



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Wachstumsmarkt oder Auslaufmodell? Die Beraterbranche im Reifestadium

Vortrag

anlässlich des

BDU-Beratertags

Bad Honnef
06.10.2005

vorgetragen durch

Rémi Redley
Unternehmensberater CMC

Präsident des

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Senior-Consultant und Inhaber der

GOOSSENS – REDLEY
UNTERNEHMENSBERATER BDU

Es gilt das gesprochene Wort

Erstellt: 22.09.2005
Stand: 03.10.2005

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

"Reifer werden heißt, schärfer trennen und inniger verbinden."

Mit diesem Zitat von Hugo von Hofmannsthal wird alles über und zu unserer Branche ausgesagt und ich könnte damit meinen Vortrag vorzeitig beenden. Jedoch möchte ich Sie gerne an den Gedanken, die sich mit dem Zitat verbinden, teilhaben lassen und aufzeigen, dass unsere Branche einzigartig ist.

Dazu einige Fakten:

- Über zwei Drittel der deutschen Unternehmen lassen sich von Unternehmensberatern bei verschiedensten Fragestellungen helfen.
- Bei ungefähr 3,5 Millionen Unternehmen in Deutschland wären das immerhin 2,3 Millionen Aufträge.
- Bei schätzungsweise 14.000 Beratungsunternehmen hieße dies im Schnitt 164 Kunden.
- Wenn nur jeder Dritte davon innerhalb eines Jahres einen Auftrag realisiert, liegen wir durchschnittlich bei über 50 Aufträgen per annum pro Beratungsunternehmen.

Dies sind Fakten, an denen wir alle partizipieren, einige etwas mehr – einige etwas weniger.

So haben sich die Gesamtumsätze der TOP 40 in Deutschland kaum verändert, andererseits setzt sich die positive Entwicklung bei den führenden mittleren Beratungsfirmen mit teils hoher Branchen- oder Themenspezialisierung fort. 2004 konnten hier vereinzelt Umsatzsprünge von über 20 Prozent beobachtet werden. Aber eines gilt für alle, die Entwicklung ist in allen Größenordnungen sehr differenziert.

Fakt ist aber auch: Die Branche stellt wieder mehr Personal ein.

Ich halte den Wunsch der Wirtschaft nach externer Beratungshilfe für ungebrochen. Das liegt auch daran, dass das Ansehen der Beratung bei denen, auf die es ankommt, also den Entscheidern in der deutschen Wirtschaft, positiv ist. Wohl deshalb werden führende Berater – trotz aller öffentlicher Vorurteile und Verurteilungen in der Vergangenheit – auch von der Politik weiterhin als Sachverständige hinzugezogen.

Unterstrichen wird dies noch dadurch, dass nur 3 Prozent derjenigen, die bereits mit Beratern Erfahrung hatten, definitiv keine Berater mehr sehen wollen. Das waren früher schon einmal Zahlen um die 15 bis 20 Prozent. Auch dies zeigt, dass unsere Branche kein Auslaufmodell ist!

Hiermit festigt sich die Einschätzung des BDU: Das Tal der Tränen ist durchschritten!

Aber, meine Damen und Herren, eines sollten wir nicht übersehen, unsere Branche befand sich in einem enormen Veränderungs- und Anpassungsprozess. Quintessenz daraus ist, dass sich die Beratungshäuser neu aufgestellt haben bzw. – wenn noch nicht geschehen – noch verändern müssen.

Bei den globalen Beratungsunternehmen haben wir auf der einen Seite diejenigen, die sich auf eine der Business Lines konzentrieren, z. B. Strategy Consulting, während die anderen als global integrierte Beratungsunternehmen ihren Kunden das komplette Dienstleistungsspektrum weltweit anbieten.

Bei mittleren und kleineren Beratungsunternehmen steht heute die fachliche Professionalität und Kompetenz im Vordergrund – eben die Spezialisierung. Das heißt, deren Chance liegt in der inhaltlichen und fachlichen Kompetenz in Verbindung mit einer Branche.

Ich bin froh, einem Verband anzugehören, bei welchem es viele Mitglieder gibt, die diese Entwicklung frühzeitig erkannt und bereits vor Jahren deshalb die Beratung um den Bereich von Serviceleistungen in **ihrem Kompetenzbereich** erweitert haben. Um zu verdeutlichen, was ich damit meine, hierzu einige Beispiele aus Kollegenfirmen:

- Organisation und Durchführung von Produktshows für Kundenprodukte
- Bündelung und Abwicklung von Einkaufsinteressen ihrer Kunden, um für diese bestimmte Güter günstiger zu beschaffen
- Externes Führen der Personalabteilung für ihre Kunden
- Führen von Call Centern für ihre Kunden
- Übernahme von Managementtätigkeiten bei Sanierungen
- Abwicklung bestimmter Teil-Geschäftsprozesse für Kunden

Diese Beispiele werden heute unter dem neudeutschen Begriff Outsourcing zusammengefasst und sind für die Unternehmen, die diese Leistung im Markt erfolgreich absetzen, ein wichtiger ergänzender Teil zur Beratung. Natürlich hat dieses Thema für global integriert geführte Beratungsgesellschaften einen anderen Stellenwert als für mittlere.

Manch einer der Kollegen wurde damals etwas schief angesehen und man munkelte: "Die oder der macht ja keine Unternehmensberatung mehr". Das mag zum Teil auch daran gelegen haben, dass zu Beginn der eine oder andere nicht mit der notwendigen Professionalität an die Dinge herangegangen ist. Diejenigen, die eine deutliche Trennung – auch gegenüber dem Kunden – zwischen dem Kernbereich der Beratung und den Serviceleistungen kommuniziert haben, sind alle erfolgreich und konnten ihre Unternehmen in dieser Zeit weiter festigen.

Denn heute geht es beim Outsourcing bereits um das Auslagern kompletter Geschäftsprozesse. Das heißt, in diesem Teilbereich der Tätigkeit werden Kunden und Consulting zu Partnern.

Zurück zu unserem Beratungsgeschäft:

Wir orientieren uns in unserer Arbeit an dem betriebswirtschaftlich Notwendigen und nicht an einem Wunschresultat des Auftraggebers. Der Chef von A.T. Kearny Deutschland, Dietrich Neumann, den ich hiermit zitiere bezeichnet dies treffend:

„Man wird Berater, weil man die mit dieser Tätigkeit verbundenen Freiräume schätzt“.

Genau dies ist eines der wichtigsten Merkmale des Freien Berufs – die Unabhängigkeit. Nicht umsonst haben wir diese Bedingung in unseren Berufsgrundsätzen für Unternehmens- und Personalberater verankert. Auf diese Unabhängigkeit können wir stolz sein!

Und noch etwas: Wir sind der wirklich einzige Freie Beruf!

Die Entwicklung unserer Branche zeigt, unser Berufsstand ist sowohl von seinem Selbstverständnis als auch von seiner wirtschaftlichen Notwendigkeit moderner denn je. Lassen Sie mich das erklären: Unsere Branche besteht ja nicht erst seit den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Erste professionelle Dienstleistungen zum Beispiel im Bereich der Personalentwicklung gab es doch schon vor 1900.

Und auch hier von einzelnen Fachdisziplinen abgesehen,

- waren,
- sind
- und werden

wir frei sein.

- Frei von gesetzlichen Honorarregeln.
- Frei von bürokratischen Berufsregulierungen.
- Frei von Auflagen und Vorgaben, wie wir unseren Job zu erledigen haben.

Für die meisten Berater, ich denke zumindest für die Mitglieder des BDU, war und ist diese unglaubliche Freiheit von immensem Vorteil. Kein anderer Berufsstand kann und muss sich so schnell auf Markttrends einstellen, sie erahnen, ja sie versuchen zu beeinflussen oder gar zu initiieren. Diese Freiheit ist ein hohes Gut, das wir uns häufig in Erinnerung rufen sollten und auch dankbar dafür sein sollten.

Dies ist der Nukleus für unsere Entwicklungen!

Oder wollen Sie um Gebührenordnungen kämpfen?

Nicht mehr werben dürfen, wie sie es wollen?

Oder nicht mehr frei die neue Leistung anbieten, welche unseren Kunden Nutzen bietet?

Aber: Freiheit setzt immer auch Verantwortung voraus und bedeutet nicht zuletzt Mut zum Risiko. Mut zu haben, ggf. zu scheitern und auch Mut zu haben, die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft zu tragen.

Kommen wir zu unseren Kunden. Welche Tatsachen prägen unsere Beziehungen zu diesen heute?

- Der Kunde weiß, was er will, aber oft nicht was er braucht!
- Die Akquisition ist aufwendiger geworden!
- Die Transparenz im Angebot und in der Beratung ist unabdingbar!
- Große Projekte werden zerlegt, um Aufträge in kleinen Einheiten getrennt vergeben zu können!
- Der Kunde achtet auf den Know-how-Transfer und Kompetenz!
- Wir müssen uns so schnell wie möglich überflüssig machen!

Wenn wir heute den Gesamtmarkt Consulting betrachten, dann dürfen wir diesen nicht zu eng definieren. Schon alleine deshalb, um den von mir beschworenen Nutzen für unsere Kunden nicht zu verhindern und um für zukünftige Entwicklungen offen zu sein. Wie ich bereits am Beratertag 2003 ausführte, sehe ich unsere Haupttätigkeitsbereiche bzw. Business Lines im

- Strategy Consulting,
- Business Consulting,
- Human Resources Consulting,
- IT-Consulting / System Integration,

– Outsourcing.

Dies heißt aber auch, dass wir in den einzelnen Bereichen schärfer trennen müssen, um den Gegebenheiten der jeweiligen Business Line gerecht zu werden. Sind z. B. in dem einen Bereich erfolgsorientierte Honorierungen nicht so sehr verbreitet, nicht zielführend oder bergen gar Zielkonflikte, möge dies in einem anderen Bereich sehr wohl nützlich sein.

Natürlich haben wir es in den unterschiedlichen Größenklassen der Unternehmen und den diversen Business Lines mit verschiedenen Honorarhöhen und Honorarentwicklungen zu tun, die auch mitunter einen unerwünschten Abstrahleffekt verursachen. Aber diesen Punkt sehe ich als sportliche Herausforderung in enger Verbindung mit dem eigenen Tun und Handeln. Das heißt für uns alle, dass wir gegenüber unserem Kunden klar und deutlich aufzeigen, was wir für ihn in welcher Business Line bzw. welcher Dienstleistung tun können und zu welchem Preis.

In der Beratung bedeutet dies wiederum, dass wir in den Projekten transparent und nachvollziehbar vorgehen und zusammen mit dem Kunden klare Meilensteine mit Zielerreichungsvereinbarung – möglichst zur Leistungsmessung – festlegen. In der Konsequenz verpflichtet uns dies in der Beratung zur Einhaltung unserer BDU-Berufsgrundsätze, die immer mehr einen allgemeinverbindlichen Charakter erhalten. Wenn diese von Nicht-BDU-Mitgliedern auch nicht eingesetzt werden können, werden eben diese BDU-Berufsgrundsätze immer mehr von Kunden und auch Gerichten als Messlatte für die Branche herangezogen.

Und wer mich kennt, weiß, wie könnte ich einen solchen Vortrag halten, ohne über Ethik zu sprechen. Aber aus dem Vorgesagten ergibt sich – sozusagen in der Übersetzung – die Verpflichtung ethischen Handelns in Form von Ehrlichkeit und Transparenz gegenüber dem Kunden.

Lassen Sie mich anhand eines Beispiels auch noch kurz etwas zur Globalisierung sagen:

Einer unserer Kunden – ein Mittelständler – der elektronische Zulieferprodukte für Kommunikationsgeräte liefert, hat keine Produktion mehr in Europa. Nicht etwa nur wegen dem Lohnniveau, nein auch deshalb, weil er in Europa keinen Kunden mehr hat, denn seine Abnehmer befinden sich heute im asiatischen Raum und dort muss er ausliefern. Damit will ich Ihnen zurufen: Betroffen sind alle von der Globalisierung! Die Frage ist nur, hat der Einzelne früh genug die Sichtweise und auch Einsicht, die er sowohl für Kunden als auch für sich selber benötigt?

Denn wie sage ich immer so schön: Wir gestalten die Zukunft! Also müssen wir dem auch gerecht werden!

Als Konsequenz daraus müssen wir uns alle mehr verbinden und untereinander ein innigeres Verhältnis als bisher pflegen, sei es durch Austausch in den globalisierten Unternehmen oder durch grenzüberschreitende Allianzen unter Gleichgesinnten bei mittleren und kleineren Unternehmen. Und dies wird in neue, womöglich auch gemeinschaftliche Geschäftsmodelle – sowohl für unsere Kunden als auch für uns – münden. Die Devise lautet geben, um dadurch zu bekommen – sowohl für den Kunden als auch für uns.

Und noch etwas ohne auf ein Horrorszenario kommen zu wollen. Asiatische Consultingfirmen sind bereits im EU-Raum vertreten und machen vor unserer Haustür nicht halt. Sie machen es – im Gegensatz zu angelsächsischen Unternehmen – auf leisen Sohlen. Aber auch dies sind gleichzeitig Chancen und Herausforderungen, die unsere Branche – da bin ich mir sicher – gut meistern wird.

Eine kleine Anmerkung noch zur Industrialisierung in der Globalisierung:

Indien ist nicht nur im Software- und Outsourcing-Markt ein bedeutender Anbieter geworden. Mit jährlich 6 bis 8 Starts kommerzieller Satelliten und rund 200.000 Beschäftigten in der Raumfahrtindustrie zählt Indien zu den Weltmarktführern, und dies fast unbemerkt.

Aber: In diesem hoch technologisierten Land gehen rund 40 Prozent der Ernteerträge auf dem Weg vom Feld zum Verbraucher verloren!

Dies ist z. B ein Bereich, wo die Chancen und Herausforderungen für unsere Kunden und somit auch für uns Berater sehr nahe beieinander liegen.

Denn: Der einzige Lehrmeister, den wir haben, hatten und haben werden, ist die ökonomische Realität und die Erfüllung der Erwartungshaltung unserer Kunden. Nur, aber auch immerhin: Mit ihr müssen wir nicht nur Schritt halten, wir müssen schneller sein!

Viele von uns sind dies – sowohl für die Klienten – als auch für sich selber. Und einer solchen Branche dienen zu dürfen, erfüllt mich mit großem Stolz!

Kurz noch etwas zum Profil der Berater:

In den großen Unternehmen sind Generalisten mit "Stallgeruch" gefragt (Stichwort: Transformationsprozesse). Bei den Nischenanbietern hingegen Spezialisten mit einer starken interdisziplinären Ausprägung, um Auswirkungen und Entwicklungen über den eigenen Tellerrand hinweg einschätzen und erahnen zu können.

Aber keine Sorge, jeder Berater wächst weiterhin mit den Aufgaben, Herausforderungen und Erfahrungen!

Schließlich verkaufen wir den Kunden nicht unsere Zeiteinheiten, sondern stellen ihm unseren Wissenstank, unser kollektives Wissen und unsere Erfahrung zur Verfügung.

All denjenigen, die noch nicht realisiert haben, dass sich auch unsere Branche verändert, rufe ich zu: Vor mehr als 16 Jahren ist die Berliner Mauer gefallen, reißen Sie nun schnellstens Ihre Mauer nieder und passen Sie Ihr Beratungsunternehmen den Erfordernissen des Marktes an!!

Sie können nicht auf Kunden warten, die Sie beauftragen, Sie müssen aktiv für den Absatz Ihrer Leistungen kämpfen.

In diesem Jahr rechnen wir mit einem Wachstum des Gesamtmarktes mit einer 3 vor dem Komma, in den nächsten Jahren mit Wachstumsgrößen von 5 – 6 Prozent p. a., wenn weltwirtschaftliche Entwicklungen uns nicht einen Strich durch die Rechnung machen. Aber eines sehe ich auch ziemlich deutlich, die Entwicklung einzelner Unternehmen wird differenziert sein!

Nochmals zum Schluss meine wichtigsten Aussagen:

1. Die Beraterbranche ist kein Auslaufmodell!
2. Sie mag erwachsen geworden sein, sie ist aber zugleich ein Zukunftsmodell mit vielen Potentialen!
3. Unser kollektives Wissen ist unbezahlbar! Es ist das Wertvollste für den Kunden.
4. Wir gestalten die Zukunft!
5. Ethisches Handeln ist unabdingbar und wichtiger denn je!

Ich wünsche Ihnen eine gelungene Veranstaltung. Besuchen Sie unsere Workshops der Fachverbände, diese sind der Nukleus des BDU, diskutieren Sie mit Kollegen und lassen Sie sich inspirieren. Genießen Sie unseren Festabend!

Vielen Dank!