Beratungsbranche

Einerseits verringert sich die Zahl der Beratungsunternehmen durch Fusionen, andererseits vermehrt sie sich durch rege Zellteilung, im Branchenjargon Spinn-off genannt. Das heißt: Mitarbeiter scheiden aus und machen sich selbstständig. Die jährliche Fluktuationsrate bei Unternehmensberatungen wird auf etwa 20 Prozent geschätzt. Einige Exberater gehen in die Industrie, andere gründen ihr eigenes Beratungsunternehmen. Das 1992 an den Start gegangene Beratungs- und Trainingsunternehmen CTcon entstand zum Beispiel als Spinn-off der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar bei Koblenz. Das ebenfalls in Vallendar beheimatete Unternehmen hat heute 60 Mitarbeiter. Die nach wie vor große Nähe zur WHU sichert dem Unternehmen einen unmittelbaren Zugang zu modernsten Instrumenten und Methodenwissen, sodass die betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Innovationen schnell zur Lösung klientspezifischer Probleme eingesetzt werden können.

Für Zuwachs im Consulting-Business sorgen auch Manager aus Wirtschaftsunternehmen, die sich von einer Tätigkeit als Berater mehr Spielraum für kreatives Arbeiten erwarten. Da es an verbindlichen rechtlichen Zugangsvoraussetzungen für den Beruf Unternehmensberater fehlt, kann sich im Prinzip jeder als Consultant selbstständig machen.

Wettbewerber Inhouse-Beratungen

Konkurrenz machen den selbstständigen Consulting-Unternehmen auch die so genannten Inhouse Consultancies, die internen Beratungsgesellschaften von Unternehmen wie Siemens, Volkswagen oder Lufthansa. Sie bieten ihr Know-how nicht länger nur intern, sondern auch extern an. Die strategische Managementberatung Volkswagen Consulting startete 1998 zum Beispiel mit 30 Mitarbeitern mit den Schwerpunkten Human Resource Management, Strategieberatung, Organisationsberatung sowie Fachberatung in ausgewählten Bereichen. Nach dem Erfolg auf nationaler Ebene wird nunmehr die internationale Marktpräsenz angestrebt.

Im Bereich IT-Beratung/IT-Services haben sich eine Reihe von Unternehmen wie T-Systems, Lufthansa Systems oder ThyssenKrupp Information Services einen Namen gemacht, die ursprünglich IT-Abteilungen des Unternehmens waren und dann als Tochtergesellschaften ausgegliedert wurden. Auch die Deutsche Post will 2002 eine eigene IT-Tochter gründen, die zunächst innerhalb des Konzernverbunds und später auch für externe Kunden Dienstleistungen entwickeln und bereitstellen soll. In der Gesellschaft sollen um die 1000 IT-Spezialisten arbeiten.

TIPP

Inhouse Consultancies sind eine attraktive Adresse, denn sie bieten Bewerbern die Möglichkeit, ihre Karriere langfristig im Konzern fortzusetzen. Die Berater-tätigkeit vermittelt einen guten Überblick über das Unternehmen. Der Umstieg in andere Bereiche des Konzerns wird in der Regel durch die guten Kontakte zur Vorstandsebene erleichtert.