

Zurück auf dem Wachstumspfad?

Den Beratungsdienstleistern gelingt es unterschiedlich gut, sich auf die Marktveränderungen einzustellen. Ein Überblick über die aktuelle Branche.

Auch für die Beratungsbranche scheint inzwischen zu gelten: Heute fressen nicht mehr die Großen die Kleinen, sondern die Schnellen die Langsameren. Ein Trend, der schon seit einigen Jahren sichtbar wird, hat sich in der Krise 2009 weiter verstärkt: kleinere und mittlere, hoch-spezialisierte Beratungsunternehmen erweisen sich als flexibler und wachstumsstärker als die großen Marktteilnehmer und konnten Marktanteile hinzugewinnen. Die Nachteile kleiner Betriebseinheiten werden durch Vernetzung mit anderen Unternehmensberatungen kompensiert.

Für die Branche gilt es, sich auf die neuen Marktdynamiken auszurichten. Gab es nach Angaben des europäischen Dachverbandes der nationalen Beraterverbände FEACO im Jahr 2008/2009 noch ein Wachstum von 8 Prozent bei einem Gesamtumsatz von 86,7 Milliarden Euro in Europa (ein knappes Drittel des weltweiten Marktes für Beratungsdienstleistungen), hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) 2009 in seiner Studie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2009/2010“ Verluste in Deutschland von 3,1 Prozent bei einem Umsatz von 17,6 Milliarden Euro ermittelt. In der Schweiz verzeichnete der Unternehmensberaterverband ASCO ein Minus von 4 Prozent auf insgesamt 1,25 Milliarden Franken in seiner Studie „Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2010“. Bei den der Sparte Information und Consulting der Wirtschaftskammer Österreich angeschlossenen Unternehmen wurde für 2009 ein nominales Umsatzwachstum von 2 Prozent ermittelt.

Inzwischen hat die Beraterbranche wieder Grund zum vorsichtigen Optimismus: Der Markt für Beratungsdienstleistungen wächst derzeit stärker als die Gesamtkonjunktur. Der BDU geht von Wachstumsraten von 5 Prozent für Deutschland aus, die ASCO prognostiziert 4 Prozent für die Schweiz. Damit wäre die Delle des Vorjahres ausgeglichen. In einer aktuellen Studie

des globalen Beratungsmarktes prognostiziert Kennedy Information, dass die Wachstumsraten in den nächsten drei Jahren moderat bleiben und nicht an die teilweise zweistelligen Steigerungen in den Jahren vor der Krise heranreichen werden. Die grundsätzliche Dynamik wird weltweit ähnlich sein, allerdings von unterschiedlichen Niveaus ausgehend.

Keine Statistik ohne Interpretation

Die Daten beziehen sich auf die klassische Unternehmensberatung in den Feldern Strategie-, Organisations-, Human Resources- und IT-Beratung. Alle Daten, die zum Beratungsmarkt publiziert werden, sind jedoch interpretationsbedürftig, da typischerweise unterschiedliche Definitionen, Segmentierungen und Abgrenzungen zu Grunde liegen. Zum einen ist Beratung als Dienstleistung nicht eindeutig definiert. Zum anderen werden die Beratungsbereiche wie Management-, Personal- oder IT- und Technologieberatung unterschiedlich abgegrenzt.

Projekte in einem Beratungsbereich führen zu Folgeprojekten in weiteren Bereichen. Die Grenzen zwischen den Bereichen werden damit fließend. Auch die Abgrenzung zwischen klassischen Unternehmensberatern und anderen Dienstleistern, wie Wirtschaftsprüfern, Anwaltskanzleien, Anbietern von beruflicher Weiterbildung, Media Agenturen und anderen, ist schwierig, da eine Ausweitung der Leistungsangebote in andere Beratungskategorien auf breiter Ebene stattfindet. Die länderspezifische Zuordnung führt zu weiteren Verzerrungen: So haben gerade in der Krise zahlreiche in Deutschland ansässige Beratungsunternehmen ihre Mitarbeiter im Ausland eingesetzt, die Umsätze aber in Deutschland verbucht.

Zwei weitere Bereiche der Unternehmensberatung werden in Statistiken selten erfasst und oft auch unterschätzt: Zum einen sind hier die unternehmensinternen

Berater zu nennen. Mehrere hundert solcher Inhouse Consulting-Einheiten gibt es im deutschsprachigen Raum. Sie können in den Unternehmen als starke Wettbewerber für externe Berater auftreten, sind aber je nach Rollenverständnis auch deren Partner. Etliche Inhouse-Berater bieten außerdem ihre Dienstleistungen auf dem externen Markt an. Die zunehmende Entwicklung hausinterner Consulting-Kompetenz, oft eingebracht von früheren Mitarbeitern externer Beratungshäuser, ist zweifellos ein Grund für die Wachstumsschwäche mehrerer großer Beratungsunternehmen.

Zum anderen sind die Anbieter von Produkten, die Beratung im Zusammenhang mit ihrem Produktportfolio anbieten, statistisch nicht erfasst. Dazu zählen beispielsweise Geräte- und Anlagenhersteller, aber auch die Computer- und Telekommunikationsbranche, die wichtige Felder der Technologieberatung darstellen.

Der BDU hat deshalb auch beratungsnahe Dienstleistungen untersucht. Rechnet man zum genannten Umsatz von 17,6 Milliarden Euro, der im klassischen Consulting erzielt wurde, die Systemintegration, die Software-Entwicklung, Outsourcing und die Personalberatung hinzu, so ergibt sich in Deutschland für 2009 ein Gesamtumsatz von 25,8 Milliarden Euro.

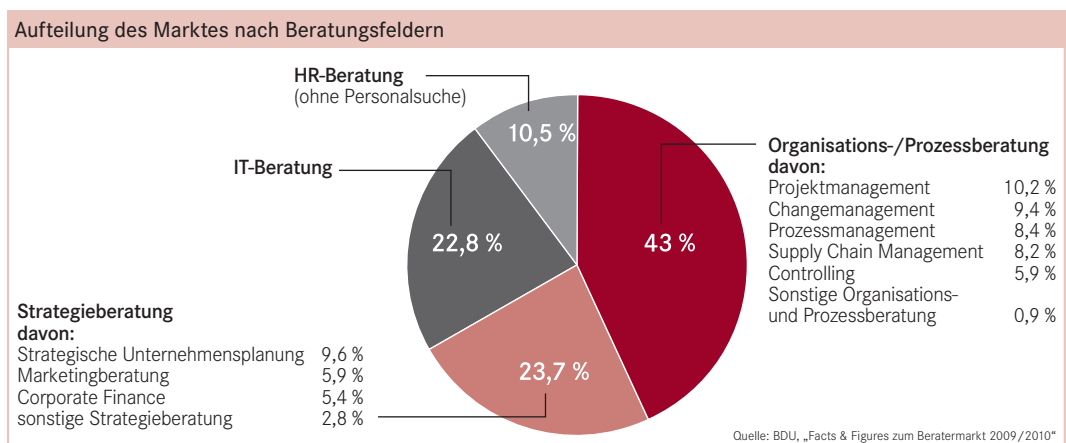
Die Strategieberatung musste 2009 laut BDU Umsatzverluste hinnehmen (minus drei Prozent), noch stärker traf es die Organisations- und Prozessberatung (minus 6,2 Prozent), wo vor allem kostenintensive Umsetzungsprojekte zurückgestellt wurden. Es ist zu erwarten, dass angesichts des so entstandenen Nachholbedarfes in diesen Segmenten im Jahr 2010/2011 eine deutliche Steigerung auftreten wird. Die IT-Beratung konnte hingegen sogar in 2009 ein Wachstum von 2,3 Prozent erzielen. Mit Themen wie Cloud Computing versprechen sich die Kunden direkte Kostenvorteile. Mit Blick auf den Schweizer Markt legt ASCO eine

Übersicht über die zu erwartenden Trends in den funktionsorientierten Beratungssegmenten aus Kunden- und Beratersicht vor. Allerdings werden die dort prognostizierten Trends nicht in allen deutschsprachigen Ländern gleich ausgeprägt sein. Während beispielsweise in der ASCO-Studie der Bereich Merger&Acquisitions als rückläufig eingeschätzt wird, sieht der BDU-Präsident Antonio Schnieder 2010 als ein günstiges Jahr für Übernahmen an. Auch der aktuelle M&A-Report des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung berichtet von einem starken Anstieg der abgeschlossenen Transaktionen. Das Thema Kooperationsmanagement (beispielsweise in Form von Allianzen mit anderen Unternehmen, Lieferanten oder Hochschulen) wird für viele Firmen in einer zunehmend vernetzten Welt überlebenswichtig. Neben diesen und anderen Strategieberatungsthemen, darunter auch Nachhaltigkeit und Compliance, werden in naher Zukunft weiterhin Kostenstruktur-Projekte auf der Agenda stehen.

Mehr als die Hälfte der Nachfrage nach Beratungsdienstleistungen entsteht in Deutschland laut BDU im verarbeitenden Gewerbe (31,6 Prozent) und bei den Finanzdienstleistern (23,8 Prozent). Auch der öffentliche Sektor trägt mit 10,2 Prozent deutlich zur Nachfrage bei. Unter anderem sollen Prinzipien der schlanken Produktion im Sinne einer „Lean Administration“ auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden.

Unternehmensberater im Rollenwechsel

Die Spezialisierung von Beratern ist nicht immer fach- und branchenspezifisch, sondern zunehmend auch kundenspezifisch. Aufgrund zahlreicher Entlassungswellen fehlt in vielen Unternehmen das Personal für die Bewältigung von Veränderungsaufgaben. Gerade Einzelberater und kleinere Beratungsunternehmen werden dann nicht mehr nur in klassischen Projekten,



sondern auch als verlängerte Werkbank, als Zu- und Abarbeiter für Führungskräfte genutzt. Der Consultant erfährt dabei einen Rollenwechsel vom „Ratgeber“ zum „Management-Unterstützer“ und „Realisierer“.

Hinsichtlich der Breite der Angebotspektren kann man zwei gegenläufige Trends feststellen: einerseits der durch die Anbieter und Kundennachfrage getriebene Trend zum allumfassenden „One Stop Shopping“-Anbieter und die Ergänzung des Serviceangebots um weitere Kompetenzen. Dieser Trend manifestiert sich in der Politik einiger Großunternehmen, nur noch mit wenigen, intern gelisteten Beratungshäusern zusammenzuarbeiten. Andererseits ist ein Kundenverhalten festzustellen, sich bewusst für unterschiedliche Disziplinen verschiedene Berater ins Haus zu holen. Diese Rosinenpicker-Strategie wird gewählt, um sich nicht zu sehr von einem Anbieter abhängig zu machen, aber auch, um das für ein Teilproblem am besten qualifizierte Beratungsunternehmen beschäftigen zu können. Auch für große Beratungsunternehmen ergibt sich dadurch die Notwendigkeit zur projektbezogenen Zusammenarbeit mit ihren Wettbewerbern. Gleichzeitig werden interne Mitarbeiter und Beratergruppen einbezogen, womit die Anforderung an das Projektmanagement steigt und was mit der Erwartung eines Know-How Transfers an den Kunden verbunden ist.

Um den Markt für Beratungsdienstleistungen bewerben sich in Deutschland rund 13.000 Unternehmen

mit insgesamt knapp 85.000 Beratern. Damit beschäftigt die durchschnittliche deutsche Unternehmensberatung weniger als sieben Berater, allerdings bei einer starken Streuung: Circa ein Drittel der Berater arbeiten laut BDU in einer der 60 größten Beratungsgesellschaften. Nach der ASCO-Klassifikation sind in der Schweiz 570 Firmen mit 3.300 Beratern am Markt.

Nach der Lünendonk-Liste werden die umsatzstärksten Firmen in Deutschland von McKinsey & Company Inc. mit einem Umsatz von mehr als 500 Millionen Euro im Jahr angeführt. Allerdings steht gerade das Geschäftsmodell der klassischen großen Managementberatungen auf dem Prüfstand. Deren Kunden, üblicherweise die Groß-Unternehmen, emanzipieren sich durch den Ausbau und die steigende Professionalisierung der internen Beratungseinheiten immer mehr von diesen Beratungshäusern. Die zunehmend modularisierten und standardisierten Beratungsinstrumente und -ansätze sind bei diesen Unternehmen bereits bekannt. Es gibt eine Bewegung weg vom Hausberater mit Dauer-Abonnement, die Kostenstrukturen der großen Beratungsunternehmen werden stärker hinterfragt und es wird auf allen Unternehmensebenen strickt auf den „Return on Consulting“ geachtet.

Abschläge auf die Honorare, wie sie in den Krisen-jahren verbreitet waren, sind jetzt schwer zurückzudrehen. Zumindest in den reifen Industrieländern gibt es keinerlei Anzeichen für die Möglichkeit, deutlich

Entwicklung bei Beratungssegmenten aus Kunden- und Beratersicht

Consulting Schwerpunkt	Bereich	Beratungsunternehmen	Kundenunternehmen
Strategieberatung	Unternehmensstrategie/Geschäftsmodelle	↑	↗
	IT- und Online-Strategie	→	↑
	Marketing und Verkaufsstrategie	↗	↗
	Corporate Finance	↓	↘
	Mergers & Acquisitions	↘	↘
Organisations- und Prozessberatung	Finance & Controlling	→	↗
	Shared Services	↘	↘
	Supply Chain Management	→	→
	Direct & Indirect Procurement	↓	↓
	Lean Management	→	↘
	Cost Management	↘	→
	Customer Relationship Management	→	→
	Risk Management (z.B. Basel II)	↓	↘
	Human Capital Management	→	→
	Business Processes Outsourcing	→	↘
Technologie-Beratung	System Integration	↘	↑
	Implementierung ERP	→	↗
	Application Outsourcing	↗	→

Quelle: ASCO, „Management Consulting: Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2010“

↑ Relevanz stark steigend ↗ Relevanz steigend → Relevanz gleichbleibend ↘ Relevanz sinkend ↓ Relevanz stark sinkend

höhere Honorare durchzusetzen. Festpreise und ergebnisabhängige Vergütungsmodelle setzen sich in einigen Segmenten des Beratungsmarktes durch.

Seitens der Kundenunternehmen werden immer höhere Ansprüche gestellt. Sie haben sich beim Einkauf von Beratungsdienstleistungen professionalisiert, viele deutsche Großunternehmen haben eine eigene Einheit zum Einkauf von Beratungsdienstleistungen aufgebaut. Mit dem Meta Consulting entsteht eine Profession innerhalb der Branche, die ihren Kunden beim Projektdesign und bei der Auswahl qualifizierter Berater unterstützt.

Fachliche Kompetenz schlägt Persönlichkeit

Die Wahrnehmung der Relevanz der Bewertungsvergabekriterien ist zwischen Beratern und Ihren Kunden noch recht unterschiedlich. Die in der rechten Grafik zusammengefassten Ergebnisse der ASCO-Studie zeigen, dass der Berater die Bedeutung seiner Persönlichkeit eher überschätzt, während das Fach- und das Branchenwissen weit wichtiger für den Kunden sind, als vom Berater vermutet. Das stimmt mit der Beobachtung überein, dass es eine Orientierung hin zu Themen- und Branchenspezialisten gibt. Die Verknüpfung der Fachberatung mit der Begleitung der resultierenden Veränderungsprozesse im Sinne einer Komplementärberatung wird dabei immer selbstverständlicher.

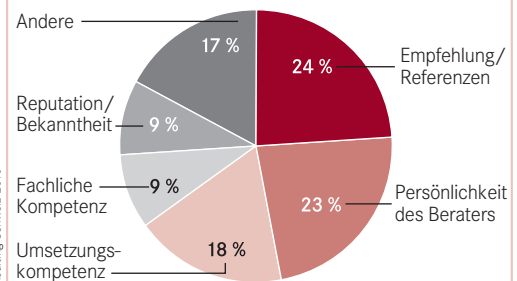
Den hohen Anforderungen entsprechend ist die Bedeutung der Auswahl des geeigneten Beraternachwuchses. Bei den Hochschulabsolventen konkurrieren die großen Beratungsfirmen zunehmend mit den klassischen Blue Chip-Unternehmen und den Ikonen der Internet-Ökonomie. Frauen interessieren sich verstärkt für den Beraterberuf, ihr Anteil steigt gerade in den führenden Beratungsunternehmen beständig.

Kunden wünschen sich erfahrene Berater, sie möchten nicht einen Teil der Ausbildungskosten der Berater übernehmen. Deswegen wird die Diskussion um Fachkarrieren neben den klassischen Managementkarrieren konkreter. Gleichzeitig können Quereinsteiger eine Chance bekommen. Das „Up or Out“-Prinzip wird in seiner Absolutheit ein Auslaufmodell für die Personalpolitik der Beratungsunternehmen sein. Der Wettbewerb um die besten Köpfe findet auch zwischen den Beratungsfirmen statt. Dies betrifft auch die Führungsebenen, indem erfolgreiche Partner mitsamt ihrer Kundenbasis angeworben werden.

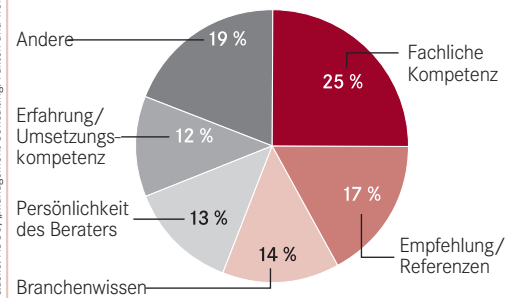
Mit steigender Bedeutung von Corporate Governance-Themen gewinnt auch die Consulting Governance weiter an Bedeutung für die Marktteilnehmer. Angesichts der zunehmenden Sensibilität von Auf-

Beratungsvergabekriterien

Beratungsvergabekriterien aus der Sicht der Beratungsunternehmen



Beratungsvergabekriterien aus der Sicht der Kundenunternehmen



Quelle: ASCO, „Management Consulting, Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz 2010“

sichtsorganen steigt der Stellenwert einer tatsächlichen Unabhängigkeit der Beratungsunternehmen gerade in Bereichen, wo der Berater in Gefahr läuft, als „Bestätiger bereits gefundener Lösungen“ aufzutreten.

Effektivität und Effizienz in der Nutzung externer Beratungsressourcen setzt also interne Transparenz voraus, die durch entsprechende Maßnahmen sichergestellt werden muss. Dies trifft auch die Erwartungshaltung vieler Mitarbeiter der Kundenunternehmen, denen angesichts des verbreiteten Gefühls von Überlastung das Aufsetzen immer neuer Projekte immer schwieriger zu vermitteln ist. Ein strategisch orientiertes Portfolio-Management sämtlicher Beratungsprojekte und die Einrichtung entsprechender Prozesse sind somit hoch aktuelle Themen. ■

Zum Autor



Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke ist Leiter des Executive MBA Management Consulting International an der Fachhochschule Nordwestschweiz und Geschäftsführer von zwei Beratungsunternehmen.