



Pole-Position

Celerant und der Formel-1-Rennstall Jordan streben mit einer ungewöhnlichen Allianz an die Spitze Seite 4

Consulting

Zwischenstand

Bei den Top-Beratungsfirmen hat Roland Berger die Krise bislang am besten meistern können Seite 5



EINE SONDERBEILAGE DER

FINANCIAL TIMES
DEUTSCHLAND

DIENSTAG, 19. FEBRUAR 2002

Berater rechnen mit strapaziösem Jahr

Der Ausbau des Dienstleistungsspektrums gilt branchenweit als Mittel der Wahl, um der Konjunkturlaute zu begegnen

Aufwand für Recruiting-Veranstaltungen drastisch reduziert

In den fetten Jahren haben sich die Unternehmensberatungen ein üppiges Personalpolster zugelegt. Jetzt läuft die Fastenkur

Von Kerstin Karuschkat

Zwei Jahre lang kannte die Fantasie beim Thema Recruiting keine Grenzen. Die Personalisten ließen sich so einiges einfallen, um die Bewerber zu locken: aufregende Kampagnen und Online-Bewerbungstests wie die Karrierejagd im Internet (Cyquest), Bewerbermessen und attraktive Zukunftswerkstätten, Boot Camps am Mittelmeer. Nichts war unmöglich.

Um an die jungen Talente des Bewerbermarkts zu kommen, bauten alle großen Unternehmensberatungen Recruiting-Abteilungen auf, denen eins gemeinsam war: Sie sortierten aus einem immens großen Stapel an Unterlagen einige Talente heraus. Binnen kürzester Zeit erhielt der aussichtsreichste Bewerber die Antwort und wurde eingeladen zum Recruiting-Event. Nach drei bis vier Interviews inklusive erfolgreicher Lösung der vorgelegten Fallstudien hatte der Aspirant das Vertragsangebot oder die Absage oft noch am gleichen Tag in der Tasche.

Bei Berufseinsteigern galt in den vergangenen Jahren die Faustregel 15:1, auf 15 Bewerbungen erfolgte also eine Einstellung. Bei den so ge-

nannten Experienced Hires, den Beratern ab zwei Jahren Berufserfahrung, lag das Verhältnis sogar zumeist bei 25:1. Besonders gefragt waren Kandidaten mit speziellen IT-Skills wie SAP- oder Programmierkenntnissen oder E-Commerce-Erfahrung.

Ab Mitte vergangenen Jahres wendete sich das Blatt vor allem für jene Branchen, die im Boomjahr 2000 besonders stark expandiert waren: Telekommunikation, Software- und Systemhäuser sowie Unternehmensberatungen. Die Umsatzeinbrüche der Kunden, der Rückgang an Projekten und das Ausbleiben erwarteter Folgeaufträge machte sich bei den Consultants bemerkbar. Die Auftragslage wurde zusehends schwächer. Mit einem Mal gab es scharenweise Be-

ratener ohne Projekt und damit herbe Verluste auf Arbeitgeberseite.

Erstmals wurden die Recruiting-Aktivitäten zurückgefahren. Die Personalisten griffen zu den sanfteren Waffen der Personalreduzierung. So kündigte etwa Arthur D. Little auf einmal unter Vertrag genommene Bewerber schon in der Probezeit, bevor sie überhaupt ihren Schreibtisch im Augenschein genommen hatten.

Kleinere Beratungshäuser wie etwa Solution Providers hatten zwar große Büroräume sowie Chefs und Bereichsleiter angeheuert, verhängte dann aber einen überraschenden Einstellungsstopp.

Ab Herbst 2001 galt es für die Beraterfirmen, vor allem ihre Geschäftsergebnisse zu retten. Es kam zu Entlassungen bei vielen großen Häusern wie AT Kearney und

zu Schließungen bei nicht minder zahlreichen kleineren Playern wie Proxicom in München. Gehaltskürzungen um die zehn Prozent sind seither in der Branche kein Tabu mehr, und von sehr eingeschränkten Beförderungsrunden ist bei Beratungsfirmen generell auszugehen.

Um Schadensbegrenzung bemüht

Die Beratungsfirmen bemühten sich fortan um Schadensbegrenzung und versuchten jede Form der Veröffentlichung negativer Personalentwicklungen zu vermeiden. Denn zweifelsohne kratzen solche Meldungen am Erfolgimage. Einzig über entlassene – und ob des jähen Endes enttäuschte Mitarbeiter – sickern immer wieder Stimmungsbilder und Fakten durch, die man höchst ungern verbreitet sehen will.

Dennoch steht das Berufsbild des Unternehmensberaters nach wie vor ungebrochen weit oben in der Hitliste der Wunschberufe. Nach einer Umfrage der Handelshochschule Leipzig kann sich jeder dritte der befragten Studenten eine Karriere in diesem Bereich vorstellen.

Und allen Turbulenzen in der Branche und dem allgemein dekla-

mierten Abgang der IT-Branche zum Trotz bleibt festzuhalten: Es gibt durchaus immer noch offene Stellen im Beratungsbereich. Der personelle Bedarf hat sich jedoch verschoben.

Die geforderten Bewerberqualifikationen haben ein deutlich anderes Profil erhalten. So werden derzeit bevorzugt Strategie- und Prozessberater mit traditionellen Industrieerfahrungen eingestellt, die diese etwa im Verkehrs- und Energiesektor erworben haben.

Gewinner sind die Kleinen

Gewinner der Situation sind womöglich die eher klein und hochkarätig aufgestellten Beratungsfirmen, die sich nicht so sehr auf dem Gebiet der New Economy kapriziert hatten. „Im vergangenen Jahr mussten wir um jeden Bewerber kämpfen, denn wir waren weder New Economy, noch hatten wir den Schwerpunkt auf E-Commerce-Projekte gelegt“, sagt Marc Nicolai, Partner der Corporate Transformation Group, Berlin. „Heute sind wir gerade deshalb attraktiv. Wir bieten gefüllte Auftragsbücher und die Unternehmenskultur einer kleinen Beratungsfirma. Damit gewinnen wir fast jeden Bewerber.“



Kerstin Karuschkat ist Geschäftsführerin der Personalberatung 3K in Hamburg

Stellenabbau ist oftmals blinder Aktionismus

So hat auch die Consulting-Gruppe Bain & Company in einer Studie festgestellt, dass Firmen, die während der letzten Rezession 15 Prozent und mehr ihrer Stellen gestrichen haben, noch Jahre danach an der Börse klar schlechter abschnitten als der Durchschnitt aller anderen Unternehmen. Firmen, die wiederholt Stellen abbauten, verzeichneten sogar noch stärkere Kursverluste.

Die Modellrechnung von Masai ergab, dass nach drei Jahren die Gewinneinbußen nach einem zehnprozentigen Stellenabbau im Schnitt immer noch bei drei Prozent liegen. Ein 20-prozentiger Aderlass führe gar zu einer Einbuße von sieben Prozent.

Statt „hire and fire“ empfiehlt Masai mittel- bis langfristig angelegte antizyklische Strategien zur Senkung der Kosten. Schon jährliche Einsparungen von fünf Prozent bei den Einkaufskosten führten zu einer Erhöhung der Gewinnmarge um drei Prozent. In der Vergleichsrechnung mit einem Lohnverzicht in Höhe von zehn Prozent schneidet die Einkaufsoptimierung bei neun Prozent Marge doppelt so gut ab. Bedenkt man zudem, dass der Anteil der Einkaufskosten von Industrieunternehmen in Europa heute durchschnittlich 60 Prozent des Gesamtumsatzes übersteigt, werden die Erfolgspotenziale der Einkaufsoptimierung deutlich.