

**2006**

**4. überarbeitete Auflage**

Roland Raff  
Detlef Jürgen Brauner  
(Hrsg.)

# **Berufsziel Unternehmensberater**

Berufszugang  
Tätigkeitsbereiche  
Perspektiven

**Verlag Wissenschaft & Praxis**





## **Adressen der Herausgeber**

Dr. Roland Raff  
Bernsteinstr. 69  
D-70619 Stuttgart

Dr. Detlef Jürgen Brauner  
Nußbaumweg 6  
D-75447 Sternenfels

Roland Raff  
Detlef Jürgen Brauner  
(Hrsg.)

# **Berufsziel Unternehmensberater**

Berufszugang  
Tätigkeitsbereiche  
Perspektiven

**4., überarbeitete Auflage**

**Verlag Wissenschaft & Praxis**

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-278-1

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2006

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

# Inhalt

Autoren .....	9
Vorwort der Herausgeber .....	11
Karriere on the top.....	13
von Rémi Redley, Präsident Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.	
Unternehmensberatung heute – die Vielfalt der Herausforderung .....	15
von Dr. Roland Raff und Dr. Detlef Jürgen Brauner	
Geprüfte Qualität in einer Branche ohne Berufsbezeichnungsschutz.....	33
von Christoph Weyrather, Geschäftsführer Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn	
Der Doktortitel als Wettbewerbsfaktor .....	35
von Dr. Hans-Ulrich Vollmer, Akademisches Netzwerk	
Berater in der Landeswirtschaftsförderung.....	39
von Prof. Peter Schäfer, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, ifex – Initiative für Existenzgründungen und Unternehmensnachfolge	
Unternehmensberater – Lotsen in stürmischen Gewässern .....	51
von Dr. Albrecht Fridrich, Geschäftsführer RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart	
Beratungsaufgaben der IHK – Perspektiven für Generalisten und Spezialisten .....	69
Dr. Helmut Kessler, Stv. Hauptgeschäftsführer, IHK Heilbronn-Franken	
Unternehmensberater aus Überzeugung .....	79
von Anita Gaiser, Gesellschafterin und Geschäftsführerin der pulsaris E-Business consulting GmbH, Pliezhausen	
Spirit in Business .....	89
von Siglinda Oppelt, Geschäftsführerin Spirit in Business – Spirit in Life International Change and Transformation Consulting, Wetzlar	
Traumberuf Unternehmensberater? .....	95
von Felix Bracker, Kienbaum Management Consultants GmbH, Düsseldorf	
Von der Beratung als One-Man-Show zur Lebenspartnerschaft Selbständigkeit: warum, wozu, weshalb? .....	99
von Diplom-Kaufmann Jens Mak und Viktoria Gölz, th!nk@ Unternehmensberatung GmbH, Böblingen und Obernheim	

Neue Anforderungen an erfolgreiche Unternehmensberater: Wissensorientierung, Umsetzungsorientierung und Resultatorientierung .....	109
von Dr. Fridtjof O. Langenhan, Partner und Geschäftsleitung SMG™ Consulting AG, Supply Management Group™, St. Gallen	
Konstant ist nur der Wandel.....	115
von Dr. Sieghart Scheiter, Stellvertretender Sprecher der Geschäftsleitung, A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf	
2 Wege – 1 Ziel .....	119
von Dipl. oec. troph. (FH) Christian Reinfelder, Michel-Institut GmbH, Bamberg	
Erfolgsfaktoren in der Unternehmensberatung: „Some Secrets“ .....	125
Von Prof. Dr. Hermann Simon und Dr. Andrea Maessen	
Der Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg .....	131
von Helmut L. Uder, Managing Director, Towers Perrin Germany, Frankfurt am Main	
Personalauswahl, Personalentwicklung und Karrierewege in der Strategieberatung – am Beispiel Bain & Company .....	137
von Marcus Kerwin, Director of Recruiting, Bain & Company Inc., München	
IT-Beratung: Karriere bedeutet Kompetenzentwicklung .....	145
von Julia Sailer, Mummert Consulting AC, Hamburg	
Unternehmensberatung in Nischenmärkten .....	151
von Dipl.-Kaufmann Peter Rüffer, Partner der Krups Consultants GmbH, Düsseldorf	
Perspektiven in der Unternehmensberatung.....	159
von Miriam Kraneis, Recruiting Manager, Booz Allen Hamilton	
Perspektiven in einer auf Konsumgüter und Handel spezialisierten Managementberatung.....	165
von Kristofer Jürgensen – Kurt Salmon Associates GmbH, Düsseldorf	
Berufseinstieg bei einem mittelständischen Branchenspezialisten.....	173
von Dr. Otto A. Strecker, AFC Consultants International GmbH, Bonn	
Fallstricke für Neueinsteiger oder Umsteiger.....	179
von Rupert Thörle WP/StB, Geschäftsführer Thörle + Partner Revisions-, Treuhand- und Beratungsgesellschaft mbH, Hamburg	
Interkulturelle Personalberatung .....	195
von Dr. Christoph I. Barmeyer, Culture Bridge Consult	
Weiterbildung für Unternehmensberater an der Hochschule.....	205
von Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke, Leiter des MBA – Weiterbildungsstudienangs Internationale Unternehmensberatung, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein	

Das Aufbaustudium MBA in Human Resources Management & Consulting der Hochschule Pforzheim .....	217
<i>Von Prof. Dr. Jürgen Janovsky, Leiter des Studiengangs</i>	
Firmenspezifische Weiterbildung – Auslöser und Begleiter gewollter Entwicklung .....	223
<i>von Dipl.-oec. Andreas Werner, Geschäftsführer Horst Rückle Team GmbH, Böblingen</i>	
Die Berufshaftpflicht des Unternehmensberaters .....	229
<i>von Marion Mahlstedt, Gerling Firmen- und Privat-Service AG, Köln</i>	
Ausgewählte Unternehmensberatungen .....	233
Anschriften von Beratervereinigungen (Auswahl) .....	235
Anschriften von Einrichtungen der Berateraus- und Beraterweiterbildung (Auswahl) .....	237
Anschriften des RKW .....	238
Anschriften internationaler Beraterverbände (Auswahl) .....	239



# Autoren

- Barmeyer, Christoph, Dr., Culture Bridge Consult, Karlsruhe
- Bracker, Felix, Kienbaum Management Consultants GmbH, Düsseldorf
- Brauner, Detlef Jürgen, Dr., Dr. Brauner Managementberatung, Sternenfels
- Fridrich, Albrecht, Dr., Geschäftsführer RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart
- Gaiser, Anita, Gesellschafterin und Geschäftsführerin pulsaris E-Business consulting GmbH, Pliezhausen
- Götz, Viktoria, th!nk Unternehmensberatung GmbH, Obernheim
- Janovsky, Jürgen, Prof. Dr., Leiter des Studiengangs und Professor für Internationales Management und Innovations-Management an der Hochschule Pforzheim
- Jürgensen, Kristofer, Kurt Salmon Associates GmbH, Düsseldorf
- Kerwin, Marcus, Director of Recruiting, Bain & Company Inc., München
- Kessler, Helmut, Dr., Hauptgeschäftsführer IHK Heilbronn-Franken
- Kraneis, Miriam, Recruiting Manager, Booz Allen Hamilton, Düsseldorf
- Langenhan, Fridtjof O., Dr., Partner und Geschäftsleitung SMG™ Consulting AG, Supply Management Group™, St. Gallen
- Mahlstedt, Marion, Gerling Firmen- und Privat-Service AG, Köln
- Mak, Jens, geschäftsführender Gesellschafter th!nk Unternehmensberatung GmbH, Obernheim
- Maessen, Andrea, Dr., Simon, Kucher & Partners, Bonn
- Oppelt, Siglinda, Geschäftsführerin Spirit in Business – Spirit in Life International Change and Transformation Consulting, Wetzlar
- Raff, Roland, Dr., RKW Baden-Württemberg GmbH, Stuttgart
- Redley, Rémi, Präsident Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn
- Reineke, Rolf-Dieter, Prof. Dr., Leiter des MBA-Weiterbildungsstudienganges Internationale Unternehmensberatung, Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein
- Reinfelder, Christian, Dipl. oec. trophe. (FH), Michel-Institut GmbH, Bamberg
- Rüffer, Peter, Dipl.-Kaufmann, Partner der Krups Consultants GmbH, Düsseldorf
- Schäfer, Peter, Prof., Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
- Sailer, Julia, Mummert Consulting AG, Hamburg
- Scheiter, Sieghart, Dr., Stellvertretender Sprecher der Geschäftsleitung, A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf
- Simon, Hermann, Prof. Dr., Simon, Kucher & Partners, Bonn

*Strecker, Otto A., Dr.*, AFC Consultants International GmbH, Bonn

*Thörle, Rupert, WP/StB*, Geschäftsführer Thörle + Partner Revisions-, Treuhand- und Beratungsgesellschaft mbH, Hamburg

*Uder, Helmuth L.*, Managing Director, Towers Perrin Germany, Frankfurt am Main

*Vollmer, Hans-Ulrich, Dr.*, Akademisches Netzwerk

*Werner, Andreas, Dipl.-oec.*, Geschäftsführer Horst Rückle Team GmbH, Böblingen

*Weyrather, Christoph*, Geschäftsführer Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn

## Vorwort der Herausgeber

Das Berufsziel Unternehmensberater gehört in den letzten Jahren in Deutschland zu den Herausforderungen, denen sich immer mehr junge Menschen stellen wollen. Gerade gut ausgebildete erfolgsorientierte Absolventen sehen hier die Chance, einen interessanten Berufsweg mit guten Karrierechancen und Verdienstmöglichkeiten zu ergreifen.

Dabei ist der absolvierte Studiengang nicht unbedingt entscheidend. Gerade große, international ausgerichtete Beratungsgesellschaften setzen auf die Vielfalt der Talente. Neben betriebswirtschaftlich und ingenieurwissenschaftlich ausgebildeten Absolventen kommen auch „Exoten“ wie Philosophen, Theologen, Politologen und Psychologen zum Zug. Gerade strategisch orientierte Consultingunternehmen haben Geisteswissenschaftlerquoten von oft deutlich über 10 Prozent.

Auf der anderen Seite sind aber die gestellten Anforderungen beträchtlich und der Andrang auf die attraktiven Angebote ist groß. So lautet der Anspruch von McKinsey beim Recruiting beispielsweise: „Macht uns der Kandidat oder die Kandidatin besser – oder nur größer? Wir nehmen niemanden, der uns nur größer macht, aber den, durch den wir besser werden.“ Trotz (oder wegen) dieses Anspruchs ist der Andrang beträchtlich: 15 000 Bewerbungen standen 2005 bei McKinsey 200 zu besetzenden Stellen gegenüber.

Auch die traditionell ungünstigen Bewerber-Stellenrelationen haben der Attraktivität des Berufsbilds bisher keinen Abbruch getan – im Gegenteil, viele machen sich gerade dies als Herausforderung zu Eigen, wollen zu den Besten gehören. Mit der aktuellen Wirtschaftsflaute hat sich allerdings die Situation verschärft. Selbst Beratungsbereiche, die als krisensicher galten, wie die Strategie-, Organisations-, Marketing- oder IT-Beratung, sind von zum Teil gravierenden Auftragsrückgängen betroffen. Die Zahl der Neueinstellungen bei Beratungsunternehmen wurde als Folge davon vielfach drastisch gesenkt und die Anforderungen an Bewerber weiter in die Höhe geschraubt.

„Super Noten, Zusatzqualifikationen stimmen, aber leider ...“

Wer sich heute bei einer Unternehmensberatung bewirbt, hat oft schlechte Karten und riskiert trotz gutem Profil eine Absage. Trotzdem gilt: Nicht aufgeben. Auch wenn es nicht gleich beim Berufseinstieg mit dem Traumjob

in der Unternehmensberatung klappt, ist damit der Zug nicht abgefahren. Auch drei oder vier Jahre nach dem Studienabschluss lohnt es noch, sich bei Unternehmensberatungen zu bewerben. Immer mehr Beratungsunternehmen wünschen sich Mitarbeiter, die vorher auf der Kundenseite gearbeitet haben. Sobald die Konjunktur wieder anspringt, stellen die Unternehmen wieder mehr Consultants ein und greifen dann gerne auf Leute mit Praxiserfahrung zurück.

Mit den folgenden Fachbeiträgen renommierter Unternehmensberatungen soll verdeutlicht werden, was einen Berufseinsteiger im Beratungsgeschäft erwartet. Dabei können natürlich immer nur einzelne Facetten beleuchtet werden. Durch die unterschiedlichen Darstellungen ergibt sich aber ein guter Überblick über die bestehenden Einstiegsmöglichkeiten, die vorhandenen Erwartungshaltungen sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bei etablierten Beratungsunternehmen. Aber auch der Start als Einzelkämpfer mit seinen spezifischen Problemen wird beleuchtet. Weitere Beiträge aus angrenzenden Gebieten dienen zur Abrundung des Gesamtbildes „Berufsziel Unternehmensberater“.

*Das Geheimnis zu langweilen besteht darin,  
alles zu sagen.*

(Voltaire, Wesen des Menschen).

Wir hoffen mit der Auswahl der folgenden Artikel nicht in diesen Fehler verfallen zu sein und wünschen Ihnen spannende Einblicke und unterschiedliche Sichten auf den „Traumberuf Unternehmensberater“. Und letztendlich hoffen wir, damit einen fundierten Beitrag zu Ihrer beruflichen Entscheidungsfindung zu leisten.

*Dr. Roland Raff*

*Dr. Detlef Jürgen Brauner*

# Karriere on the top

***von Rémi Redley,  
Präsident Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.***

Wir befinden uns seit vielen Jahren in einem dynamischen Wandel von der Industriegesellschaft hin zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft. Der Wissensbestand der Menschheit wächst rasant an, etwa alle fünf Jahre verdoppelt er sich. Gleichzeitig sind Informationen und Wissen – nicht zuletzt infolge des Siegeszugs des Internets – schneller und fast überall verfügbar. Doch nimmt auf der anderen Seite der Verfall des Wissens, bedingt durch den rasanten technologischen Fortschritt und die fundamentalen gesellschaftlichen Veränderungen, deutlich zu. Damit wachsen gleichzeitig die Anforderungen an alle Entscheidungsträger in Industrie, Wirtschaft und Verwaltung, fundierte und weitsichtige Entscheidungen für die Zukunft zu treffen.

In Zuge dieser Entwicklungen ist auch die Nachfrage nach wirtschaftsnahen Dienstleistungen und damit nach professioneller Unterstützung durch externe Beratungsspezialisten groß. Beratungsbedarf findet sich aller Orten: Rückgang der Produktivität, veränderte Vertriebs- und Logistikstrukturen durch die neuen Online-Möglichkeiten, Zieldefizite und Qualitätsprobleme bei Produkten und Dienstleistungen, Erweiterung der Absatzmärkte, Defizite in der Personalentwicklung, Einführung von effizienten EDV-Systemen, Einführung von geeigneten Managementinstrumenten, Probleme bei der Unternehmensnachfolge. Die Liste ließe sich endlos fortführen.

In den 90er Jahren können wir daher von einem regelrechten Boom gerade in der Unternehmensberatung sprechen. Die Consultingbranche galt als der Markt, der mit durchschnittlich über zehn Prozent pro Jahr am schnellsten gewachsen ist. Daran ändert auch die Abschwächung der Wachstumsphase in 2002 und 2003 nichts. Im Jahr 2004 erzielte die Branche einen Gesamtumsatz von knapp 12,3 Milliarden Euro. Rund 70.000 Berater in über 14.000 Beratungsgesellschaften waren beispielsweise in Projekten in den Bereichen Controlling, Marketing, Personalentwicklung oder bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften für ihre Kunden tätig.

Es existiert wohl kaum ein ähnlich vielfältiges und anspruchsvolles Berufsbild wie das des Unternehmensberaters. Allen Interessierten öffnet sich also ein spannendes, weites und zukunftsträchtiges Tätigkeitsfeld. Gründe, wa-