

in langfristige und stabile Beziehungen mit seinen Kunden investiert hat.“

Bei Spezialisten wie Frontiers, der Eurogroup Consulting aus Bad Homburg oder ZEB aus Münster herrscht die Hoffnung vor, daß gerade das Untersegment, auf das sie sich konzentriert haben, krisensicher ist. ZEB ist vor allem bei den Genossenschaftsbanken stark, die zwar zum Teil durch riskante Geschäfte mit Lehmann & Co. Geld verloren haben, aber nicht in ihrer Existenz bedroht sind.

Eurogroup Consulting startete vor zwölf Jahren als Beratungspartner für Genossenschaftsbanken, hat jedoch in den zurückliegenden Jahren auch internationale Großbanken als Kunden gewonnen. „Wir haben aber eine sehr gute Streuung im Projektgeschäft über die verschiedenen Bankengruppen. Momentan gehen wir deshalb nicht davon aus, daß uns die Krise hart treffen wird“, sagt Jens Faber, Manager Communications bei Eurogroup. Auch Marc Herzog sieht für zwei der drei Kernsegmente, in denen Frontier arbeitet, kaum Probleme: „Wir sind in der Leasingindustrie durchaus etabliert, und das Leasing wird als alternative Form der Finanzierung in den nächsten Jahren eher an Bedeutung gewinnen.“ Auch beim Geschäft mit den klassischen Privatbanken erwartet er keine bösen Überraschungen. „Einzig im Bereich Asset Management wird es im nächsten Jahr definitiv nicht einfach werden“, sagt Herzog. „Alles andere zu behaupten, wäre schlichtweg naiv.“

## Public-Sector-Consulting Etliche Berater haben sich den Namen richtig versaut

**Düsseldorf.** Rund zehn Prozent aller Beratungsaufträge in Deutschland vergeben dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater zufolge die Einkäufer öffentlicher Institutionen. Wenn es nach Willen der Chefs nicht weniger Beratungsunternehmen geht, soll nicht zuletzt durch das Projektgeschäft mit Ämtern und Behörden im nächsten Jahr zusätzlicher Umsatz generiert werden – quasi als eine Art Ausgleich für Aufträge, die wegen der Finanzkrise verlorengegangen sind.

Thomas Eßer, Bereichsvorstand bei Steria Mummert Consulting in Hamburg rechnet beispielsweise damit, da auch im nächsten Jahr ein Umsatzwachstum über dem Marktdurchschnitt erreicht wird. In den vergangenen beiden Jahren hatten der Berater und seine Kollegen laut

Firmenangaben in diesem Segment Wachstumsraten in Höhe von jeweils mehr als zwanzig Prozent realisiert. „Die Kassen sind wegen der Steuereinnahmen in den letzten Jahren gut gefüllt, die Budgetplanung ist an vielen Stellen abgeschlossen für nächstes Jahr. Die Projekte sind eingestellt und angeschoben.“

Da liegt die Rechnung nah, daß es sich auch für andere Consultants lohnen könnte, durch zusätzliches Public-Sector-Geschäft Umsatzeinbrüche in anderen Segmenten aufzufangen. „In wirtschaftlichen Schwächephasen beobachtet man immer wieder, daß sich Beratungsfirmen auf die Öffentliche Hand stürzen“, sagt Roman Schneider, Geschäftsführender Gesellschafter der S-M-M Managementberatung GmbH in Düsseldorf. Gerade wenn es in vielen Unternehmen nicht so gut läuft, können Beratungen theoretisch viele Consultants, die sonst nichts zu tun hätten, wenigstens bei Verwaltungsprojekten einsetzen. Zuletzt waren nach dem Platzen der Dotcom-Blase in den Jahren 2002 und 2003 die Berater zu Tausenden ausgeschwärmt, um in den angeblich so verkrusteten Verwaltungen mit neuen Impulsen für Fortschritt zu sorgen.

### „Einige haben sich den Namen versaut und verbrannt.“

Einige Fachleute halten es jedoch für unwahrscheinlich, daß sich derartige Vorgänge im nächsten Jahr wiederholen werden. „Es ist ein Geschäft, bei dem man zunächst regional im Kleinen überzeugen muß, und sehr viel läuft über Empfehlungen“, beschreibt Dirk Schäfer, Senior Partner und Geschäftsführer bei der Düsseldorfer Einkaufsberatung Kerkhoff Consulting den Markt. „Wenn man erstmal in einem Landeswohlfahrtsverband gute Arbeit gemacht hat, spricht sich das rum. Die Verantwortlichen sind gut vernetzt und tauschen sich intensiv auf Fachkonferenzen aus.“ Im Umkehrschluß bedeutet dies, daß Fehlschläge blitzschnell die Runde machen und alle Entscheider von ihnen wissen.

Die Kunst ist es, Methoden aus der Privatwirtschaft so in die Projektarbeit mit der Verwaltung einzubringen, daß diese Kunden tatsächlich einen Vorteil davon haben. Davon könnten dann alle Seiten profitieren – wenn die Leistung auf den Projekten denn auch immer stimmen würde. Doch das war in den zurückliegenden Jahren nicht immer der Fall. Roman Schneider: „Einige haben sich den Namen versaut und verbrannt.“ Das Image von Roland Berger und McKinsey etwa litt erheblich im Zusammenhang mit der

[www.consulting-intern.com](http://www.consulting-intern.com)

hitzigen öffentlichen Diskussionen in Sachen Umbau der Bundesagentur für Arbeit. Der Dramatiker Rolf Hochhuth setzte den Beratern in der Nürnberger Arbeitsverwaltung gar ein – nicht wirklich nettes – Denkmal, indem er sein Theaterpublikum mit der Figur des Abzockers im Berater-Outfit konfrontierte: Der euphemistisch anmutende Titel des Hochhuth-Stücks, das im Februar 2004 uraufgeführt wurde: "McKinsey kommt".

Auch andere Projekte machten Schlagzeilen. "Teure Sparmaßnahmen bei der Truppe", "Rechnungshof soll Berger-Gutachten prüfen", oder "Charité gab 37 Millionen Euro für Berater aus" lauteten Überschriften von Artikeln und Pressemeldungen. Viele Beratertruppen waren mit großer Geste in die Amtsstuben eingeritten und schafften es dann doch nicht, mit Leistung zu überzeugen. Mit Anglizismen und Power-Point-Folien versuchten sie zu verdecken, daß ihnen zu den Problemen der Verwaltungen nichts Geeignetes einfiel.

Das Geschäft mit Ämtern und Behörden hat zudem eigene Regeln – und die sind verdammt kompliziert, so daß man das nötige Know-how nicht im Crash-Kurs vermitteln kann. So wird durch eine Vielzahl gesetzlicher und organisatorische Vorgaben beispielsweise verhindert, daß Berater wie in einem Unternehmen Abteilungen auf dem Kopf stellen können. Dazu kommen komplexe Regelwerke, die zum Beispiel bei öffentlichen Ausschreibungen berücksichtigt werden müssen, damit man als Dienstleister überhaupt antreten kann. "Wer noch nie Angebote nach Vergaberecht bearbeitet hat, wird sich damit sehr schwer tun", sagt Roman Schneider.

**"Die öffentliche Hand weiß sehr gut, für welche Themen sie Berater braucht und für welche besser nicht."**

Aus diesen Gründen ist es unwahrscheinlich, daß unerfahrene Consulting-Firmen auf diesem Markt Fuß fassen können. Andere wie Kienbaum, A.T. Kearney und kleine Spezialisten wie die S-M-M finden sich in den Amtsstuben dagegen bestens zurecht. Die Public-Sector-Consultants von A.T. Kearney etwa brachten sich gerade wieder mit einer Untersuchung in Stellung, derzufolge die Chefs von Ämtern und Behörden "vier Milliarden Euro beim Einkauf von Materialien und Dienstleistungen" verschenken.

Durch den Einsatz moderner, privatwirtschaftlicher Beschaffungsmethoden, beispielsweise durch das Bündeln von Einkäufen, könnte laut

Expertenberechnungen diese Summe pro Jahr eingespart werden.

Wer mit konkreten Ideen und guten Referenzen an die Behördenentscheider herantritt, ist trotz aller Beraterskepsis in den Verwaltungsetagen gerne gesehen. "Die Öffentliche Hand hat massiv dazu gelernt", sagt Roman Schneider. "Den Berater sitzen Topleute gegenüber. Und die wissen inzwischen sehr gut, für welche Themen sie Berater nehmen und für welche besser nicht."

### Ranglisten

## Keine wissenschaftlich fundierte Veranstaltung

**Kaufbeuren.** Jede Tabelle ist interpretierbar: So konnte sich etwa Uli Hoeneß, Manager des Fußballklubs FC Bayern München, nach dem achten Spieltag der laufenden Bundesliga-Saison wahlweise darüber ärgern, nur Elfter zu sein in der Tabelle – oder sich darüber freuen, nur fünf Punkte Rückstand auf die zu diesem Zeitpunkt erstplatzierte Mannschaft des HSV zu haben.

Eine ähnliche Achterbahn der Emotionen wie der Bayern-Manager erleben wohl auch Deutschlands Managementberater, wenn alljährlich die sogenannte Lünendonkliste mit den Umsatzzahlen der größten Consulting-Companies veröffentlicht wird – mit einem kleinen Unterschied. "Hoeneß", so berichtet ein Branchen-Experte, "räumt in ruhigeren Momenten ja durchaus ein, daß es Wichtigeres gibt im Leben als Fußballspiele und Tabellenplätze. Für die Berater hingegen, die von Lünendonk und seinen Mitarbeitern plaziert werden, sind die Rankings des bayerischen Researchers nicht wirklich eine der schönsten Nebensachen der Welt. Die nehmen das Ganze in der Tat todernst".

Während nicht wenige Entscheider aus Branchen wie Consulting, Zeitarbeit oder Weiterbildung fluchen, wenn der Gründer der Research-Gesellschaft mal wieder eine seiner Rennlisten mit den vermeintlich stärksten Firmen der jeweiligen Branche veröffentlichen läßt, machen diejenigen, die augenscheinlich noch recht gut davongekommen sind, mit den realisierten Resultaten durchaus gerne mal ein bißchen Werbung – polittaugliche Interpretationen inklusive. So pflegen etwa die PR-Verantwortlichen der Unternehmensberatung Roland Berger den von Lünendonk zugewiesenen obligatorischen zweiten Platz hinter McKinsey mit den Worten zu kommentieren, man sei ja immerhin unter den Strategieberatern "die Nummer Eins europäischen Ursprungs"... "Dabei hat Berger Wort-Salti

[www.consulting-intern.com](http://www.consulting-intern.com)