

Up or out!

Sie agieren als Problemlöser für kleine wie große Unternehmen. Wer sich bewährt, klettert rasch die Karriereleiter hinauf, wer nicht, fliegt. Wie die Krise das Consulting-Business verändert und wie man Berater wird.

VON ERICH BRENNER,
CARINA JAHN UND SIMON SEHER

► „Unsere Branche hat sich gewaltig gut entwickelt, wir haben mittlerweile zirka 22.000 Unternehmensberater in Österreich“, zeichnete Alfred Harl noch Anfang März ein positives Bild seiner Branche. Harl ist Consulter in Klosterneuburg und gleichzeitig Spartenobmann Unternehmensberatung, Buchhaltung und Informationstechnologie (UBIT) in der Wirtschaftskammer. Umsatzplus der Branche bewegte sich in den letzten Jahren zwischen sieben und neun Prozent jährlich. Die 34,32 Milliarden Euro Gesamtumsatz setzen sich aus 26,25 Milliarden IT-Consulting, 5,68 Milliarden Unternehmensberatung und 2,39 Milliarden Euro von den Buchhaltern zusammen. „Wir konnten in den letzten Jahren den Umsatz unserer Branche verdoppeln“, so Harl.

Berater-Business in Virus-Krise

Und jetzt? Liegt die Wahrheit durch Covid-19 zwischen Totalausfall und Profit. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Corona-Krise auf seine Branche bezeichnet Harl als „massiv“ und „teilweise erschreckend“, das volle Ausmaß werde erst in einigen Monaten sichtbar werden. „Gerade im Bereich Coachings und Schulungen wird es Totalausfälle geben. Andere, etwa in den Bereichen Controlling, Liquiditäts- und Krisenmanagement, können sogar profitieren“, so der Spartenobmann.

In Deutschland hat die Corona-Krise den Beratungsmarkt ebenfalls voll erfasst. Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) geht nach Auskünften von über 800 Consulting-Firmen (Zeitraum 7. bis 13. April 2020) von einem deutlichen Schrumpfen des Branchenumsatzes aus. Auch hier verlieren HR/Personalberatungen massiv, Sanierer legen sogar an Geschäft zu. 40 Prozent der Consulter haben Kurzarbeit beantragt, 30 Prozent staatliche Förderungen, die Umsatzerwartungen wurden im Schnitt um 18 Prozent nach unten revidiert.

Dennoch, Harl sieht die langfristige Zukunft hierzulande positiv.

Foto: lakasuu - Gettyimages.com, Bildbearbeitung: CEWINN



Alfred Harl, UBIT: „Gerade im Bereich Coachings und Schulungen wird es Totalausfälle geben.“



Mathias Huber, McKinsey: „Viele unserer Klienten durchleben gerade herausfordernde Zeiten.“



Florian Brunnader, BCG: „Den typischen Consultant-Lebenslauf gibt es nicht.“



Walter Woitsch, Syngroup: „Es geht darum, möglichst unbeschadet aus der Krise zu kommen.“

Wie sich die Branche schlussendlich entwickelt, hänge auch davon ab, wann die Regierung normal arbeiten lässt.

Liquidität, Lieferketten, E-Commerce und Strategie

„Viele unserer Klienten durchleben gerade herausfordernde Zeiten“, beschreibt auch Mathias Huber, Director of Recruiting bei McKinsey in Deutschland und Österreich. Welche Themen derzeit akut sind? Huber: „Wir arbeiten vor allem an Lösungen von akuten und komplexen Herausforderungen beispielsweise bei Lieferketten sowie Risk- und Strategiethemen. Häufig geht es um die kurzfristige Liquiditätssicherung und darum, sich optimal auf die Lockerung der Maßnahmen und die Zeit danach vorzubereiten. Auch E-Commerce steht im Fokus.“ Die Beratung findet laut Huber digital und virtuell statt – auch die eigenen Recruiting-Prozesse und Auswahlgespräche wurden nahezu vollständig auf digitale Kanäle umgestellt. Denn unabhängig von Corona geht man bei McKinsey wie bisher für heuer davon aus, in Deutschland und Österreich bis zu 850 neue Mitarbeiter einzustellen, davon rund 500 Berater (üblicherweise aus über 18.000 Bewerbungen pro Jahr). „Allerdings beobachten wir die weitere Entwicklung genau; denn es wäre naiv, wenn wir stur an der Planung festhielten“, so Huber, der derzeit im Homeoffice arbeitet.

Auch bei BCG (Boston Consulting Group) werkt man aktuell von daheim. Beim Strategieberatungsriesen dreht sich ebenfalls das Gros der Projektthemen um Corona und das Krisenmanagement. Geplant ist laut Florian Brunn-

ader, Project Leader und Recruiting Director Österreich, beim eingeschlagenen Kurs zu bleiben, also zu wachsen und neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Allerdings lasse sich aufgrund der dynamischen Situation nicht mit Gewissheit sagen, inwieweit sich die Krise auf konkrete Einstellungszahlen auswirken wird.

Kurzarbeit, aber keine Kündigungen

Auch die Syngroup (90 Mitarbeiter, sechs Büros international) ist von der Corona-Krise betroffen, allerdings weniger als erwartet. Aufträge im niedrigen zweistelligen Prozentbereich wurden gestoppt oder nicht gestartet. Probleme gäbe es laut Walter Woitsch vor allem bei Neukunden, dort lägen viele Aufträge auf Eis. „In unserer Branche ist großes Vertrauen immens wichtig und das lässt sich momentan nur schwer aufbauen“, so der Syngroup-Partner. Das Unternehmen ist sehr umsetzungsorientiert, führt die Beratungen normalerweise vor Ort durch. „Die Umstellung auf Remote-Beratung habe jedoch bestens funktioniert“, erzählt Woitsch. Dies würde auch eine Ableitung für die Zukunft sein, man könne einige Reisen durch Online-Meetings ersetzen. Wie Harl betont, sieht aber auch er die Wichtigkeit von persönlicher Betreuung: „Unternehmensberatung wird nie ausschließlich online funktionieren.“

Zwischen 15 und 20 Prozent der Syngroup-Mitarbeiter sind derzeit in Kurzarbeit, hier kam die staatliche Unterstützung laut Woitsch punktgenau. Die betroffenen Mitarbeiter seien jene, die sich um die Aufträge gekümmert hätten, die jetzt gestoppt oder nicht ge-

startet wurden. Das Halten der Mitarbeiter hat für ihn „oberste Priorität“. So sucht man sogar weiterhin Personal, hat gerade erst eine Zusage erteilt. Woitsch sieht die Corona-Krise als Delle von ein paar Monaten, man wolle im Herbst wieder voll durchstarten. Und dafür braucht man eben qualifiziertes Personal. Doch wie geht es wirtschaftlich weiter? „Es geht nicht mehr um Profit. Jetzt geht es darum, möglichst unbeschadet aus der Krise zu kommen“, zeichnet Woitsch ein ehrliches Bild.

Wie man in die Branche einsteigt

„In der Regel absolviert man ein Wirtschaftsstudium und ist dann mindestens zwei Jahre bei einem Berater“, sagt Harl. Aber auch andere Wege führen zur Gewerbeberechtigung, etwa ein HAK-Abschluss in Kombination mit entsprechenden Praxisnachweisen.

Es kann aber auch schon während des Studiums losgehen. Christoph Wurbs ist seit einem Jahr Consultant bei Uniforce Consulting – und Student, so wie alle dort tätigen Berater. „Bei uns an der Technischen Universität Wien pitchten studentische Beratungsunternehmen in Vorlesungen, um Studenten zu erreichen, die noch kaum mit Consulting in Berührung gekommen sind“, berichtet Wurbs, der selbst auf diesem Weg die Branche für sich entdeckte. Rund 120 Studenten bewerben sich pro Semester bei Uniforce, etwa 25 werden zum Assessment-Center eingeladen, zehn schaffen es bis ins Kernteam. „Man startet als Junior, nach erfolgreicher Absolvierung des ersten Projekts steigt man als Consultant ein und kann bis zum Geschäftsführer aufsteigen“, weiß

► Karriere als Consultant

► Wurbs, der für seine Arbeit bei Uniforce honorarbasierend entlohnt wird.

Der Tagessatz variiert je nach Projekt – für acht Stunden Beratung bezahlen Klienten rund 400 Euro. „Großer Vorteil für Kunden ist, dass wir zu einem weit geringeren Tagessatz arbeiten als andere Beratungsunternehmen“, berichtet Gregor Franz, ebenfalls Consultant bei Uniforce. Natürlich haben die anderen Marktteilnehmer mehr Erfahrung, allerdings sei man flexibler als „die Großen“ und könne Projekte dank flexibler Zeiteinteilung leichter einschieben. Franz und Wurbs sehen ihr Engagement bei Uniforce auch als Sprungbrett. „In einem Jahr Beratung sammelt man in etwa so viel Erfahrung wie in zwei bis fünf Jahren in der Industrie“, mutmaßen sie und planen auch nach Studienabschluss der Branche treu zu bleiben.

Up oder out

„Den typischen Consultant-Lebenslauf gibt es nicht“, weiß Brunnader: „Die Lebensläufe unserer Berater sind sehr divers – vom BWL-Studenten, Juristen bis zum Konzertpianisten sind alle vertreten.“ BCG-Jobanwärter sollten über eine gewisse akademische Exzellenz sowie Interesse jenseits des studentischen Tellerrands verfügen. Soziale Kompetenzen werden mindestens genauso gewichtet wie gute Studiennoten. Immerhin zielen gleich vier von fünf Bewerbungsinterviews auf den „Personal Fit“ ab. „Jedes dieser vier Interviews besteht aus zwei Teilen: dem persönlichen Kennenlernen und Case-Studies. Im fünften Gespräch stehen Fallstudien aus dem Berateralltag im Fokus“, erklärt Brunnader, der als Generalist bei BCG einstieg und sich später auf das Beratungsfeld Versicherungen spezialisierte.

Wer einen Beraterjob bei BCG ergattert, erklimmt die Karriereleiter stufenweise: Associate, Consultant, Project Leader, Principal, Partner, Managing Director & Partner. Das ist in der Branche übliches Handling. Allerdings formuliert dabei jedes Unternehmen für sich eigene Begrifflichkeiten und Anforderungsprofile. Bei BCG erfolgt die



Christoph Wurbs (li.) und Gregor Franz sind Studenten und arbeiten als Consultants bei Uniforce: „Großer Vorteil für Kunden ist, dass wir zu einem weit geringeren Tagessatz arbeiten als andere Beratungsunternehmen.“

Conrad Pramböck, Update Consulting: „Einstiegsgehalt liegt zwischen 35.000 und 40.000 Euro brutto pro Jahr.“

Einstufung je nach Ausbildungsabschluss oder Berufserfahrung. Auf jeder Karrierestufe gibt es eine maximale Verweildauer, die auf wenige Jahre begrenzt ist. Ist die Zeit um, heißt es „up or out“, sprich: rauf oder raus. Also Arbeiten unter Druck, aber man weiß, woran man ist, und muss nicht ewig um die ersehnte Beförderung buhlen.

Ist man weder „up“ noch „out“ hat man wohl selbst einen Abgang initiiert. Das ist gar nicht unüblich – auch der Ausstieg ist ein natürlicher Karriereschritt. „Unseren Kollegen stehen alle Türen offen. Niemand muss fürchten, beim Schritt nach draußen auf große Hürden zu stoßen“, weiß Huber. Von denen, die bleiben und eine Karriere als Partner anstreben, schafft es zirka jeder Sechste bis ans Ziel. Vom Neuling bis hinauf in die Chefetage kann man bei McKinsey im Optimalfall mit sechs Jahren rechnen.

Um es bei den „McKis“ überhaupt ins Boot zu schaffen, braucht es neben akademischer Leistung oder beruflicher Qualifikation starker analytischer Fähigkeiten und sozialer Skills. Was sich durch den Einzug der Digitalisierung verändert hat, sind die immer größeren Datenmengen, die analytisch verarbeitet werden müssen. „Wo bis vor zehn Jahren der Umgang mit Excel hilfreich war, arbeiten wir heute mit Programmiersprachen wie ‚R‘ oder ‚Python‘, mit denen man große Datenmengen verarbeiten kann“, sagt Huber. Darüber hinaus setzt man sich auch mit den Klienten mit der praktischen Umsetzung auseinander.

Bei den Großen, wie etwa McKinsey, ginge es laut Woitsch für junge Be-

rater oft nur darum, für den Lebenslauf ein paar Jahre durchzuhalten. „Unternehmensberatung ist wie ein Leistungssport. Es erfordert ein hohes Maß an Analytik und sozialer Intelligenz“, analysiert er. Für kleinere Beraterfirmen sieht der Syngroup-Partner vor allem das Problem, nicht genügend gute Leute zu finden. Junge, hochqualifizierte Kräfte würden sich dann doch meistens für bekanntere und international agierende Unternehmen entscheiden.

Wie beurteilt der Spartenobmann die Rolle der kleinen Beraterfirmen? Können sie noch mit den großen Konkurrenten mithalten? „Auf jeden Fall“, ist sich Harl sicher: „Die Kleinen sind schnelle Fische mit guter Grundausbildung und ausgeprägtem Fachwissen. Sie sind oft Experten auf einem oder ein paar Gebieten.“ Breit aufgestellt könnten kleinere Beratungsunternehmen aber nur schwer sein, denn dafür müsse man Teams haben. Zudem sei stete Weiterbildung Pflicht. Zwischen drei und sechs Prozent des Umsatzes investieren die Unternehmensberater wieder, hauptsächlich in Weiterbildung. Die Wirtschaftskammer bietet etwa einen MBA-Lehrgang für Unternehmensberatung an, außerdem empfiehlt er eine CMC-Zertifizierung (Certified Management Consultant). Diese Zertifizierung ist weltweit anerkannt und gültig, in Österreich haben sie knapp 1.000 Berater.

Virtualisierung, KI & Co.

Covid-19 wird einige Handlungsfelder noch verstärken. Die Virtualisierung des klassischen Business, der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI), das

Fotos: uniforce Consulting GmbH, Peter Schmitt

Vorantreiben von Industrie 4.0 und des digitalen Vertriebs. Die Berater von Syngroup gelten als KI- und Industrie-4.0-Experten, daher sieht Woitsch diese Entwicklungen sehr entspannt: „Digitalisierung ist keine technologische Revolution.“ Um den Bedarf der Kunden in diesen Bereichen decken zu können, hat die Syngroup sogar eine eigene IT-Firma gegründet. Woitsch glaubt allerdings trotzdem, dass es immer noch genug Platz für kleine Unternehmen geben wird. „Vor allem im Daten- und Analysebereich brauchen wir qualifizierte, schnelle Leute“, ist er sich sicher. Bei Digitalisierung gehe es oft mehr um Automatisierung, die klassische verarbeitende Industrie habe sich von 4.0 mehrheitlich abgewendet, so Woitsch.

So viel landet im Gehaltstopp

Die Verdienstmöglichkeiten von Consultants korrelieren mit ihrer jeweiligen Tätigkeit. Laut Gehaltsexperte Conrad Pramböck bewegt sich das Einstiegsgehalt bei Beratungsgesellschaften für Firmenkunden zwischen 35.000 und 40.000 Euro brutto pro Jahr. Für Berater von Privatpersonen gestaltet sich das anfängliche Salär etwas niedriger, meist zwischen 28.000 und 35.000 Euro. Bei großen US-Beratungsgesellschaften kann man mit einem Einstiegsgehalt von über 60.000 Euro brutto rechnen.

Mit Gehältern von über 100.000 Euro ist der Verdienst von Projektleitern in großen Beratungen besonders üppig. Teamleiter von Beratungsorganisationen für Private kommen meist auf ein Gehalt zwischen 40.000 und 50.000 Euro brutto pro Jahr. Unternehmens- und Personalberater ohne Führungsverantwortung verdienen nach rund zehn bis 15 Jahren Berufserfahrung oft zwischen 70.000 und 80.000 Euro. Bei vielen Beratungsgesellschaften peppt ein zusätzlicher Bonus das Gehalt auf, der sich etwa an Umsätzen, Auslastung sowie Deckungsbeiträgen orientiert.

Bei selbständigen Consultern ist eine Vergütung nach Tagessätzen Usus, die sich häufig zwischen 1.500 und 3.000 Euro brutto bewegen, während selbständige Berater von Privatpersonen meist mit Stundensätzen zwischen 70 und 150 Euro brutto arbeiten.

Die nächste GEWINN-MMM-Fachtagung findet als Videokonferenz statt!

Wien, 16. Juni 2020, 9 bis 16 Uhr

DIE NEUESTEN TRENDS IM HANDEL

Die Corona-Krise hat dramatische Auswirkungen auf die Handelsszene. Daher wird diese Fachtagung auch erstmals als Videokonferenz abgehalten: Alle Vorträge werden übertragen und es können auch Fragen live gestellt werden. **GEWINN-Herausgeber Dr. Georg Wallner** wird diese Fachtagung moderieren.

Vortragende unter anderen:



Christoph Teller

Foto: Paul Stead



Wolfgang Frick

Foto: Darko Todorovic Fotografie



Hermann Aigner

Foto: Fressnapf/Sissi Fungler Fotografie



Günther Rossmannith

Foto: Weinwurm



Dieter Wasserburger

Foto: REWE



Nico Heinemann

Foto: Steffi



Harald Gutschi

Foto: Unifo/www.bishot.at/Christian Jungwirth



Florian Huemer

Foto: Alufix-Folienverarbeitungs GmbH

- **Univ.-Prof. Dr. Christoph Teller**, Vorstand des Instituts für Handel, Absatz und Marketing, JKU Linz: „Schaumraum, Automat oder Lager? Der urbane Handel im Online-Zeitalter“
- **Dieter Wasserburger**, Leiter Konzern-Expansion und Immobilien REWE International AG: „Standortmanagement im Handel“
- **Dr. Wolfgang Frick**, Marketing- und Einkaufsvorstand der SPAR Handels AG in der Schweiz: „Online ist schlagbar – keine Angst vor Amazon, Zalando und Co. Das richtige Konzept und Ihr Laden läuft“
- **Nico Heinemann**, Geschäftsführer Steffl Textilhandels GmbH: „Die Zukunft des Steffl-Einzelhandels“
- **Hermann Aigner**, Geschäftsführer Fressnapf GmbH: „30 Jahre Fressnapf und wie das Ökosystem für Tierfreunde in Österreich weiter vorangetrieben wird“
- **Mag. Harald Gutschi**, Sprecher der Geschäftsführung Unifo-/Otto-Gruppe Österreich: „Die Zukunft des Handels – alles online oder was?“
- **Günther Rossmannith**, Inhaber und Geschäftsführer ROSSMANITH Ges.mBH/Mango Franchise-Nehmer: „Die Herausforderungen im Textilhandel“
- **Florian Huemer**, Unternehmenssprecher Alufix Folienverarbeitungs GmbH: „Schwappt ‚Nachhaltigkeit‘ auch auf die Bereiche Frischhalten, Essen und Entsorgung über?“

Zeit: 16. Juni 2020, 9 bis 16 Uhr (Kaffee- und Mittagspause lt. Detailprogramm). Jeder Teilnehmer erhält die Zugangsdaten rechtzeitig übermittelt. **Teilnahmegebühr:** Für MMM-Club-Mitglieder 280,- Euro, für GEWINN-Abonnenten 340,- Euro, für Gäste 390,- Euro (jeweils plus 20% MwSt.). Jeder Teilnehmer bekommt als Premierengeschenk für die erste Videokonferenz eine **Gutschrift im Wert von 50 Euro**, die bei einer der beiden nächsten MMM-GEWINN-Fachtagungen eingelöst werden kann. **Anmeldung:** GEWINN-Veranstaltungsservice, Barbara Wallner, Tel. 01/521 24-14, Fax 01/521 24-35, E-Mail: b.wallner@gewinn.com

JA, ich werde an der MMM-Fachtagung als Videokonferenz am 16. Juni 2020 teilnehmen.

Name: _____

Straße: _____

PLZ/Ort: _____

Tel.: _____

MMM-Mitglied

GEWINN-Abonnent

keines von beiden

Kunden-Nr.

Bitte Zutreffendes ankreuzen