



Kunden-Interview  
**Kurt Unterhuber**  
 Deloitte Consulting

Assessment-  
 Center  
**Christiane Groß**

Vita  
**Mario Dänekas**

**InterSearch**<sup>®</sup>  
 WORLDWIDE

Aktuell: **Unser  
 Partner in Italien**

[www.mrgruppe.de](http://www.mrgruppe.de)  
[www.intersearch.org](http://www.intersearch.org)

## Unternehmensberatung: Quo vadis?

*Kurt Unterhuber, 37, studierter Betriebswirtschaftler, ist Partner des Unternehmens. Seit acht Jahren gehört er Deloitte Consulting an, hat zunächst sechs Jahre in Kanada, dann zwei Jahre in Italien verbracht und ist seit Mai dieses Jahres in München als Verantwortlicher für die Energiewirtschaft tätig.*

Deloitte Consulting gehört zu Deloitte Touche Tohmatsu, einem der größten Dienstleistungsunternehmen weltweit. Mit Wachstumsraten bis zu 35% jährlich hat sich Deloitte Consulting zu einer der führenden Beratungsfirmen der Welt entwickelt. Heute unterhält das Unternehmen Büros in 50 Ländern und beschäftigt 13.500 Consultants.

**Deloitte Consulting bietet seinen Kunden "a very different approach", sagt Ihre Werbung. Was machen Sie anders?**

Wir sehen Beratungsleistungen nicht als Nischen, sondern verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz. Wir bieten komplette Beratungen an, von der Strategie über Prozessgestaltung bis zur Implementation von IT-Systemen. Dabei berücksichtigen wir auch die Menschen, die von diesen Prozessen betroffen sind. Das zweite Standbein ist unsere Teamfähigkeit. Wir selbst treten als Team auf und arbeiten auch mit dem Kunden im Team. Die Hierarchien im Unternehmen versuchen wir flach zu halten.

**Die Krise der Aktienmärkte trübte die Aussichten vieler Branchen ohnehin schon. Da schockierten uns die Terroranschläge von New York. Wie erleben Sie als Beratungsfirma die derzeitige Situation?**

Unsere Firma hat immer einen gesunden konservativen Ansatz gewählt, wenn es um Investments und um die Ausbildung von Mitarbeitern ging, die ja unser größtes Kapital sind. In den Blütezeiten von E-Business haben wir sicher auch aggressiv geheuert, aber nicht so aggressiv wie manche unserer Mitbewerber. Deshalb haben wir jetzt einen Personalstand, der sich auch in der Rezessionsphase sehr gut managen lässt. Aufgrund unseres Ansatzes werden wir gerade jetzt immer wieder zu Firmen gerufen, um anstehende Probleme wie Prozess-Optimierung und Financial Performance Improvement zu lösen. Natürlich geht die Rezession nicht spurlos an uns vorbei. Wir merken, dass der Markt noch wettbewerbsintensiver wird, dass die Konkurrenz, v. a. die Firmen, die jetzt schon public gegangen sind, versuchen, die Preise zu drücken.

**Fürchten Sie noch weitere Auswirkungen? Wenn ja, für welche Branchen?**

Das hängt natürlich vom weiteren Geschehen ab. Grundsätzlich sehe ich die Energiebranche als nicht so krisenanfällig an, weil die Energieversorger ein sehr stabiles Geschäftsmodell haben. Der Energiemarkt ist nie von übermäßigen Wachstumsraten gekennzeichnet gewesen, daher wird auch die Nachfrage nicht so stark zurückgehen wie anderswo. Als gefährdet sehe ich eher den Erzeugungsbereich und die Finanzdienstleistungen. Dort zeichnen sich die Krisen schon ab, und es könnte sicher noch zu größeren Problemen kommen.

**Wo sehen Sie Ansatzpunkte, den Unternehmen zur Seite zu stehen?**

Nach dem E-Business-Hype der letzten Jahre besteht wieder eine starke Nachfrage nach klassischen Beratungsprodukten wie z. B. Performance Improvement. Die Firmen haben viel investiert, um schnell ans Internet angebunden zu werden, und dabei das Back Office vernachlässigt. Man kann also





über das Internet bestellen, aber solch ein Prozess muss ja auch in die Produktion, in die Auslieferung und

die Buchhaltung integriert werden. Da hatte man ein nettes Portal, doch die Kundenzufriedenheit war gesunken. Jetzt versuchen die Firmen, diese Lücken zu füllen.

**Mensch oder Maschine, Management oder neue Technologien - wo liegen die Defizite der meisten Firmen?**

Ich glaube, dass die Technologien schon sehr ausgereift sind und vielfältige Funktionalität bieten. Die Probleme bestehen eher beim Management, das zwar die Mitarbeiter kurzfristig auf neue Prozesse einstellt, ihnen aber Hintergründe und

Möglichkeiten nicht hinreichend erläutert. Nur so können aber die Mitarbeiter ihre Produktivität erhöhen. Gerade in der derzeitigen Situation, wo viele Arbeitsplätze verloren gehen, wird es immer mehr eine Management-Aufgabe, die verbleibenden Mitarbeiter als einen der wichtigsten Faktoren für einen Unternehmenserfolg zu sehen.

**Ein Fokus Ihrer Arbeit ist die Einführung von ERP-Systemen für effektive Abläufe der Geschäftsprozesse. Wann müssen Sie mit einer Marktsättigung von SAP rechnen, und wie reagieren Sie darauf?**

Ich glaube, dass SAP als Software-Anbieter in den letzten Jahren sehr erfolgreich nicht nur dem Markt folgt, sondern auch neue Produkte zur Verfügung stellt. Natürlich wird es eine Sättigung der klassischen ERP-Applikationen wie Finanzbuchhaltung,

Rechnungswesen oder Controlling geben. Aber SAP hat es verstanden, neue Produkte für den Bereich Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Strategic Enterprise Management und Data Warehouse anzubieten, die das Unternehmen in die nächste Phase führen können. Mit der Integration dieser neuen Produkte in die bisherigen ERP-Anwendungen wird sich SAP in diesem Markt weiterhin sehr stark behaupten können.

**Das Business-Magazin "Fortune" publiziert jedes Jahr die 100 besten Companies. Deloitte Consulting ist schon zum dritten Mal unter den Top Five. Stehen die Bewerber bei Ihnen Schlange? Nach welchen Kriterien suchen Sie den Nachwuchs aus?**

Nachwuchs zu rekrutieren war immer eine Herausforderung. Natürlich helfen uns solche Umfragen,

außerdem hat es sich herumgesprochen, dass Deloitte Consulting trotz der wirtschaftlichen Lage junge Talente einstellt. Worauf wir bei Menschen schauen, ist die Teamfähigkeit. Dazu gehört, innerhalb des Projektes als Teamplayer auftreten zu können, aber auch die Fähigkeit, sich in die Kundensituation versetzen zu können. Das spielt die Offenheit bezüglich unserer erfolgreichen Globalisierung eine Rolle, d. h., wir versuchen Leute einzustellen, die auch Interesse daran haben, mal in anderen Ländern zu arbeiten.

**Was sind die Trends der Topmanagement-Beratung für die nächsten zehn Jahre?**

Ich glaube, einer der Haupttrends wird sein, dass die Bereiche Strategie und Technologie immer weiter zusammenwachsen. Das ganzheitliche Arbeiten wird sich durchsetzen, weil die Technologien



InterSearch®  
WORLDWIDE



**EUREN – unser Partner in Italien**

EUREN wurde 1985 gegründet und ist eine der bedeutendsten Personalberatungen im italienischen Markt. Hauptsitz des Unternehmens ist Turin, Niederlassungen befinden sich in Mailand, Padua, Rom und Florenz. 20 Berater und Beraterinnen kommen aus unterschiedlichsten Bereichen der Unternehmen, wie z.B. Administration, Controlling, Marketing.

EUREN bietet die gesamte Bandbreite aller Beratungsleistungen die in Zusammenhang mit der Suche auf der Auswahl stehen. Schwerpunkt ist die Direktsuche, gefolgt von der anzeigengestützten Suche. Weitere Dienstleistungen sind Training, Unternehmensberatung und Output-Management-Beratung.



## Assessment-Center: Ergebnisse neuer Studie

Christiane Groß

reines Werkzeug werden, das jeder anwenden können muss, um am Markt zu bestehen. Der zweite Bereich ist, dass Berater immer mehr als Coaches auftreten werden. Sie helfen dem Management, die Mitarbeiter zu trainieren, sie in Projekte einzubeziehen und sie zu motivieren. Auch die Karriereplanung ist ein vernachlässigtes Gebiet. Welche Ziele soll ein Mitarbeiter anstreben? Welchen Level im Unternehmen kann er im nächsten Schritt erreichen? Gute Mitarbeiter zu bekommen und zu behalten wird den Erfolg einer Firma ausmachen.

Das Interview führte Regine Dee,  
freiberufliche Journalistin, Hamburg

MR wendet seit vielen Jahren erfolgreich Assessment-Center (AC) an, die sowohl zur Auswahl externer Bewerber als auch zur

Potenzialermittlung von internem Führungsnachwuchs dienen.

Jetzt liegen Erkenntnisse einer aktuellen Untersuchung des Lehrstuhls für Organisation (TU Berlin) in Kooperation mit dem Arbeitskreis Assessment Center e. V. vor, die unter 281 Unternehmen unterschiedlicher Größe und Branchenzugehörigkeit aus Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt wurde.

Danach ist es vor allem die Personalabteilung eines Unternehmens, die die Einführung von ACS

vorantreibt, seltener zeichnen der Vorstand oder interne Experten dafür verantwortlich. Rund zwei Drittel der Unternehmen bevorzugen eintägige oder zweitägige ACS mit durchschnittlich vier bis fünf Übungen.

Diese umfassen Gruppenübungen, Präsentationen und Zweiergespräche. Einzel-ACS werden vorrangig bei interner Auswahl auf höheren Hierarchiestufen eingesetzt. Computersimulationen finden bisher im Schnitt bei jedem zehnten AC Anwendung.

Die MR Personalberatung kann diese Ergebnisse aus ihrer umfangreichen Erfahrung in der Durchführung von mehr als 600 Assessment-Centern bestätigen. Verstärkt führte MR in den letzten Monaten Einzel-ACS zur Absicherung von Entscheidungen durch (für interne als auch für externe Kandidaten).

Wenden Sie sich bitte an unsere Diplompsychologin, Frau Christiane Groß, wenn Sie weitere Informationen zur Studie erhalten möchten bzw. Interesse am MR AC-Know-how besitzen.

Kontakt: Telefon 0 61 72/17 05 0  
e-mail: [c.gross@mrgruppe.de](mailto:c.gross@mrgruppe.de)

Der italienische Arbeitsmarkt ist geprägt durch einen großen Unterschied zwischen Nord- und Süditalien: In Süditalien steigt die Arbeitslosigkeit weiterhin an, während die Nordost-Regionen fast Vollbeschäftigung aufweisen. Der Automotive- und der Modebereich sind durch die derzeitige Krise besonders angegriffen, während die Sparten elektrotechnische Erzeugnisse, Pharmazeutika und Konsumgüter positiv dastehen.

EUREN InterSearch  
Corso G. Marconi, 13  
10125 Turin/Italien

Ansprechpartner:  
Dr. Giuliano Viani  
Telefon: 00 39 11 66 90 143  
Telefax: 00 39 11 66 93 104  
e-mail: [euren.intersearch@intersearch.it](mailto:euren.intersearch@intersearch.it)

# Italien

*Vita***Mario Dänekas****Senior-Berater MR Personalberatung, Bremen**

"Ein guter Personalberater muss ein Gefühl dafür entwickeln, welcher Bewerber zum Unternehmen und zum Team passt", sagt

Mario Dänekas. Nicht allein die Qualifikation entscheidet, wenn der 34-jährige Betriebswirtschaftler auf Kandidatensuche geht, sondern auch die Person. "Fachlich kann ein neuer Mitarbeiter schnell etwas nachholen - jemanden in seiner Persönlichkeit zu ändern ist hingegen sehr schwierig." Sich selbst sieht Mario Dänekas als Partner des zu beratenden Personalleiters oder Geschäftsführers, der nur dann erfolgreich sein kann, wenn er sich auf die spezifische Unternehmenskultur und die Besonderheiten einer Position einstellen kann.

Erfahrungen in der Einschätzung unterschiedlicher Persönlichkeiten konnte Dänekas bei der Bundeswehr sammeln. Als Zugführer, Kompaniechef und zuletzt als Trainer in der Führungskräfteentwicklung schulte er den Nachwuchs in den Bereichen Lernpsychologie, gruppenspezifische Prozesse, Kommunikation und Medieneinsatz.

Schon zu Beginn seiner Laufbahn einschließlich Offiziersausbildung und Trainertätigkeit befasste sich Mario Dänekas mit dem Transportwesen, der Logistik und der Materialwirtschaft. Moderne Methoden der Lagerhaltung waren bei der Bundeswehr ebenso gefragt wie die effiziente,

optimierte Ausgestaltung von Transportketten und Versorgungswegen. Schließlich war das Studium der Betriebswirtschaftslehre Teil des Ausbildungsgangs, wobei sowohl Wirtschafts- und Arbeitsrecht als auch Personalwirtschaftslehre auf dem Lehrplan standen.

Alles in allem eine gute Grundlage, um Ende 1997 den Sprung ins kalte Wasser zu wagen – sich von der Bundeswehr zu verabschieden und zur MR Personalberatung in Bremen zu wechseln. "Eine ideale Verknüpfung meiner Kenntnisse und eine Position, die mir selbstbestimmtes Arbeiten ermöglicht und viele abwechslungsreiche Aufgaben bietet", sagt Dänekas. Als Schwerpunkte seiner Tätigkeit haben sich für ihn mit der Zeit die Branchen Metallverarbeitung, Energieversorgung, Luft- und Raumfahrt sowie Touristik ergeben.

Welche Herausforderung für seine Arbeit die gegenwärtige Situation darstellt? Zunächst sei es wichtig, nicht ständig die angeblich drohende Gefahr von Rezession und Nullwachstum zu beschwören. "Hoch qualifiziertes Personal wird weiterhin gebraucht." Um seinen Kunden aber spezifische Lösungen anbieten zu können, muss sich ein Personalberatungsunternehmen genau positionieren. In welchen Segmenten arbeiten wir? Wie unterscheiden wir uns von anderen Unternehmen? Darüber hinaus gilt es, die Firmen bei Innovationen, z. B. der Internet-Rekrutierung, aktuell und qualifiziert zu beraten und dabei die Rolle eines Vorreiters für sie zu übernehmen – zu wissen, wo die Stärken, etwaige Probleme und

optimale Einsatzmöglichkeiten liegen. Seine Ziele? "Den Job so gut wie möglich machen. Gute Gespräche mit Kunden und Bewerbern führen und möglichst oft erleben, dass man Karrieren erfolgreich angeschoben oder beschleunigt hat."

Kontakt: Telefon 04 21/16 27 97 2  
e-mail: [m.daenekas@mrgruppe.de](mailto:m.daenekas@mrgruppe.de)

**MR News**

**Büro Düsseldorf:** Seit dem 1. Oktober 2001 verstärkt Felix Avemarg (Diplom-Kaufmann, 42) als Senior-Berater unser Team. Nach seiner Offizierslaufbahn bei der Bundeswehr startete er 1989 seine zweite berufliche Karriere in einer international tätigen Personalberatungsgesellschaft. Herr Avemarg verfügt über umfangreiche Beratungserfahrung im Direct Search, der anzeigengestützten Suche und in der Moderation von Management-Workshops.

**Büro Bremen:** Anfang des nächsten Jahres bietet das Bremer Büro zwei interessante Veranstaltungen an:

16. Januar 2002  
Expatriates und ihre Nebenwirkungen  
Wichtiges zur Entsendung und Wiedereinbindung

20. Februar 2002  
Geschäftsführerverträge – rechtliche Aspekte und Risiken

Kontakt und Anmeldung Büro Bremen

*InterSearch*<sup>®</sup>

WORLDWIDE LTD.

**MR** PERSONALBERATUNG GMBH**MAREJ** PERSONALMARKETING GMBH

20249 Hamburg · Kümmellstraße 1  
Telefon: 0 40/46 88 42 0 · Fax: 0 40/46 88 42 42  
e-mail: [hamburg@mrgruppe.de](mailto:hamburg@mrgruppe.de)

28195 Bremen · Spitzenkiel 14/15  
Telefon: 04 21/16 27 99 · Fax: 04 21/16 27 98 8  
e-mail: [bremen@mrgruppe.de](mailto:bremen@mrgruppe.de)

40597 Düsseldorf · Benrather Schloßallee 121  
Telefon: 02 11/77 92 89 0 · Fax: 02 11/77 92 89 99  
e-mail: [duesseldorf@mrgruppe.de](mailto:duesseldorf@mrgruppe.de)

61348 Bad Homburg · Louisestraße 101  
Telefon: 0 61 72/17 05 0 · Fax: 0 61 72/17 05 26  
e-mail: [bad.homburg@mrgruppe.de](mailto:bad.homburg@mrgruppe.de)

82008 Unterhaching · Ottobrunner Straße 37  
Telefon: 0 89/66 56 17 0 · Fax: 0 89/66 56 17 70  
e-mail: [muenchen@mrgruppe.de](mailto:muenchen@mrgruppe.de)

10369 Berlin · Storkower Straße 207  
Telefon: 0 30/42 18 40 0 · Fax: 0 30/42 18 40 23

Redaktion:  
Dr. Manfred Zeidler / Heidemarie Jordan

Nachdruck mit Quellenangabe  
MR Personalberatung gestattet