

STARK AUS DER KRISE



Wer als Berater arbeiten möchte, muss viele Qualifikationen mitbringen. Dafür erwarten ihn spannende Aufgaben. Jochen Kienbaum gibt Tipps für angehende Consultants und erklärt, wie man aus der Krise gestärkt hervorgeht.

Warum sollten Absolventen gerade jetzt in der Krise in die Unternehmensberatung einsteigen?

Generell ist es zurzeit eher schwierig für Absolventen. Kunden erwarten von Beratern in der aktuellen Lage Berufs- und Lebenserfahrung. Trotzdem können Einstiegspositionen als Beratungsassistent oder Researcher gute Einblicke vermitteln und mittelfristig Perspektiven eröffnen.

Hat sich in den vergangenen Monaten das Anforderungsprofil für Einsteiger geändert?

In der Krise setzen sich die Besten durch. Deshalb können manchmal auch junge Leute sehr gute Ergebnisse erzielen, Ideen produzieren und so positiv auffallen. Live zu erleben, wie in Unternehmen die Krise bewältigt wird, macht auch junge Persönlichkeiten stark.

Welche Bereiche rücken verstärkt in den Vordergrund?

Kostenmanagement und Strategien zur Liquiditätsverbesserung sind derzeit besonders wichtig. Ausserdem ist gute Kommunikation ein entscheidender Erfolgsfaktor für die vielfältigen Change-Prozesse, die heute und morgen in den Unternehmen ablaufen. Es muss

darum gehen, die Motivation der Kernführungskräfte und Spezialisten zu optimieren. Im Rahmen des Talent Managements ist das Ziel, die besten Talente im Unternehmen zu identifizieren, zu entwickeln und zu halten.

Wie sehen talentierte Berater aus?

Wichtig ist eine besondere Befähigung zu Analyse und Konzeption. Gute Rhetorik und Überzeugungskraft sowie Verkaufs- und Präsentationstalent gehören ebenfalls dazu. Schliesslich haben talentierte Berater eine Portion Vermittlungsbefähigung und psychologisches Talent – die Fähigkeit, andere zu überzeugen.

Was bringen sie Besonderes mit?

Eine interkulturelle Ausbildung ist wichtig. Dazu gehören auch exzellente Fremdsprachenkenntnisse. Eine hohe Arbeitsmotivation, Mobilität und Flexibilität zeichnen talentierte Berater ebenfalls aus.

Woran erkenne ich, ob ich das Zeug zum Berater habe?

Prüfen Sie die genannten Anforderungen mit einer Checkliste ehrlich an sich selbst. Machen Sie Praktika in Unternehmensberatungen, um zu testen, wie Ihnen die Arbeitsinhalte zusagen.

Jochen Kienbaum

Jochen Kienbaum ist Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International GmbH sowie der Kienbaum Executive Consultants GmbH. Im Anschluss an seine Bankausbildung studierte er Wirtschaftswissenschaften an der TU Berlin. Nach zahlreichen internationalen Industriepraktika übernahm er 1976 den Aufbau und die Leitung der Beratungsgesellschaft Kienbaum Berlin GmbH. 1979 trat er als geschäftsführender Gesellschafter in die Leitung der Kienbaum Unternehmensgruppe ein und ist seit 1986 Vorsitzender der Geschäftsführung der Kienbaum Consultants International GmbH.

Was ist das Schöne am Beraterdasein?

Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben und ein breites Themenspektrum. Man lernt viele Branchen, Städte und Länder kennen. Spannend ist, dass man immer wieder mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten und Aufgabenstellungen konfrontiert wird.

Auf welche Schwierigkeiten muss ich mich gefasst machen?

Herausfordernd am Berater-Job ist, dass man sehr wenig Zeit für Privates hat und ständig unterwegs ist. Die richtige Work-Life-Balance zu halten, kann sehr schwierig sein.

Kienbaum hat in seiner 64-jährigen Geschichte zahlreiche Büros im Ausland eröffnet – zuletzt 2007 in Japan und 2008 in London. Wie hoch bewerten Sie Internationalität bei Bewerbern?

In Rumänien und Bulgarien sind wir inzwischen ebenfalls präsent. Die Internationalität von Nachwuchsführungskräften wird immer wichtiger, weil das Management zunehmend multikulturell besetzt wird. Deshalb sollte man schon früh Auslandserfahrung sammeln: in der Schule, der Universität, in Business Schools oder bei privaten Reisen.

Seit 1985 führen Sie die Geschäfte von Kienbaum. Werden Sie 2010 Ihr 25-jähriges Geschäftsführer-Jubiläum sowie 65 Jahre Kienbaum besonders feiern?

Wenn Sie mich nicht erinnert hätten, hätte ich dieses Doppeljubiläum fast vergessen. So werden wir eine Flasche Champagner trinken. Ich sollte kürzlich an der Zeppelin University einen Vortrag über mein Lebenswerk halten. Ich habe geantwortet, dass ich mich dafür zu jung fühle und lieber noch arbeiten und Erfahrung sammeln will.

Welche Bilanz ziehen Sie aus ihren langjährigen Erfahrungen?

Manchmal denkt man, man habe schon alles gesehen, aber es gibt doch immer wieder neue Herausforderungen. Ja, es gibt Routinen, aber die meisten Beratungsfälle sind doch unterschiedlich. Man muss als Berater sehr viel Methodenwissen haben, um gemeinsam mit Kunden Probleme zu lösen. Schnelligkeit und Kompromisslosigkeit in der Umsetzung sind sehr wichtig.

Eine wichtige Erkenntnis aus meiner langjährigen Beratertätigkeit ist, dass das Wissen über die Situation des eigenen Unternehmens im Management sehr hoch ist. Ausserdem habe ich die Erfahrung gemacht, dass Beratung nur dann erfolgreich ist, wenn auch konkrete Massnahmen zur Realisierung definiert sind, also eine Umsetzungsorientierung gegeben ist.

Wie verhält man sich in Stresssituationen?

Ich habe gelernt: Je stressiger es wird, desto ruhiger muss man selbst werden, um einen klaren und kühlen Kopf zu bewahren. Als Berater muss man sich zurücknehmen und dem Management zuhören können, denn viele Lösungen kommen aus dem Zusammenspiel von unternehmerischem Wissen und Berater-Know-how.

Was waren für Sie besondere Herausforderungen und wie haben Sie diese gemeistert?

Die Krise 2001 und 2002 nach dem Platzen der New Economy-Blase hat uns sehr herausgefordert. Die Nachfrage brach ein, die Geschäftszahlen waren alles andere als rosig. Ich musste schnell handeln. Wir haben intelligent gehaushaltet und uns gleichzeitig neu und noch besser aufgestellt für den nächsten Aufschwung – die Geschäftsentwicklung der vergangenen Jahre mit hohen Wachstumswerten beim Umsatz haben uns Recht gegeben.

Wie sieht die Zukunft in der Beratung aus?

Die Beratung wird immer internationaler werden. Sie wird noch stärker in Richtung konkreter und schnell verfügbarer Ergebnisse, also Umsetzungsorientierung gehen. Es geht darum Nutzen zu produzieren, indem die Berater das Unternehmen durch Kreativität, Kompetenz und Souveränität bereichern.

Es wird weiterhin grosse und kleine Beratungsunternehmen geben: grosse, die Strategie-, Restrukturierungs- und Change-Projekte betreuen, und kleine, die in speziellen Nischen operieren, von denen man auch leben kann.

Das Interview führte Verena von Herwarth