



Unternehmensberatung

# » Lust auf Veränderung

Die Consultingbranche bietet beste Karriereperspektiven für Hochschulabsolventen der MINT-Fächer. Aktuell planen drei Viertel der Beraterfirmen einen Personalaufbau. Dieser soll größtenteils im Bereich der Juniorberater gedeckt werden. Und sie brauchen so viele, weil sie ein Umsatzplus bis in den zweistelligen Bereich erwarten. Über ihre Arbeitswoche geben zwei Manager mit langjähriger Erfahrung Auskunft.

**Ü**ber eine typische Woche befragt, erklärt Dietmar Holzenthaler, Principal und Senior Consultant bei der Salaw Group: „Eine typische Woche ist in der Beraterbranche unbekannt. Das Typische ist das Untypische. Sprich: Jede Woche ist anders, Routine ist ein Fremdwort, nichts ist durchgeplant, Verschiebungen sind normal. Der Kunde und das Projekt bestimmen den Tages- und Wochenablauf.“ Die weltweit tätige Salaw Group ist ein Global Player mit Spezialisten in mehr als 20 Ländern. Das unabhängige Beratungsunternehmen, das sich auf die Automotive-Branche spezialisiert hat, betreut Händler, Hersteller und Importeure im Strategiewie im Operativbereich. National wie international.

### E-Mobil-Studie

Und trotzdem gibt es in Holzenthalers Arbeitsalltag Bereiche, die zu jeder Woche gehören, und mal mehr, mal weniger Zeit brauchen. Dazu zählen das Projektgeschäft, die Kundenakquise, die Recherche für neue Projekte, Büroarbeit und interne Weiterbildung. Holzenthaler, der an der Universität Karlsruhe Wirtschaftsingenieurwesen studierte, hat soeben eine Studie abgeschlossen, in der die Auswirkungen der E-Mobilität auf Werkstätten und Autohäuser untersucht wurde. Dazu wurden Autohäuser befragt (schriftlich und in Interviews) und Bilanz- und Wirtschaftlichkeitsanalysen erstellt. Die Frage „Welche Ersatzteilerfordernisse hat die neue Technologie?“ bedeutete Recherche und Kontakte mit den Herstellern

und Zulieferern der Elektroindustrie. Die Studie brachte ans Licht, dass die großflächige Einführung von Elektrofahrzeugen einen Umsatzeinbruch im Werkstattgeschäft von bis zu 20 Prozent zur Folge haben wird. Da gilt es bereits jetzt Strategien zu entwickeln, um diesen Wegfall zu kompensieren.

### Flexibilität ist Grundvoraussetzung

„Wir drehen sehr schnell. Der Markt ändert sich ständig, wechselnde politische Rahmenbedingungen erfordern eine schnelle Antwort. Berater müssen immer up to date mit den neuesten Entwicklungen in der Kundenbranche sein. Wer Trends hinterherhinkt oder nicht rechtzeitig erkennt, hat verloren.“ Flexibilität ist daher eine der

wichtigsten Anforderungen. „Ich lerne ständig dazu und das hat einen hohen Spaßfaktor. Neue Aufgaben, neue Themen, neue Kunden.“ Projekte beginnen mit einem zwei- bis dreitägigen Kundenbesuch. Der Berater schaut sich alles an, führt viele Gespräche und entwickelt dann gemeinsam mit den Mitarbeitern einen Maßnahmenkatalog.



**„Im Prinzip gibt es keine typische Woche, nur vielleicht eine Beispielwoche.“  
Gunter Schöller**



**„Der Kunde und das Projekt bestimmen den Tages- und Wochenablauf.“  
Dietmar Holzenthaler**

### Motivation zum Neuen

„Das A und O heute ist das Mitarbeitercoaching vor Ort. In den 1980er Jahren wurden von Beratern Maßnahmenkataloge erarbeitet, einmal vorgestellt und dann dem Unternehmen, dem Kunden überlassen. Damit kommen Sie heute nicht mehr weit.“ Für erfolgreiches Counseling ist soziales Gespür notwendig. Das technische Grundverständnis für die Kundenbranche ist zwar die Voraussetzung, aber ohne Sozialkompetenz geht es nicht. „Wir motivieren Mitarbeiter und Management sich mal nach rechts oder links zu bewegen und die eingefahrenen Pfade zu verlassen. Das geht nur gemeinsam mit allen Beteiligten an einem Tisch.“ Unternehmen sind häufig träge Systeme, um zu überleben und zu wachsen, müssen sie sich allerdings immer den Marktbedingungen anpassen. Besser noch, dem Markt immer einen Schritt voraus

## Was ein Berater braucht

Wer in der Beraterbranche Karriere machen möchte, sollte bereit sein, auch außerhalb der Arbeitszeiten einsatzbereit zu sein. Ständige Reisetätigkeit und die Fähigkeit sich schnell auf veränderte Situationen einzustellen gehören dazu. Klaus Reiners, Pressesprecher beim Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU e.V.) spricht von einem „beruflichen Turboantrieb. Ein Unternehmensberater bringt es in einem Jahr auf so viel Projekterfahrung und Wissen wie andere Berufsangehörige vielleicht in drei Jahren. Vor dem Einstieg sollten Hochschulabsolventen sich darin prüfen, welche Unternehmens- und Beraterkultur am besten zur eigenen Persönlichkeit passt.“

sein. Unternehmensberater machen ihre Kunden fit im Survival und entdecken gemeinsam mit ihnen die Straße zum Erfolg.

### Hoch engagiert und einsatzbereit

Gunter Schöller ist seit 1998 Berater bei Management Partner, einer Stuttgarter Unternehmensberatung. Ihr Klientel umfasst sowohl Unternehmen des industriellen Mittelstandes, Finanzdienstleister, Geschäftsbereiche von Konzernen und Dienstleistungsunternehmen. Durch den Zusammenschluss mit acht weiteren Unternehmen in der Allied Consultants Europe mit 700 Beratern ist die Firma auch international gut aufgestellt. Schöllers eigener Background beinhaltet ein Studium der technischen BWL mit den Schwerpunkten Kfz-Technik, Finanzwirtschaft und Wirtschaftsinformatik sowie Beratung und Training im IT-Umfeld.

Wenn eine Beraterwoche für Schöller typisch beginnt, dann wohl Sonntagabend oder Montag frühmorgens im Flugzeug oder im ICE-„Großraumbüro“. Er selbst steht um vier Uhr morgens auf, um dann um sechs Uhr spätestens in der Bahn zu sitzen. Dort wird nochmals der Termin beim Kunden vorbereitet. Aber auch er betont: „Im Prinzip gibt es keine typische Woche, nur vielleicht eine Beispielwoche.“ Und eine solche könnte so verlaufen: In den ersten drei Tagen der Woche erarbeitet Schöller gemeinsam mit dem Arbeitsteam des Kunden (z. B. einer Bank) die Neustrukturierung der wichtigsten Passiv-Prozesse. Schöller moderiert unterschiedliche Prozessworkshops zum Thema. Die Zielvorgabe wird definiert, der Istzustand wird festgehalten, was vorher bereits von einer Arbeitsgruppe des Kunden nach Vorgaben der Beraterfirma vorbereitet wurde. Dann geht es mit verschiedenen Tools aus dem Lean Management darum, die Prozesse zu optimieren, zu verkürzen und die Qualität zu steigern. „Es heißt Unnötiges zu eliminieren und dadurch Effizienz gewinnen.“ Er nutzt traditionelle

Arbeitsmaterialien wie Flipchart oder Metaplan kombiniert mit Notebook und Beamer. Am Abend dokumentiert er die Ergebnisse des Tages im Hotel in seinem Notebook. Am Donnerstag erstellt Schöller dann eine Gesamtpräsentation. Freitags wird die Präsentation im Lenkungsausschuss dem Top-Management vorgetragen.

### Präsentation der Ergebnisse

„Es ist immer günstig mehrere Möglichkeiten anzubieten, Entscheidungsspielräume zu lassen. Manager entscheiden gerne selbst“. Präsentiert werden die Ergebnisse vom Teamleiter des Kunden mit dem Berater als Back-up oder auch direkt vom Berater. Das ist von Kunde zu Kunde unterschiedlich. „Einerseits ist es wichtig, die Ergebnisse plausibel darzustellen. Der Erfolg eines Projekts wird aber auch subjektiv gemessen“. Aufgabe des Beraters sei es die Lust auf kontinuierliche Veränderung und Verbesserung zu schüren. Weg vom „Das haben wir schon immer so gemacht“, oder dem „Das haben wir aber noch nie gemacht“.

### Mitarbeiter-Potenzial

„Der Kunde sollte durch unser Projekt auch in der Lage sein, dynamisch auf die stetigen Veränderungsanforderungen reagieren zu können. Neben den Tools, die wir ihm gegeben haben, geht es in der Beratung nicht allein um faktische und rationale Erwägungen, sondern vor allem um die Menschen, die die Maßnahmen umsetzen. Wir wollen auch im Management das Vertrauen in die eigenen Mitarbeiter stärken und ihnen zeigen, welches Potenzial dort liegt.“ Ein Projekt kann nur erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter davon überzeugt sind und sich dafür einsetzen – gerne einsetzen. Immer besser zu werden und Veränderung in immer kürzeren Zyklen einzuleiten ist ein Ziel. Manchmal arbeitet Schöller auch an Wochenenden: zum Beispiel wenn es gilt, mit Kollegen an einer wichtigen Akquisitionspräsentation zu arbeiten. + (TdJ)