

## Zufriedene Aufsteiger in kleinen Firmen

Die bekannten Marktführer haben viel zu bieten, aber auch kleinere Beratungsunternehmen sind attraktiv für Einsteiger. Hier können Junior-Consultants früh Verantwortung übernehmen.  
Von Juliane Lutz

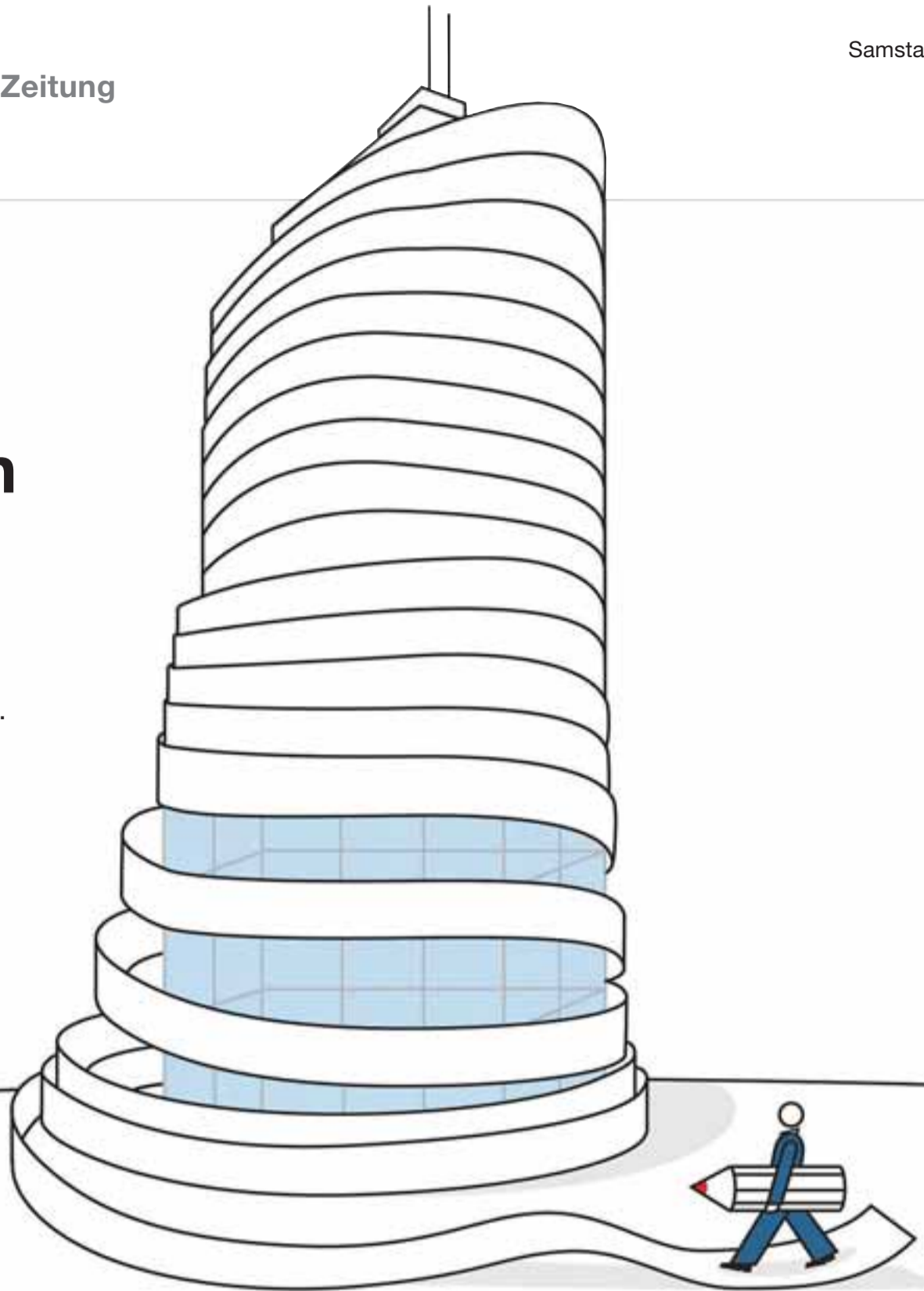


Illustration: die kleinert

Für das Bundesland Niedersachsen baut Helge Conrad gerade begeistert ein Fachkräfte-Monitoring auf, während er für den Landkreis Goslar Schwerpunkt-wirtschaftszweige analysiert. Bereits während des Studiums fand der 25-Jährige Gefallen an der Beratertätigkeit. Seit Januar 2012 arbeitet er als Junior-Consultant bei Exper-Consult in Dortmund. Das Unternehmen hat sich auf mittelständische Firmen sowie Ministerien und Kommunen spezialisiert.

Die meisten denken beim Wort Unternehmensberatung in erster Linie an Namen wie McKinsey, Roland Berger oder Boston Consulting Group, doch es sind die kleinen bis mittelgroßen Consulting-firmen, die in Deutschland dominieren. Von den insgesamt 14 100 Unternehmensberatungen erzielen 13 750 einen Jahres-

umsatz von weniger als 250 000 Euro bis fünf Millionen Euro, 280 liegen im Bereich von fünf bis 45 Millionen Euro und nur 70 überschreiten die Grenze von mehr als 45 Millionen Euro pro Jahr.

Conrad heuerte bewusst bei Exper-Consult an, einer Firma mit etwa 30 Mitarbeitern, in der er bereits als Student gearbeitet hatte. „Mir gefällt, dass hier jeder jeden kennt und dass der Zusammenhalt stark ist.“ Außerdem seien die Wege kurz, und man könne auch ohne Termin bei der Geschäftsleitung vorsprechen. In einem großen Haus sei das eher schwierig. „Dort besteht auch die Gefahr, in der Masse unterzugehen“, meint Conrad.

Leute wie der Essener sind gefragt und haben die Wahl, denn viele Beratungsunternehmen stellen ein. 2011 war für die Branche ein gutes Jahr, der Gesamtum-

satz legte verglichen zum Vorjahr um 9,5 Prozent zu. Und die Prognosen für 2012 sind ebenfalls vielversprechend. So geht der aktuelle Jahresbericht „Facts & Figures“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater von einem Plus von sieben Prozent aus (siehe nächste Seite).

Bei den Großen hat man die Chance, ein weltweites Netzwerk aufzubauen

Allein bei der Boston Consulting Group (BCG) werden im laufenden Jahr 220 neue Berater gesucht. „Finanzdienstleister, Konsum- oder Industriegüterunternehmen – wer bei uns einsteigt, hat die Möglichkeit, sämtliche Industrien

kennenzulernen“, sagt Carsten Baumgärtner, der bei dem weltweit operierenden Unternehmen verantwortliche Partner für das Recruiting in Deutschland. Demzufolge könne man sich in einem großen Beratungshaus ein breites Spektrum an Wissen und Fähigkeiten aneignen.

„Wer sich für das Consultinggeschäft interessiert, will meist international arbeiten. Wir bieten unseren Beratern schnell die Chance, sich weltweit bei Projekten zu engagieren oder in eine unserer zahlreichen Niederlassungen im Ausland zu gehen“, sagt Baumgärtner. Vielleicht das größte Plus eines Unternehmens wie BCG sei die Möglichkeit, ein internationales Netzwerk an Kollegen aufzubauen.

Mit ihrem Hobby Marathonschwimmen hätte Deniz Kayadelen gut in das Profil der von den Großen gesuchten

außergewöhnlich leistungsorientierten Persönlichkeiten gepasst. Doch die 24 Jahre alte Wirtschaftspsychologin ging nach Stuttgart zu Salaw & Partner, einer Firma mit 18 Beratern in Deutschland und 46 Mitarbeitern weltweit. „Ich wollte viele Aufgaben und rasch Verantwortung übernehmen. In einer großen Firma bearbeitet man meist kleine Teilbereiche“, begründet Kayadelen ihre Wahl.

Sie bekam, was sie sich wünschte: Beim Automotive-Spezialisten Salaw & Partner ist Kayadelen für nationales und internationales Recruiting zuständig. Sie entwickelt Trainingskonzepte für die Schulung von Projektleitern und kümmert sich um das Marketing in den sozialen Medien. Seit dem vergangenen Jahr baut sie für das Unternehmen auch die „World-Akademie“ auf, in der Coa-

chings angeboten werden für Fach- und Führungskräfte, die ins Ausland gehen. In nur einhalb Jahren stieg Kayadelen von Junior-Consultant zur Projektleiterin auf.

Ein weiterer Vorteil kleinerer Unternehmensberatungen liege darin, dass die Chefs alle Mitarbeiter gut kennen. „Unser Geschäftsführer weiß um meine Stärken, aber auch, wo noch Entwicklungsbedarf ist. Dementsprechend gibt er mir Aufgaben, die mich voranbringen“, sagt Kayadelen. Voraussetzung für Erfolg in einem Haus mit nur 18 Beratern sei jedoch, dass man zur jeweiligen Kultur passe. „Die Chemie muss stimmen, denn wie in einer Familie kann man sich nicht aus dem Weg gehen.“

Ralf Strehlau kennt beide Seiten. Der Diplom-Kaufmann arbeitete lange beim Consultingzweig der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG, bevor er 2002 nach einigen Jahren als Manager seine eigene Beratung ANXO Management Consulting GmbH in Düsseldorf gründete. „Vom internationalen Netzwerk, das ich mir bei KPMG aufbauen konnte, zehre ich noch immer“, sagt der 46-Jährige.

„Heute ist es möglich, dass ich mal mittags für die Kinder koche“

Doch es gab auch einiges, was ihn zur Neuorientierung bewog. „Bei den Großen hat man als Consultant wenig Einfluss auf strategische Entscheidungen. Selbst als Partner ist man nur eine Art Abteilungsleiter“, sagt er. Auch führe eine gewisse Größe des Unternehmens zur Standardisierung bei Abläufen und Vorgehensweisen. Das wiederum schränke die Gestaltungsmöglichkeiten und die Flexibilität ein.

Strehlau, der sich als starke, leistungsorientierte Persönlichkeit bezeichnet, ging irgendwann auch der ständige Konkurrenzkampf gegen den Strich. „Manche brauchen das als Lebenselixier, mir wurde es irgendwann zu viel, ebenso wie die ständigen Auslandsreisen“, sagt er. Diese schienen ihm, der sowohl Karriere als auch Familie haben wollte, ab einem gewissen Punkt mit seinem Lebensentwurf unvereinbar zu sein. „Heute ist es möglich, dass ich mal mittags für die Kinder koche, wenn meine Frau verplant ist“, sagt Strehlau. Entsprechend komme er seinen zwölf Mitarbeitern entgegen, wenn sie etwa aus familiären Gründen eine Zeilang etwas kürzer treten wollen. „Meine Erfahrung ist, dass man in kleineren Firmen viel besser auf die einzelnen Berater und ihre Entwicklung eingehen als bei größeren Consulting-Unternehmen.“

Nicht nur bei den „Big Names“, auch bei den kleineren Beratungen lasse sich innerhalb kurzer Zeit sehr viel lernen. Bei Anxo etwa setzten sich Junior-Consultants von Anfang an mit einem breiten Themenspektrum auseinander und seien vom Erstkontakt mit dem Kunden bis zum Projektabschluss dabei. Strehlaus Fazit: „Kleine Beratungen können zwar nicht in den weltweiten Einsatzmöglichkeiten und den internen Trainingsangeboten der Großen mithalten, aber ihre Vorteile sind nicht zu unterschätzen.“

## So spricht der Berater

Von Appraisal bis Zeitmanagement: Kleine Verständigungshilfe für Bewerber und Branchenfremde

**A**ppraisal. Mehrstündiges Verfahren zur Einschätzung des Potentials eines Managers. Lässt sie oder ihn im positiven Fall eine Stufe höher steigen oder deckt die Sollbruchstelle der Karriere auf. Appraisal werden von Unternehmen gern an externe Berater ausgelagert, um den Burgfrieden zu wahren. Geht es um die Beurteilung einer größeren Zahl von Führungskräften, spricht man von einem Management Audit.

**C**ontingency Fee. Unattraktives Angebot des Klienten: Er will nur zahlen, wenn der Dienstleister die vereinbarte Dienstleistung erbracht hat. Und das auch noch im vereinbarten Zeitraum. Wird von jeder Beratungsgesellschaft mit Selbstwertgefühl streng abgelehnt. Notfalls halt eingepreist.

Um der Arbeitgebermarke die notwendige Anziehungskraft zu verpassen, müssen sämtliche Unternehmensbereiche und -prozesse optimiert werden. Ganzheitlich und ohne Zeitverzug. Da freut sich der Berater.

**H**igh Level. Alltagsvokabel im Consultant-Sprech. Schmeichelt zum einen den Kunden – „in Ihrem High Level-Bereich ist das ohne Frage unabdingbar“ –, schützt zum anderen vor unangenehmen Einwänden. „Lassen Sie uns diese Diskussion auf dem gewohnten High Level führen“, bedeutet: „Verschon Sie mich mit lästigen Details“. Oft unterschätzt Pferdefuß: Je größer die Höhe, desto dünner die Luft.

**I**ssue Management. Strategischer Ansatz zur Beeinflussung der Meinungsbildung (-> Web 2.0). Es geht darum, Themen zu besetzen, mit denen das Unternehmen in der öffentlichen Diskussion punkten kann. Ist insbesondere bei Krisen angesagt. Möglichst schon vorher, empfohlen Berater. Und da haben sie recht.

**T**alentmanagement. Dreht sich darum, wie man heute schon die richtigen Mitarbeiter für die Herausforderungen von morgen identifiziert, gewinnt und bindet. Eldorado für HR-Bereichen nahestehende Berater, weil viele Bereichsmanager damit überfordert sind.

**B**uzzwords. Kleinste Teilmenge eines zeitgeistigen Sprachcodes, mit dem sich Consultants von Nicht-Consultants abgrenzen. Die häufige Verwendung von Buzzwords soll belegen, dass sie permanent am Puls der Zeit horchen. Erwünschter Nebennutzen: Worthülsen wie -> Paradigmenwechsel, Information Flow oder -> High Level lenken von den wirklich wichtigen Dingen ab.

**D**iversity Management. Drohende Personalengpässe vor Augen, besinnt man sich auf bislang vernachlässigte Gruppen potentieller oder besonders zu fördernder Mitarbeiter. So geraten tatsächlich Menschen mit Migrationshintergrund und sogar Frauen ins Visier. Echte Herausforderung für die Branche.

**F**eedback. Der in Ehren ergraute Begriff aus der E-Technik dient mittlerweile zur Aufwertung jedweden Small Talks. Wirkt bedeutend, anspruchsvoll und seriös. Eigens anberaumte „Rückkopplungs“-Termine erscheinen als Extraposten auf der Rechnung und fallen kein bisschen unangenehm auf.

**J**ob Enrichment. Mehr oder anspruchsvollere Arbeit soll wie eine Wunderdroge wirken. Die Mitarbeiter leben auf, die Arbeitsprozesse laufen wie geschmiert, krank wird auch kaum noch jemand. Schon gar nicht der Consultant, denn der schafft sich mit der gesteigerten Arbeitsfreude anderer selbst eine Arbeitsbereicherung.

**N**onverbale Signale. Mimik, Gestik, Körpersprache sind der oftmals ver-räterische Teil einer Kommunikation. Wenn der verzweifelte Gesichtsausdruck des Beraters seinen Erfolgsverheißungen widerspricht, wird nichts aus dem Geschäft. Unternehmensberater trainieren das Aussenden der richtigen nonverbalen Signale so lange, bis sie sitzen.

**V**alue Based Management. Edel, hilfreich und gut. Edel, weil Werte per se wertvoll sind. Hilfreich, weil die Suche nach ihnen uneitel wirkt. Gut, weil Rationalisierung nicht im Namen vorkommt. Als Leitbegriff durchaus sympathisch, in der Praxis auf der roten Liste, weil kaum jemand weiß, wie man es in der Unternehmenspraxis umsetzt.

### Wussten Sie schon?

... dass wir Sie suchen – weil Sie uns brauchen. Interim Management und Personalvermittlung.  
Für Finance und Controlling. Sprechen Sie uns an: [www.rosita-blaha.de](http://www.rosita-blaha.de)

**ROSITA BLAHA**  
Personalberatung  
Finance & Controlling

### Wir suchen Professionals als Senior Consultant, Project Manager und Associate Principal für die Bereiche Produktion, Logistik und Qualität

**Das bieten wir an:**

- Kombination aus herausfordernden Projekten und Lebensqualität
- Enge Zusammenarbeit mit den Entscheidern des Konzerns
- Vorbereitung für eine Managementposition im Konzern

**Das bringen Sie mit:**

- Studium der Ingenieur- oder Wirtschaftswissenschaften mit technischem Verständnis
- Mehrjährige Berufserfahrung in einer führenden Strategieberatung und in den relevanten Bereichen
- Ausgeprägte Projekt- und fachliche Erfahrung
- Sozialkompetenz und Leidenschaft für das Automobil

Volkswagen Consulting ist die interne Managementberatung des Volkswagen Konzerns und ein einzigartiges Karrieresprungbrett bei Europas größtem Automobilhersteller. Durch die Vernetzung auf allen Ebenen des Konzerns ist Volkswagen Consulting der Denk- und Umsetzungspartner des Managements.

Bewerben Sie sich jetzt – Referenz: „Süddeutsche Zeitung“!  
[volkswagen-consulting@volkswagen.de](mailto:volkswagen-consulting@volkswagen.de)  
[www.volkswagen-consulting.de](http://www.volkswagen-consulting.de)

**VOLKSWAGEN | CONSULTING**

DIE MANAGEMENT-BERATUNG DES VOLKSWAGEN KONZERNS

**K**undenwert. Praktisches, da doppeldeutiges Wort. Bedeutet zum einen den Gewinn, den der Anbieter aus seiner Beziehung zum Kunden schöpft (Value from Customer), zum anderen den Nutzen, den dieser davon hat (Value to Customer). Gute Beratung besteht darin, von Letzterem zu reden und Ersterem zu meinen.

**L**ead. (In deutscher Übersetzung unter vielen anderen: Aufmacher, Indiz, Hundeleine). In der Beratersprache die erfolgreiche Kontaktaufnahme zu einem Interessenten. Zündet in mehreren Stufen. Die „Qualified Lead“ kommt dem Beratungsvertrag schon einen Schritt näher, die „Successfully Completed Lead“ zeugt davon, dass der Fisch angebissen hat.

**M**ock Dawn Raid. Deutsch: Schein-attacke im Morgengrauen. Vom Unternehmen angeordnetes Training zur Krisenprophylaxe, bei der Berater eine Scheinrazzia inszenieren und Ermittler

**O**perational Auditing. Cash Cow berater Dienstleister. Nimmt über Monate hinweg sämtliche Kernprozesse einer Organisation unter die Lupe und hat eine maßgebliche Steigerung ihrer Wirtschaftlichkeit zum Ziel. Im Idealfall erfolgreich. In jedem Fall teuer.

**P**aradigmenwechsel. Viel zitiertes Buzzword, das Veränderungen mit der Notwendigkeit einer neuen gedanklichen Herangehensweise verknüpft. Leider schon reichlich abgegriffen. Jede neue Version einer Software, eines Autos oder einer Führungsmethode wird als epochaler Wechsel gehandelt und ist zwangsläufig komplizierter, störungsanfälliger und vor allem kostspieliger in Erwerb und Wartung als der Vorgänger.

**Q**ualitätsmanagement. Soll Arbeitsabläufe und Produktionsprozesse quasi-automatisch optimieren, weil es von Anfang an in jede Wertschöpfungsstufe eingebaut ist. Der Erfolg hängt stark ab von der Qualität der interagierenden Personen.

**R**elaunch. Keine Innovation, sondern die Verbesserung eines bereits eingeführten Produkts. Stärkt auch kleinere Beratungsgesellschaften im Überlebenskampf, denn die Begleitung der Wiederbelebungsmaßnahmen ist in der Regel kostengünstiger als die eines kompletten Systemwechsels und daher gut verkäuflich.

**S**ervice-Engineering. Traum eines jeden CEO mit TH-Diplom: die Erbringung von Dienstleistungen als Erstellung von Industrieprodukten. Von der Idee über die Entwicklung bis zur Realisierung läuft alles vom Fließband.

**W**eb 2.0. Macht jeden Internet-Nutzer zum Mitspieler. Gibt daher eine gute Bühne ab für Aktivitäten mit dem Ziel der Imageaufbesserung (-> Employer Branding) oder bei brisanten Themen (-> Issue Management). Tummelplatz auch für Dramaturgen im Beratersessel (-> Geschichte).

**X**-Artikel. Unterliegen nur minimalen Absatzschwankungen und sind daher die Sicherheitsnetze des Vertriebs. Nach solchen Produkten, Services und (Management)-Methoden suchen alle Firmen, auch Beratungsgesellschaften. Pech nur, dass sich die Abnehmer immer seltener ein X für ein U vormachen lassen.

**Y**ield Management. Offenes Bekenntnis zur Ungleichheit: Manche zahlen mehr, manche weniger für die gleiche Ware. Denn oberstes Ziel ist die Kapazitätsauslastung. Die Methode ermuntert aber zum Pokern. Je länger man wartet, desto günstiger das Hotelzimmer, der Sitz im Flieger oder der Container auf dem Frachtschiff. Ob das auch für Beratungsleistungen gilt, bleibt Betriebsgeheimnis.

**Z**eitmanagement. Fähigkeit, in knapper Zeit wichtige Dinge zu tun und weniger wichtige zu lassen. Relevant vor, während und nach dem Beratungseinsatz. Auch für Kunden, denn wenn Consultants ihr Zeitmanagement nicht im Griff haben, kann sich der Auftrag sehr lang hinziehen. Ausrede der Berater: mangelndes Zeitmanagement der zur Seite gestellten Kundenmitarbeiter.

Aufgeschrieben von Christine Demmer



**Beratungsbedarf steigt 2012 weiter**

Gute Exportzahlen und eine anziehende Binnenkonjunktur haben 2011 für ein günstiges Investitionsklima in deutschen Firmen und dadurch für eine positive Geschäftsentwicklung in der Unternehmensberaterbranche gesorgt. Der Gesamtumsatz legte 2011 um 9,5 Prozent zu und kletterte mit 20,6 Milliarden Euro erstmalig über die 20-Milliarden-Schwelle. Im Jahr 2010 waren es noch 18,9 Milliarden Euro gewesen. Für 2012 erwarten die Consultants noch bessere Geschäfte. Das sind Ergebnisse der Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2011/2012“ des Bundesverbands Deutscher Unternehmensberater (BDU) in Düsseldorf.

Demnach hätten Konzerne und Mittelständler den dynamischen Konjunkturverlauf in Deutschland genutzt, um ihre Wettbewerbsvorteile gezielt auszubauen. In vielen Beratungsprojekten gehe es darum, die Marktposition der Unternehmen auszubauen oder abzusichern. Für 2012 erwarten die Unternehmensberater einen Branchenplus von sieben Prozent. Dazu soll eine steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen beitragen.

Weiterhin zwingen volatile Märkte und schnelle Veränderungsrythmen dazu, dass die Unternehmen sich immer wieder auf neue Marktbedingungen einstellen müssen. Die jüngsten Krisen seien schneller, heftiger und unerwarteter gekommen als gedacht. In Beratungsprojekten würden daher vermehrt Szenariotechniken eingesetzt, um die Unternehmen bestmöglich auf denkbare Entwicklungen vorbereiten zu können.

Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes am Gesamtumsatz der Unternehmensberaterbranche ist 2011 im Vergleich zum Vorjahr von 32,4 Prozent auf 33,5 Prozent gestiegen. Dies entspricht absolut einem Umsatz von 6,90 Milliarden Euro. Bei den Finanzdienstleistern kletterte der Anteil von 23,7 Prozent auf 24,1 Prozent und damit auf insgesamt 4,96 Milliarden Euro. Kräftige Nachfrageimpulse gingen für die Unternehmens-

**Vor allem Energieversorger und Finanzdienstleister müssen umdenken**

berater vom Fahrzeugbau aus. Das Wachstum beträgt hier 19 Prozent. Der starke Privatkonsum in Deutschland sorgte ebenfalls für ein Nachfrageplus aus der Konsumgüterindustrie (plus 14,3 Prozent) sowie dem Groß- und Einzelhandel (plus 7,9 Prozent). Die erhöhten Anforderungen und Auflagen sorgten seitens der Finanzinstitute für ein Plus von 12,8 Prozent.

Wachstumsthemen standen 2011 bei den Klienten ganz hoch im Kurs. Besonders gefragt war etwa die Unterstützung durch Unternehmensberater bei Internationalisierungs-/Wachstumsstrategien und Marketing- und Vertriebsstrategien. Den höchsten Zuwachs bei der Strategieberatung verzeichneten mit einem Plus von 11,3 Prozent Beratungsleistungen rund um das Thema Nachhaltigkeitsmanagement. Die gestiegenen Investitionen im Personalmanagement werden in den Zuwachsraten im Talent Management (2011: plus 12,4 Prozent) und Vergütungsberatung (plus 11,9 Prozent) deutlich.

Für das prognostizierte Marktwachstum 2012 von sieben Prozent soll nach Einschätzung der Marktteilnehmer vor allem die weiter steigende Nachfrage aus dem verarbeitenden Gewerbe sorgen. Bei den Finanzinstituten stehe die Suche nach veränderten Geschäftsmodellen ganz oben auf der Aktivitätenliste. Und viele Energieversorger seien durch die politisch vorgegebene Energiewende ebenfalls gezwungen, ihre Geschäftsausrichtung anzupassen. SZ

**CONSULTING**

**Verantwortlich:** Werner Schmidt  
**Redaktion:** Viola Schenz, Jutta Görlicke  
**Gestaltung:** Jovita Mockeviciute  
**Anzeigen:** Jürgen Maukner

**Fünf Nächte, drei Flüge, ein Anzug**

Heute hier, morgen dort: Unternehmensberater genießen es, aus dem Koffer zu leben – wenn sie neu im Job sind und solange sie keine Familie haben

Von Christine Demmer

Niemand weiß genau, wie viele junge Leute ein Betriebswirtschaftsstudium mit dem Traum beginnen, im Anschluss daran bei einer illustren Unternehmensberatung anzuheuern. Klar ist nur, dass es viel mehr sind als in den siebziger und achtziger Jahren. Denn heutzutage gilt es als schick, an riesigen Konferenztischen laut über Firmenimperien nachzudenken und dabei gewaltige Geldsummen hin- und herzuschieben.

„Beratung hat einen riesigen Glamour-Faktor“, sagt Thorsten Petry, der jahrelang als Consultant im In- und Ausland unterwegs war und heute als Professor an der Rhein-Main Business School unterrichtet. Viele seiner Studenten würden gern an solchen Konferenztischen sitzen, vor sich den Laptop und gegenüber geblinzelnde Vorstände. „Es geht um wirklich wichtige Entscheidungen“, sagt Petry, „um Millionen und Milliarden, internationale Projekte, immer auf Achse zu sein, auf Flughäfen, in Fünf-Sterne-Hotels. All das ist für Studenten wahnsinnig attraktiv, weil es eben ganz anders ist als im Studium, wo man auf jeden Euro achten muss.“

Der Weg zu den Konferenztischen beginnt am Flughafen, von dem aus sich der Berater zum Kunden aufmacht. Der sitzt üblicherweise in einer Metropole, in Berlin, Tokio oder auch in Baku, der Hauptstadt von Aserbaidschan. Dort steigt Ulrich Schäfer gerade ins Taxi, um nach einem langen Arbeitstag noch ein paar Stunden Hotelbett-Schlaf zu bekommen. Am nächsten Morgen geht es mit dem Flieger um fünf Uhr zurück nach Frankfurt und von dort weiter nach Nürnberg, ins Büro der Beratungs- und Prüfungsgesellschaft Rödl & Partner. In Baku war der 31-Jährige gerade mal 48 Stunden.

Was um Himmels willen macht das Beraterleben aus dem Koffer so reizvoll? „Dass Sie keine Zeit haben, sich genau diese Frage zu stellen.“ Schäfers Lachen überbört den aserbaidschanischen Nachrichtensprecher im Radio. „Man kann sich intensiv mit Kunden beschäftigen und lokales Flair einfangen. Wenn das Ganze nur heißt: ankommen, Büro, Hotel, Mandant, Taxi und zurück zum Flughafen, dann macht es keinen Spaß.“ Insofern ist der Trip nach Baku eher Pflicht als Kür. Zum Glück gibt es andere, lockendere Geschäftsreiseziele. Im vergangenen Jahr war der Berater in 15 Ländern, oft mehrmals nacheinander in derselben Stadt. Zum Beispiel in Istanbul. „Wenn ich schon mal dort bin“, sagt Schäfer, „dann gehe ich auch mal in einen Hamam.“

Jörg Gulden, Schäfers Chef, hat in einem Jahr 207 Tage und Nächte außerhalb Deutschlands verbracht. „Das war 2004“, weiß er noch genau. Für ein türkisches Bad hat er aber vor lauter Mandantengesprächen keine Zeit gehabt. „Ich war 30 Mal dienstlich in Istanbul, bevor ich zum ersten Mal privat hingeflogen bin und mir die Stadt angeschaut habe.“ Als junger Berater mit Familie hatte er viel um die Ohren und wollte überdies schnell wieder nach Hause. Jetzt ist der 45-Jährige geschäftsführender Partner und kann es etwas ruhiger angehen lassen. Immerhin: 2010 hat er 20 Länder besucht. „Im Schnitt waren das ein bis zwei Reisen pro Woche“, sagt er, „jetzt wird's weniger.“ Erstens fordert die Familie ihr Recht. Zweitens gibt es reisefreudige Mitarbeiter wie Ulrich Schäfer.

Im Kofferpacken ist der Berater ein Ass. Bei ihm stapeln sich die Gepäckstücke, geordnet nach zwei-, vier- oder mehrtägigen Reisen. „Ich nehme nicht für jeden Tag einen Anzug mit, weil ich möglichst nur mit Handgepäck reisen will“, sagt er. „Ich möchte so schnell wie möglich aus dem Flieger rauskommen.“

Selbst der spannendste Job wird eines Tages Routine. Schäfer verbindet Geschäftsreisen kaum mehr mit touristischen Abstechern. „Am Anfang war das wesentlich spannender, weil man viel Neues sah“, sagt er, „mit der Zeit schwindet das Interesse. Außerdem hat nicht jeden Abend ein Kollege Zeit, mit auf die Piste zu gehen.“ Jörg Gulden schon gar nicht. Er schließt im Zimmer lieber seinen Laptop an und arbeitet Administratives auf. „Das Schlimmste ist, alleine zu Abend zu essen“, sagt er, „das hasse ich. Und die Minibar ist selten attraktiv.“

Erfahrene Berater spüren es genau, wenn ihre Mitarbeiter den Hunger auf die große weite Welt verlieren. „Die Reaktion auf neue Projekte lässt nach“, sagt Gulden, „eine bestimmte Art von Dienstreisen wird lästig.“ Er kennt es von sich selbst. Glücklicherweise wissen das die jungen Bewerber noch nicht. „Die mit dem Beraterjob verbundene Reisetätigkeit ist positiv besetzt, für viele klingt das attraktiv.“ Gulden macht zwar auf die Nachteile aufmerksam, doch Singles



Foto: Jutta Görlicke



„Das Schlimmste ist, alleine zu Abend zu essen“, sagt Berater Jörg Gulden, der in Nürnberg zu Hause ist – und auf der ganzen Welt. Foto: privat

stecken das weg. Väter oder Mütter denken zwei Mal nach. „Der Beruf verlangt eine hohe intrinsische Motivation, sich aufzuraffen, um montags früh um sechs den Flieger zu bekommen, ist nicht jedermanns Sache. Das ist eine Typfrage.“

Vor zwei Jahren entschied sich Thorsten Petry, nicht mehr der Typ fürs Dauerreisen zu sein und zog die Familie vor. Da kam ihm der Ruf der Rhein-Main Business School gerade recht. „Die Beratungen versuchen natürlich, ihre Mitarbeiter möglichst an einem Tag in der Woche im Büro zu haben, aber das funktioniert nicht“, sagt er. „Gerade bei Hochdruckprojekten kann man es sich nicht leisten, einen Tag nicht beim Kunden zu sein. Die Arbeitstage reichen oft bis in den späten Abend hinein, 60 bis 70 Stunden in der Woche sind normal. Ich war in der Hälfte der Zeit auch freitags unterwegs.“

Ob die Partnerin oder der Partner mit der häufigen Abwesenheit zurechtkommen, hängt stark davon ab, ob sie selbst beruflich eingespannt sind. Schäfers Frau arbeitet in einem internationalen Konzern und reist auch viel in der Welt herum. Das entlastet den Berater. Er weiß von Paaren, bei denen es anders läuft. „Wenn die Frau voll in der Mutterrolle aufgeht, wird es problematisch.“

Als die Kinder von Jörg Gulden noch klein waren, suchte er gern das Weite. „Die Reiselust wird größer, wenn ein Baby da ist“, sagt er. Aber vielleicht kokettiert er auch nur mit der gesellschaftlich zugelassenen Fluchtmöglichkeit vor Kleinkindgeschrei. „Heute, wo die Kinder groß sind, fahre ich seltener, aber länger.“ Um die Reisen wird er doch sicher von Freunden beneidet, oder? „Ja“, sagt er, „aus Unkenntnis.“

**IT-Innovationen in Frankfurt**

Welche IT-Innovationen treiben den Geschäftserfolg von morgen voran? Damit sollen sich die Teilnehmer eines Workshops der Boston Consulting Group (BCG) in Frankfurt beschäftigen. Angesprochen sind Studenten, Doktoranden und Professionals aus den Bereichen Informatik und Wirtschaftsinformatik. In einer Fallstudie, die auf einem tatsächlichen BCG-Projekt basiert, sollen sie den CIO dabei unterstützen, Innovationsideen zu prüfen, kommerziell zu bewerten und den Entscheidungsprozess zur Auswahl der besten Ideen anzutreiben. Die Ideen kommen aus verschiedenen Bereichen und umfassen etwa den Einsatz von mobilen Endgeräten für Kundeninteraktion oder die Nutzung von sozialen Netzwerken für Marketing und Kundensupport. Der Workshop findet vom 14. bis 15. Juni statt. Bewerbungsschluss ist am 4. Mai, <http://itworkshop.bcg.de> SZ

**Strategiekonferenz in Stockholm**

Zur jährlichen Strategiekonferenz lädt Booz & Company Studenten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vom 4. bis 6. Mai nach Stockholm ein. Unter dem Motto „Discover, Digitize, Deliver“ sollen dort die Auswirkungen der Digitalisierung auf Energie-, Gesundheits- und Medienunternehmen analysiert werden. Drei Tage lang sollen die Teilnehmer gemeinsam mit erfahrenen Strategieberatern Lösungen finden für Fragestellungen wie: „Verändertes Patientenverhalten und neue Vertriebswege haben massive Auswirkungen auf die Gesundheitsbranche. Wie können sich Pharmaunternehmen mit Hilfe der Digitalisierung in diesem veränderten Wettbewerbsumfeld zukunftsorientiert positionieren?“ Oder: „Wie stellen sich TV- und Video-Anbieter in der neuen digitalen Welt auf?“ Und: „Mit welchen Geschäftsmodellen können Energieanbieter im Umfeld der sich wandelnden Umweltpolitik agieren?“ Bewerbungen kann man bis zum 15. April einreichen unter [www.booz-enough.de/strategiekonferenz-2012](http://www.booz-enough.de/strategiekonferenz-2012). SZ

**Studentische Berater suchen neue Projekte**

Unternehmen, die sich von einem internationalen und interdisziplinär zusammengesetzten Studententeam vier Wochen lang hinsichtlich einer realen betriebswirtschaftlichen Fragestellung beraten lassen wollen, können sich noch bis zum 20. April bei der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin unter der Adresse [www.escpeurope.de/ccp](http://www.escpeurope.de/ccp) bewerben. Die sogenannten Company Consultancy Projects (CCP) im Studiengang „Master in European Business“ sind praktischer Teil der Ausbildung. Die Studenten werden von der ESCP unterstützt und wissenschaftlich betreut. SZ

**Direkter Weg zum Klienten bevorzugt**

Unternehmensberater bevorzugen für die gezielte Ansprache ihrer Klienten den direkten Weg. 52 Prozent setzen auf Direktmarketing-Aktivitäten, um auf ihre Beratungsleistungen aufmerksam zu machen. Dabei macht es keinen Unterschied, ob es sich um große oder kleinere Beratungsfirmen handelt. Aber 51 Prozent der Consultants nutzen auch Fach- oder Branchenmagazine als Marketing-Kanal. Bei größeren Beratungsfirmen liegt dieser Wert bei deutlich höheren 78 Prozent. Dies sind Ergebnisse der Studie „Benchmarks in der Unternehmensberatung 2011/2012“, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) durchgeführt hat. An der Befragung nahmen knapp 200 Unternehmensberatungsgesellschaften verschiedener Größenordnungen bis zu einem maximalen Umsatz von 17 Millionen Euro teil. SZ

**Es geht nicht nur darum, wie gut man ist. Sondern wie man andere besser macht.**

Cappgemini Consulting sucht Strategie- und Managementberater, die sich selbst und andere zu Höchstleistungen animieren. Um Unternehmen fit für die digitale Zukunft zu machen. [www.de.cappgemini-consulting.com/karriere](http://www.de.cappgemini-consulting.com/karriere)

Cappgemini Consulting is the strategy and transformation consulting brand of Cappgemini Group



TODA.com