

## Die Davids der Unternehmensberatung gegen McKinsey

Manager heuern gern McKinsey & Co an, wenn sie ihre Agenda durchsetzen wollen. Aber auch Betriebsräte lassen sich beraten.

Von Till Neuscheler und Klaus Max Smolka

FRANKFURT, 30. Dezember. Als der Chemie- und Pharmakonzern Merck vor Jahren einen Umbau beschloss, sollte unter anderem die Chemische Fabrik Lehrte (CFL) dran glauben. Der Dax-Konzern wollte das – profitable – Werk in dem Ort zwischen Hannover und Peine schließen. Um in dem Konzernumbau die ärgsten Grausamkeiten zu stoppen, holte sich Mercks Betriebsrat Hilfe von außen: Kemper & Schlomski aus Dresden, eine Unternehmensberatung, die auf Arbeitnehmerbelange spezialisiert ist. Die eruierte auch den Markt nach möglichen Käufern für CFL. Merck sperrte sich lange dagegen, beharrte auf der Schließung. Doch am Ende setzten sich die Arbeitnehmerberater durch.

Eine ungewöhnliche Geschichte, denn in der Welt der Fusionen und Übernahmen sucht normalerweise der Vorstand einen Käufer – und die Belegschaft stellt sich quer. Hier aber suchten Arbeitnehmer einen Investor und setzten sich gegen den Widerstand des Managements durch. Der Fall zeigt: Nicht nur Manager suchen die Hilfe von Unternehmensberatern, auch Betriebsräte und andere Arbeitnehmervertreter lassen sich von Beratern helfen. Oft ruft der Betriebsrat Berater, wenn das Management einen Personalabbau angekündigt hat. Betriebsräte suchen dann Hilfe, etwa zum Erstellen eines Gegenkonzepts.

Und so ist ein eigener Markt entstanden für Betriebsrats-Berater. Ihre Namen



Rolltreppe aufwärts: Auch Arbeitnehmer der Fahrstuhl- und Fahrtreppensparte von Thyssen-Krupp lassen sich beraten. Foto Bloomberg

sind nur wenigen bekannt. Mit dem Glanz der großen Strategieberater wie McKinsey, Bain, BCG und Roland Berger haben sie wenig zu tun. Auch gibt es nur wenige verlässliche Zahlen über das Marktvolumen der Betriebsrats-Berater. Der Markt ist klein und zersplittert, wie groß genau, weiß niemand. „Es gibt keine Bestandserhebung“, sagt Klaus Kost, Vorstand des Bundesverbands Arbeitsorientierter Beratung, in dem sich ein Teil der Betriebsrats-Berater zusammengeschlossen

hat. „Es gibt mittlerweile etwa 1000 Betriebsrats-Berater mit 200 verschiedenen Beratungsgesellschaften, die meisten sind mit fünf bis zehn Beratern aber sehr klein“, sagt Kost. Auch selbständige Ein-Mannberater seien darunter, nur weniger als ein Dutzend der Beratungsunternehmen hätten mehr als 30 Mitarbeiter. „Wir reden von Fliegen gegen Elefanten“, sagt Kost.

Sein eigenes Beratungshaus „PCG Project Consult“ in Essen beschäftigt rund

30 Mitarbeiter und erwirtschaftet rund 2,5 Millionen Euro Umsatz im Jahr. Derzeit berät das Unternehmen etwa einen der Gesamtbetriebsräte von Thyssen-Krupp und betreibt die Transfergesellschaft der insolventen Air Berlin, die rund 1800 Mitarbeiter des Boden- und Technikpersonals innerhalb von 12 Monaten in neue Stellen vermitteln soll. Die Aufgaben der Betriebsrats-Berater sind vielfältig: „Oft rufen Betriebsräte arbeitsorientierte Berater und Rechtsanwälte,

wenn das Management Personalabbau angekündigt hat“, sagt Kost. Berater helfen den Betriebsräten beim Erstellen eines Gegenkonzepts. Sie entwickeln Zukunftsszenarien; sie kontrollieren, ob Vereinbarungen zwischen den Tarifpartnern tatsächlich eingehalten werden; sie helfen beim Verhandeln über Sozialpläne. Auch beim Organisieren von Transfergesellschaften ist ihr Wissen gefragt. Und sie beschäftigen sich zudem mit Fragen des Arbeitsschutzes. In manchen Fällen hat der Betriebsrat nach dem Betriebsverfassungsgesetz einen rechtlichen Anspruch darauf, externe Berater hinzuzuziehen.

Auch Kemper & Schlomski gehört – mit 20 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz von (wie PCG) 2,5 Millionen Euro – schon zu den größeren Anbietern. Die Beratung zielt darauf, Kostensenkungen ohne oder mit möglichst wenig Stellenabbau zu erreichen. Von vielen Wettbewerbern unterscheidet sie sich zum einen dadurch, dass sie nicht von früheren Gewerkschaftern geprägt (und insofern nicht gewerkschaftsnah) ist – auch wenn sie mit den Gewerkschaften eng zusammenarbeitet, namentlich der IG BCE und der IG Metall. Zum anderen gibt sie sich betont unternehmerisch, schlägt Strategien und Geschäftsmodelle vor: wie das Unternehmen den Vertrieb verbessern könne, den Umsatz steigern oder Ähnliches. „Wir versuchen, keinen Klassenkampf zu führen“, sagt Geschäftsführer Thomas Schlomski. Bei Merck verhinderte Kemper & Schlomski nicht nur die Schließung Lehrtes, sondern erreichte auch, dass mehrere Konzerneinheiten im Haus blieben, die ausgelagert zu werden drohten. Zu weiteren Kunden gehören die Arbeitnehmer von Linde, momentan arbeitet die Beratung auch für Beschäftigte der Fahrstuhl- und Fahrtreppensparte von Thyssen-Krupp in Hamburg.

Um die Kräfte der Betriebsrats-Berater zu bündeln, hatte Kost einst die Gründung einer „Union Consulting AG“ vorgeschlagen. Ein Netzwerk von Spezialisten, die miteinander in einer Art Genossenschaft kooperieren, schwebte ihm vor, statt vieler Einzelkämpfer, die glauben, das ganze Spektrum abdecken zu müssen. Doch aus den Plänen ist nichts geworden. „Das ist schade“ sagt der Ökonom Diet-

mar Fink, „ein Zusammenschluss hätte ihre Schlagkraft sicher verbessern können“. Immerhin hat sich ein Teil der Berater organisiert und einen eigenen Verband gegründet, dem Kost vorsitzt. „Wir müssen mehr im Verbund arbeiten“, ist Kost noch immer überzeugt.

Die Anfänge des Beratungszweiges reichen in die 80er Jahre zurück – in die Zeiten der Werftenkrise und der Krise des Ruhrgebiets, erzählt Kost: „Damals haben arbeitsorientierte Berater oft Gutachten erstellt, in denen sie Forderungen an die Politik formulierten. Was kann man aufbauen, wenn etwas wegbricht?“ Oft ging es um Beschäftigungsförderung, die staatlich finanziert werden sollte. Mit dem Ende der DDR habe der Beratungsbedarf dann noch mal deutlich zugenommen, als schlagartig Zigtausende Arbeitsplätze auf dem Spiel standen.

Heute geht es nicht immer um die große Konfrontation gegen das Management: Bisweilen lassen Unternehmer ihre Betriebsräte auch einfach gewähren. Bei Betriebsänderungen müssen Unternehmen in bestimmten Fällen die Kosten übernehmen. Die durchschnittlichen Beratungshonorare liegen bei 25 Tagessätzen oder maximal 50 000 Euro. „Wenn wir einen einzigen Arbeitsplatz sichern, hat sich das schon gelohnt“, sagt Kost. Die Berater der Arbeitnehmerseite verlangen deutlich weniger als die großen Strategieberater: Während ein McKinsey-Berater am Tag rund 3500 Euro kostet, können, wollen oder dürfen die Arbeitnehmer-Berater weit weniger in Rechnung stellen. Kost und Schlomski sprechen von Tagessätzen um 2000 Euro. Viele kleine bekommen allerdings deutlich weniger. Es ist ein wenig wie David gegen Goliath.

Wenn die großen Strategieberater wie McKinsey, Bain, BCG oder Roland Berger ein Unternehmen beraten, geht es meist um Beratungsprojekte in Millionenhöhe. An Kleinstaufträgen von Betriebsräten haben sie kein Interesse. Sie wissen ganz genau, wo die lukrativen Großaufträge herkommen. Viele große Dax-Konzerne haben für Unternehmensberater jährlich Budgets im zweistelligen Millionenbereich eingeplant. Die Miniaufträge der Betriebsräte liegen unter ihrer Wahrnehmungsschwelle.