



Turbulente Zeiten

Nein, eine frische Brise ist es nicht – eher ein Orkan, der seit Ende 2008 durch die Finanzbranche weht. Die weltweite Krise hat Banken, Versicherungen und Investmentgesellschaften zuerst und besonders hart getroffen, aus der Finanzkrise ist eine Krise der gesamten Wirtschaft geworden. Jetzt ist schnelles und durchdachtes Handeln gefragt – und damit auch Beratung von Consultants, die die Branche kennen und erfahren darin sind, Veränderungsprozesse anzustoßen und zu begleiten.

Von Kerstin Neurohr



Die Aufgaben von Consultants in der Finanzbranche sind enorm breit gefächert: Zum einen ist der Restrukturierungsbedarf so groß wie selten zuvor, Kredit gebende Banken verlangen Fortführungsprognosen von ihren Kreditnehmern, Portfoliounternehmen müssen neu geordnet werden, und Unternehmen, deren Transaktionsgeschäfte nun langsam wieder anziehen, brauchen auch Beratung. Die Beratungslandschaft habe sich durch die Krise verändert, sagen Michael Hommert und Marc von Braun, beide Partner der Unternehmensberatung goetzpartners. Restrukturierungsberatung habe gegenüber klassischen transaktionsgetriebenen Themenstellungen erheblich an Bedeutung gewonnen.

Zum anderen setzt sich bei vielen Unternehmen und Institutionen die Erkenntnis durch, dass es grundsätzlich nicht so weitergehen kann wie bisher. Um langfristig am Markt bestehen und erfolgreich sein zu können, müssen tiefgreifendere Veränderungen initiiert werden.

Im Finanzsektor tätige Consultants müssen jetzt also analysieren, was genau das jeweilige Unternehmen in die Krise gebracht hat – ob zu schnell zu hohe Renditen erzielt werden mussten, ob falsch ausgerichtete Anreizsysteme zu kurzfristigem Handeln verleitet haben, ob Risiken nicht vorausschauend gemanagt wurden. Das Ziel: Die Akteure sollen langfristiger denken, verantwortungsvoller planen, risikobewusster handeln. Sie sollen sich auf die

„Tugenden eines soliden Bankiers“ besinnen, wie Köhler gefordert hat – mit der Ergänzung, er sage bewusst „Bankier“ und nicht „Banker“.

„Solche Veränderungen setzen ein hohes Maß an Akzeptanz voraus“, weiß Dr. Marcel Mlakar von der Unternehmensberatung excientes in Düsseldorf. „Deshalb erarbeiten wir die konkreten Maßnahmen immer gemeinsam mit dem Unternehmen.“ Die Neuerungen müssten von allen Beteiligten unterstützt werden, zuallererst natürlich von der Geschäftsführung, die dabei eine Vorbildfunktion zu erfüllen habe. „Das funktioniert nur, weil wir Betroffene zu Beteiligten machen und gemeinsam an der Lösung arbeiten“, betont Mlakar. „Da braucht man als Berater gute Antennen für den Kunden.“

Ob ein Bewerber diese „Antennen“ habe, sei bei der Auswahl der Berater sehr wichtig, sagt Mlakar. Er selbst ist promovierter Volkswirt und seit mehreren Jahren in der Beratung tätig. Unter seinen Kollegen bei excientes, einem Spin-Off einer großen Unternehmensberatung, das seit 2008 am Markt ist, sind einige Betriebswirte, aber auch ein Mathematiker, ein Chemiker und ein Philosoph. „Wichtiger als Fachwissen sind für uns Kommunikationsstärke, ganzheitliches und unternehmerisches Denken, analytische Fähigkeiten, Kreativität und Empathie.“ Wer als Hochschulabsolvent bei excientes einsteigt, wird schnell in Kundenprojekte eingebunden, dabei aber immer von einem erfahrenen Berater unterstützt – fördern und fördern ist die Maxime.



Ähnlich halten es die Consultants bei goetzpartners: Einsteiger sind ab dem ersten Arbeitstag beim Kunden im Einsatz und werden als vollständige Teammitglieder gesehen. Selbstständiges und eigenverantwortliches Arbeiten ist gefragt – auch hier gibt es Unterstützung von den anderen Consultants. Derzeit sind an den goetzpartners-Standorten in München, Frankfurt und Düsseldorf etwa 75 Consultants tätig, und es werden mehr. „Wir sind auf Wachstumskurs und stellen weiter ein“, sagt Marc von Braun als Recruiting-Verantwortlicher von goetzpartners. Gesucht werden Absolventen und Consultants mit ein bis zwei Jahren Berufserfahrung – das können auch Quereinsteiger sein, die beispielsweise aus der Industrie kommen und sich fundiertes Wissen über die Branche erarbeitet haben. Meist sind es Kaufleute, die bei goetzpartners einsteigen. Haben sie ein Diplom in der Tasche, ist ihre erste Position die des Associate Consultant, mit einem Bachelor fangen sie als Business Analyst an. Nach ein- einhalb bis zwei Jahren nehmen sie die nächste Stufe auf der Karriereleiter und werden zum Consultant befördert, die Business Analysts nach ein bis zwei Jahren zum Associate Consultant. Bis zur Partnerschaft vergehen im Schnitt zehn Jahre.

Das Anforderungsprofil ist umfangreich: Das Studium sollte zügig durchlaufen und mit einem guten Abschluss beendet worden sein. „Mindestens eine zwei vor dem Komma“, wünscht sich von Braun. Dazu sollten die Hochschul-

abgänger diverse Praktika nachweisen können und sich auch in anderen Themengebieten engagiert haben – gute Chancen hat, wer an der Uni aktiv war, Aufgaben in einem Verein übernommen hat oder in einer studentischen Unternehmensberatung Erfahrung gesammelt hat.

Obligatorisch ist natürlich auch mindestens ein Auslandsaufenthalt – und es sollte möglichst ein Praktikum sein, nicht nur ein Auslandssemester. Wer das alles vorweisen kann, wird vermutlich zum Bewerbungstag eingeladen. Marc von Braun erklärt: „Dann erwarten wir von den Kandidaten natürlich, dass sie Bilanzen lesen und Vertriebsdaten auswerten können. Außerdem sollten sie zeigen, dass sie analytisch stark sind und in der Lage, komplexe Themen in ihre Bestandteile zu zerlegen und neu zu strukturieren. Mindestens ebenso wichtig ist Authentizität. Nur so können wir feststellen, ob die Bewerber zu uns passen. Das gilt auch umgekehrt für die Bewerber.“ Im Job müssen Consultants ihre analytischen Fähigkeiten dann mit Kreativität, Risikobewusstsein und Weitsichtigkeit verbinden – jetzt mehr als je zuvor. Marcel Mlakar verdeutlicht: „Im Prinzip müssen wir als Consultants die Finanzdienstleister zurzeit dabei unterstützen, ihre Anreizsysteme zu ändern und zu diversifizieren. Dabei geht es vor allem um die Frage, wie man die Anreizsteuerung so gestalten kann, dass nachhaltiges Handeln gefördert wird.“

DIE KRISE IN ZAHLEN

Vernichteter Börsenwert im Bankensektor:
5,5 Billionen US-Dollar

Anzahl Banken mit einem Börsenwert von mehr als 100 Milliarden US-Dollar 2007:
11

Anzahl Banken mit einem Börsenwert von mehr als 100 Milliarden US-Dollar 2008:
4

Durchschnittliche Aktienrendite (Total Shareholder Return/TSR) im weltweiten Bankensektor 2008:
-53,6 Prozent

Durchschnittliche Aktienrendite im deutschen Bankensektor 2008:
-61,9 Prozent

Durchschnittliche Aktienrendite im US-amerikanischen Bankensektor 2008:
-43,8 Prozent

Durchschnittliche Aktienrendite aller Branchen (einschließlich des Finanzsektors) 2008:
-43,3 Prozent

Durchschnittliche Aktienrendite aller Branchen (einschließlich des Finanzsektors) 2007:
15,2 Prozent

Quelle: The Boston Consulting Group (BCG) Studie „Living with New Realities“