

DER GENERALISTISCHE ANSATZ

Die Altran Group wurde 1982 in Paris gegründet und ist heute nach eigener Aussage europäischer Marktführer im High Technology und Innovation Consulting. Das weltweite Netzwerk der Altran Group umfasst mehr als 100 Tochtergesellschaften und beschäftigt rund 18.000 Mitarbeiter in 20 Ländern. Der gebürtige Franzose Vincent Ohana (37) ist Geschäftsführer von Altran Deutschland und erläutert im Gespräch mit junior//consultant unter anderem, wie sich Systemdienstleister von Ressourcenanbietern innerhalb der Technologieberatungsansätze unterscheiden.

Der Selbstdarstellung Ihres Unternehmens kann man entnehmen, dass sich Altran zur "leidenschaftlichen Avantgarde" zählt. Was ist darunter zu verstehen?

Neben tiefem technologischen Know-how, hohen Erfahrungswerten und einer gelebten Partnerschaft mit dem Kunden – das sind übrigens Begriffe, die sehr viele Unternehmen für sich beanspruchen – steht Altran vor allem für Innovation. Wir sehen uns als Vorreiter, als Avantgardist, als „Schrittmacher“ in den Kundenprojekten. Und das ist durchaus als Metapher gemeint. Wir sind diejenigen, die genau wissen, wann man Gas geben muss, um Projektabschnitte zeitgerecht fertig zu stellen, oder auch mal etwas bremsen muss, damit einem im Projekt nicht die Luft ausgeht. Zusätzlich wissen wir, dass unsere Kunden vor allem unsere Leidenschaft für die Technologie schätzen – die Leidenschaft, die man entwickelt, wenn man von einem Thema fasziniert ist und nicht aufgibt, bis man die Herausforderung, die sich einem stellt, positiv erledigt hat.

Ihre Kunden wurden im vergangenen Jahr von der Wirtschaftskrise schwer gebeutelt. Auf was für ein Jahr 2009 blicken Sie mit Altran zurück und wie entwickelt sich dieses Jahr?

Wir können bei Altran in Deutschland mit dem Jahr 2009 zufrieden sein, da wir vergleichsweise gut über die Runden gekommen sind. Aus unserer Sicht hat das zwei Gründe. Zum einen haben wir eine gute Positionierung bei unseren Kunden, die uns als Generalunternehmer sehen und große Projektteile in unsere Verantwortung übergeben. Zum anderen wird Innovation von vielen Unternehmen als möglicher Weg aus der Krise gesehen. Da wir Innovationstreiber sind, wird es schwer, in diesem Bereich auf uns zu verzichten. Auch unser Altran Solution Center, in dem das Entwicklungszentrum angesiedelt ist, verhilft uns zu einem hohen Stellenwert beim Kunden.

Erzählen Sie uns doch bitte etwas über die Geschichte von Altran und Ihren Netzwerken?

Die Altran Group entstand Mitte der Achtziger Jahre aus einem Netzwerk von unterschiedlichsten Technologie-Beratungsunternehmen, die alle ihre eigene Identität – also Namen, Logo, Marktangebot – behielten, aber trotzdem zum internationalen Netzwerk gehörten. Mit Beginn der Globalisie-

rung und schwierigeren Marktbedingungen um das Jahr 2002/03 musste auch die Altran Group diese Strategie ändern. Die einzelnen Firmen in den unterschiedlichen Ländern wurden Schritt für Schritt zusammengefasst und der internationale Brand „Altran“ eingeführt, um besser auf die Anforderungen der Kunden reagieren zu können. In Deutschland haben wir diese Gruppenstrategie 2008 umgesetzt und vier Firmen fusioniert. Ab 2009 gibt es also „Altran in Deutschland“ und wir sind froh und stolz, diesen großen Schritt relativ problemlos geschafft zu haben.

Wie ist Ihr Haus im Marktumfeld positioniert, welche Kunden haben Sie und in welchen Punkten grenzen Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab?

Wir sind ein Technologie-Consulting-Unternehmen und sehen uns als Innovationstreiber. Zu unseren Kunden zählen große Unternehmen wie Airbus, BMW, Conti, Daimler, Vodafone oder Zeiss. Die Unterscheidung zu unseren Mitbewerbern liegt meiner Meinung nach eher im WIE als im WAS.

Wenn Sie von einer Positionierung als Technologieberatung sprechen, verstehen wir dies als höher angesiedelte Positionierung im Vergleich zum klassischen Ingenieurdienstleister wie es beispielsweise Ferchau darstellt. An welchen Stellen lässt sich die Arbeit einer Technologieberatung von der eines Ingenieurdienstleisters am deutlichsten differenzieren?

Das ist eine gute Frage, weil oft sogar in der Branche nicht klar differenziert wird oder Begrifflichkeiten vermischt werden. Zusätzlich ist es ja auch keine Frage von „weiter oben oder weiter unten

angesiedelter Positionierung“. Jede Art der Dienstleistung hat ihre Daseinsberechtigung und man kann natürlich mit verschiedenen Marktangeboten Geld verdienen.

Wir verstehen uns bei Altran aber eindeutig als Systemdienstleister oder Generalunternehmer, das heißt, wir übernehmen Verantwortung für Großprojekte. Der Kunde verlässt sich auf uns, dass wir große Projekte abwickeln und am Ende der Laufzeit in time und in budget die beauftragten Dinge an ihn abliefern. Zusätzlich haben wir einen generalistischen Ansatz, der uns ermöglicht, Technologien und Know-how von einer Branche zur nächsten zu transferieren. Das können wenige von unseren Konkurrenten, die meistens spezialisiert sind.

▼
Unverzichtbarkeit generiert jede Firma allein durch ihre Mitarbeiter. Das macht uns wählerisch.



Das Gegenteil von Systemdienstleistern sind aus unserer Sicht Ressourcenpartner, die dem Kunden kurzfristig Ressourcen – also Ingenieure – zur Verfügung stellen, die dann in den Kundenprojekten mitarbeiten, solange sie gebraucht werden.

Auch Strategieberatungen bieten mittlerweile Teams mit technologischer Beratungskompetenz. Der Bereich der Luftfahrt- und Automobilindustrie, die Sie eben als wichtiges Kundensegment genannt haben, hat zudem ein starkes Netzwerk aus Zulieferern, mit denen Sie gerade im Bereich der Innovationsberatung indirekt konkurrieren. Was macht Altran in diesem sehr wettbewerbsintensiven Bereich so unverzichtbar?

Natürlich gibt es Überschneidungen in der Kompetenz, aber das ist für uns noch nie zum Problem geworden. Mit unserer Schwesterfirma Arthur D. Little, einer der ältesten Strategieberatungen, arbeiten wir sogar eng zusammen, um für den Kunden einen entsprechenden Mehrwert zu schaffen. Und auch viele der Zulieferer, besonders in der Autoindustrie, sind unsere Kunden. Unverzichtbarkeit generiert jede Firma sowieso nur durch ihre Mitarbeiter. Aus diesem Grund sind wir hier auch besonders wählerisch.

Und wie zeigt sich dies konkret in den Anforderungsprofilen an Ihre Mitarbeiter? Schließlich steckt im Wort "Technologieberatung" nicht nur technisches Know-how, sondern auch Beratungskompetenz - zwei Dinge also, die in einer Person vereint nicht unbedingt massenhaft vorzufinden sind.

Das stimmt sicherlich zum Teil. Im Consulting-Geschäft braucht man auf alle Fälle soziale Kompetenz, Freude am partnerschaftlichen Umgang mit dem Kunden, Problemlösungskompetenz, kommunikative Skills, Diskussionsbereitschaft und vor allem Flexibilität. Wenn man diese Dinge nicht vorweisen kann, ist man im Beratungsgeschäft prinzipiell nicht gut aufgehoben. Allerdings muss man sagen, dass die Ausbildungen schon sehr gut sind und viele Bewerber die entsprechenden Skills verfügen. Was man bei Altran speziell noch mitbringen muss, ist die Leidenschaft zur Technologie, den Drive, die Begeisterung für schwierige Aufgaben und die Neugierde, auch mal über den Tellerrand zu schauen. Unsere Berater müssen immer einen Schritt weiter sein und die Fähigkeit haben, sich schnell in ►

“Das Fordern gehört auch dazu. Unsere Kunden erwarten viel von unseren Mitarbeitern - wir intern aber auch.“



neue und komplexe Aufgabenbereiche einarbeiten zu können.

Was bietet Altran denn Mitarbeitern, die solche Qualitäten mitbringen?

Wir fördern und fordern. Fördern im Sinne eines attraktiven Karrierepfades mit stetig wachsender Verantwortung und erhöhten fachlichen Kompetenzen. Seit 2009 haben wir auch unser internes Trainingsinstitut, die Altran Academy, in dem wir fachliche Schulungen, Methoden- und Beratungskompetenztrainings sowie individuelle Themen anbieten.



Kollegen aus Frankreich müssen sich meist speziell beeilen, damit Telefonkonferenzen pünktlich starten können.



Wir wollen uns als einer der besten Arbeitgeber in Deutschland etablieren – darauf arbeiten wir auch auf Geschäftsführebene hin.

Dazu gehört aber auch die zweite Seite der Medaille – das Fordern: die Kunden erwarten viel von unseren Mitarbeitern, genau wie wir intern. Uns ist wichtig, dass die Mitarbeiter auch internes Engagement zeigen und sich etwa im Solution Center oder als Trainer, Mentor und Altran-Votreter im Hochschulmarketing einsetzen.

Die Möglichkeiten, die wir anbieten, sind hier wirklich vielfältig.

Wie Sie bereits erwähnten, ist Altran international aufgestellt. Können Sie uns an einem Beispiel möglichst plastisch zeigen, wie die Arbeit in Ihrem internationalen Netzwerk abläuft und wie Ihre Kunden davon profitieren?

Nicht jeder Kunde hat internationale Fragestellungen, aber wenn, profitiert er natürlich von unserem Netzwerk, das wir sehr schnell abrufen und auf die einzelne Herausforderung abstimmen können. Wir realisieren zum Beispiel momentan eine Studie für die Internationale Energie Agentur im Bereich des Risiko Managements von Projekten bei erneuerbaren Energien. Um dieses Projekt erfolgreich durchzuführen, greifen wir auf Kompetenzen zurück, die in Hamburg, in UK bei ADL, in den Niederlanden, Italien und Spanien angesiedelt sind.

Wenn Sie mit international operierenden Unternehmen arbeiten, stellen Sie sicherlich auch die Mentalitätsunterschiede in der Arbeit fest. Welche Erfahrungen machen Sie da und wo haben deutsche Unternehmen und ihre Mitarbeiter ihre Stärken und Schwächen?

Natürlich gibt es Mentalitätsunterschiede, aber gerade das ist das Salz in der Suppe. Die Deutschen werden sicherlich als präzise und durch- oder umsetzungsstark erlebt. Kollegen aus Frankreich müssen sich meist speziell beeilen, damit internationale Telefonkonferenzen pünktlich starten können, in denen die deutschen Mitarbeiter schon auf den Beginn warten. Ich kann

das sagen, denn ich bin auch Franzose – aber in diesem Punkt bin ich schon zum Deutschen geworden ... (schmunzelt).



Wichtig ist vor allem Bescheidenheit, um Fehler zu erkennen und zuzugeben.



Auch in der Projektarbeit fällt auf, dass etwa Asiaten ihrem Chef, einem Projektleiter oder einem Kunden nie widersprechen würden, auch wenn sie die Sachlage anders beurteilen oder sich oft gar nicht vorstellen können, wie die Aufgabe bewerkstelligt werden könnte. Das verlangt von unseren Mitarbeitern, die zum Beispiel in China arbeiten, hohes Einfühlungsvermögen, um sowohl die Mitarbeiter des Kunden zu führen als auch dem Kunden gegenüber mit hoher persönlicher Wertschätzung einen fachlichen Standpunkt zu vertreten.

Sie sind schon sehr jung zum Topmanager geworden. Bleibt bei einer solchen Karriere etwas auf der Strecke?

Aus meiner Sicht ist es eine Frage der Selbstorganisation und Disziplin – aber auch der Prioritäten. Ich selbst spiele Fußball im Verein seit meinem 8. Lebensjahr. Dazu gehören mindestens einmal in der Woche ein Training und ein Spiel am Wochenende. Für mich ist Sport ein Ausgleich zum stressigen Alltag und die Zeit dafür nehme ich mir bewusst. Als Topmanager ist man auch dafür verantwortlich mit seiner Leistungsfähigkeit richtig umzugehen – da gehören Entspannungszeiten dazu.

Wie entspannen Sie, woran haben Sie Freude?

Wie gesagt zählt Sport zu meinen Hobbies, aber ich habe auch eine Schwäche für gutes Essen und gehobene Gastronomie. Und als Zeichen der Treue zu meinem Heimatland muss ich fairerweise zugeben, dass gute Rotweine aus dem Burgund für mich etwas ganz Besonderes sind.



Vincent Ohana

Nach seinem Studium zum Diplom-Kaufmann an der „High Graduate Business School“ in Lyon absolvierte Vincent Ohana 1997 ein halbjähriges Trainingsprogramm zum Business Development Manager bei der IMA (Institute of Management of Altran) und stieg anschließend als Business Development Manager in die ASKON Beratungs GmbH in Gummersbach ein.

Anfang 2002 übernahm er als Associate Manager bei der EUROSPACE GmbH die Verantwortung für eine Business Unit mit rund 25 Consultants und erhielt zudem die interne und groupweite Auszeichnung zum „Manager des Jahres und Coach des Jahres Altran 2002“. Anfang 2003

wurde er zum Associate Director der EUROSPACE GmbH, ab Oktober 2004 war Vincent Ohana als Geschäftsführer der Gesellschaft tätig. Er zeichnete seitdem für rund 300 Mitarbeiter in ganz Deutschland verantwortlich und generierte einen Umsatz von rund 30 Millionen Euro.

Seit dem Zusammenschluss der EUROSPACE GmbH im Januar 2009 mit den anderen Tochterunternehmen der Altran Group – ASKON ConsultingGroup, BERATA und Altran CIS – zur Altran GmbH & Co. KG ist er als Geschäftsführer von Altran in Deutschland verantwortlich.

Vincent Ohana ist verheiratet. Zu seinen Hobbies zählen Fußball und Golf.

Vielen Dank für Ihre Offenheit. Ein Thema, welches gerade im Umfeld der oft "unfehlbaren" Beratungsgesellschaften ein Tabuthema ist, betrifft die eigenen Fehler. Welche beruflichen Fehler haben Sie gemacht - und welche Lehren haben Sie für sich persönlich daraus gezogen?

Im Zuge meines Berufslebens habe ich ohne Frage viele Fehler gemacht. Fehler sind wichtig, um sich entwickeln zu können. Das Essentielle dabei ist viel mehr, eine gewisse Bescheidenheit zu haben, um die Fehler zu erkennen, sie zuzugeben und sich dann rasch zu überlegen, wie man es das nächste Mal besser machen kann.

Da Sie mich für meine Offenheit gelobt haben, darf ich Ihnen auch eine Frage stellen?

Sicher.

Ich bin gespannt, wie offen Sie sind. Also: Wie ich gesehen habe, haben Sie schon viele Vorstände von Beratungsgesellschaften interviewt.

Gibt es etwas, das Sie an der Beratungsbranche kritisch sehen?

Ja, durchaus. Bei den Vorständen habe ich oft das Gefühl, dass sie in ihren Anforderungsprofilen an zukünftige Mitarbeiter zunehmend wirkliche Typen im Kopf haben. Sie möchten unangepasste Querdenker in ihren Teams haben, weil sie verstanden haben, dass sie einen bestimmten Input nicht von stromlinienförmigen Karrieristen bekommen. In den direkten Recruitingprozessen sind die Barrieren für solche Typen jedoch oft so gestrickt, dass diese keine Chance haben, entdeckt zu werden. Das ist nicht gut gelöst.

Und bei welcher Frage in Ihren Interviews wissen Sie vorher, was der Gesprächspartner antworten wird?

Wenn man die obligatorische Frage nach dem "Was raten Sie unseren Lesern, die

in der Beratung Karriere machen wollen?" stellt, kommt meistens dasselbe raus. Die Branche gilt ja doch mancherorts als humorbefreit, weil sie sich sehr ernst nimmt – da erwarte ich nicht unbedingt, dass jemand mit "Be young, be foolish, be lucky in love!" antwortet. Aber vielleicht ist unsere Frage auch einfach überflüssig und wir sollten sie nicht mehr stellen. Bin ich nun wieder dran?

Gerne.

Was raten Sie unseren Lesern, die in der Technologieberatung Karriere machen wollen?

... (lächelnd verweigert er hier die Aussage) ■

Die Serie "CEO-Interviews" in junior//consultant: In den letzten Ausgaben sprachen wir mit Martin Koehler (BCG), Magnus Weddigen (Bain) und Bernd Rolfes (ZEB). Nachzulesen sind die Interviews auf www.academicworld.net.

Dieser Artikel ist erschienen in:

junior//consultant



Das Fachmagazin für den Beraternachwuchs und Young Professionals

- Zielgruppe: Studenten, die sich für einen Einstieg in die Consultingbranche interessieren!
- Professoren für Unternehmensberatung sind unsere ständigen Autoren!
- Studien, Erfahrungsberichte und Interviews direkt aus den Beratungsgesellschaften!
- 95% aller studentischen Unternehmensberatungen gehören zu unseren Partnern und Lesern!