

Beratermarkt - Gestählt für den freien Markt

von Stefanie Bilen

Das eigene Unternehmen umzukrempeln, ist für interne Berater oft die schwierigste Aufgabe. Dafür haben sie später leichteres Spiel bei externen Kunden – und punkten mit Branchenkompetenz.

Die größten Dummköpfe, die problematischsten Kandidaten - das sind eigentlich immer die anderen. Bei Porsche dreht man den Spieß allerdings um: "Die härteste Nuss waren wir selbst", heißt es aus Stuttgart selbstkritisch.

Und weil so viel Einsicht gut klingt, nutzt der Konzern diese Aussage zur Eigenwerbung. Nicht für seine Autos, sondern für Porsche Consulting, die unternehmensinterne Beratung. Der Dienstleister wurde gegründet, als Porsche in seiner tiefsten Krise steckte.

Erfolgreich verwandelten die internen Berater den Automobilbauer von einem angeschlagenen Übernahmekandidaten in ein prosperierendes Vorzeigeunternehmen. Kein Wunder, dass Porsche Consulting mit dieser Erfolgsgeschichte heute gern auf Akquisetour geht.

Ernstzunehmende Konkurrenz



Das Verkaufsargument: Wenn sie es geschafft haben, das eigene Unternehmen flott und schlank zu machen, dann wird es ihnen auch gelingen, die Prozesse anderer Unternehmen effizienter zu gestalten.

Das Konzept scheint aufzugehen. Porsche Consulting hat sich mittlerweile zu einem ernstzunehmenden Anbieter im Beratermarkt etabliert. Im Geschäftsjahr 2005/06 stieg der Umsatz um 35 Prozent auf knapp 32 Mio. Euro. Immerhin 82 Prozent aller Aufträge stammen von externen Kunden.

Bedeutung der internen Berater als Wettbewerber

"Die Inhouse-Beratungen profitieren von der gestiegenen Nachfrage nach Beratungsleistungen", sagt Thomas Lünendonk, Inhaber des gleichnamigen

Marktforschungsunternehmens. "Dadurch haben sich auch verschiedene interne Beratungen sehr erfolgreich auf dem Markt etabliert."

Wichtige Komponente Image

Allerdings trauen sich die wenigsten auf den freien Markt: Autobauer wie BMW, DaimlerChrysler und Volkswagen, Verkehrs- und Logistikunternehmen wie die Deutsche Post, Dornier und Lufthansa oder Banken wie die Commerzbank und die Deutsche Bank leisten sich zwar eine eigene Unternehmensberatung.

Der Konkurrenz stellen sich aber nur Porsche Consulting, Dornier Consulting, die zum Versandhandel Otto gehörende Systain Consulting oder Siemens Management Consulting. Ihre Kunden setzen sich zum Großteil aus Zulieferern und Dienstleistern ihrer Branche zusammen.

Mit wachsendem Erfolg betreuen sie aber auch Unternehmen und Organisationen aus ganz anderen Bereichen. "Image ist eine wichtige Komponente bei der Auswahl von Unternehmensberatungen", sagt Lünendonk. Die Porsche-Berater würden allerdings nicht wegen des guten Rufs ihrer Autos gebucht. "Entscheidend ist die Leistung."

So müssen sich auch interne Beratungen über ihre Qualifizierung empfehlen - etwa über ihre Branchenkompetenz oder ein Querschnittsthema. Denn die Konkurrenz ist groß.

Rund 86 Prozent aller Beraterhonorare gehen an die Großen der Branche wie McKinsey und Roland Berger oder an spezialisierte Mittelständler wie Droege & Comp. und Zeb Rolfes Schierenbeck. Trotz des wachsenden Marktvolumens von zuletzt 14,7 Mrd. Euro bleibt die Akquise von Aufträgen ein hartes Geschäft.

Inhouse-Consultants haben aus zwei Gründen einen eher schlechten Ruf. Erstens haben sie nur vermeintlich zweitklassige Mitarbeiter, weil die hochqualifizierten Fachkräfte eher zu den großen Beratungsgesellschaften gehen. Zweitens ist das Netzwerk der Großen zu potenziellen Auftraggebern über ehemalige Beraterkollegen sehr viel besser.

Steigende Glaubwürdigkeit

Dennoch behaupten sich Fachleute wie die von Porsche: Nachdem sie anfangs hauptsächlich Zulieferbetriebe beraten haben, gehören heute Unternehmen der Bau-, Lebensmittel- und Möbelbranche sowie Banken, Einzelhändler und Kliniken zum Kundenkreis der 150 Consultants. Offensichtlich ist ihre Expertise glaubwürdig.

Auch andere interne Beratungen punkten mit ihrer Glaubwürdigkeit. Wenn das Profil der Beratung zum Image des Konzerns passt, überzeugt das die Kunden. So bieten die Experten von RWE Systems Consulting ihr

Wissen hauptsächlich Energieversorgungsunternehmen an.

Erst sukzessive sind Kunden aus Industrie und Dienstleistung und dem öffentlichen Sektor hinzugekommen. Auch Systain Consulting, eine Beratung für Corporate Social Responsibility (CSR) und Tochter des Otto-Konzerns, profitiert vom Image.

Vorbildliches Beispiel

Michael Otto, scheidender Chef des gleichnamigen Versandhandels, hatte sich das Thema CSR schon in Zeiten auf die Fahnen geschrieben, als es das Kürzel noch gar nicht gab. Er setzte Mitte der 80er-Jahre Umweltschutz als Unternehmensziel fest, warf Pelze aus dem Programm und optimierte später die Logistik auf einen möglichst geringen CO2-Verbrauch.

"Systain will heute der wichtigste Dienstleister für CSR-Fragen sein", sagt Geschäftsführer Michael Arretz. Das Echo sei erfreulich, insbesondere in Asien wächst die Beratung. Dort kontrolliert und schult Systain Zuliefererbetriebe europäischer Hersteller, damit diese Qualitätsstandards einhalten.

Pikanterweise wurde Anfang dieses Jahres bekannt, dass ein Zulieferer einer Otto-Tochter Kinder beschäftigte. Auch hier mussten Arretz und sein Team ran. Sie klärten den Fall auf und versuchten, den Schaden zu begrenzen. Nun können die CSR-Experten auch dieses Wissen nutzen, um andere Unternehmen vor ähnlichen Problemen zu bewahren.

[Teil 2: Faktoren für die Akquise von Aufträgen >>](#)

FTD.de, 22.10.2007

© 2007 Financial Times Deutschland, © Illustration: FTD/jst, Quelle: Lünendonk

ZUM THEMA

- [Die Manager-Diagnostik](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Die%20Manager%20Diagnostik/266098.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Die%20Manager%20Diagnostik/266098.html)
- [Der Bauch wählt den Berater aus](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Der%20Bauch%20Berater/266685.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Der%20Bauch%20Berater/266685.html)
- [Einzelkämpfer beleben den Beratermarkt](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Einzel%20E4mpfer%20Beratermarkt/266088.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Einzel%20E4mpfer%20Beratermarkt/266088.html)
- [Wenn Geiz den Erfolg gefährdet](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Wenn%20Geiz%20Erfolg/263255.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Wenn%20Geiz%20Erfolg/263255.html)
- [Know how, made in Indien](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Know%20Indien/263221.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Know%20Indien/263221.html)
- [Headhunter suchen neue Perspektiven](http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Headhunter%20Perspektiven/263208.html)
(http://www.ftd.de/karriere_management/karriere/:Headhunter%20Perspektiven/263208.html)