

Strammer Aufgalopp

von Harald Ehren

Nach Jahren schrumpfender Budgets bekommen Managementberater wieder Auftrieb. Zunehmend werden sie von Finanzinvestoren um Rat gefragt. Denn deutsche Firmen werden bei Private-Equity-Firmen immer beliebter. Für die Consultingbranche bietet sich ein Markt mit hohem Wachstumspotenzial.

Deutschland ist Schnäppchenland. Nicht allein für uns Konsumenten, die spottbillig einen Fernseher oder Computer im Mega-Elektronikfachmarkt um die Ecke erstehen können. Immer öfter stehen hiesige Firmen oder Teile deutscher Konzerne auf dem Einkaufszettel der Finanzinvestoren. Die Private-Equity-Fonds werden durch die niedrige Bewertung und den im europäischen Vergleich günstigen Kaufpreis angelockt. Es sind satte Summen, die die jüngst als "Heuschrecken" Gescholtenen auf den Tisch legen. So zahlten etwa die Texas Pacific Group und eine Tochtergesellschaft der Credit Suisse First Boston im vergangenen Jahr 1,5 Mrd. Euro für den Armaturenhersteller Grohe.

Profiteure dieser Deals sind zunehmend die Unternehmensberater. Denn die Private-Equity-Experten wollen nicht die Katze im Sack kaufen. Vor dem Einstieg helfen die Berater bei der Due Diligence, also der Bestandsaufnahme aller Unternehmenswerte. Nach dem Deal sollen die Consultants die Firma wieder für den Wettbewerb fit machen oder neu ausrichten. Bei Grohe waren es gleich drei Beratungshäuser, die das Unternehmen für die Investoren durchleuchtet haben. Zunächst McKinsey, um das Rationalisierungspotenzial zu beziffern, dann Bain, um den Vertrieb zu analysieren. Und der Betriebsrat hat die Management Engineers eingeschaltet, um den geplanten Stellenabbau zu überprüfen.

Aufträge für immer kürzere Etappen

Die Aufträge der Finanzinvestoren kommen wie ein warmer Regen für die in den vergangenen Jahren darbende Branche. "Private-Equity-Firmen werden in Zukunft für einen enormen Wachstumsschub sorgen", sagt Ronald Gleich, Inhaber des Lehrstuhls für Industrielles Management an der European Business School. Wachstum können vor allem die Großen der Branche gut gebrauchen. So berichtete Marktführer McKinsey für 2004 von einem Umsatzminus von rund 8,5 Prozent auf 540 Mio. Euro, der Marktweite Roland Berger Strategy Consultants arbeitete daran, den Umsatz etwa auf dem Vorjahresniveau von 530 Mio. Euro zu halten.

So schnell werden die klassischen Beraterbudgets nicht mehr wachsen, weil die Unternehmen grundsätzlich weniger für Beratung ausgeben. Standardsetzende Managementtheorien, denen es noch vor ein paar Jahren nachzueifern galt, gibt es nicht mehr. Und Beratungsaufträge werden von den Firmen für immer kürzere Perioden vergeben.

Wachstumspotenzial für Spezialisten

Professor Gleich macht der Branche Mut: "Im laufenden Jahr wird der gesamte Markt um mindestens drei bis fünf Prozent wachsen." Die Beratungen, die sich auf klare Branchen oder Themen spezialisiert hätten, wie Horváth & Partners oder Simon, Kucher & Partner, würden um mehr als zehn Prozent zulegen können.

Dabei setzen renommierte Berater wie AT Kearney, die jedoch durch Querelen mit der Muttergesellschaft EDS und einen Aderlass der besten Partner geschwächt dasteht, auf den Wachstumsschub durch die Finanzinvestoren. AT Kearneys neuer Zentraleuropachef Dietrich Neumann nennt deren Beratung einen weiteren Schwerpunkt für seine Arbeit: "Wir unterstützen und beraten die Private-Equity-Firmen in der Akquisitionsphase sowie nach dem Kauf bei der Hebung der Wertsteigerungspotenziale des Unternehmens. Hier haben wir in diesem Jahr erhebliche Zuwächse zu verzeichnen."

Konstanter Strom von Aufträgen

Die Zusammenarbeit zwischen Finanzinvestoren und Beratern geht dabei reibungslos vonstatten: "Man versteht sich gut", schildert Klaus-Peter Gushurst, Deutschlandchef von Booz Allen Hamilton, das Verhältnis zueinander: "Viele Investoren sind ehemalige Banker oder Exberater. Die sprechen unsere Sprache." Die Privat-Equity-Investoren aus den USA und Großbritannien greifen nach Beobachtung von Gushurst gerne auf die bekannten Marken unter den Consultants zurück.

Die Großen der Branche haben sich mit ihren ehemaligen Beraterkollegen in den wichtigsten Private-Equity-Firmen einen konstanten Zustrom an Aufträgen geschaffen. Denn auf den strategischen Rat in

der Due-Diligence-Phase folgt meist der Auftrag zur Restrukturierung des erworbenen Unternehmens oder zur Hebung von Wachstumspotenzialen.

Lukrative Geschäftsfelder aufspüren

Kein Wunder, dass die Beratung rund um Wachstumsprojekte eine Renaissance erlebt. Denn eine Firma, die bei der Globalisierung nicht untergebuttert werden will und sich womöglich am Ende auf der Kaufliste eines Finanzinvestors wiederfindet, muss wachsen. Deshalb werden die Berater zunehmend beauftragt, lukrative Geschäftsfelder aufzuspüren, neue Kunden zu identifizieren, Innovationen marktreif zu machen oder das Marketing zu verbessern.

Das Geschäft mit der öffentlichen Hand, mit dem einige Berater zuletzt den Rückgang ihrer Aufträge kompensieren wollten, kommt laut Branchenkennern nicht in Schwung. Auch Professor Gleich ist skeptisch, ob öffentliche Aufträge eine Chance sein werden. "Die Spezialisierung auf hochwertige IT-Beratung und die Beratung bei der Umsetzung von Lösungen in Firmen werden in Zukunft bedeutend sein."

Beratungstrends: Der Auftrag lautet Wachstum

Wachstumsberatung liegt zurzeit im Trend. „Die meisten Unternehmen haben in den vergangenen Jahren Stellen gestrichen und ihre Organisation umgebaut“, sagt Frank Baumgärtner, Chef von Telsell Consulting. Nun würden die Manager nach Wegen für Wachstum suchen.

So will etwa Siemens in den nächsten fünf Jahren 100 Mio. \$ in junge Firmen aus der Kommunikationsbranche stecken. Oder der Mittelstandsfinanzierer IKB, der sich neue Kunden erschließen will. Fast alle Projekte solcher Art begleiten Consultants.

Die Umsätze jener Berater, die Wachstumsprojekte begleiten, zeigen, wie stark Fachwissen gefragt ist: Simon, Kucher & Partner verzeichnete für das abgelaufene Jahr ein Plus beim Honorarumsatz von 17 Prozent. Die deutsche Tochter des amerikanischen Beraters Celerant konnte um 20 Prozent zulegen. Champion ist Telsell mit 41 Prozent mehr Umsatz.

Nach dem Platzen der Internet-Blase fehlte den Klienten der Berater oft das Geld für Wachstumsprojekte. Seit kurzem hat sich der Wind gedreht. Fast alle großen Beratungshäuser haben kürzlich Studien publiziert, in denen sie ihren Ansatz bei Wachstumsprojekten erklären.



Franz-Josef Seidensticker, Bain-Chef

Bain & Company etwa rät den Unternehmen, ihr „Kerngeschäft“ klar zu definieren, dessen Potenziale voll auszuschöpfen und aus dieser Position in benachbarte Segmente zu expandieren. „Wie passe ich mein Kerngeschäft an, wohin wachse ich“, skizziert Franz-Josef Seidensticker, Chef von Bain, die wichtigsten Fragen.

Roland Berger will entdeckt haben, dass Wachstum „Führungssache“ sei: Klare Visionen, konsequente Zielvorgaben und Motivation der Mitarbeiter würden Wachstum und Innovationen ankurbeln. Mercer Management Consulting setzt auf „Nachfrage-Innovation“: Statt in stagnierenden Märkten die Preise zu senken, raten die Consultants, „kundenzentrierte Strategien rund um das Kerngeschäft“ zu entwickeln.

Die Berater betonen, dass Wachstum trotz schwacher Konjunktur, unsicherer Rahmenbedingungen und knapper Ressourcen möglich ist. Dass die Projekte jedoch keine Selbstläufer sind, hat sich herumgesprochen. „Die Unternehmen wollen sehr genau wissen, wofür sie uns bezahlen“, sagt Markus Diederich, Celerant-Deutschland-Chef. Mehr noch: „Unsere Auftraggeber fordern, dass wir einen Teil des unternehmerischen Risikos übernehmen“, sagt Baumgärtner.

ftd.de, 01.07.2005

© 2005 Financial Times Deutschland, © Illustration: BAIN & COMPANY