

## Die Großen zahlen am besten

Einsteiger mit MBA oder Doktor bekommen Zuschlag

VON ORANUS MAHMOODI

Um die Einstiegsgehälter in der Beraterbranche kursieren viele Gerüchte und wenig Fakten. Die Lohnhöhe differiert je nach Branche und Qualifizierung des Nachwuchses um 30 000 € jährlich. „Wenn man viel Geld verdienen möchte, wird man wirtschaftlicher Berater“, sagt Tim Böger, Geschäftsführer der Vergütungsberatung Personalmarkt in Hamburg. Die Managementberatung sei das lukrativste Geschäft.

Je größer das Unternehmen, desto höher das Gehalt. Ein Juniorberater verdiene bei einer Beratungsfirma mit weniger als 100 Angestellten etwa 8000 € weniger im Jahr als in einem großen Unternehmen mit über 1000 Mitarbeitern. Die Großen der Branche können sich den besten Nachwuchs herauspicken und gut bezahlen: Berufsanfänger könnten mit etwa 67 000 € rechnen. Das ergab eine Studie von Personalmarkt.

Die Voraussetzungen für viel Geld: schnelles Studium und Auslandserfahrung. Tim Kröger hat so einen idealtypischen Beraterwerdegang hingelegt. Sein deutsches Diplom hat der Medienwissenschaftler mit einem amerikanischen Master of Science veredelt – er hat einen exzellenten Studienabschluss, gepaart mit Auslandserfahrung. Der inzwischen 31-jährige Kröger konnte so problemlos bei der Boston Consulting Group (BCG) einsteigen. Nach drei Jahren bei BCG entschied er sich, bei der vergleichsweise kleinen Managementberatung Löwe, Schwandt & Partner (LSP) anzufangen. „Ich habe bei LSP mehr Chancen, die Ausrichtung und Entwicklung der Firma mit zu beeinflussen“, sagt er.

Kröger und Böger können die landläufige Meinung nicht bestätigen, wonach Ingenieure in der Consultingbranche höhere Einstiegsgehälter bekommen. „Bei den großen Beratungen werden keine Unterschiede bei der Bezahlung aufgrund des Studienabschlusses gemacht, solange für die gleiche Einstiegsebene eingestellt wird“, sagt Kröger. Ausnahmen gebe es bei Doktoranden

# Zurück auf den Pfad der Tugend

VON LENA BROCHHAGEN

Die Erfahrung war kurz, aber prägend. Anderthalb Jahre arbeitete Jürgen Schott in einer großen Unternehmensberatung. Dann ging er – Gefälligkeitsgutachten und andere Tricks störten ihn. „Ich hab es nicht ertragen“, sagt Schott. Aus dieser Erfahrung rät er: „Unternehmen sollten sich sehr genau die Menschen anschauen, die sie ins Haus lassen, und für was sie stehen.“ In die Beratung zurück wollte Schott nur mit einem anderen Ansatz. Heute ist er einer von drei geschäftsführenden Gesellschaftern der Münchner Unternehmensberatung Stadler/Heinle/Schott/. Sie analysiert die Unternehmenskultur ihrer Kunden und berät sie in ihrer Weiterentwicklung.

Werte bilden dafür die Grundlage. Auch die eigene Arbeit sieht Schott von Werten geprägt. So gingen die Berater bei ihren Kunden mit in die Verantwortung, sagt Schott: „Heute kann ich jeden Tag mit erhobenem Haupt nach Hause gehen.“

Vor allem die großen Berater haben einen schlechten Ruf. Sie gelten als profitmaximierende Restrukturierer, die außer Einsparungspotenzialen nichts im Blick haben oder ihren Kunden millionenschwere,

Beratungsunternehmen stehen mitunter im Ruf, für sie zähle nur das Geld und nicht die Moral. Doch die Branche denkt um und rationalisiert nicht mehr um jeden Preis

aber nutzlose Ratschläge geben. Ethische Aspekte haben viele Berater lange vernachlässigt. Doch langsam ändern sie ihr Verhalten, sagen Branchenkenner. Lange zählte für viele Berater nicht die Moral, sondern das Geld. Das werfen ihnen zumindest Kritiker wie Thomas Leif vor. Die Berater versprechen individuelle Konzepte, lieferten aber wenig nützliche Standardlösungen, und das zu horrenden Preisen. Sie beuteten ihre Mitarbeiter aus und scherten sich nicht um das Schicksal der Menschen, deren Jobs sie abschafften. Zudem hätten sie „Macht ohne Verantwortung“: Die Berater beeinflussten auch die Politik, ohne dafür legitimiert zu sein. Wenn etwas schief ge-

he, wie bei der Einführung einer Computerplattform bei der Bundesagentur für Arbeit, entzögen sie sich aber der Verantwortung.

Neil Glass fügt weitere Vorwürfe hinzu. Der Unternehmensberater hat 20 Jahre für große Consultingunternehmen gearbeitet, ist dann zu einer kleinen Beratungsfirma gewechselt – und rechnet in seinem Buch „Die große Abzocke“ mit den Branchenriesen ab. Gute Beratung gebe es selten: Etwa zwei Drittel aller Beratungen seien überflüssig oder sogar schädlich für die Kunden.

Zudem arbeiteten viele Berater mit faulen Tricks, sie kassierten überhöhte Honorare für Leistungen, die ihre Kunden nicht brauchten oder ihnen sogar schaden. Sie betrögen ihre Kunden und fälschten Analysen, um an Aufträge zu kommen. Wenn ihre Stümpereien auffliegen, zögen sie sich aus der Verantwortung und hielten ihre Kunden mit einem Rudel Anwälte in Schach.

Zu ihrem in Teilen schlechten Ruf haben viele Unternehmensberatungen selbst beigetragen, sagt der Personalberater und Theologe Thomas Wylenzek. Aber auch Analysten und

auf den schnellen Börsenerfolg schiele Investoren trügen daran Schuld: Sie drängten die Berater, kurzfristig wirksame Sparprogramme einzuleiten, die aber auf längere Sicht nicht immer sinnvoll seien und nur die Finanzen im Blick hätten.

„Solche Berater sind keine konstruktiv-kritischen Sparringpartner, sondern kurzfristige Erfüllungsgehilfen“, sagt Wylenzek.

Sie seien künftig weniger gefragt. Denn immer mehr Unternehmen wüssten, dass der einseitige Blick auf die Bilanz nicht mehr ausreicht –

spätestens seit der Finanzkrise. „Bei allem großen Unglück hat diese Krise auch etwas Heilsames. Sie rückt einiges zurecht“, sagt Wylenzek. Durch sie bekämen die Unternehmen Auftrieb, die nachhaltig denken.

Auch die Berater müssten ihr Verhalten ändern, sagt Wylenzek, Aufträge hinterfragen und auf Risiken hinweisen. So warne er selbst, wenn er einen Kandidaten vorstelle, der fachlich ins Suchprofil passt, aber in der Vergangenheit immer nur eigennützig, zweckorientiert oder sogar unethisch gehandelt hat, die Unternehmen – die immer mehr darauf hören.

„Werte werden in der Beratung wichtiger“

Jürgen Schott,  
Stadler/Heinle/  
Schott/

„Es will nicht mehr jeder den haben, dem jedes Mittel recht ist.“ Ihren Einfluss nutzen Consultants bereits, etwa Schotts „Beratung für Unternehmenskultur“. Das tun sie auch aus wirtschaftlichen Gründen. Die Kultur eines Unternehmens sei entscheidend für dessen Geschäftserfolg, die Außenwirkung und beim Anwerben von Mitarbeitern, sagt Schott: „Die Unternehmenskultur ist kein weicher, sondern ein harter Faktor.“ Werte werden in der Beratung wichtiger, sagt Berater Schott. Denn die meisten Managementmethoden seien ausgereizt. „Die Mitarbeiter sind das größte Potenzial, das noch zu heben ist“, sagt Schott. Und denen seien Werte und eine gute Unternehmenskultur wichtig.

## Stiftung Beratertest: nur für die Kleinen

► Es gibt keinen Berufsabschluss „Berater“, so wie es Mediziner oder Juristen gibt. Wer bei einer großen Beratung angestellt ist, ist auf Herz und Nieren geprüft worden. Der Kunde weiß das und hat Vertrauen. Selbstständige Berater oder Mitarbeiter kleiner Unternehmen können sich vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) mit dem Certified Management Consultant (CMC) auszeichnen lassen. „Die Zertifizierung macht sich gut auf dem Briefbogen“, sagt die selbstständige Beraterin Angelika Hamann in Hamburg. Ihren Kunden sei das gleichgültig. „Es war eine Herausforderung für mich persönlich, mich den Qualitätsanforderungen zu stellen.“ Alle drei Jahre lasse sie sich vom BDU prüfen. Das International Council of Management Consulting Institutes ist die Mutterorganisation des CMC. Im Herkunftsland USA und Kanada gibt es etwa 4000 Berater mit CMC, in Deutschland sind es 284. „Der CMC ist ein Qualitätsmerkmal, das weltweit getragen wird“, sagt BDU-Ehrenpräsident Rémi Redley. Bedauerlich sei es, dass die großen Unternehmensberatungen kein In-

