

Angriff auf MC Kinsey**POWERPOINT OF NO RETURN**

UNTERNEHMENSBERATER. Der Kampf um die Topkunden ist härter denn je: Boston Consulting attackiert McKinsey – und kleine Spezialisten machen den Großen das Leben schwer.

„Hier kocht der Chef persönlich.“ Dieser Spruch wirkt. Vor allem bei solcherart Gourmets, die nicht ihren Geschmacksnerven trauen, sondern ihrem Hierarchieempfinden. Ja, es mundet vielen gleich besser, wenn der Meister selbst das Salatblatt gerichtet, den Pudding gestürzt hat.

Was, um Bocuses willen, hat das mit Beratern zu tun? Geduld.

Zunächst ist die Region zwischen Oldenburg und Wilhelmshaven, jenes von den Gezeiten gezeichnete Nebendran, nicht unbedingt für extravagante Küche bekannt. Von dort, aus der Kleinstadt Varel am Busen der Jade, stammt Hans-Paul Bürkner (54), ein blasswangiger, brav gescheitelter Brillenträger. Typisch norddeutsch dehnt er das „ei“ und redet, untypisch norddeutsch, so schnell, dass sich die Stimme oft überschlägt.

Seit drei Jahren führt der Ostfrieser die Unternehmensberatung The Boston Consulting Group (BCG) an, eine Zierde der Zunft, und reist seitdem als Weltchef um den Beraterglobus. Trotz (oder wegen) seiner Herkunft aus dem landschaftlichen Einerlei hat Bürkner sich das Gespür für den Moment bewahrt, den es nicht zu verpassen gilt: dass es nämlich der Sache in höchstem Maße dient, wenn der Chef bei einem wichtigen Kunden mit am Tisch sitzt.

Der entscheidende Moment fällt auf einen frostigen Februartag. Es gibt kalte und warme Getränke auf der Vorstandsetage der Deka-Bank-Zentrale im Frankfurter Trianon-Hochhaus. Etliches abzusahnen gibt es auch.

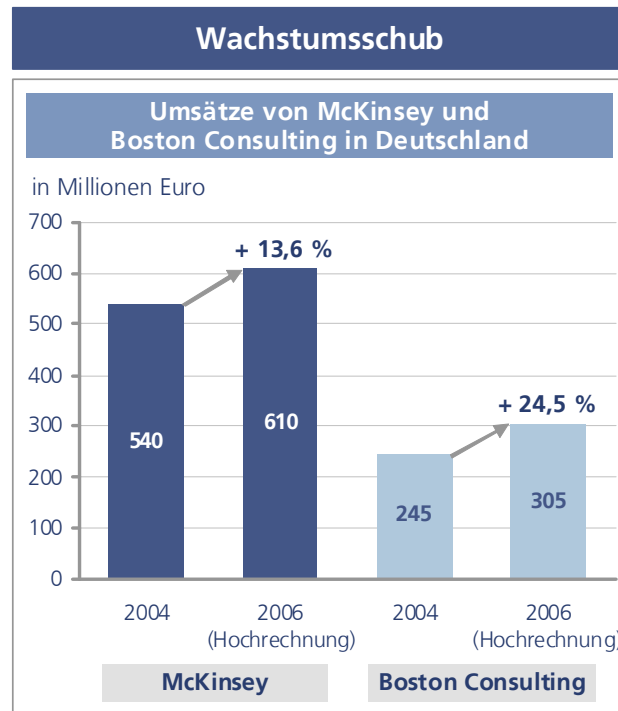
Lange Zeit war die Konkurrenz McKinsey mit der zentralen Fondsgesellschaft der Sparkassen aufs Innigste liiert. Doch die Präsentation der McKinsey-Direktorin Clara Streit (37) überzeugte die Vorstände des Geldhauses diesmal nicht – zu standardisiert, zu wenig inspiriert, befanden die Deka-Manager.

Heute ist BCG-Partner Ludger Kübel-Sorger (43) an der Reihe, unter den wachsamen Blicken seines Chefs, der extra eingeflogen ist und gern für Fragen zur Verfügung steht. Bürknens Einsatz lohnt: Das BCG-Team gewinnt den Millionenauftrag zum Umbau des maladen Kreditinstituts.

Ein warmer Regen für die Firmenkasse – und ein Signal: BCG düpiert den Marktführer in dessen Kerngeschäft.

Geht es nach Bürkner, kann es so weitergehen. Der Mann, der seine Unauffälligkeit wie eine Maske trägt, will BCG an die Spitze führen und McKinsey ablösen als bevorzugte Adresse für die Crème der deutschen Wirtschaft. Ein Zweikampf zeichnet sich ab, der in der auf Diskretion bedachten Consultingszene mit verdecktem Visier geführt wird, aber deshalb nicht minder hart ist.

Schon auf dem Partnertreffen im November 2005 in Boston hat Bürkner seinen Leuten aufgetragen, endlich „aus dem Schatten von McKinsey herauszutreten“. Selbst Schatten zu werfen sei vielmehr das Ziel. Der Größennachteil, fordert Bürkner, müsse dringend kompensiert werden durch Wachstum.



Quelle: managermagazin 8/2006, Unternehmensangaben

Übernimmt sich der Mann da nicht? Überstrapaziert er die fragile Kultur einer Consultingfirma, die auf einer gleichberechtigten Partnerschaft fußt?

Sicher ist: Bürkner, nicht gerade als Träumer bekannt, hat einen weiten Weg vor sich. McKinsey beim Umsatz einzuholen scheint in etwa so aussichtsreich wie der Versuch, einen 100-Meter-Weltrekord im Wattenmeer bei Ebbe aufzustellen – Die Firma", wie McKinsey in der Branche ehrfürchtig heißt, ist doppelt so groß wie BCG. Auch in diesem Jahr wird McKinsey weiter zulegen, in Deutschland vielleicht auf über 600 Millionen Euro.

Das ist nicht schlecht, aber der Angreifer BCG hat in den vergangenen Jahren aufgeholt und meldet seit 2004 deutlich höhere Wachstumsraten (siehe Grafik „Wachstumsschub“). Im ersten Halbjahr 2006 verzeichnete BCG ein Plus von 15 Prozent; Konkurrent McKinsey kam lediglich auf 8 bis 10 Prozent.

Deutschland ist der zentrale Kampfplatz der Kontrahenten: Der Markt sorgt in den Beratungshäusern für ein Fünftel der Weltumsätze, der Anteil am Gewinn ist rund doppelt so hoch.

Was die Reputation angeht, liegen McKinsey und BCG schon seit Jahren dicht beieinander. Eine Studie, die der Bonner Professor für Unternehmensberatung Dietmar Fink über das Image der Consultingfirmen in Deutschland für manager magazin erstellte, bestätigt diesen Trend: In vielen Beratungsdisziplinen liefern sich McKinsey und BCG ein Kopf-an-Kopf-Rennen. BCG glänzt in strategischer Planung, McKinsey brilliert bei Kostensenkung und Prozessoptimierung.

NUN GEHT DAS GROSSE DUELL in eine neue Phase. „Das Klima wird aggressiver“, glaubt Beraterfachmann Fink. Und das liegt vor allem an Hans-Paul Bürkner. Der Weltchef bemüht sich nicht nur selbst immer öfter um attraktive Aufträge. Er spornt auch seine Mannschaft zu Höchstleistungen an.

Bei wichtigen Klienten hat BCG den Konkurrenten schon abgehängt, wie bei Deka, Degussa oder Bertelsmann. Nun setzt Bürkner seine Partner mit Umsatzvorgaben von jährlich vier Millionen Euro pro Kopf unter Druck. In diesem Jahr plant er fast so viele Neueinstellungen in Deutschland wie der größere Konkurrent McKinsey. Die Netzwerkpflege will er intensivieren und Ehemalige stärker an die Firma binden; eine verkaufsfördernde Maßnahme, die der Wettbewerber schon lange nutzt.

Die selbstbewusste Attacke von Bürkner & Co. kommt umso überraschender, weil BCG seit jeher im Ruf eines eher verschüchterten Underdogs steht.

Erst Anfang der 60er Jahre – McKinsey war damals schon mehr als drei Jahrzehnte im Geschäft – dachte ein Mann namens Bruce D. Henderson, Sohn eines Bibelverlegers aus Tennessee, über die Gründung einer Unternehmensberatung nach. Henderson, ein ruhiger Zeitgenosse mit ausgeprägter Südstaatenlockerheit

und fruchtbaren Lenden (vier Kinder), spezialisierte sich auf die Strategieentwicklung, damals eine profitable Nische, heute der Nukleus unternehmerischen Ratschlags.

Der Nimbus des Ideengebers wollte hart erarbeitet sein. Der Latzhosenträger Ira C. Magaziner, der 1973 bei BCG anfang, steuerte einen gut Teil dazu bei.

Magaziner, der seine Ungezwungenheit so stark auslebte, dass er einst bei einem Großkunden ohne Schnürsenkel erschien, war mit analytischem Verstand gesegnet. Er prophezeite der US-Stahlindustrie, anders als viele Experten, riesige Überkapazitäten und empfahl der schwedischen Regierung radikale Eingriffe in die freie Wirtschaft – ein verwegener Vorschlag, der Magaziner samt BCG in die Nähe von Kommunisten rückte.

Mit Hilfe flippiger Freigeister wie Magaziner festigte BCG die Position als kreative Basis aller Strategieberater. Die Bostoner erfanden Konzepte wie die Portfoliomatrix und Begriffe („Cash Cow“), die längst zum Sprachgebrauch der Unternehmen gehören.

So inhaltlich prägend BCG für die Branche wirkte, das Synonym für die ganze Ratgeberzunft, in guten wie in schlechten Zeiten, blieb – McKinsey. BCG positionierte sich als eine Art Anti-McKinsey: Hier die kompromisslosen Kostenkürzer, dort die einfühlsamen BCGler, mit denen die Vorstände gern zusammenarbeiteten, weil sich die Berater so gut in die Situation des Managers hineinversetzen konnten.

Wie Aldi und Lidl, Mercedes und BMW, Rolling Stones und Beatles – zwei gegensätzliche Marken bildeten sich heraus, mit unterschiedlicher Sozialisation: Wer beim einen erfolgreich arbeitete, der konnte später kaum noch zum anderen wechseln; zu unvereinbar schienen beide Kulturen.

Der Fall Degussa

Der neue Mehrheitseigner setzt auf BCG

Der frühere Vorstandsvorsitzende Utz-Hellmuth Felcht gilt als glühender McKinsey-Fan. Wo auch immer die Chemie im Düsseldorfer Konzern nicht stimmte, McKinsey half. Bis sich der neue Mehrheitseigner RAG einmischte. Deren Chef Werner Müller ist so ziemlich das Gegenteil von einem Anhänger des Kultconsultants. Im Degussa-Aufsichtsrat drückte er zusammen mit Eon durch, dass BCG mit einer Überarbeitung der Degussa-Strategie betraut wird. McKinsey muss nun um seine Pfründe

n fürchten – allein für das Projekt „Degussa 2008“ kassierte die Firma bislang rund 30 Millionen Euro.

Der Fall Deka-Bank

Der Weltchef kam, sah – und BCG siegte

Die Fondsgesellschaft der Sparkassen soll restrukturiert werden. Ein prima Job für Berater. Lange Zeit war McKinsey mit der Deka-Bank gut im Geschäft. Doch die Präsentation der McKinsey-Direktorin Clara Streit kam beim Vorstand nicht gut an, die des Konkurrenten Ludger Kübel-Sorger umso mehr. Jetzt ist BCG obenauf. Auch, weil Hans-Paul Bürkner sich persönlich um den Kunden bemüht hat. Der Weltchef leitete früher die Finanzdienstleistungsgruppe des Consultants. Die Deka bietet nun fünf bis sechs BCG-Beratern für drei Monate Beschäftigung – auch danach kann sie wohl noch den einen oder anderen guten Rat-schlag brauchen.

Der Fall Bertelsmann

Ehedem McKinsey-Land, nun BCG-Terrain

Als Bücher noch in Steinplatten geritzt wurden, hat McKinsey dem Medienriesen schon umfassend Rat erteilt, von einem jährlichen Honorarvolumen von 20 Millionen Euro berichten jene, die sich noch erinnern. BCG-Partnerin Antonella Mei-Pochtler hingegen war in Gütersloh historisch nur zweite Wahl. Im Sommer 2005 präsentierten die Wettbewerber vor dem gesamten Vorstand – BCG setzte sich durch. Trotz Mei-Pochtler, flüstern Bertelsmännerwie -frauen: Entscheidend sei vielmehr Deutschland-Chef Dieter Heuskel gewesen, der enge Kontakte zum Vorstandsvorsitzenden Gunter Thielen pflegte.

Der Fall Eon

Die Stellung des Hofberaters BCG wackelt

Ob Veba oder Eon – stets war BCG dem Topmanagement strategisch zu Diensten. Die Position als Hofberater ist

nun gefährdet. BCG und McKinsey konkurrieren um das Projekt Energiekonzerne und Deregulierung, mithin um nicht zu verachtende rund fünf Millionen Euro. Mitte Juli hatte der Eon-Holdingvorstand über die Vergabe noch nicht entschieden. Um noch mehr Geld geht es bei der Integration der potenziellen Megaübernahme Endesa. McKinsey gehört zur engeren Wahl, BCG bleibt außen vor: Die Bostoner haben – shit happens – den spanischen Endesa-Interessenten Gas Natura) beraten, der eine Gegenofferte zu Eon abgegeben hat.

DER ANTAGONISMUS wurde lange Zeit sorgsam gepflegt, weil er beiden Firmen ein glasklares Profil ermöglichte. Doch schließlich setzte sich bei Bürkner die Erkenntnis durch, in dieser Spielart friedlicher Koexistenz den schlechteren Part abbekommen zu haben. „Der Seitenblick auf den größten Wettbewerber reicht nicht, wenn man der Beste sein will“, sagt der BCG-Chef – den Namen McKinsey erwähnt er nicht, wer gemeint ist, weiß auch so jeder.

Befeuert wird der Wettbewerb durch die momentane Marktentwicklung. Viele Kunden kaufen die Beraterleistungen sehr viel sorgfältiger ein, schreiben die Beschäftigungsbedingungen in Rahmenverträgen fest – und nutzen neue Konkurrenz. Aufstrebende Spezialisten lassen die Etablierten in der Gunst der Kunden hinter sich, sind in ihren Nischen besser als die Großen (siehe Text „Große Kleine“).

Umso wichtiger werden die durch Fusionen ständig weniger werdenden Großkunden für die Topconsultants. „Wohl und Wehe hängen an ein paar Schlüsselmandaten“, sagt Managementprofessor Fink.

BCG erzielt in Deutschland mit seinen 15 größten Kunden 60 Prozent des Umsatzes, Konkurrent McKinsey 68 Prozent mit 26 so genannten „Traumkunden“. Wer mit den Multis ins Geschäft kommt, dem winken lukrative Folgeaufträge, zum Beispiel die meist langwierige Integration einer zugekauften Firma, bei der es auf ein paar Millionen Euro mehr oder weniger Honorar nicht ankommt.

Bürkner greift dort an, wo er sich am stärksten fühlt – im heimischen Finanzgewerbe, für das er lange Zeit selbst verantwortlich war, bevor er zum Weltchef aufstieg. Noch heute besitzt er ein Büro im Frankfurter Bankenviertel.

Buhlen um Banken

Ach, es war eine glorreiche Zeit. Im Business mit den feinen Geldhäusern der Republik schien McKinsey den Wettbewerbern uneinholbar enteilt. Eine Arbeitsteilung hatte sich herausgebildet: McKinsey kümmerte sich um Deutsche Bank und Co., BCG rackerte in den Niederungen des deutschen Bausparkassen- und Girowesens.

Der frühere Börsen-Chef Werner Seifert, ein Ex-McKinsey-Partner, entwickelte sich zu einer Art Obmann für die ehrgeizige McKinsey-Beraterin Clara Streit, die den Finanzdienstleistungsbereich bei McKinsey führte.

Mehrere Bücher verfasste das Duo, sogar ein Krimi war in Vorbereitung, dann verlagerte sich plötzlich der Tatort für beide. Noch im Amt, vergab Seifert das Strategiemandat für die Deutsche Börse an die auf das Geldgewerbe fixierte Beraterfirma Mercer Oliver Wyman.

Ein schwarzer Freitag für McKinsey, dem weitere bittere Niederlagen folgten. „Unser Finanzsektor steht momentan nicht gut da“, räumt ein Consultant ein, mit der für die Firma typischen Untertreibung.

Das belegt auch das mm-Imageranking: In der Sparte Finanzdienstleister belegt McKinsey nur noch Platz drei (siehe Grafik „Außenseiter vorn“); vor drei Jahren hatte die Firma noch vorn gelegen. Bei der Dresdner Bank war McKinsey unter dem früheren Chef Bernhard Walter (64) der bevorzugte Consultant. Der jetzige Chef Herbert Walter (52) setzte andere Prioritäten. McKinsey ist bei der „Beraterbank“ (Werbeslogan) nicht mehr wohl gelitten, die Konkurrenz aus Boston umso mehr.

AUCH BEI DER DEUTSCHEN BANK, ebenfalls McKinsey-Stammklient, hat BCG jetzt einen Fuß in der Tür. Ein Frankfurter Investmentbanker möchte die Consultants gern beschäftigen; er müsse nur noch das Okay aus London einholen. Was BCG in stimmungsvolle Vorfreude versetzt – und einiges aussagt über die wahren Machtverhältnisse bei Deutschlands größtem Geldhaus.

Mittlerweile scheint die McKinsey-Bankengruppe derart in der Defensive, dass sich ein wohliges Arbeitsklima nicht mehr einstellen mag. Einige Consultants sind bereits gegangen, zur HSH Nordbank etwa oder zur UBS nach Zürich. Und Ressortchefin Streit steuere, so tuscheln Kollegen, mit der ihr eigenen Dynamik auf eine Auszeit hin. Ein Nachfolger für sie ist nicht in Sicht, den Job will sich offenbar keiner antun. „Das größte Problem für uns“, so ein McKinsey-Consultant, „sind nicht unsere Wettbewerber, das sind wir selbst.“

Kampf um Köpfe

Das Ringen um den qualifizierten Nachwuchs könnte sich für den Marktführer ebenfalls zu einem Problem auswachsen. BCG will in diesem Jahr 180 neue Berater einstellen, ein Zuwachs von rund 30 Prozent. McKinsey-Deutschland-Chef Jürgen Kluge (52) plant 200 Neueinstellungen, obwohl die Firma deutlich größer ist als BCG. Aber selbst die sind schwer zu bekommen: "Wir laufen auf 170 bis 180 zu." Mit Sonderaktionen wie persönlichen Ansprachen von Uni-Absolventen hofft Kluge den Engpass zu beseitigen.

Ein Warnsignal für McKinsey: Von den Hochschulkandidaten, die sich für beide Beratungshäuser interessieren, unterschreiben immer mehr bei Boston Consulting: Rund 60 Prozent, so BCG-interne Zahlen, wollen lieber zur Nummer zwei, doppelt so viele wie vor vier Jahren.

Manchmal liegt es auch am Geld. BCG, raunen Wettbewerber, ködere die Besten mit Sonderboni – entgegen informellen Absprachen zwischen den Top Consultants. BCG profitiert zudem davon, das Recruiting auch in Krisenzeiten immer auf hohem Niveau gehalten zu haben. Nun haben viele Youngster den Partnerstatus erreicht – und sind zu wichtigen Umsatzträgern geworden.

Einige haben die Bostoner in jungen Jahren von McKinsey abgeworben. Wie Walter Sinn (39), der nun den Premiumkunden Dresdner Bank betreut, oder Armin Schmiedeberg (44), zuständig für den Industriekonzern ThyssenKrupp (und damit ein Honorarvolumen von rund zehn Millionen Euro).



Quelle: DGMF Deutsche Gesellschaft für Managementforschung, Professor Fink

Alarm bei Alumni

Lange hat es gedauert, aber mittlerweile hat auch BCG ein gepflegtes Ehemaligenetzwerk schätzen gelernt.

Konkurrent McKinsey ist diesen Weg schon viel früher gegangen und hat Alumni in vielen Führungsetagen der deutschen Wirtschaft sitzen. Der regelmäßige Gedankenaustausch, wie neulich in Schuppen 52 des Hamburger Hafens mit Abendessen, Tanz und Workshops, stärkt nicht nur den Zusammenhalt nach der Beraterkarriere. Alumni sorgen oft auch dafür, dass ihr Ex-Arbeitgeber, wenn er schon nicht direkt mit Aufträgen versorgt wird, zumindest auf die Liste der bevorzugten Consultants kommt.

Und: Je größer das Geflecht, umso leichter finden sich akzeptable Jobs für diejenigen, die dem strengen Auswahlprinzip in den Beratungsfirmen (up or out, grow or go) zum Opfer fallen – eine elegante Form des Outplacements.

BCG hat rund tausend Ehemalige in der Kartei. Geldleute wie Commerzbank-Vorstand Eric Strutz (41) und Deutsche-Börse-Finanzvorstand Mathias Hlubek (42); Bertelsmann-Vorstand Ewald Walgenbach (47) gehört dazu und Ebay-Topmanager Philipp Justus (36), der als Kandidat für die Nachfolge der Ebay-Chefin Meg Whitman gehandelt wird.

Gut vernetzt sind die Bostoner auch im sprudelnden Private-Equity-Business: Der ehemalige BCG-Berater Martin Halusa (51) leitet das weltweite Geschäft von Apax Partners, Hanns Ostmeier (46) den Deutschland-Ableger von Blackstone.

Für die Alumni-Pflege spendiert BCG in diesem Jahr so viel wie noch nie. Motto: „Nur glückliche Alumni sind loyale Alumni.“

Große Kleine

*Die Hidden Champions im deutschen Beratermarkt**

Mercer Oliver Wyman

*Umsatz: 50 Millionen Euro**.*

Stärke: Risikomanagement. Als Premiumanbieter zum Teil höhere Tagessätze als McKinsey. Kunden: die deutsche Hochfinanz (Deutsche Börse, Commerzbank, Allianz).

Horvath & Partners

Umsatz: 39 Millionen Euro.

Stärke: Controlling. Hat mit der Balanced Scorecard für Furore gesorgt. Kunden: Deutsche Telekom, Österreichs Energiekonzern OMV, Siemens, Finanzministerien.

Management Engineers

Umsatz: 37 Millionen Euro.

Stärke: das Operative. Kommt aus der Fertigungstechnik. Beschäftigt viele erfahrene Berater, die mit in die Projekte gehen. Kunden: DaimlerChrysler, VW, RWE, Siemens.

Kurt Salmon Associates

Umsatz: 29 Millionen Euro.

Stärke: Konzepte für Endkundenmärkte. Bei Konsumgüterherstellern und im Handel eine feste Größe, seit 1961 in Deutschland präsent. Kunden: Metro, Rewe, der Schweizer Bekleidungsfilialist Charles Vögele.

Diamond Cluster

Umsatz: 20 Millionen Euro.

Stärke: der strategische Einsatz von Technologien. Schwerpunkt Telekommunikation. Kunden: Deutsche Telekom, Siemens, Landes- und Autobanken.

Goetzpartners

Umsatz: 15 Millionen Euro.

Stärke: verbindet Corporate Finance mit der Optimierung von Prozessen. Kunden: Premiere, der Maschinenbauer Unaxis.

TellSell Consulting

Umsatz: 14 Millionen Euro.

Stärke: Business Development. Sucht neue Geschäftsfelder und betreut Großprojekte vor Ort. Erfinder des Internetportals

Scout 24. Kunden: Deutsche Telekom, Deutsche Post.

Barkawi & Partner

Umsatz: 12 Millionen Euro.

Stärke: Supply-Chain-Management, Logistik. Arbeitet fast ausschließlich für internationale Großkonzerne wie Nokia, VW, IBM, Lufthansa.

Stern Stewart & Co.

Umsatz: 10 Millionen Euro.

Stärke: Wertmanagement, Erfinder der in vielen Konzernen verwendeten Kennzahl Economic Value Added (EVA). Kunden: ThyssenKrupp, Volkswagen, Dresdner Bank.

*Zahlen von 2005, zum Teil geschätzt. Inklusive Schweiz. Quelle: Unternehmen/Lüningdonk

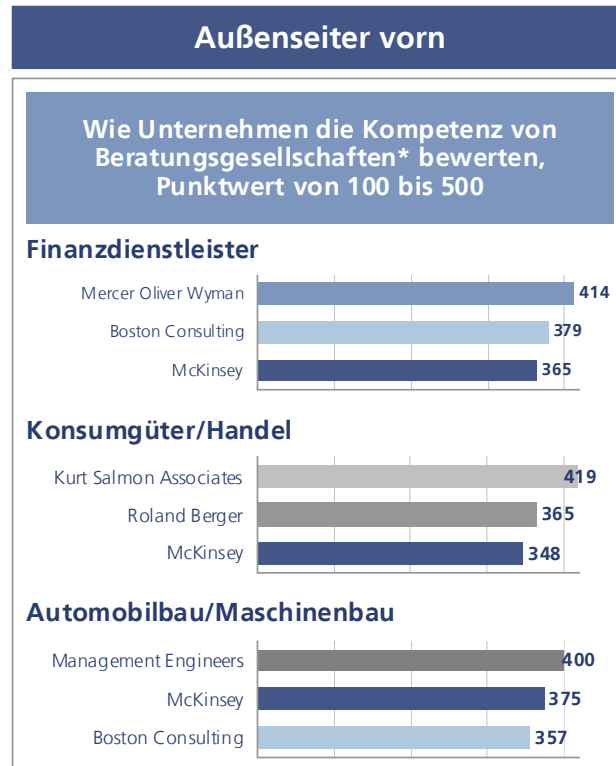
Siegen im Verborgenen

Spezialisten sind oft besser als McKinsey, Berger und Co., wie eine Exklusivumfrage unter Firmen zeigt

WO SIE HERKOMMEN

Consultants sehen anders aus. Nicht wie Hans-Ulrich Stamer (52): ein kleiner rundlicher Herr mit Halbglatze und grau meliertem, gepflegtem Vollbart. Einer, der klare Kante denkt und gern „eins nach dem anderen“ abhandelt, ein nüchterner, deutscher Wertarbeiter. Kurzum: Stamer könnte den Produktionsvorstand eines – sagen wir mal – schwäbischen Autozulieferers geben. Tut er aber nicht. Der Elektroingenieur mit zwölf Jahren Industrieerfahrung (Körben, ABB) ist Sprecher der Geschäftsführung der Düsseldorfer Unternehmensberatung Management Engineers. Eine aufstrebende Firma (Spezialität: Fertigungs-Steuerung) mit immerhin schon 106 Beratern und 48 Millionen Euro Umsatz, davon 37 Millionen in Deutschland. Der Bonner Managementprofessor Dietmar Fink zählt sie trotzdem noch zur Klein-aber-oho-Fraktion. In einer Exklusivstudie für *managen* magazin hat er die Reputation der so genannten Hidden Champions im Beratermarkt verglichen mit der ihrer allmächtigen Konkurrenten McKinsey, Boston Consulting und Roland Berger (zur Methode siehe Abschnitt „

Die Fink-Studie“).



* Die Hidden Champions jeweils im Vergleich mit den Allroundberatern McKinsey, Boston Consulting und Roland Berger.

Quelle: DGMF, Professor Fink

Das Ergebnis: Neun Consultants zählen zu den versteckten Siegern. Und: Klein schlägt Groß in etlichen Beraterdisziplinen, Branchen und bei den Kriterien, die für die Kunden besonders wichtig sind, wenn sie ihre Unternehmensberater auswählen – alles in allem ein rechtes Armutszeugnis für die mit Umsätzen reicher gesegneten Multis.

WIE SIE REKRUTIEREN

Anders als die Branchenführer, die sich meist an den Hochschulen bedienen, beschäftigen viele Spezialisten Leute mit Industrievergangenheit und Linienverantwortung. Die sind älter, erfahrener und begegnen den Vorständen in den Unternehmen „auf Augenhöhe“ (Stamer). Oft haben sich die Hidden Champions aus den Großen entwickelt: Einer der Gründer von Management Engineers war Ex-McKinsey-Mann Bodo Holz; der Rankenspezialist Mercer Oliver Wyman ist als Abspaltung von Booz Allen Hamilton entstanden. Und Werner Knetsch, Managing Director bei Goetzpartners, kommt von der altherwürdigen Beraterinstitution Arthur D. Little.

WAS SIE BESSER KÖNNEN

Zwar sind die Generalisten in den klassischen Beraterdisziplinen Spitze: BCG siegt im Bereich Strategie, Roland Berger bei der Sanierung, und McKinsey gilt aus Sicht der Kunden bei der Kostensenkung und Prozessoptimierung als das kompetenteste Unternehmen. Aber in acht Themenfeldern liegen die Spezialisten vorn, und zwar zum Teil mit beträchtlichem Vorsprung: Stern Stewart, Erfinder der Kennzahl Economic Value Added (EVA), schafft Rang eins bei wertorientiertem Management (mit 448 von 500 möglichen Punkten; als Zweiter erreicht BCG 362 Punkte). Barkawi & Partner gewinnen den Logistikwettbewerb (425 Punkte). Horvath & Partners siegen im Controlling (423), TellSell Consulting bei Business Development (411) und Marketing/Vertrieb (403).

Goetzpartners führt in der Sparte operative Effizienz (367), Management Engineers bei produktorientierter (362) und Diamond Cluster bei technologieorientierter Strategie (342).

Sogar in wichtigen Branchengruppen messen die Kunden den Kleinen eine höhere Kompetenz bei (siehe Grafik „Außenseiter vorn“). Mercer Oliver Wyman, im Risikomanagement eine feste Größe, ist bei Finanzdienstleistern am angesehensten. Kurt Salmon Associates, schon seit 1961 im deutschen Markt als Spezia-

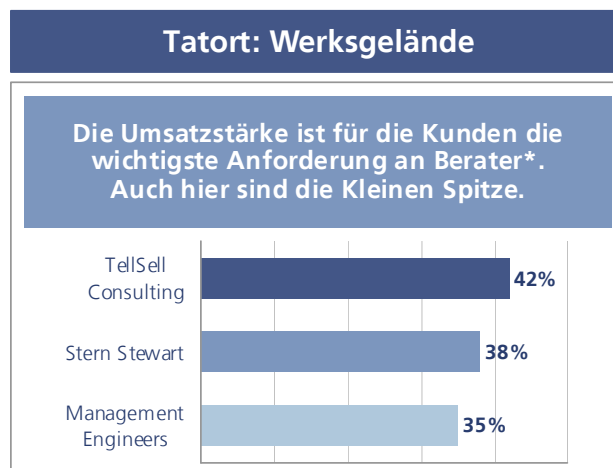
list für Handel und Konsumgüter aktiv, siegt in seinem Gewerbe. Und die Leute von Management Engineers dominieren im Automobil- und Maschinenbau.

Der Erfolg liegt nicht nur darin begründet, dass fast jeder Hidden Champion ein Spezialgebiet hat, in dem ihm keiner so leicht etwas vormacht (siehe Abschnitt „Große Kleine“). Was die Großen besonders wurmt: Ausgerechnet bei den Auswahlkriterien, die für die Kunden wichtig sind, wenn sie einen Berater beschäftigen wollen, erzielen die Kleinen bessere Werte. Beispiel Umsetzungskompetenz: Diese Anforderung hat für 83 Prozent der befragten Unternehmen eine „hohe Bedeutung“. Aber nicht McKinsey, nicht BCG, nicht Roland Berger rangieren in dieser Disziplin vorn: 42 Prozent stufen den Nischenanbieter TellSell als besten Berater ein, wenn es darum geht, wertvolle Ratschläge anschließend im Unternehmen umzusetzen.

Die folgenden Plätze belegen ebenfalls die Kleinen: Rang zwei für Stern Stewart (38 Prozent), vor Management Engineers (35; siehe Grafik „Tatort Werksgelände“). Dieses Resultat ist auf den zweiten Blick weniger überraschend. TellSell, vor 15 Jahren als Drei-Mann-Bude gegründet (heute: 40 Mitarbeiter), ist eine etwas andere Consultingfirma.

„Wir verstehen uns eher als beratende Unternehmer denn als Unternehmensberater“, sagt Frank Baumgärtner (43), Geschäftsführer des Frankfurter Unternehmens.

TellSell hat sich darauf spezialisiert, neue Märkte und neue Technologien zu entwickeln. Das Internetportal Scout 24 hat die Firma entworfen. Und für die Beschäftigungsgesellschaft Vivento der Deutschen Telekom haben Baumgärtner und Co. mehrere hundert Millionen Euro Umsätze generiert, Arbeitsplätze für tausende geschaffen –und das Image des Beraters als Jobvernichter ad absurdum geführt.



* Anteil der Befragten, die den Firmen die höchste Kompetenz beimessen.

Quelle: DGMF, Professor Fink

WO SIE HINWOLLEN

Nach oben ist noch Luft. Der Bekanntheitsgrad der Kleinen bei allen Unternehmen liegt zwischen 8 (TellSell) und 59 Prozent (Horväth & Partners). Nur zwei Drittel der Befragten in der Finanzdienstleistungsbranche geben an, ihnen sei der Spezialist Mercer Oliver Wyman ein Begriff. „Da ist noch ein gewaltiges Potenzial“, freut sich Geschäftsführer Thomas Raab (35), der den Rankenbereich beim Consultant betreut. Die Firma will in den nächsten fünf Jahren „jeweils 15 bis 20 Prozent“ (Raab) zulegen. Kern des Wachstumsplans: mehr Strategieprojekte und

der Verkauf von Risiko-Know-how auch an Industrieunternehmen.

Management Engineers hat in der Fink-Untersuchung in acht Kategorien vordere Plätze belegt, eine derart breit abgesicherte Reputation weist kein anderer der Hidden Champions auf. Sie soll auf einem noch stabileren Fundament stehen. Gerade erst hat Starrer, der Ingenieur aus tiefster Seele, zwei Banker eingestellt; der Prozessspezialist will nun auch in der Finanzwelt angreifen. Alles in allem soll sich der Umsatz innerhalb der nächsten fünf Jahre verdoppeln. Von einem versteckten Sieger wird man spätestens dann nicht mehr sprechen können.

Die Fink-Studie

Wie die Experten rechnen

DIE BEFRAGUNG

Der Bonner Wirtschaftsprofessor Dietmar Fink hat 229 Führungskräfte deutscher Unternehmen zur Reputation von Unternehmensberatern befragt – Vorstände, Geschäftsführer, Budgetverantwortliche und Projektleiter. Etwa ein Drittel der Teilnehmer stammt aus den 100 größten Unternehmen Deutschlands.

DIE BERATER

Verglichen wurden die Branchenführer McKinsey, Boston Consulting und Roland Bergen mit so genannten Hidden Champions, kleinen, spezialisierten Beratungsfirmen, die sich nach einer Vorstudie als wettbewerbsfähig gegenüber den Großen herausgestellt haben.

DIE METHODE

Die Studie misst die am Markt wahrgenommene Kompetenz, nicht das tatsächliche Leistungsvermögen. Fink bildet Rankings, indem er Ratingskalen in ein Punktesystem (von 100 bis 500) umrechnet. Details der Untersuchung und ein Interview mit dem Beratungsfachmann Fink unter: www.manager-magazin.de/link/beraterstudie/

NEUE TOPKLIENTEN, neue Talente, ein breit gefächertes Netzwerk – das sind die Mittel, mit denen Bürkner den Marktführer vom Sockel stoßen will. Ob das Vorhaben erfolgreich sein wird, lässt sich wohl erst in einigen Jahren sagen.

Immerhin: Bürkner selbst hat vorgemacht, wie Wachstum geht. Als Chef der Finanzsparte war er mehrere Jahre umsatzstärkster Partner der BCG-Hemisphäre; zu seinen besten Zeiten soll er seinen gesammelten Rat für 15 Millionen Euro pro Jahr verkauft haben.

Dieses Denken will er seinen Leuten vermitteln. Wer einen Auftrag akquiriert, den belobigt er flugs via elektronische oder Voicemail. Und wer das alles nicht versteht („a dollar is a dollar“), der soll sein Glück woanders suchen.

Zwar ist BCG als gleichberechtigte Partnerschaft organisiert (jeder hat eine Stimme, unabhängig vom Kapitalanteil), aber CEO Bürkner hat die Firma sukzessive auf sich zugeschnitten. Von etlichen Seniorpartnern trennte er sich (siehe mm 3/2006), bis auf den deutschen hat er alle Landesleiter ausgetauscht. „Wir brauchen Seniorität“, sagt Bürkner, „aber jeder muss auch zum Geschäftserfolg beitragen – Alter allein reicht nicht.“ Im elfköpfigen Executive Committee, einer Art Vorstand, hat er Vertraute platziert, Missliebige hat er daraus entfernt, wie zuletzt den weltweiten Chef der Pharmagruppe.

Von der Bürknertschen Säuberung profitieren vor allem Leute aus der Generation U 50. Partner Christian Veith (47) zum Beispiel. Der hält das Mandat Landesbank Baden-Württemberg, das Bürkner einst besorgte, und gilt als enger Vertrauter des Weltchefs.

Oder Mathias Krahl (44), den BCG-Kollegen als „wilden Typen“ schätzen, weil er bei Topkunden wie RWE oder Shell üppige Geschäfte generiert. Und wohl auch deshalb, weil er ein Sabbatical vor allem zum Motorradfahren nutzte und momentan als „Neufreund“ der kurvigen Moderatorin Barbara Schöneberger durch die Postillen streift. Intern auffällig geworden ist der ambitionierte Energiefachmann schon vor drei Jahren, als er gegen Deutschland-Chef Dieter Heuskel (56) putschte, ohne Erfolg – erneuter Versuch: nicht auszuschließen.

Die jüngeren Partner nahm Bürkner durch eine Änderung des Entlohnungssystems für sich ein. Weil er den Bonusanteil erhöhte, kann ein erfolgreicher Junior zusätzlich zu seinem Fixum noch einmal rund eine Million Euro verdienen.

Cash vor Kultur: Die Neuausrichtung von Boston Consulting, so viel ist klar, gibt es nicht zum Nulltarif. Aber der Preis erscheint vielen Altgedienten zu hoch. Sie fürchten, dass die exklusive Marke der Gier nach Größe geopfert wird – Breitreifen statt Tiefenprofil.

Wohin das führen kann, lässt sich beim Marktführer beobachten. Die rasante Geschäftsausweitung ab Mitte der 90er Jahre ist der inneren Verfassung von McKinsey schlecht bekommen. Die Zahl der Partner wuchs nicht in gleichem Umfang, Qualität und Korpsgeist litten, es mangelte an Führung. Erst der neue

Weltchef Ian Davis (55) steuerte um, reanimierte die Kultfirma, propagierte Werte, setzte ethische Leitlinien.

Ihre eigene, traditionelle Firmenkultur sehen einige BCGler nun auch gefährdet. „Wir schnüren Umsatzpakete, anstatt wichtige Kliententhemen zu diskutieren“, mäkelte ein Partner im anonymen Chatroom des Consultants. Vor zu schnellem Wachstum warnte er, mahnte zum Innehalten („a call for reflection before action“).

Früher war das Klima geprägt vom Vertrauensvorschuss in das Individuum, heute zählen Vorgaben und Kontrolle: „Es gab Zeiten, da konnte man bei BCG Karriere machen, wenn man stinkfaul, aber genial war“, erinnert sich ein BCG-Mann, jetzt herrsche in dieser Beziehung „null Toleranz“.

Die so genannte Work-Life-Balance, ein Anglizismus, der so anheimelnd klingt, als hätten ihn BCG-Berater erfunden, stimmt nicht mehr, spüren die Bostoner. Zwar wird dieser Wert offiziell hochgehalten. 50 bis 60 Stunden Arbeit pro Woche, meint Bürkner, seien im Grunde genug. Alles nur Gerede, maulen BCGler. In Wahrheit dominiere eine calvinistische Malochermoral.

EIN RISS ZIEHT sich durch die Firma. „Es gibt eigentlich zwei BCGs“, sagt ein Partner. Protagonist der einen, altherwürdigen Richtung, die eher auf Qualität statt Umsatz setzt, ist Deutschland-Chef Dieter Heuskel.

Der Afrika-Fan und Besitzer eines Weinbergs (Piemont), einer Schar frei laufender Hühner (Düsseldorf) und eines renntauglichen Porsche (überwiegend Garage) ist 26 Jahre bei der Firma, seit acht Jahren Deutschland-Statthalter. Ein Mann, der zu leben versteht und dessen Wort in der BCG-Gemeinde Gewicht hat. Als eines von zwei Mitgliedern des Executive Committees wurde er nicht von Bürkner bestellt, sondern von den Partnern gewählt, im vergangenen November zum vierten Mal auf weitere drei Jahre.

Hans-Paul Bürkner, der Antreiber, steht für die neue, unstete und zappelige BCG. „Es reicht heutzutage nicht mehr aus, als Berater nur das Umfeld um seinen Schornstein herum zu betreuen“, findet er. Er selbst pendelt zwischen seinen beiden Büros in Frankfurt und New York und reist auch sonst viel: diese Woche Russland und Ukraine, nächste Woche Naher Osten und China – ein Powerpoint of no return.

Ein Konflikt baut sich auf zwischen beiden Fraktionen wie eine Schlechtwetterfront über den Azoren. Wer sich am Ende durchsetzen wird, ist für die meisten BCGler klar – zu dominant ist der Vorwärtsdrang ihres Weltchefs.

Dietmar Student

manager magazin 05.11.2006