



Foto: Partnermeeting bei Roland Berger, Wien, foto by Christian Irrgang

Manfred Reichl

Managing Management Consultancies

20 Jahre – davon etwa 15 Jahre als Managing Partner – habe ich in einem internationalen Managementberatungs-Unternehmen gearbeitet. In dieser Zeit habe ich das anfangs praktisch nicht vorhandene Geschäft in Österreich/Central Eastern Europe zur zuletzt drittgrößten Region dieses Unternehmens mit etwa 150 Beratern und mehr als 10 Partnern ausgebaut. Für meinen verehrten Freund, Lehrer und ehemaligen Chef Prof. Reinhard Haberfellner, früher selbst Berater, habe ich im Folgenden einige Überlegungen zu einer Frage angestellt, die mich immer wieder bewegt hat: Ist die Führung eines Beratungsunternehmens normale Führung eines normalen Unternehmens, oder ist das etwas Spezifisches?

Was ist so Besonderes an Top Management Consultancies?

Unternehmen, die Unternehmensführer zu Grundsatzfragen von Strategie und Organisation beraten, erscheinen prima vista als etwas Eigenartiges: sie beschäftigen sich mit etwas nicht Greifbarem, verlangen aber viel Geld dafür („Soft advice for hard currency“ als eines der Standardvorurteile); sie sind ziemlich virtuelle Sammlungen intelligenter Personen, die immer andere Unternehmen beraten; sie haben etwas geheimnisvoll Abgeschlossenes, weil ihre Firma nur den Führungskräften gehört (aufgrund dieser Mit-Eigentümerschaft „Partner“ genannt), die damit (oft) viel Geld verdienen; vordergründig werden sie von Managern und von Politikern gemieden und trotzdem kommen wenige ohne sie aus (dass man ohne Berater arbeitet, gehört ja bei vielen Managern – aus welchem Grund auch

immer – zur üblichen Rhetorik und bei Politikern zur Rechtfertigung gegenüber den Wählern); zwar wird das Engagieren eines Beratungsunternehmens meist geheim gehalten, oft aber auch bewusst veröffentlicht, um den Aktionären vor allem in Krisenzeiten ein Gefühl der Sicherheit zu geben und dadurch den Aktienkurs zu treiben.

Trotz all dieser Eigenarten, vordergründigen Vorbehalte und hohen Kosten wachsen die großen Top-Management-Beratungsunternehmen seit Jahrzehnten (mit wenigen Ausnahmen) von Jahr zu Jahr – was zeigt, dass das Ganze nicht so auf Sand gebaut ist, wie man aufgrund dieser „dubiosen“ Rahmenbedingungen eigentlich annehmen müsste.

All diese einander widersprechenden Eindrücke haben in der Öffentlichkeit ein Image entstehen lassen, das eine Mischung aus Bewunderung, Neid, Skepsis und Verachtung zu sein scheint.

Selbst die Führungskräfte dieser Unternehmen wissen oft nicht genau, was sie nun wirklich sind: Projektleiter, Gesellschafter, Akquisiteure, Manager oder einfach nur Berater? Und viele wissen auch nicht wirklich, wie so ein Unternehmen nachhaltig zu führen ist. Deshalb notiere ich im Folgenden einfach einige Gedankensplitter zu diesem Thema:

Lassen Sie mich zunächst etwas zu Top Management Consultancies sagen: Die Zahl der Beratungsunternehmen ist unüberschaubar und äußerst fragmentiert. Sogenannte Top Management Consultancies, die das oberste Management großer Unternehmen umfassend beraten, gibt es aber nur sehr wenige. Außerhalb der USA sind die bekanntesten McKinsey, BCG, Roland Berger Strategy Consultants, Booz Allen, AT Kearney und einige mehr. Roland Berger Strategy Consultants ist das einzige Unternehmen nicht-ameri-

kanischen Ursprungs, das es zu Weltgeltung gebracht hat.

I Was sind die Charakteristika von Top Management Consultancies?

Im Prinzip ist das Geschäftsmodell in der Top Management Beratung relativ einfach und deckt sich mit dem erfolgreicher Unternehmen aller Branchen: Die besten Mitarbeiter unter der eigenen Marke sammeln und mit professionellen Prozessen möglichst kostenoptimal ein Ergebnis erbringen, das den Kunden immer wieder positiv überrascht. Was ich mit diesem Satz meine und wie dies auf die Führung eines solchen Unternehmens reflektiert, strukturiere ich in folgende sieben Punkte:

1 Sie sind Markenunternehmen

Namen wie McKinsey, BCG oder Roland Berger sind Markennamen – und zwar B2B-Dienstleistungsmarken, die professionellen Kunden Vertrauen in Leistungsversprechen geben sollen, auch wenn dieses zunächst wenig greifbar ist.

Für Top Manager stellt sich oft die Frage: Welches Beratungsunternehmen kommt für eine bestimmte Aufgabenstellung in Frage und welches ist für meine Bedürfnisse das Beste? Das Projekt ist meist besonders wichtig für die Zukunft des Unternehmens, anspruchsvoll, komplex, nicht genau definiert und das Ergebnis ist noch schwer greifbar. Alle großen Consultancies versprechen eine bestmögliche Arbeit und untermauern ihre Kompetenz mit beeindruckenden Referenzen.

Der Preis ist oft nicht wirklich ausschlaggebend, denn die Arbeit ist meist zu wichtig, als dass man sie dem Billigsten anvertrauen könnte. Und so ist Vertrauen im Endeffekt die einzige Entscheidungsgrundlage für so eine kostenintensive Investition. Dieses Vertrauen bildet sich aus vielen harten und weichen, bewussten und unbewussten Faktoren, vor allem aber aus dem Image der Marke, dem Ruf der Personen an der Spitze des Unternehmens, evtl. eigenen Erfahrung mit dem Unternehmen und dem Eindruck von jenen Führungspersonen, mit denen man es während der Projektdefinition zu tun hat.

Ist das Markenimage eines Beratungsunternehmens schon gegenüber

den Kunden entscheidend, ist es gegenüber dem „Beschaffungsmarkt“ fast noch wichtiger: es soll dem Unternehmen die besten Mitarbeiter, die „Talents“, bringen, die die eigentlichen „Produktionsfaktoren“, die „Professionals“ von Consultancies sind. Die besten Talente zu bekommen, ist der eigentliche Erfolgsfaktor von Beratungsunternehmen, denn längerfristig erfolgreicher ist der, der die besten Professionals hat. Diesen umworbenen Nachwuchspersönlichkeiten soll die Marke Vertrauen geben, dass sie dort eine anspruchsvolle Arbeitsumgebung, intensive Lernmöglichkeiten, hohe Attraktivität im Lebenslauf und rasche Karriere erwartet.

Die Pflege der Marke des Unternehmens ist also die wichtigste und längerfristig entscheidende Aufgabe der Führungskräfte einer Top Management Consultancy. Sie ist in die anderen Erfolgsfaktoren so verwoben, dass sie oft nicht explizit erwähnt wird. Und doch ist diese Markenpflege intensiv und aufgrund des Anspruchs niveaus der Zielgruppen besonders sensibel zu betreiben.

2 Sie wachsen durch Teilung

Tägliche Hauptaufgabe von Partnern ist die Akquisition von Aufträgen und die Auslastung der Mitarbeiter. Erfolgreich in der Beratung ist nur derjenige, der ein stetig wachsendes Geschäftsvolumen aufweisen kann. Kunden erwarten, dass die Person, der sie das Vertrauen schenken, während der ganzen Projektarbeit als Ansprechpartner fungiert und auch für die Ergebnisse gerade steht. Ein Partner muss also intensiv in die Abwicklung eines Projektes, oft als (oberster) Projektleiter, eingebunden sein; parallel muss er aber auch das Geschäftsvolumen mit weiteren Akquisitionen ausbauen. Dieser „Spagat“ zwischen Projektarbeit und Akquisition bestimmt die tägliche Arbeit eines Partners und ist die größte Hürde, die Nachwuchsführungskräfte überspringen müssen. Viele „ertrinken“ in der täglichen Projektarbeit und schaffen es nicht, sich für den Aufbau eines eigenständigen Akquisitionsgeschäfts freizuschwimmen.

Aufgrund dieser Charakteristik kann ein Partner üblicherweise nur ein begrenztes Geschäftsvolumen selbst managen. Um weiter zu wachsen,

muss er weitere (Nachwuchs-) Partner entwickeln, die den erwähnten Spagat eigenständig schaffen. Wachsen durch Delegieren ist also nur begrenzt möglich, das Wachstum eines Beratungsunternehmens resultiert aus Zellteilung. Partner, die bewiesen haben, dass sie das Unternehmenswachstum treiben können, indem sie andere führen und zu Partner entwickeln können, erhalten üblicherweise breitere Verantwortung. Sie beginnen einen ganzen Unternehmensteil zu managen, der aus mehreren dieser unternehmerischen Einheiten besteht, und wachsen damit in die Führung der Gesamtgesellschaft hinein.

3 Sie gehören den Führungskräften

Unternehmer sind üblicherweise ausgeprägte Persönlichkeiten. Sie wollen nicht nur relativ unabhängig sein, sondern auch wie erfolgreiche Unternehmer verdienen, also nicht nur ein Gehalt als Angestellter beziehen, sondern sie wollen an den Gewinnen und am Wertzuwachs des Unternehmens beteiligt sein. Partner eines Beratungsunternehmens sind derartige Unternehmer. Sie flüchten aus Umgebungen, in denen sie einengende Hierarchien spüren. Gleichzeitig wissen sie aber auch, dass sie als Einzelpersonen nur Aufträge erhalten würden, die eine begrenzte Größe, Komplexität und damit auch einen begrenzten intellektuellen Anspruch und begrenzte Verdienstmöglichkeiten bieten.

Um anspruchsvollere Projekte und damit höheres Einkommen zu generieren, brauchen sie Kollegen, mit denen sie sich ergänzen. Diese Verbindung von unternehmerischer Freiheit auf der einen Seite, und Wachstumsmöglichkeiten und gegenseitigem Ergänzen andererseits, erfüllen nur Gesellschaften im Eigentum gleichberechtigter Unternehmer, also Partnerschaften. Partner die nicht einen fairen operativen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, passen nicht in eine solche Umgebung und werden durch ein konsequentes Up-or-Out-Prinzip aussortiert, meist nicht durch Kündigung, sondern zu beiderseitigem Vorteil durch einen gezielten Umstieg in andere Unternehmen. Aus dieser Struktur resultiert auch der Druck nach möglichst hohen Gewinnen des Gesamtunternehmens.

Dazu stacheln sich die Partner gleichsam gegenseitig in die Höhe; die gegenseitige Abhängigkeit erhöht den sozialen Druck weiter.

Führung eines Beratungsunternehmens heißt also auch: Führen jener Personen, die gleichberechtigte Mit-eigentümer des Unternehmens sind. Die Geführten sind gleichzeitig auch die mitbestimmenden Eigentümer, deren Einkommen direkt vom Erfolg des Unternehmens und damit von der Managementleistung der obersten Führungskräfte abhängt. In dieser Hinsicht erfordert also die Führung von Partnerschaften andere Führungsqualitäten als die Führung hierarchischer Unternehmen mit unternehmensexternen Eigentümern.

4 Sie haben professionelle Geschäftsprozesse

Trotz dieser unternehmerischen und partnerschaftlichen Ausrichtung sind Top Management Consultancies durchaus hierarchisch aufgebaute Unternehmen. Bei den Professionals gibt es eine Reihe von Qualifikationshierarchien und auch innerhalb des Partnerkreises sind Abstufungen üblich. Sie müssen deshalb nach genauen und professionellen Geschäftsprozessen arbeiten, etwa in der Projektabwicklung, in der Akquisition, in der Kapazitätsplanung, in der Entwicklung der Mitarbeiter, im Know-how-Management etc.

In dieser Hinsicht arbeiten sie wie normale Unternehmen, etwa auch beim Controlling und der Jahresplanung, bei den Regeln für die Zusammenarbeit, hins. einzuhaltender Prozessschritte, bei der Qualitätssicherung etc. Wie in jedem Unternehmen erfordert dies viele Meetings, die sich mit organisatorischen Herausforderungen, der internen Koordination, mit Abstimmungen etc. beschäftigen.

Im Sinne aller Partner müssen die Führungskräfte die Kosten niedrig halten (etwa durch eine möglichst hohe Auslastung der Professionals, durch Kostendisziplin bei internen Services und bei Overheadkosten) und gleichzeitig auf der Durchsetzung besserer Preise insistieren. Vor diesem Hintergrund muss das Management professionell und im Sinn des englischen

Wortes „tough“ (fälschlich oft als hart übersetzt) handeln.

5 Sie haben eine kohäsive Unternehmens- und Incentivierungskultur

In solch virtuellen, durch starke unternehmerische Persönlichkeiten geprägten Umgebungen eine ausgeprägte und kohäsive Unternehmenskultur aufzubauen, ist nicht einfach: Die Professionals arbeiten meist beim Kunden und nur selten in ihren Büros; die unternehmerischen Einheiten werden von sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten geführt; und die unmittelbaren Kollegen wechseln von Projekt zu Projekt – alles Faktoren, die zwar eine sehr flexible und leistungsorientierte Arbeitskultur, nicht aber die innere Bindung fördern.

Um das Beratungsunternehmen zusammenzuhalten, ihm eine eigenständiges Profil zu geben und professionelle Prozesse durchzusetzen, sind viele identitätsfördernde Maßnahmen, wie ausgeprägte Markenpflege, alle Arten von Meetings, eine bestimmte Art und Intensität der Kommunikation und sonstige Rituale notwendig. Ausschlaggebend sind aber die Beurteilungs- und Entlohnungssysteme. Sie müssen eigenständige (Akquisitions-, Qualitäts-, und Kosten-) Anstrengungen und Erfolge incentivieren, gleichzeitig auch zur Kooperation motivieren, Beiträge zum institutionellen Know-how, die professionelle Einhaltung der Prozesse u.a.m. angemessen belohnen. Das richtige Modell, die richtigen Parameter und ihre angemessene Gewichtung zu finden, ist – wie in anderen Unternehmen – ein dauernder Iterationsprozess.

Entscheidend für die Arbeit der obersten Führungskräfte ist allerdings weniger die konkrete Ausgestaltung dieser Incentive-Modelle (diese wird von Komitees erarbeitet), als die richtige, konsistente und konsequente Belohnung und Sanktionierung von außerordentlichem Verhalten sowie das persönliche Vorbild. Die Führung durch persönliches Vorbild scheint mir in der Beratung besonders wichtig, muss sie doch anders als bei „normalen“ Unternehmen gelebt werden. Außerdem erfordert sie einen besonderen Arbeitseinsatz, der sich aus einem (strukturellen) Spannungsverhältnis in der Top Management Beratung ergibt, das ich im Folgenden skizziere.

6 Sie sind strukturell auf Vielarbeit und hohe Leistung ausgerichtet.

Als oberste Führungskräfte großer Unternehmen sind die Kunden von Top Management Consultancies hochqualifiziert und anspruchsvoll. Außerdem sind die Ergebnisse eines Beratungsprojektes nicht genau definierbar. So ist es ganz natürlich, dass sich (vor allem bei beratungs-unerfahrenen Kunden) Erwartungsunterschiede ergeben. Viele Kunden erwarten sich wahre Wunder, was durch die oft als hoch empfundenen Preise unterstrichen wird. Um ein Projekt in der Wahrnehmung des Kunden als erfolgreich erscheinen zu lassen, muss der Berater deshalb die Erwartungen seines Kunden übererfüllen. Eine „nur dem Angebot entsprechende“ Leistung wird vom Kunden oft als indifferent oder sogar als kritisch wahrgenommen.

Andererseits arbeiten Beratungsteams im Rahmen meist knapper Budgets, die üblicherweise als Festpreis-Budgets gestaltet sind. Der Wettbewerb zwischen den Top Management Consultancies ist intensiv und wird auch über den Preis geführt. Die Kosten sind dagegen hoch, die Mitarbeiter fast ausschließlich hochqualifizierte Akademiker, die jederzeit auch anderswo gut verdienen könnten. Ihre Ausbildung ist teuer – auch aufgrund der strukturell bedingt relativ hohen Fluktuation der Professionals, die Beratungstätigkeit oft nur als einen Schritt in ihrer Karriere sehen. Zudem verursachen die internen Systeme, vor allem das Know-how-Management, beträchtliche Kosten. Und schließlich ist auch die Tätigkeit der Unternehmensführung nicht direkt produktiv und muss auf die Tages-sätze der operativen Berater umgelegt werden.

Dies sehen die wenigsten Kunden, so dass manche über den Wettbewerb und den Vergleich zu Beratungsunternehmen anderer Segmente (z.B. zu den wesentlich kostengünstiger arbeitenden IT- oder prüfungsorientierten Beratungsunternehmen) den Preis zu drücken versuchen. (Übrigens werden Projekte, die ein bequemes Budget haben, oft ineffizient und auch ineffektiv. Meine Erfahrung ist, dass ein angemessener Zeitdruck erfolgsentscheidend für alle Arten von Projekten, auch in „normalen“ Unternehmen, ist. Sie

ufern sonst aus, beziehen immer mehr Aspekte ein und konzentrieren sich nicht auf das Wesentliche. Projektmitarbeitern ist also im Zweifelsfall immer eher zu viel als zu wenig zuzumuten).

Diese Schere – einerseits die notwendige Übererfüllung der Erwartungen, andererseits das knappe Budget – führt dazu, dass die Intensität der Projektarbeit besonders hoch ist, dass sehr zielgerichtet gearbeitet und der Arbeitstag intensiv und länger genutzt werden muss.

Auch das oberste Management einer Top Management Consultancy ist üblicherweise nicht von der operativen Projekt- und Akquisitionsarbeit freigestellt, sonst würden sie den Bezug zur Essenz des Unternehmens, das sie führen, verlieren. Außerdem erwarten viele große Kunden, dass die „obersten Berater“ sich nicht nur in die Akquisitionsphase, sondern auch in die Projektarbeit einbringen. Und so muss eine Führungskraft eines Beratungsunternehmens täglich auch mit den Beratungsteams in der skizzierten „strukturell arbeitsintensiven“ Umgebung zusammen arbeiten. Die Projektmitarbeiter können sich also ein gutes Bild machen, wie diese Führungskraft arbeitet, wie kompetent, professionell sie ist und wie sie mit Juniorberatern, Partnerkollegen oder Kunden umgeht, wie sie also die Unternehmenskultur lebt.

Diese operative Beratungsarbeit zusätzlich zu den normalen Aufgaben der Unternehmensführung führt tendenziell zu einer überproportionalen zeitlichen Belastung der Managing Partner und zu einer direkteren persönlichen Vorbildfunktion im Vergleich zu Führungskräften in Unternehmen anderer Branchen.

7 Sie sind forschungsintensiv und akkumulieren Know-how

Beratungsunternehmen sind nicht nur arbeitsintensiv, sondern auch besonders Know-how-intensiv. Branchenwissen, Methoden-Wissen oder Benchmark-Daten sind – wie bei jedem wissensbasierten Unternehmen – nicht nur für die Gewinnung von Aufträgen, sondern auch für die effiziente Projektarbeit entscheidend. Oft werden sie ja gerade deshalb engagiert, weil man von ihnen den State-of-the-Art lernen möchte.

Üblicherweise denkt man nicht an Beratungsunternehmen, wenn man über forschungsintensive Unternehmen spricht. Und doch stecken sie oft mehr als 10 % ihres Umsatzes in F & E, beispielsweise in die Erforschung der geschäftlichen Faktoren ganzer Branchen (wie derzeit etwa die erneuerbaren Energien) oder in die Entwicklung neuer Methoden, oder in „angewandte Forschung“ wie in die Optimierung von Unternehmensprozessen oder die aussagekräftige Weiterentwicklung von Kennzahlen. Diese Erkenntnisse nutzen sie als Differenzierung im Wettbewerb. Sie veröffentlichen sie regelmäßig in ihren Kundenmagazinen und in Büchern, um ihr Markenprofil zu unterstreichen und zu schärfen.

Dieses Wissen muss auch aus konkreten Kundenprojekten neutralisiert und aggregiert aufbereitet werden. Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist das Institutionalisieren dieses Knowhows, um es für die ganze Firma zugreifbar zu machen. Dazu gehört neben einer hochentwickelten technischen Infrastruktur besonders auch entsprechende Anreize, persönliche Disziplin und auch Disziplinierung.

Aufgabe der Führungskräfte einer Top Managementberatung ist dabei die Vorgabe der grundsätzlichen Richtung dieser „Forschung und Entwicklung“, aber auch das Einbringen der eigenen Erfahrung und die Profilierung z.B. durch Publikationen. Die Schärfung ihres persönlichen intellektuellen Profils erweitert auch das Vertrauen in die Entwicklungs- und Innovationskraft des gesamten Unternehmens und damit der Marke.

II Was heißt all dies für die Führung eines Top Management Beratungsunternehmens?

Vieles von dem, was ich bisher als Charakteristik und Aufgabe der obersten Führungskräfte von Beratungsunternehmen skizziert habe, gilt natürlich auch für Führungskräfte in „normalen“ Unternehmen: Sie repräsentieren das Unternehmen und dessen Marke, sie treiben die anderen Führungskräfte an, sie sorgen für professionelle Geschäftsprozesse, sie geben die Entwicklungsrichtung vor und sie bestimmen die Unternehmenskultur durch ihr Vorbild oder durch exemplarische Ent-

scheidungen zu außerordentlichem Verhalten. Und auch sie arbeiten viel. Und doch scheint mir das Tätigkeitsprofil von Top Managern in Beratungsunternehmen anders zu sein. Ich führe das im Wesentlichen auf folgende zwei Charakteristika zurück: 1) Sie managen Partnerschaften, 2) sie führen sehr personenbezogene B2B-Dienstleistungsunternehmen und sind damit selbst quasi Produktionsfaktoren, also operative tätige Berater.

Vor der Erläuterung dieser zwei Charakteristika aber noch ein Wort zu den Führungskräften in Beratungsunternehmen: Nicht alle Manager in Consultancies sind auch Führungskräfte in dem Sinn, wie ich ihn hier verwende. Natürlich managen Projektleiter auch Teams und Projekte, aber sie führen kein Unternehmen. Auch „normale“ Partner führen kein Unternehmen, obwohl sie Geschäft akquirieren, einen eigenen Partnerbereich leiten und mehrere große Projekte parallel überwachen. Ein Partner zu sein ist zwar meist die Voraussetzung für die Führung eines Beratungsunternehmens, aber das Managen des Gesamtunternehmens stellt zusätzliche Anforderungen.

Ad 1: Sie managen Partnerschaften – und administrieren sie nicht nur

Die Führung von Gesellschaften, deren Führungskräfte gleichzeitig auch Eigentümer sind, kann unterschiedlich ausgestaltet sein: Rechtsanwaltssozietäten oder Wirtschaftsprüfungskanzleien praktizieren diese Funktion oft eher als Verwaltungstätigkeit, die einer der Partner nolens volens machen muss, weil die „wertschaffenden“ Partnerkollegen sie nicht gerne übernehmen. Die Position als Managing Partner so einer Partnerschaft wird dabei eher als Leiter der Administration, als Repräsentant gegenüber Behörden, bei Konferenzen und Vereinigungen verstanden. Manchmal werden diese Positionen sogar im Turnus rotiert.

Derartige Modelle eignen sich in Umgebungen, die keine starken Marktschwankungen aufweisen, bei denen der Marktzugang reglementiert ist und deren Rahmenbedingungen sich nur langsam ändern, wie z.B. bei Rechtsanwälten, oder die umfangreiche, stark abwickelnde, schematische Tätigkeiten aufweisen wie etwa in Wirtschaftsprüfungskanzleien.

Im Gegensatz dazu sind Top Management Beratungsunternehmen durchaus hierarchisch strukturiert, mit einer ausgeprägten Erfahrungspyramide und einem starken Führungsbedarf. Dieser ergibt sich aus den charakteristischen Rahmenbedingungen dieses Geschäfts, etwa den Notwendigkeiten, das Unternehmen rasch wechselnden Marktbedürfnissen anzupassen, es durch die beratungs-typische hohe, Konjunktur-übersensible Volatilität des Marktes zu steuern, das Markenprofil in einem sehr fragmentierten, wettbewerbsintensiven Umfeld zu schärfen oder aufgrund der signifikanten Scale-Effekte überproportional zu wachsen. Hier braucht es weniger verwaltende als treibende Personen an der Spitze. Sie müssen auch die etwas zwiespältige Einstellung einiger Partner ausgleichen, die einerseits ein hohes und immer wachsendes Einkommen realisieren wollen, selbst in ihrem Bereich, oft aber nur unterproportional dazu beitragen können bzw. wollen. Neben der Führungskraft ist dabei auch eine besonders hohe soziale Kompetenz erforderlich – immerhin sind die Geführten die Eigentümer und wählen üblicherweise ihre obersten Führungskräfte direkt.

Ad 2: Sie führen sehr personenbezogene B2B-Dienstleistungsunternehmen – und sie sind dabei selbst Produktionsfaktoren, also operativ tätige Berater.

Kein Chef eines großen Industrie- oder Finanzunternehmens steht so sehr im Tagesgeschäft wie die Manager von Beratungsunternehmen. Das persönliche Vertrauen, das ihnen ihre Kunden entgegenbringen, bedingt, dass sie den Kunden auch jederzeit zur Verfügung stehen, was quasi ein immanenter Teil des Selbstverständnisses von erfolgreichen Beratern ist. Wie erläutert, dürfen sie sich nicht auf ihre Führungsfunktion zurückziehen und müssen quasi selbst die besten Berater sein.

Top Manager von Beratungsunternehmen müssen also ein eigenes Profil haben, das viele Elemente verbindet:

- Kompetenz ist Voraussetzung – und zwar nicht nur, weil man diese

Kompetenz unbedingt braucht, um die Probleme der Kunden zu lösen, sondern vor allem weil sie nötig ist, um nachhaltig den Respekt seiner (Partner-)Kollegen zu sichern.

- Doch nicht jeder, der kompetent ist, ist auch ein Beratertyp. Bei Menschen in der Wirtschaft kann man Managertypen und Beratertypen unterscheiden. Ein Managertyp ist eher auf eine Karriere in einer Hierarchie orientiert. Einem Beratertyp geht es dagegen mehr um die Sache und um stetig unterschiedliche Fragestellungen; auch sollte er sich gegenüber seinen Kunden nicht in den Vordergrund drängen, und sollte doch seinen Beitrag nicht zu sehr unter den Scheffel stellen. Diese Balance liegt nicht jedem und sie ist ein Grund dafür, dass Seiteneinsteiger ab dem 35. Lebensjahr es schwer haben, sich in diese Arbeits- und Führungsumgebung zu integrieren.

- Nicht jeder, der ein kompetenter Beratertyp ist, ist auch ein verkaufsorientierter Unternehmer. Nachhaltige Karriere in der Beratung resultiert fast immer aus dem „Verkaufen“ von Projekten. Immerhin ist die gesamte Mannschaft alle 3 bis 6 Monate neu auszulasten, wofür die Verantwortung auf wenigen Personen lastet. Es ist nicht jedermanns Sache, die Kunden immer wieder mit neuen Ideen pro-aktiv zu kontaktieren und dabei die richtige Balance zwischen unangenehmer Aufdringlichkeit und der notwendigen Präsenz bei potenziellen Kunden zu finden.

- Nicht jeder, der kompetenter Berater, guter Verkäufer und selbstmotivierter Unternehmer ist, ist auch eine professionelle und sozial kompetente Führungskraft, die das Vertrauen seiner vielen gleichberechtigten Mit-eigentümer in seine Führungsfähigkeiten gewinnen und halten kann.



Dipl.-Ing. DDR.

Manfred Reichl

ehem. Managing Partner bei Roland Berger Strategy Consultants, seit 2007 Investor, Aufsichtsrat und Business Angel, Wien

- Und schließlich gehört zur Beratung auch eine relativ hohe Frustrationstoleranz und Selbstmotivation, da eine Ablehnung eines arbeitsintensiven und durchdachten Angebots oft als fehlendes Vertrauen des Kunden in die eigene Person interpretiert wird. – Die gleichen Eigenschaften sind übrigens auch notwendig, um damit fertig zu werden, dass die Früchte wochenlanger intensiver Arbeit manchmal nach der Präsentation in einem Schrank des Kunden verschwinden...

Autor:

Manfred Reichl (57) ist Wirtschaftsingenieur mit Doktoraten in Technik und Rechtswissenschaften (Studien vor allem an der Uni und TU in Graz, sowie in Stanford und am Massachusetts Institute of Technology). Bis 1987 arbeitete er als Baustatiker in Wien, als Universitätsassistent für Management und Organisation an der TU Graz sowie als Marketing Programm Manager bei Hewlett Packard in Stuttgart. Genau 20 Jahre war er bei Roland Berger Strategy Consultants, anfangs in München, dann Managing Partner in Wien. Zwischen 1992 und 2007 entwickelte er Zentral- und Osteuropa (inkl. Österreich) zur drittgrößten Region von Roland Berger. Heute ist er u.a. Senior Adviser bei der UBS Investment Bank, Investor in kleine Technologiefirmen, Aufsichtsrat in verschiedenen Unternehmen und Lehrbeauftragter für „Globalisierung“ an der WU Wien. Er ist Salzburger, 33 Jahre verheiratet und hat zwei erwachsene Töchter.