

Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie

Prof. Dr. Christoph Lechner
Prof. Dr. Günter Müller-Stewens
Dipl.-Verw. Wiss. Nicola B. Gesing
Dipl.-Kfm., Dipl.-Vw. Markus Kreutzer

Vorbemerkungen

- Das Institut für Betriebswirtschaft (IfB) der Universität St. Gallen präsentiert mit dieser Dokumentation wichtige Erkenntnisse einer umfangreichen Studie zu den Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie.
- Veröffentlichung sowie Vervielfältigung – auch auszugsweise – nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung durch das Institut für Betriebswirtschaft bzw. die Autoren.

Institut für Betriebswirtschaft Dufourstr. 40a - CH 9000 St. Gallen http://www.ifb.unisg.ch	
Prof. Dr. Christoph Lechner christoph.lechner@unisg.ch	Prof. Dr. Günter Müller-Stewens guenter.mueller-stewens@unisg.ch
Dipl.-Kfm., Dipl.-Vw. Markus Kreutzer markus.kreutzer@unisg.ch +41 71 224 3904	Dipl.-Verw. Wiss. Nicola B. Gesing nicola.gesing@unisg.ch +41 71 224 2354

Executive Summary

Ausgangslage & Zielsetzung

Auch wenn die Stagnation des Beratungsmarkts der Jahre 2000/2001 überwunden ist, so sind doch erstmals nachhaltige Zweifel am Geschäftsmodell der Beratungsindustrie entstanden. Die Involvierung in spektakuläre Unternehmenskrisen, gescheiterte Projekte oder als zu hoch kritisierte Honorarsätze, haben die Branche stärker in das Licht der Öffentlichkeit gezerzt und Kratzer an ihrer Reputation zurückgelassen.

Daher überrascht es kaum, dass momentan viele Beratungen damit beschäftigt sind, ihr Geschäftsmodell zu überprüfen, Feinjustierungen vorzunehmen, oder es gleich grundsätzlich zu überholen. Die Aktualität der Thematik war Anlass für die vorliegende Studie. Ziel war es, die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells zu untersuchen und seine Bestandteile näher zu beleuchten. Ferner wird das Zusammenspiel von Geschäftsmodell und Rahmenbedingungen analysiert. Dabei konnten mehrere Herausforderungen identifiziert werden, denen Beratungsunternehmen sich zu stellen haben.

Folgende Themenfelder wurden vertieft analysiert:

- Positionierung & Wettbewerb
- Interaktion Klient/ Beratung
- Beratungsleistungen
- Geschäftsprozesse
- Management der Professionals

Datenbasis & Methodik

Für die Studie wurde in DACH (Deutschland, Österreich, Schweiz) eine repräsentative, quantitative Umfrage in 2005 durchgeführt. Zielgruppe waren dabei Partner, Geschäftsleiter und Inhaber von Beratungsfirmen im deutschsprachigen Raum. Es wurden 887

Fragebögen postalisch versandt. Die Rücklaufquote lag bei 21% (186 Antworten). In Ergänzung zu den Fragebögen wurden mehrere Interviews und Gespräche mit der Geschäftsführungs- und Partnerebene verschiedener Beratungsfirmen geführt.

Auf Basis der Rückantworten wurde zunächst eine Klassifikation in kleine, mittlere und große Beratungsfirmen vorgenommen. Dabei bezeichnet „klein“ Beratungen, die weniger als 50 Mitarbeiter haben und deren Umsatz unter 10 Mio. € liegt. „Mittlere“ sind durch eine Mitarbeiterzahl von 51-250 und einen Umsatz zwischen 11 und 50 Mio. € gekennzeichnet und die Kategorie „groß“ umfasst alle Teilnehmer die in Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern und einem Umsatz von mehr als 50 Mio. € arbeiten.

Die Geschäftsfelder der befragten Unternehmen sind breit gefächert. 59% der Unternehmen, die teilgenommen haben, sind schwerpunktmäßig in der Managementberatung tätig. Organisationsberatung betreiben 47%, IT-Beratung 42% und Strategieberatung 37% der Beratungsfirmen. In der HR-Beratung haben nur 11% ihren Schwerpunkt. Knapp ein Viertel hat noch einen weiteren Beratungsschwerpunkt z.B. im Change Management, in Sanierungen, im Technologiemanagement oder in der Logistik. Auch die Zielbranchen der Beratungsunternehmen sind vielseitig. Anlagen- und Maschinenbau sowie die Automobilindustrie wurden in erster Linie als Zielbranchen angegeben. Es folgt die Beratung des öffentlichen Sektors, der Telekommunikations-, Pharma- und Chemiebranche sowie der Konsumgüterindustrie.

Positionierung & Wettbewerb

Insgesamt nimmt die Branche eine verhalten-positive Stimmung zum Geschäftsgang wahr. Mehr als 40% sehen einen **leichten Aufwärtstrend in der Beratungsindustrie**. Die großen Beratungen erwarten mit 50% ten-

denziell am ehesten eine Verbesserung ihrer Geschäftsentwicklung. Knapp 24% prognostizieren eine eher negative Geschäftsentwicklung.

Der **Wettbewerbsdruck** hat angesichts nur wenig steigender Klientenbudgets zugenommen. Ein wesentlicher Faktor, der die Wettbewerbssituation in der Beratungsbranche noch zuspitzt, ist die Etablierung von internen Beratungen und Billiganbietern als **neue Konkurrenten**.

Zwar finden sich wenige **interne Beratungen**, die schon wettbewerbsfähige Kompetenzen aufgebaut haben (derartige Ausnahmen sind etwa Siemens oder die Deutsche Telekom), diese werden von den befragten Unternehmen jedoch zu etwa 60% als direkte Wettbewerber wahrgenommen. Dies hängt u.a. damit zusammen, dass in Zeiten knapper Budgets, Klienten dazu tendieren ihre eigenen Einheiten besser auszulasten. Nur 20% werten interne Beratungen nicht als ernsthafte Bedrohung. Eine differenzierte Betrachtung anhand der Größenklassen zeigt, dass sich vorrangig kleine und mittlere Beratungen von den internen bedroht fühlen. Jedoch auch etwa die Hälfte der Großen teilt eine solche Auffassung.

Fast 40% der Befragten versuchen diesem Trend entgegenzuwirken und gehen partnerschaftliche, projektbezogene Bündnisse mit internen Unternehmensberatungen ein. Über ein Drittel der HR-Beratungen geht diesen Weg. Am stärksten ist die Kooperationsbereitschaft im Segment der Organisationsberatungen, von denen 42% angeben in Zukunft mit internen Beratungen gemeinsam an einem Projekt zu arbeiten. Etwa ein Drittel aller Befragten kann sich dies hingegen nicht vorstellen.

Billiganbieter machen den etablierten Firmen den Markt von unten her streitig. Sie bieten für häufig auftretende Probleme Standardlösungen an und bedienen damit weniger anspruchsvolle Klientensegmente. Etwas

mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen bekommt diesen Druck zu spüren. Bei einer nach Branchen aufgeschlüsselten Betrachtung zeigen sich HR-Beratungen am meisten durch Billiganbieter bedroht. Relativ wenig Gefahr sehen dahingegen Strategieberatungen, sowie Beratungen, die im Premium-Segment platziert sind. Nur 30% aller Befragten fühlen sich diesbezüglich sicher.

Vor dem Hintergrund eines derart verschärften Wettbewerbs sehen mehr als 70% der befragten Unternehmen verstärkt die Notwendigkeit, sich mit einer deutlich wahrnehmbaren **Differenzierung zur Konkurrenz** zu positionieren und somit von der breiten Masse abzuheben. Neben dem Wettbewerbsdruck ist dies auch notwendig, um den stärker spezialisierten Kundenwünschen begegnen zu können. Dabei wird es immer schwerer, gleichzeitig sowohl in Branchen- und Methoden- als auch in funktionaler Kompetenz mit vorne dabei zu bleiben. Insbesondere **Generalisten** sind zunehmend mit fokussierten Wettbewerbern konfrontiert, gegen die sie oft nicht die besten Karten haben. Der CFO einer deutschen Bank weist beispielsweise darauf hin, dass Generalisten für ihn im Investmentbanking keine wichtige Rolle mehr spielen. Nur noch **Spezialisten** (wie z.B. Mercer Oliver Wyman) seien in der Lage, in diesem, sich rasch drehenden Geschäft sinnvolle Ratschläge zu erteilen. Spezialisierung wird von mehr als zwei Dritteln als zukünftiger Erfolgsfaktor identifiziert. Besonders deutlich wird dies in der IT-Branche; dort sind es 71%, die eine Entwicklung zur Spezialisierung prognostizieren. Unterschiede ergeben sich bei einer Betrachtung nach Größe der Beratungsgesellschaft. Es sind vorrangig die kleinen (mit 80%) und mittleren (mit 60%) Beratungsunternehmen, die sich profitable Nischen suchen, in denen sie Wissensvorsprünge aufbauen können und in dieser Entwicklung eine Chance sehen. Von den großen Beratungen sehen mehr als 58% in der Spezialisierung eine zunehmende Bedro-

hung. Sollten sich die Anforderungen der Klienten noch stärker in diese Richtung drehen, sehen sie sogar eine ernsthafte Gefahr für ihr breit aufgestelltes Geschäftsmodell.

Einhergehend mit dem Druck zur Differenzierung haben sich auch die **Möglichkeiten zur Differenzierung stark erhöht**, dies bestätigt die Hälfte der Befragten – im Bereich der HR-Beratung sogar 60%. Mehr denn je kann man heutzutage aus einer breiten Palette von Optionen zur Entwicklung seines Wettbewerbsprofils wählen. Zudem sind Dienstleistungsangebote, die vor 10 oder 20 Jahren kaum nachgefragt wurden oder noch gar nicht existierten, in der Zwischenzeit zu respektablen Geschäften herangewachsen (z.B. Beratung für Hedge Funds; Executive Search für Positionen in Aufsichtsräten). Insgesamt sieht sich jedoch ein Viertel diesbezüglich handlungsunfähig.

Für Beratungen, die eine **Differenzierungsstrategie** verfolgen, kann eine solche Stossrichtung zu überdurchschnittlicher Rentabilität führen; gleichzeitig steigt jedoch auch das Risiko, falls sich der Markt in eine andere Richtung entwickelt oder sich das relevante Marktsegment als zu klein erweist.

Auch wenn ein leichter Aufwärtstrend in der Branche ausgemacht werden konnte, ist das Bedürfnis nach einem innovativen Konzept groß, welches in der Lage ist, die nächste "Welle" auszulösen und der Beratungsindustrie einen bedeutenden Wachstumsschub zu verschaffen. Die **Nachfrage nach innovativen Lösungen und Innovationen im Beratungsangebot steigt** branchenunabhängig seitens der Klienten. Dies können 65% der Befragten bestätigen. Diese Lücke wartet darauf geschlossen zu werden. Etwa 70% der großen Beratungen investieren daher in **eigene anwendungsorientierte Forschungsaktivitäten** und versprechen sich davon einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Auch kleine und mittelgroße Beratungen haben diesen Trend erkannt. Von ihnen un-

ternehmen 45% Bestrebungen in Richtung Entwicklung innovativer Konzepte. Da ein Forschungsvorhaben jedoch ein sehr ressourcenintensives Unterfangen ist, arbeiten sie in gemeinsamen Projekten mit Universitäten und Fachhochschulen oder bilden Allianzen mit anderen kleineren Beratungsfirmen.

Trotz des verstärkten Interesses an kreativen Neuschöpfungen wiegt die Erfahrung für 67% der Befragten mehr und wird verglichen mit innovativen Konzepten als wichtiger bei der Bewältigung von Projekten angesehen.

Auch die **Bedeutung strategischer Allianzen nimmt zu**. Etwa 43% der befragten Unternehmen sind – unabhängig von ihrer Größe – derzeit in einer Allianz oder planen eine einzugehen. Beratungen, die bereits in einer Allianz sind, erkennen darin einen zunehmenden Wettbewerbsvorteil für ihr Geschäft. 70% unter ihnen schätzen die strategische Bedeutung ihrer eingegangenen Allianzen als weiter zunehmend ein. Insbesondere kleine und mittlere Beratungen teilen diese Auffassung.

Die **öffentliche Hand wird als Klientensegment unterschiedlich attraktiv wahrgenommen**. Während 41% einen Bedeutungsrückgang prognostizieren, haben 33% der Befragten gesteigertes Interesse an diesem Sektor. Dabei schließen sich große Beratungen eher letzterer Sichtweise an.

Zusätzlich werden **Branding und Qualitätssicherung** von Beratungsunternehmen forciert, um sich ein individuelles Gesicht zu geben und sowohl von potentiellen Klienten als auch neuen Talenten auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen zu werden. Branding wird von zwei Dritteln als Erfolgsfaktor angesehen. Während Beratungen sich traditionell eher zurückhaltend zeigten, investieren nun viele verstärkt in die eigene Marke und präsentieren diese. Qualitätssicherung ist dabei ein wichtiger Bereich. 67% der Befragten sehen die Sicherstellung einheitlicher Qualitätsstandards über alle Standorte hinweg als

einen Faktor mit wachsender Bedeutung an. Die Involvierung in spektakuläre Unternehmenskrisen hat dem Image der Beratungskrise geschadet und die Klienten verunsichert. Die verstärkte Qualitätskontrolle ist daher als Versuch zu werten, das Vertrauen der Klienten wiederzuerlangen.

Eine **Zertifizierung durch einen Dachverband wird dabei nicht als besonders hilfreich erachtet**. Nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen empfindet dies als hilfreich. Eher noch kleine Beratungen versprechen sich daraus Vorteile, von potentiellen Klienten als verlässliche Partner erkannt zu werden. Große Beratungen entscheiden sich bewusst dagegen, da sie sich auf die Wirkung ihrer eigenen Brand verlassen.

Interaktion Klient/ Beratung

Fast zwei Drittel der Beratungen geben an, mit gekürzten Beraterbudgets ihrer Klienten zurechtkommen zu müssen. Ein Ende der Sparmaßnahmen für Beratungsleistungen ist jedoch teilweise in Sicht, was auf die verbesserte Wirtschaftslage vieler Unternehmen zurückgeführt wird.

Geändert haben sich die Ansprüche, denen die heutigen Beratungen gerecht werden müssen. Es wird eine zunehmende **Professionalisierung der Klienten** im Umgang mit ihren Beratern wahrgenommen. Teilweise scheint dies eine Folge der langjährigen Erfahrungen miteinander zu sein. Die Klienten haben in der Zwischenzeit gelernt, wie Beratungsunternehmen funktionieren und sind eher fähig einzuschätzen, was sie erwarten können. Zudem haben auch viele Professionals die Seite gewechselt, und damit Know-how und Hintergrundwissen an ihre neuen Arbeitsplätze mitgebracht. Dies führt dazu, dass die **Zielvorstellungen der Klienten zum Einsatz von Beratern deutlich präziser** sind. Man arbeitet nicht mehr einfach zusammen, sondern die Klienten kommen

bereits von Anfang an mit sehr klaren Projektzielvorstellungen auf die Berater zu, und verlangen dann die Abarbeitung ihrer Vorgaben. Etwa 60% der Beratungsunternehmen teilen diese Wahrnehmung der Haltung des Klienten.

Einerseits ist dies positiv zu bewerten, da die Effizienz von Beratungsprojekten gesteigert wird und Neues schneller umgesetzt werden kann. Andererseits kann diese Einschränkung des Gestaltungsspielraums der Berater auch ihre Nachteile haben. So beispielsweise, wenn festgestellt werden muss, dass die ursprüngliche Problemdefinition unpassend war. Während 39% der Befragten den Eindruck haben, Ihr partnerschaftliches Verhältnis zum Klienten werde zunehmend einer Kunden-Lieferanten-Beziehung ähnlich, sind 37% dahingegen nicht dieser Auffassung.

Haben sich Klienten dahingegen einmal dazu entschieden Berater bereits bei der Entwicklung neuer Lösungen zu involvieren, sind sie stärker als früher bereit, die **Empfehlungen aus Beratungsprojekten tatsächlich umzusetzen** und die Konsequenzen zu tragen. Mehr als 50% der Beratungen finden, dass ihre Klienten stärker als in der Vergangenheit, bei kritischen Themen Entscheidungen fällen und sie nicht nach hinten schieben. Viele Klienten in unterschiedlichen Branchen stehen selbst unter immensem Veränderungsdruck, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Klienten setzen Berater überlegter ein und nehmen den Rat der eingekauften Experten eher ernst. Beratungen, die auch zukünftig völlig auf die Bedürfnisse des Klienten eingehen möchten, werden ihr Angebotsspektrum erweitern müssen. Für zwei Drittel der Beratungen ist es **zunehmend unerlässlich IT-Know-how einzubringen**, um die Klientenbedürfnisse auch weiterhin erfüllen zu können. Dies betrifft insbesondere Strategie-, Organisations-, Management und verständlicherweise IT-Beratungen. 62% sehen das Angebot einer kombinierten Management-

und IT-Beratung als wichtig an, um für potentielle Klienten attraktiv bleiben zu können. Diese Wahrnehmung ist primär von der Seite der IT-Beratungen getrieben, die sich zunehmend Management-Know-how aneignen, um sich neues Klientenpotential zu erschließen. Während 95% der IT-Beratungen diesen Trend bestätigen, teilen nur 59% der Managementberatungen diese Einschätzung. 40% der befragten IT-Beratungen bieten bereits gleichzeitig Managementberatung an. Offensichtlich scheint den IT-Beratungen ihre Nische zu eng zu werden, so dass sie auf der Suche nach einer passenden Expansionsmöglichkeit zu sein scheinen.

Beratungsleistungen

Über die **Bedeutung von Branchen- vs. funktionale Expertise** konnte keine eindeutige Erkenntnis gewonnen werden. Auf die Frage welche Eigenschaft zukünftig als bedeutender einzuschätzen sei, antworteten 82% "Branchenexpertise" und 70% "funktionale Expertise" habe wachsende Bedeutung im Beratungsmarkt. Bei einer vergleichenden Betrachtung liegt Branchenexpertise also geringfügig vorne. Besonders große Beratungsunternehmen sprechen sich mit 60% für die Bedeutung von Branchenexpertise aus. Diese nimmt häufig bei der Erlangung neuer Aufträge eine Schlüsselrolle ein. Große Beratungsansätze sind jedoch bislang vorrangig aus funktionaler Expertise entsprungen, wie beispielsweise die "Balanced Scorecard" oder das "Business Process Reengineering".

Das „reine“ Erstellen eines Konzeptes wird von den Klienten auch nicht mehr als ausreichend erachtet. Mehr als 85% der befragten Beratungsunternehmen geben an, es werde zunehmend ihre aktive Mitarbeit an der **Implementierung von Konzepten** erwartet. Dieser Trend betrifft Beratungen aller Größenklassen und Branchensegmente.

Diese Entwicklung hat seine zwei Seiten:

Zwar ist es zu begrüßen, wenn die alte Zweiteilung in Strategieformulierung und -implementierung durch iterative Sequenzen von Denken und Handeln aufgelöst wird; Man kann schneller reagieren, und sieht rascher, ob neue Initiativen von Erfolg gekrönt sind. Jedoch ist der Erfolg der meisten Beratungsprojekte von einer Vielzahl von Faktoren abhängig, die Beratungen kaum oder nur in sehr geringem Umfang beeinflussen können.

Zudem sind die **Klienten nicht immer gewillt, bei der Implementierung die gleich hohen Tagessätze zu bezahlen**. In Folge führt dies bei Beratungen zu Mischkalkulationen zwischen der Phase der Konzepterstellung und der Umsetzung. 46% der befragten Beratungsunternehmen geben sogar an, ihre Klienten würden zunehmend kostenlose Leistungen bzw. Zusatzleistungen verlangen. Die Berater müssen folglich mehr für das gleiche Budget leisten. Teilweise gehen die Klienten sogar so weit, für bereits durchgeführte Projekte kostengünstige/-lose Nacharbeiten zu verlangen. Mit diesen Anforderungen sieht sich jedoch zu etwa einem Drittel nur der geringere Teil der Befragten konfrontiert.

Der allgemeine Trend hin zu einer quantitativen Evaluation von Leistungen macht auch vor der Beratungsindustrie nicht halt. Mehr denn je wird der **Erfolg von Projekten durch quantitative Messgrößen evaluiert**. Etwa 55% geben an, zur Erfolgsbeurteilung von Beratungsprojekten immer häufiger an 'harten Maßstäben' gemessen zu werden.

In Folge kommt es zu einer Zunahme von Verträgen, die erfolgsabhängige Komponenten beinhalten. Gerade bei Großprojekten ist diese Entwicklung besonders prägnant. Etwa 38% sehen ihre **Honorare zunehmend an den Projekterfolg gebunden**. Die vorliegende Studie zeigt, dass sich dieser Trend hauptsächlich auf die Großen in der Branche (davon 50%) bezieht. Bei kleinen und mittleren Unternehmen ist es jeweils immerhin noch etwa ein Drittel. Dies ist auch mit einer

Teilung des Projektrisikos verbunden. Lag das Risiko früher ausschließlich bei den Klienten, binden diese ihre Berater in der Zwischenzeit stärker mit ein. Verläuft das Projekt gut, wird die Beratungsleistung überdurchschnittlich honoriert. Verläuft es hingegen schlecht, bleibt die Beratungsfirma auf einem Großteil ihrer Kosten sitzen. Besonders von großen Beratungsfirmen (etwa 65%) verlangen die Klienten eine Teilübernahme des Projektrisikos während nur ein Viertel der kleinen und etwa 40% der mittleren mit dieser Forderung konfrontiert sind.

Vor dem Hintergrund, dass klassischerweise die Zufriedenheit des Klienten als Erfolgsmaß für die Beurteilung eines Beratereinsatzes gilt, ist diese Entwicklung als positiv zu werten. Denn es ist ein Unterschied, ob man die Kundenzufriedenheit misst, oder die Wirksamkeit eines Beratungseinsatzes. Wie jeder erfahrene Berater weiß, kann die Kundenzufriedenheit z.B. durch ein geschicktes "Impressions Management" mehr oder weniger stark beeinflusst werden. Eine Messung, die an der tatsächlichen Wirkung von Projekten ansetzt, ist dementsprechend zu bevorzugen. Denn eine wirksame Beratung sollte nicht nur das Management eines Unternehmens überzeugen, sondern durch ihre Arbeit das gesamte Unternehmen voranbringen. Die Diskussion über geeignete Mess- und Abrechnungsverfahren ist vor diesem Hintergrund ein aktuelles Thema in der Branche.

Geschäftsprozesse

Wo drückt die Beratungen selbst der Schuh? Wo kann Verbesserungspotential für die Zukunft identifiziert werden? Auf diese Frage antworteten nur 18% der Befragten, die **eigene Präsentation, Auswertung und Messung der Projekte** sei noch zu verbessern. Die Entwicklung besserer Prozeduren, um das systematische Lernen aus durchgeführten Projekten zu optimieren wird jedoch von 70% der Studienteilnehmer als wichtig erach-

tet. Das Thema "Wissen" erhält zusätzliche Aufmerksamkeit: Mehr als zwei Drittel haben vor, verstärkt Ressourcen in das interne Wissensmanagement und die eigene Weiterbildung zu investieren. Dabei treten neben den klassischen Mechanismen des Wissensmanagements, wie Datenbanken, verstärkt interne Steuerungsmechanismen in Form von Erfahrungsgruppen oder Schulungen auf.

Bei einem Viertel der Antwortenden ist es die **Projektplanung und Durchführung**, die das größte Verbesserungspotential in sich birgt. Insgesamt sehen 90% der Beratungsunternehmen eine Steigerung der Effizienz bei der Projektdurchführung als bedeutungsstark an. Und über die Hälfte der Befragten schätzen die Ressourcenplanung von Mitarbeitern und Finanzen als zunehmend schwieriger ein. Teils erklärt sich dies aus einer zunehmenden Volatilität der Klientenprojekte, die immer kurzfristiger angefragt werden und tendenziell kürzer angelegt sind als früher.

Der größte Anteil der Befragten – etwa zwei Drittel – gab die **Akquisition neuer Klienten als größte Schwachstelle** an. Bei 20% der befragten Beratungsunternehmen stammen mehr als 60% der Projekte aus der Neukundenakquisition. 42% führen etwa ein Drittel der laufenden Projekte für neue Klienten durch. Diese Verhältnisse scheinen den Beratungen jedoch noch nicht gut genug zu sein. Noch immer ist in der Branche das erfolgreiche "Hunting" von neuen Klienten gewichtiger, als das "Farming" von bestehenden Klienten. Auch wenn dieses Verhalten aus Rentabilitätsüberlegungen fraglich ist, so scheint sich doch wieder zu bestätigen, dass sich etablierte Normen nur langsam wandeln. Über die Bedeutung von CRM-Software zum Management von Klientenbeziehungen gehen die Meinungen weit auseinander. 37% messen diesem Instrument zunehmende Bedeutung zu, während 26% gegensätzlicher Meinung sind.

Klienten, die potentiell Aufträge zu vergeben

haben, sind sich ihrer Attraktivität bewusst und greifen immer stärker auf **neue Instrumente und Methoden zur Auswahl der "Wunschberatung"** zurück. Dabei besitzen insbesondere große Unternehmen zunehmend spezialisierte **Einkaufsabteilungen**. Zwei Drittel der befragten Beratungen bestätigen dies. In einer solchen Abteilung sitzen Experten, die auf die Auswahl des passenden Beratungsunternehmens spezialisiert sind, und mit denen auch die Budgetverhandlungen geführt werden müssen. Dabei lassen sich zwei Varianten einer Einflussnahme unterscheiden: in der ersten übt die Einkaufsabteilung eine rein finanzorientierte Rolle aus, indem sie die Verhandlung mit der Beratung über Preisgestaltung und Vertragsklauseln führt; bei der zweiten Variante ist die Einkaufsabteilung zusätzlich in die fachspezifische Auswahl eingebunden. Ebenso findet man neu auch so genannte Meta-Berater, die Unternehmen bei Auswahl, Einkauf und Betreuung ihrer Berater unterstützen.

Zum dominanten Mechanismus der Selektion von Beratungen haben sich mittlerweile die so genannten **"Beauty Contests"** entwickelt. Durch die Präsentation mehrerer Beratungen vor einem Entscheidungsgremium des Klienten soll die Auswahl objektiver und qualitativ fundierter gestaltet werden. 67% der Beratungsunternehmen erwarten, sich zukünftig diesem Auswahlinstrument stellen zu müssen. Berater, die einen Auftrag erhalten wollen, müssen sich ex-ante auf den Kunden einstellen und sich bereits vor Auftragserlangung mit dem zu bearbeitenden Problem auseinandersetzen.

Die **persönlichen Netzwerke**, die als traditioneller Weg, neue Aufträge an Land zu ziehen, gelten, sind aufgrund dieser Entwicklung nicht – wie man annehmen sollte – passé. Vielmehr bestätigen 73%, dass persönliche Netzwerke nach wie vor einen starken Einfluss auf die Akquisition von Aufträgen haben. Trotz des Versuchs der Versachlichung

spielen persönliche Kontakte eine entscheidende Rolle; ja sie sind sogar meist in der Lage den Einfluss kompetitiver Präsentationen bei der letztendlichen Entscheidung auszuhebeln.

Die **klassische Struktur einer Beratung** besteht aus den drei Ebenen Partner, Projektleiter und Juniors, die graphisch dargestellt eine **Pyramide** bilden. Das Verhältnis zwischen diesen Ebenen ist der entscheidende Faktor zur Nutzung größtmöglicher Hebeleffekte (**Leverage**). Je mehr es gelingt, die Abarbeitung von Projekten durch die Pyramide nach unten zu drücken, desto stärker verbessert sich die Rentabilität des Geschäfts. Je nach Beratungssektor schwankt das klassische Verhältnis von Partnern zu Juniors in einem Projekt von 1:6 in der Strategieberatung, bis 1:100 in manchen IT-Firmen.

Diese Pyramidenstruktur bildet das Rückgrat des Geschäftsmodells, welches jedoch ins Wanken zu kommen droht. Der externe Druck zur Modifikation des Modells wird durch Klientenansprüche aufgebaut. So fordern diese für spezifizierte Projekte zunehmend die Expertise von Seniorberatern ein. Eine solche Anfrage kann nicht delegiert werden, sondern bindet erfahrene Berater intensiver in Projekte ein. Auch die Bereitschaft der Klienten einem Junior erst einmal das Geschäft zu erklären, bevor dieser sich einbringen kann, ist gesunken. Oder sie wollen nicht immer gleich ein ganzes Team von Beratern im Hause haben, sondern verlangen die angebotene Beratungsleistung auf ihre Bedürfnisse zu kalibrieren. Als Konsequenz bekunden Berater Mühe, ihre gewohnte Pyramide wie bisher verkaufen zu können. Über 60% der Beratungen geben an, den **alten Leverage zukünftig nicht mehr aufrecht halten zu können**. Es kommt zu Formen wie "Diamanten", bei denen die mittlere Ebene zahlenmäßig am stärksten ist, zu "Glocken" mit einer Gleichverteilung, oder gar zu "Krei-

seln", bei denen kaum noch Juniors zu finden sind. Unter Berücksichtigung der Rentabilität lässt sich eine Tendenz feststellen: Von den Beratungen, die mit einem geringen Leverage (<1) – also mehr Seniors als Juniors – arbeiteten, konnten auf die letzten drei Jahre gesehen 52% eine Rentabilitätsverbesserung erzeugen. Nur etwa ein Drittel der Beratungen, die mit einem Leverage von 1-2 bzw. >1 arbeiteten konnte dies erreichen.

Derzeit versuchen viele Beratungen ihre Pyramide wieder in Ordnung zu bringen, bzw. ihr Modell neu zu gestalten. Hier die richtige Form für sein Klientensegment zu finden, dürfte wohl eine der größten Herausforderungen für die Zukunft darstellen.

Management der Professionals

Die Studie zeigt deutlich: Der „**War for Talents**“ **verschärft sich wieder**. Über die Hälfte der Beratungen klagt darüber, nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Mit diesem Problem sind Beratungen aller Größen und Schwerpunkte konfrontiert. Besonders das Segment der Young Professionals ist hart umkämpft. Dabei merken die Beratungen deutlich, dass Geld allein zur Anwerbung und Motivation von qualifizierten Mitarbeitern nicht mehr ausreicht. **Es sind gerade die nicht-finanziellen Anreize** wie Reputation, Klientenmix, Aufstiegschancen und Weiterbildungsmöglichkeiten, die dabei an Bedeutung gewinnen.

Einem bekannten Bonmot folgend, arbeiten Berater nicht für ihren Job, sondern für ihre Karriere. Die Aussicht, Partner zu werden, ist nach wie vor einer der stärksten Anreize, um den anspruchsvollen Karriereweg durch die einzelnen Hierarchieebenen auf sich zu nehmen. Während es früher hohe Wachstumsraten relativ einfach machten, Professionals in den Partnerstatus zu befördern, stößt dieses Prinzip angesichts der deutlich zurückgegangenen Wachstumsraten an seine Grenzen.

Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten schätzt die **Chancen in Partnerstatus bzw. in die oberste Führungsebene aufzusteigen im Vergleich zu früher als schlechter** ein. Nur knapp 15% sehen ihre internen Aufstiegsmöglichkeiten als nicht verschlechtert an. Während zwei Drittel der großen Beratungen die Aufstiegsmöglichkeiten zum Partnerstatus eher pessimistisch betrachten, ist es bei den Befragten der kleinen Unternehmensberatungen etwa die Hälfte und bei den mittleren an die 60%, die ihre Chancen dazu geringer als früher einschätzen. Zum einen wird hierfür das geringere Wachstum der Beratungen verantwortlich gemacht, zum anderen liegt der Grund auch in der Nichtanwendung der Up-or-Out Regel für Partner.

Diese Thematik ist speziell vor dem Hintergrund des "Employer Brandings" von Bedeutung. Um talentierten Neueinsteigern und Nachwuchskräften eine attraktive Perspektive bieten zu können, ist die Aussicht auf eine potentielle Partnerposition ein starker Zugfaktor.

Um den "Lift nach oben" wieder frei zu bekommen, führt kein Weg an einer konsequenten **Anwendung des Up-or-Out Prinzips** – auch auf der Partnerebene – vorbei. Doch damit tun sich viele Beratungen schwer. Wer Partner geworden ist, verlässt diese Position in aller Regel nur recht ungern. Und wie man sich vorstellen kann, ist es für andere Partner alles andere als angenehm, einen Kollegen zur Aufgabe seiner Partnerschaft zu zwingen. Als Folge haben sich die Zeitspannen, innerhalb derer eine Partnerposition zu erreichen ist verlängert. Konnte man früher bei herausragender Leistung nach 6-8 Jahren in das Partnerkollegium gelangen, sind es mittlerweile im Schnitt 10-12 Jahre – in Einzelfällen sogar noch länger.

Diese Konstellation, erweckt bei vielen aufstrebenden Beratern den **Wunsch nach einer Senior-Position ohne Partnerstatus**. Für mehr als 40% der Befragten scheint dies

eine attraktive Alternative zu sein. Speziell Beratungen mittlerer Größe spüren eine wachsende Nachfrage nach solchen Modellen. Während es hier 50% sind, streben in großen Beratungsfirmen immerhin 45% eine gehobene Führungsposition ohne Partnerstatus an.

Parallel dazu verändert sich auch das Selbstverständnis einer Partnerposition. Neben der Akquisition von Aufträgen nimmt das **Qualitätsmanagement in höherem Maße Raum im Aufgabenspektrum des Partners** ein, wie zwei Drittel der Befragten bestätigen. Dies spiegelt den Trend zur Sicherstellung einheitlicher Qualitätsstandards über alle Standorte hinweg wider.

Als weiteres Novum nimmt die **Weiterbildung von Seniors und Partnern** wachsende Bedeutung ein. Grund dafür ist die verkürzte Halbwertszeit des Wissens. Um stets auf dem neuesten Wissensstand zu bleiben, investieren über 70% der Beratungen zunehmend in Aktivitäten zur Weiterbildung von Partnern und Senior-Beratern.

Auch im Bereich der Entlohnung stehen Änderungen an. Zwei gegensätzliche Modelle, die in der Praxis auch miteinander kombiniert werden, haben sich etabliert. Bei so genannten **"Eat what you kill" Ansätzen** hängt die Entlohnung eines Partners ausschließlich von seiner eigenen Leistung ab. Je mehr Klienten er oder sie betreut, und je profitabler die Verbindungen sind, desto höher ist der individuelle Verdienst. Bei so genannten **"Lock-Step" Verfahren** werden die Partner hingegen aus einem gemeinsamen Bonuspool entlohnt, der von allen gespeist wird. Jeder erhält in etwa gleich viel, die Partner mit höherer Seniorität bis zu einer bestimmten Stufe etwas mehr.

Die Studie zeigt nun, dass letzteres Modell zunehmend vom "Eat what you kill" Verfahren verdrängt wird. Die **individuelle Entlohnung ist damit auch auf Partnerebene auf dem Vormarsch**. Diese Entwicklung ist gravie-

rend. Denn Entlohnungsverfahren haben sowohl einen maßgeblichen Einfluss auf die Interaktion untereinander als auch im Verhalten von Partnern gegenüber ihren Klienten. "Eat what you kill" Verfahren belohnen herausragende Starberater, und erhöhen den Wettbewerbsdruck auf weniger produktive Partner. Andererseits verändern sie jedoch die interne Kultur, reduzieren die Bereitschaft zur Kooperation, und führen in Extremfällen dazu, dass Partner sich auf Risiken einlassen, die sie anderweitig nicht eingegangen wären. Wie Arthur Andersen in der Wirtschaftsprüfungsbranche gezeigt hat, können diese Risiken mitunter beträchtlich sein.

Fazit

Die vorgestellten und im Folgenden ausführlich veranschaulichten **Ergebnisse attestieren einen nachhaltigen Wandel im Beratungssektor**. Sowohl die Sichtweisen und Erwartungen der Klienten als auch die der Berater haben sich verschoben. Die grobe Richtung scheint vorgegeben. Faktoren wie Nachlassen des Branchenwachstums, Erosion der Preise, oder Professionalisierung von Klienten haben Auswirkungen, denen sich kaum eine Beratung auf Dauer entziehen kann. Das relativ homogene Geschäftsmodell der Branche ist dabei, in Richtung einer heterogenen Ausdifferenzierung verschiedener Geschäftsmodelle aufzubrechen. Wie die Klienten darauf reagieren und welche Modelle die einzelnen Beratungen finden, um die identifizierten Herausforderungen dauerhaft zu meistern, wird sich zeigen müssen.

Nicola B. Gesing
nicola.gesing@unisg.ch
+41 71 224 2354

Markus Kreutzer
markus.kreutzer@unisg.ch
+41 71 224 3904

Institut für Betriebswirtschaft
Universität St. Gallen
Dufourstr. 40a
CH 9000 St. Gallen
<http://www.ifb.unisg.ch>

Inhaltsübersicht

1	Datenbasis und Methodik
2	Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
3	Branchenentwicklung
4	Positionierung & Wettbewerb
5	Interaktion Klient - Beratung
6	Beratungsleistung
7	Geschäftsprozesse
8	Management der Professionals
9	Wichtigste Herausforderungen
10	Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St.Gallen

Datenbasis & Methodik

- **Zielgruppe:** Beratungen im deutschsprachigen Raum (DACH = Deutschland, Österreich, Schweiz)
- **Anzahl Fragebögen versandt:** 887
 - Deutschland: 760
 - Schweiz: 124
 - Österreich: 3
- **Anzahl Antworten:** 186; **Rücklaufquote:** ca. 21 %
- **Funktion der Antwortenden:** Partner, Geschäftsleiter und Inhaber von Beratungsfirmen
- Die **Auswertung** der Daten erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS 12.0
- In Ergänzung wurden Interviews und Gespräche mit Partnern von verschiedenen Beratungsfirmen durchgeführt



Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

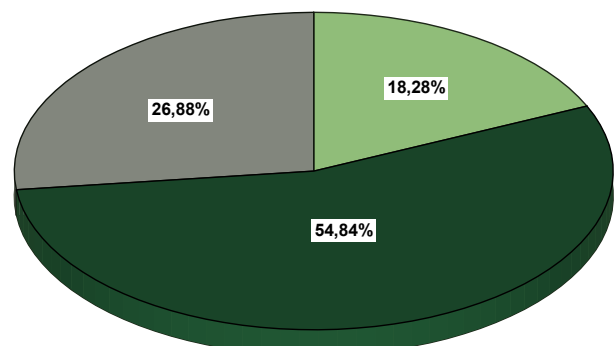
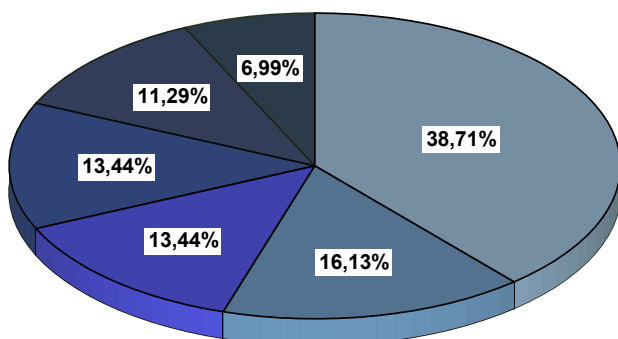
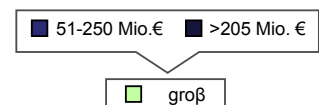
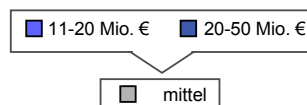
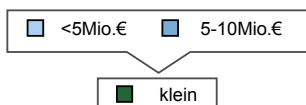
1	Datenbasis und Methodik
2	Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
3	Branchenentwicklung
4	Positionierung & Wettbewerb
5	Interaktion Klient - Beratung
6	Beratungsleistung
7	Geschäftsprozesse
8	Management der Professionals
9	Wichtigste Herausforderungen
10	Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St.Gallen

Größe der Beratungen nach Umsatz

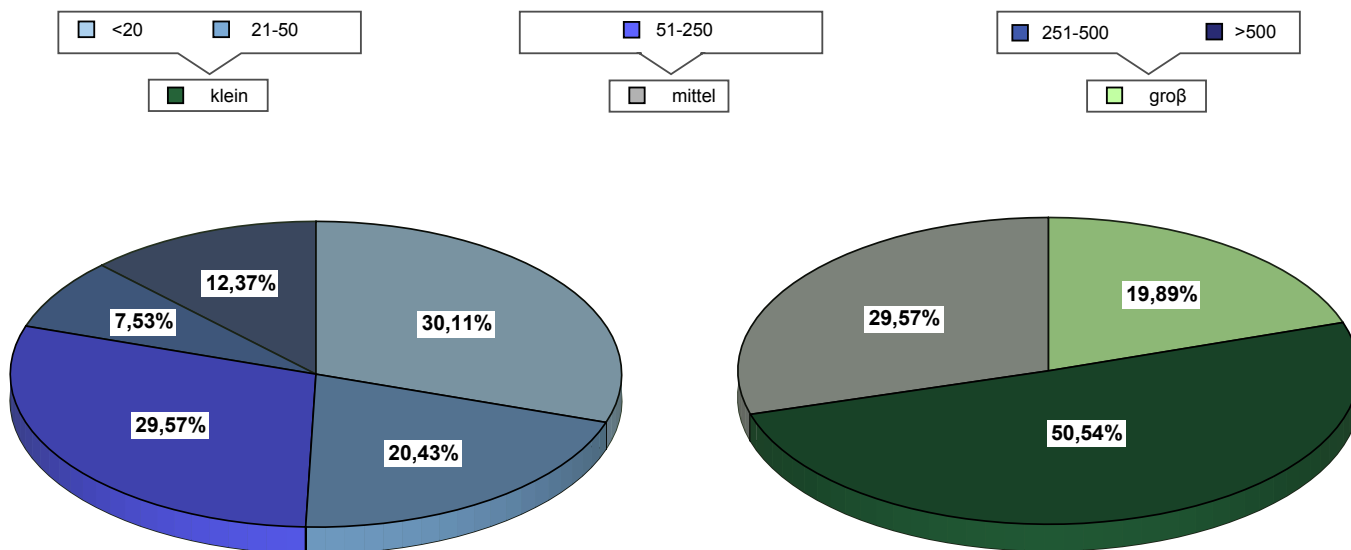
Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen sind kleine Beratungen (<10 Mio. €), knapp 27% gehören zur mittleren Gruppe (10-50 Mio. €) und 18% sind als groß (>50 Mio. €) einzustufen.



Universität St.Gallen

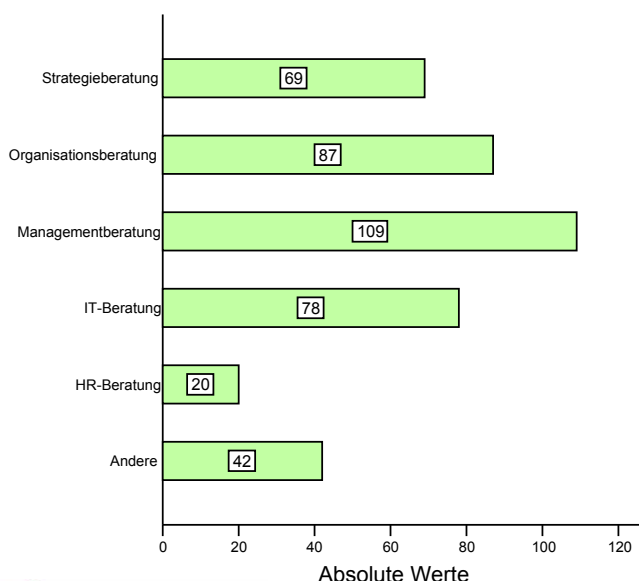
Größe der Beratungen nach Mitarbeiterzahl

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Klassifizierung nach Mitarbeiterzahl: 50% sind als klein (<50 MA), knapp 30% als mittel (51-250 MA) und etwa 20% als groß (>250 MA) einzustufen.



Tätigkeitsfelder

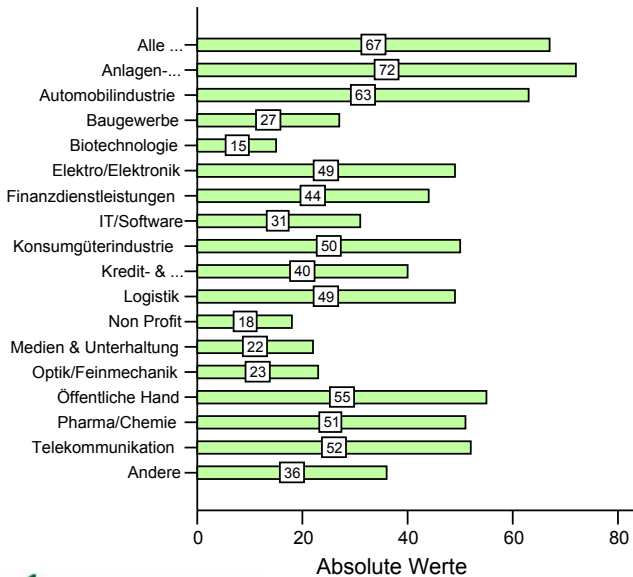
Die Tätigkeitsfelder der beteiligten Beratungen erstrecken sich über das gesamte Spektrum der Beratungsbranche.



- 59% der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Schwerpunkt in der Managementberatung.
- Organisationsberatung betreiben 47%, IT-Beratung 42% und Strategieberatung 37% der befragten Unternehmen. In der HR-Beratung sind nur 11% tätig.
- Knapp ein Viertel hat noch einen weiteren Beratungsschwerpunkt, z.B. in den Bereichen Marketing und Kommunikation, Patente, Marken, Change Management, Sanierungen, Technologiemanagement, Öffentlichkeitsarbeit oder Logistik.

Welche Branchen beraten die erfassten Beratungen?

Die erfassten Beratungen arbeiten für Klienten in den wichtigsten Zielbranchen in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH).



- Anlagen- und Maschinenbau sowie Automobilindustrie wurden in erster Linie als Zielbranchen angegeben.
- 55 Beratungen gaben eine Tätigkeit im öffentlichen Sektor an.
- Insgesamt bieten die erfassten Daten einen repräsentativen Querschnitt der Beratungsbranche in DACH.



Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

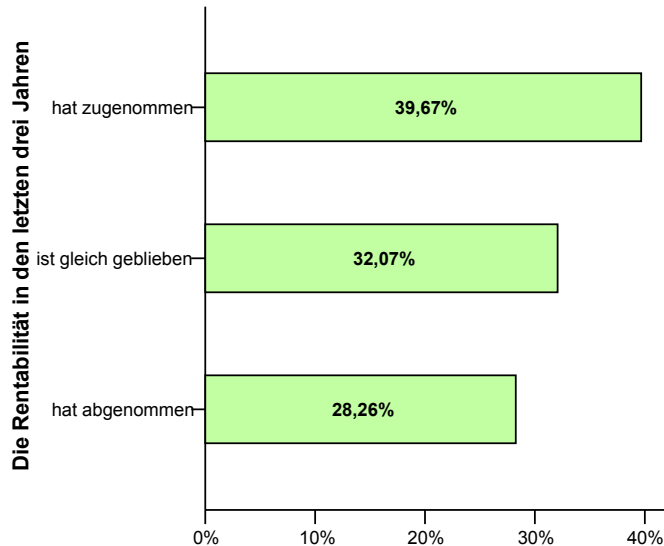
- 1 Datenbasis und Methodik
- 2 Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
- 3 Branchenentwicklung
- 4 Positionierung & Wettbewerb
- 5 Interaktion Klient - Beratung
- 6 Beratungsleistung
- 7 Geschäftsprozesse
- 8 Management der Professionals
- 9 Wichtigste Herausforderungen
- 10 Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St.Gallen

Entwicklung der Rentabilität in den letzten 3 Jahren (2002-2004)

Bei fast 40% aller Beratungen nahm die Rentabilität in den letzten drei Jahren zu – diese Tatsache ist überraschend angesichts der in den Medien oft als negativ dargestellten Entwicklung der Branche.



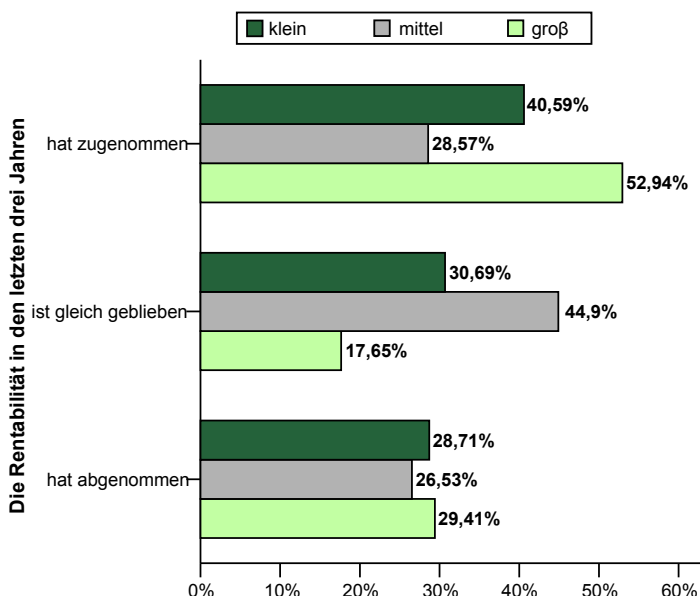
- 40% der befragten Unternehmen bestätigen eine Zunahme ihrer Rentabilität in den letzten drei Jahren.
- Nur weniger als 30% der Beratungen haben eine abnehmende Rentabilität.
- 32% können keine Unterschiede feststellen.
- Nach ihrem markanten Einbruch im Jahr 2001 scheint sich die Branche in den letzten Jahren wieder erholt zu haben.
- Gleichwohl ist eine deutliche Heterogenität zwischen den Beratungen zu konstatieren.



Universität St. Gallen

Unterschiede in der Rentabilität (nach Unternehmensgröße) (2002-2004)

Große Beratungen (>50 Mio. € Umsatz in DACH) waren in der Lage ihre Rentabilität am stärksten zu erhöhen.



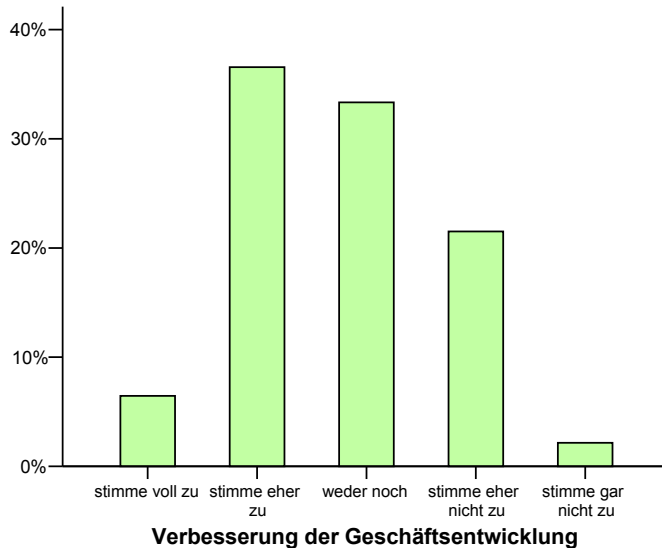
- Bei mehr als der Hälfte der großen Beratungen (ca. 53%) hat die Rentabilität in den letzten drei Jahren sogar zugenommen.
- Ebenso können kleine Beratungen eine positive Entwicklung der Rentabilität verzeichnen.
- Bei den mittelgroßen Beratungsunternehmen zeigt sich kaum eine Veränderung.



Universität St. Gallen

Ausblick in die Zukunft: Geschäftsentwicklung

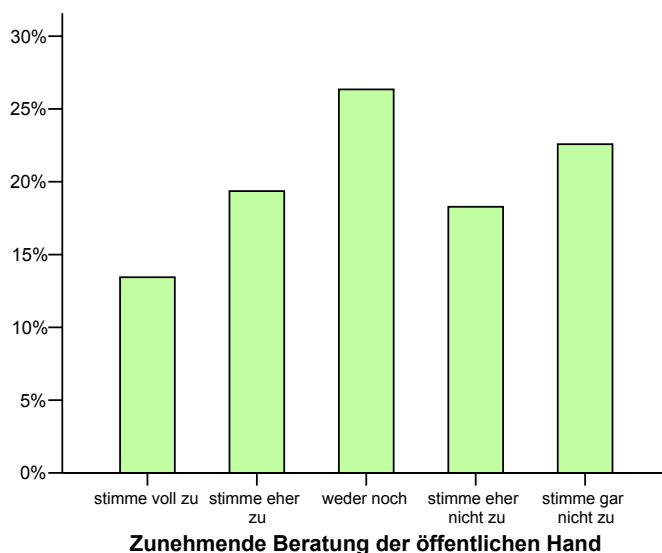
Die Beratungen stellen eine leichte Aufwärtsbewegung fest. Jedoch wird nicht mehr davon ausgegangen, dass die Wachstumsraten der Vergangenheit wieder erreicht werden.



- Mehr als 40% sehen einen leichten Aufwärtstrend in der Beratungsindustrie.
- Die großen Beratungen erwarten mit 50% tendenziell am ehesten eine Verbesserung ihrer Geschäftsentwicklung.
- Knapp 24% prognostizieren eine eher negative Geschäftsentwicklung.
- Nach Jahren eines teilweise zweistelligen Wachstums scheint die Branche „gereift“ zu sein. Signifikante Wachstumsschübe werden bis auf weiteres nicht mehr erwartet.

Beratung der öffentlichen Hand

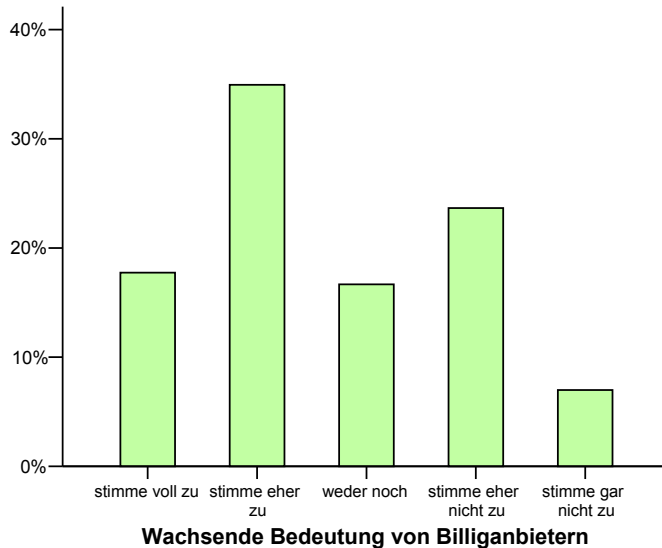
Die Meinungen über die weitere Bedeutung des Public Sectors als Marktsegment sind gespalten.



- 41% prognostizieren einen Bedeutungsrückgang im Segment der Public Sector Beratung.
- Diesen stehen 33% entgegen, die die öffentliche Hand als zukünftig bedeutungsstarkes Kundensegment identifizieren.
- Insbesondere HR-Beratungen sehen in Zukunft ein hohes Beratungspotential im Public Sector (60%).
- Während große Unternehmen eher eine zunehmende Bedeutung in der Beratung des Public Sectors sehen, schätzen kleine Beratungen diesen Zweig bereits wieder als abnehmend ein.

Rolle von Billiganbietern

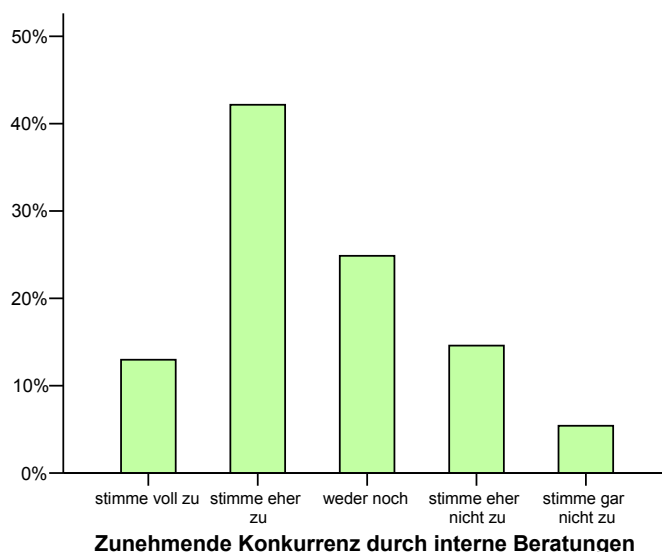
Die Rolle von Billiganbietern wird in der Branche unterschiedlich eingeschätzt. Jedoch gehen ca. 50% der Unternehmen davon aus, dass sich ihre Bedeutung verstärken wird.



- Insbesondere in der HR Beratung wird die starke Konkurrenz von Billiganbietern wahrgenommen. 70% der HR-Beratungen sehen deren Bedeutung stark ansteigen.
- Ebenfalls bedroht fühlen sich IT-Beratungen.
- 30% aller Beratungen fühlen sich jedoch von Billiganbietern kaum unter Druck gesetzt.
- Relativ wenig Gefahr sehen Strategieberatungen, sowie Beratungen, die im Premium-Segment platziert sind.

Neue Wettbewerber: Zur Rolle der Internen Beratungen - 1

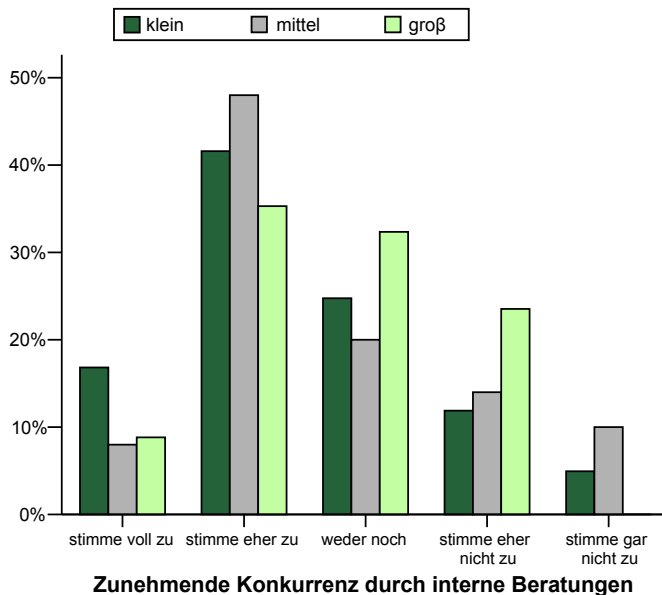
Interne Beratungen werden zunehmend als Konkurrenz ernst genommen.



- Fast 60% der Befragten nehmen interne Beratungsunternehmen als direkte Wettbewerber wahr.
- Allerdings wird darauf verwiesen, dass es nur wenigen Klienten gelungen ist, wirklich leistungsfähige Interne Beratungen aufzubauen (z.B. Siemens, Deutsche Telekom, etc.).
- Nur für 20% sind interne Beratungen keine ernsthafte Bedrohung.

Neue Wettbewerber: Zur Rolle der Internen Beratungen - 2

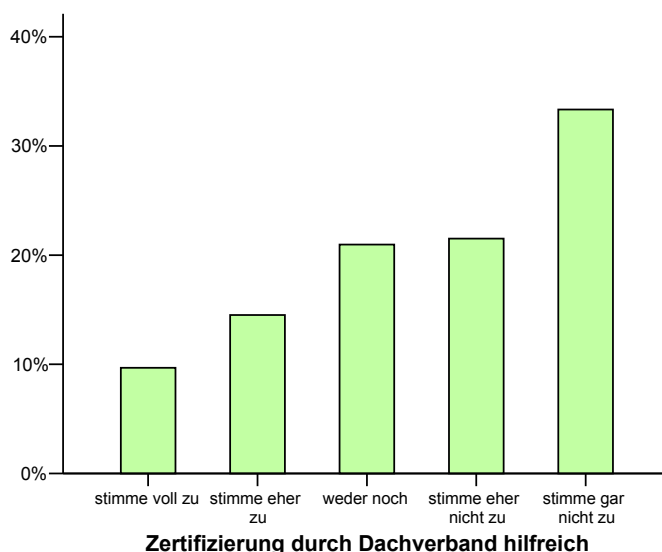
Kleine und mittlere Unternehmen spüren die Konkurrenz interner Beratungen wesentlich stärker als große Beratungen.



- Für kleine und mittlere Beratungen stellen interne Unternehmensberatungen eine größere Konkurrenz dar.
- Dies hängt u.a. damit zusammen, dass in Zeiten knapper Budgets, Klienten dazu tendieren ihre eigenen Einheiten besser auszulasten.
- Ebenso ist der Know-how Vorsprung von externen Beratern im Klein- und Mittelsegment gegenüber Inhouse Beratern gesunken.
- Allerdings betrachtet auch etwa die Hälfte der großen Berater Inhouse-Consultants als zunehmende Konkurrenten.

Zertifizierung durch einen Dachverband

Eine Zertifizierung durch einen Branchen-Dachverband wird als nicht besonders hilfreich erachtet.



- Nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen empfindet eine Zertifizierung durch den entsprechenden Dachverband als hilfreich für den Erfolg ihrer Geschäftsaktivitäten.
- Am stärksten sehen noch kleine Beratungen einen Vorteil in einer Zertifizierung.
- Mehr als die Hälfte sieht eine derartige Zertifizierung als unwichtig an.
- Gerade große Beratungen streben bewusst nicht die Zertifizierung durch einen Dachverband an (insbesondere in der Strategieberatung).
- Dieses Verhalten steht im Gegensatz zu anderen Sektoren von Professional Service Firms (z.B. Wirtschaftsprüfung, Recht).

Inhaltsübersicht

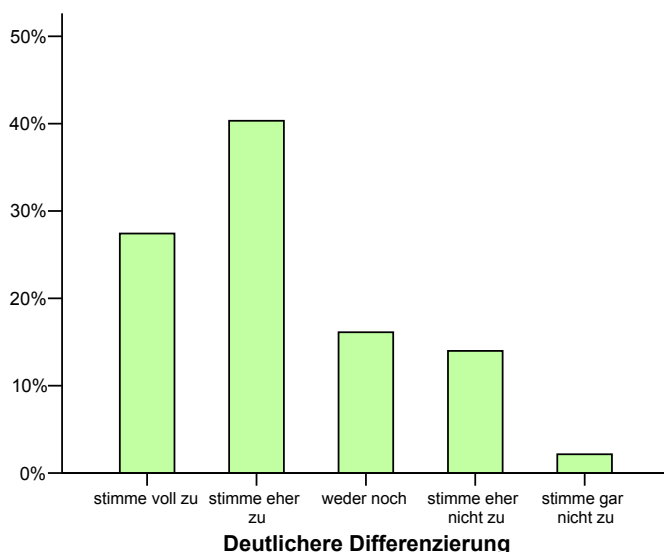
1	Datenbasis und Methodik
2	Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
3	Branchenentwicklung
4	Positionierung & Wettbewerb
5	Interaktion Klient - Beratung
6	Beratungsleistung
7	Geschäftsprozesse
8	Management der Professionals
9	Wichtigste Herausforderungen
10	Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St.Gallen

Positionierung im Markt

Die Notwendigkeit zu einer für den Klienten deutlich wahrnehmbaren Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern wird wichtiger als in der Vergangenheit beurteilt.



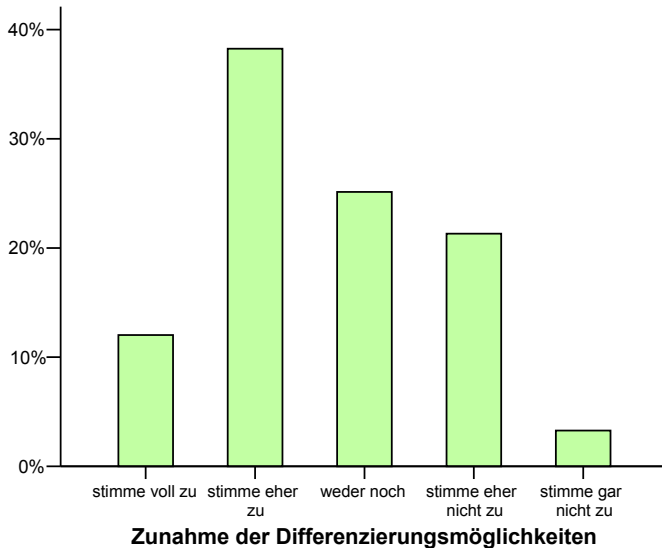
- Nahezu 70% der Beratungen sehen verstärkt die Notwendigkeit, sich mit einer deutlich wahrnehmbaren Differenzierung zur Konkurrenz im Markt zu positionieren.
- Begründet wird dies durch die verstärkte Professionalisierung der Klienten, die zunehmende Reife der Branche, sowie den Wettbewerbsdruck angesichts sich wenig verändernder Klientenbudgets.
- Für Beratungen ist diese Entwicklung zweischneidig: Wenn eine Differenzierungs-strategie erfolgreich ist, führt sie zu überdurchschnittlicher Rentabilität; gleichzeitig steigt das Risiko, falls sich der Markt in eine andere Richtung entwickelt oder sich das relevante Marktsegment als zu klein erweist.



Universität St.Gallen

Differenzierungsmöglichkeiten im Wettbewerb

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass die Möglichkeiten zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern zunehmen.

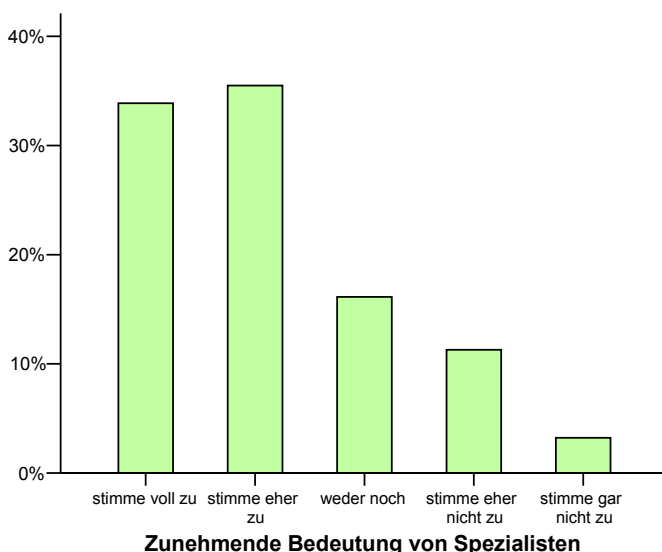


Universität St. Gallen

- Die Hälfte der Befragten sehen mehr Möglichkeiten sich von ihren Wettbewerbern zu differenzieren als in der Vergangenheit.
- Insbesondere HR-Beratungen sehen zunehmende Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber ihren Konkurrenten (60%).
- Dagegen ist ein Viertel diesbezüglich eher skeptisch eingestellt.
- Überraschenderweise sehen die großen Beratungen weniger Differenzierungsmöglichkeiten.
- Dies deckt sich mit Aussagen ihrer Klienten, die eine weitgehende Homogenisierung der Beratungsleistung gerade bei den großen Beratungen feststellen; d.h. aus Sicht des Kunden unterscheiden sie sich nur unwesentlich voneinander.

Positionierung als Spezialist versus Generalist?

Spezialisten gewinnen gegenüber Generalisten an Bedeutung.

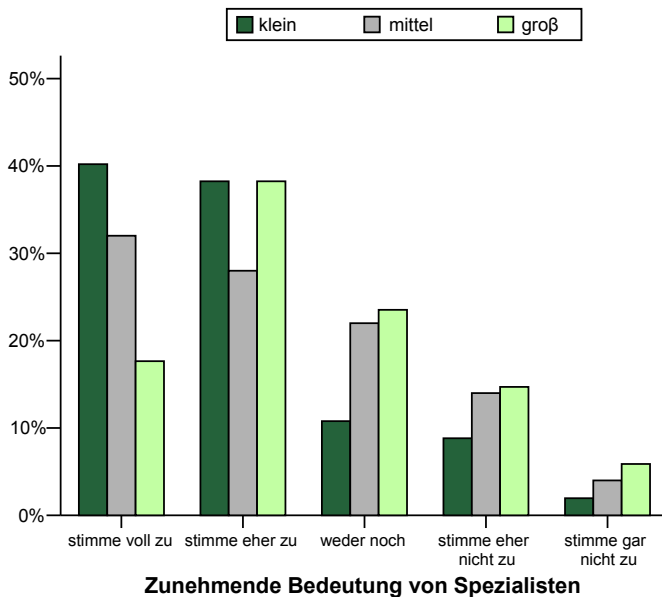


Universität St. Gallen

- Spezialisierung wird von mehr als zwei Dritteln als zukünftiger Erfolgsfaktor identifiziert.
- Generalisten werden nur von einer kleinen Gruppe präferiert. Insgesamt erwartet man, dass der Marktanteil von Generalisten abnehmen wird.
- Eine zunehmende Bedeutung von Spezialisten ist insbesondere in der IT-Branche zu erkennen. 71% der IT-Beratungen sagen diese Entwicklung voraus.
- Doch auch Managementberatungen sehen einen Trend hin zur Spezialisierung.

Spezialisten versus Generalisten – Ergebnisse nach Größe

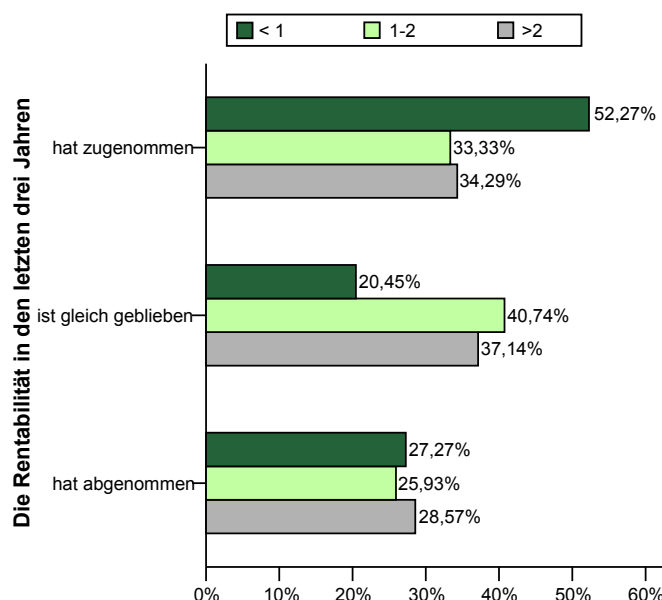
Der Trend zur Spezialisierung wird insbesondere von kleinen und mittleren Beratungen vorangetrieben. Doch auch die großen Beratungen bekunden Mühe, sich gegen Spezialisten am Markt zu behaupten.



- Eine Spezialisierung wird eindeutig von den kleineren Beratungen (80%) als Weg zum Erfolg beurteilt.
- Kleine Unternehmen suchen sich gezielt profitable Nischen, in denen sie Wissensvorsprünge aufbauen können.
- Von den großen Beratungen sehen mehr als 58% in der Spezialisierung eine zunehmende Bedrohung. Sollten sich die Anforderungen der Klienten noch stärker in diese Richtung drehen, sehen sie sogar eine ernsthafte Gefahr für ihr breit aufgestelltes Geschäftsmodell.

Entwicklung der Rentabilität in Abhängigkeit vom Leverage

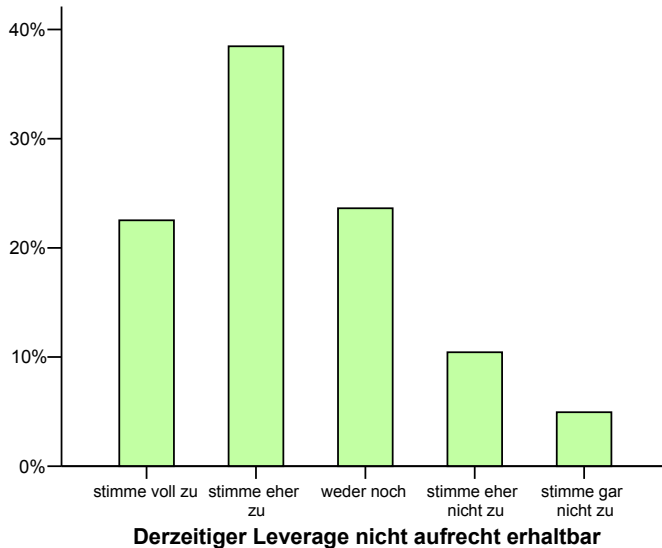
Eine geringe Leverage Relation beeinflusst die Rentabilität positiv.



- Die Unternehmen wurden in drei Leverage-Klassen eingeteilt:
 - geringer Leverage <1
 - Leverage zwischen 1 und 2
 - hoher Leverage >2
- Beratungen mit geringen Leverage - Modellen, haben in den letzten Jahren am meisten profitiert. War das Verhältnis kleiner als 1, so stieg die Rentabilität in den letzten drei Jahren in mehr als der Hälfte der Unternehmen.
- Demgegenüber konnte nur etwa ein Drittel der Beratungen, die Partner höher leveragen, einen Rentabilitätsanstieg verbuchen.
- Viele Unternehmen sind momentan dabei ihre Pyramide wieder „in Ordnung“ zu bringen bzw. auf veränderte Kundenanforderungen einzustellen.

Einfluss der Klienten auf die Leverage Relation

Klienten fordern zunehmend Partner/ Seniorberater auf ihren Projekten, und lassen den Einsatz von Juniors in geringerem Umfang zu.

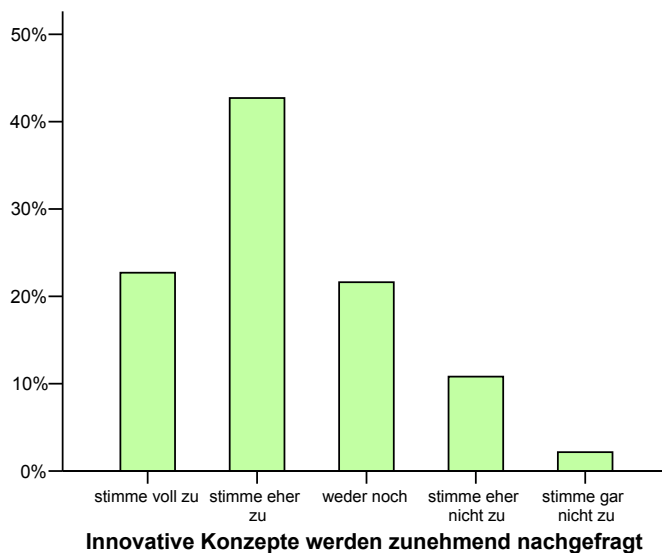


Universität St. Gallen

- Über 60% der Beratungen werden bei der zukünftigen Dienstleistungserstellung den derzeitigen Leverage nicht halten können.
- Die Kunden fordern verstärkt erfahrene Berater (Partner) auf ihren Projekten.
- Es wird also erwartet, dass der Leverage zurückgehen wird.
- Klienten bestätigen diesen Trend bzw. weisen darauf hin, dass sie es zunehmend nicht als hilfreich erachten, anspruchsvolle Projekte mit hohem Leverage durchführen zu lassen.

Bedeutung innovativer Konzepte

Die Nachfrage nach innovativen Konzepten nimmt wieder zu.

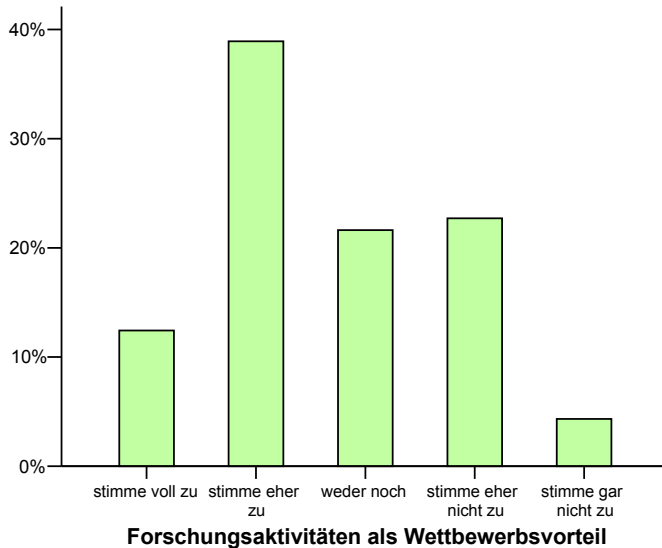


Universität St. Gallen

- Von einem Großteil der befragten Unternehmen (65%) werden seitens der Klienten wieder häufiger innovative Konzepte verlangt.
- Dieser gestiegenen Nachfrage sehen sich Unternehmen unabhängig von ihrem Beratungsschwerpunkt gegenüber.
- Gleichzeitig ist jedoch der Anteil innovativer Konzepte in der Beratungsindustrie zurückgegangen. Vielerorts wartet man auf bzw. arbeitet man an Konzepten, die eine nächste „Welle“ auslösen könnten.
- Es ist daran zu erinnern, dass die großen Wachstumsschübe der Beratungsindustrie meist durch neue Konzepte ausgelöst wurden.

Rolle eigener Forschungsaktivitäten - 1

Eigene Forschungsaktivitäten gelten zunehmend als wichtiges Element zur Erringung von Wettbewerbsvorteilen.

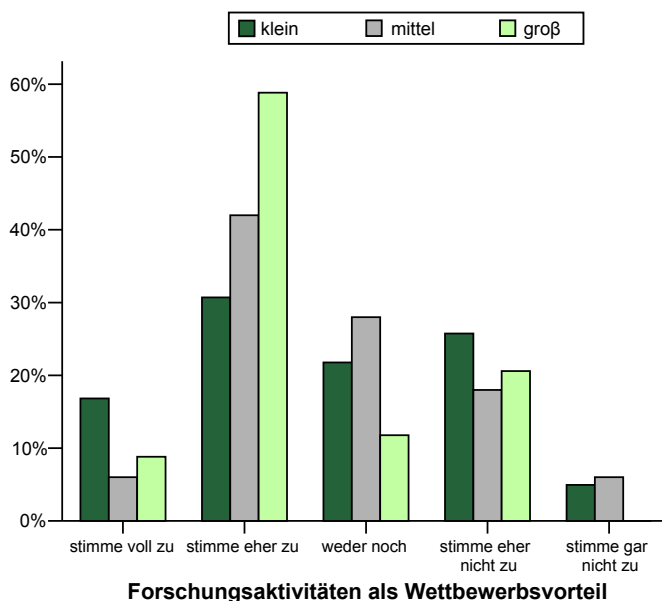


Universität St. Gallen

- Der wahrgenommene Kundenwunsch nach innovativen Konzepten wird im Markt aufgegriffen.
- Mehr als die Hälfte der Unternehmen sehen eigene Forschungsaktivitäten als einen wesentlichen Schlüssel zu ihrem Erfolg.
- Gerade in der Differenzierung zu Wettbewerbern werden eigene Forschungsaktivitäten bzw. die Entwicklung innovativer Konzepte als entscheidend betrachtet.
- Demgegenüber misst eigenen Forschungsaktivitäten ca. ein Viertel der Beratungen keine bzw. nur eine geringe Bedeutung für ihren Erfolg bei.

Rolle eigener Forschungsaktivitäten - 2

Große Beratungen „glänzen“ durch ihre anwendungsorientierte Forschung.

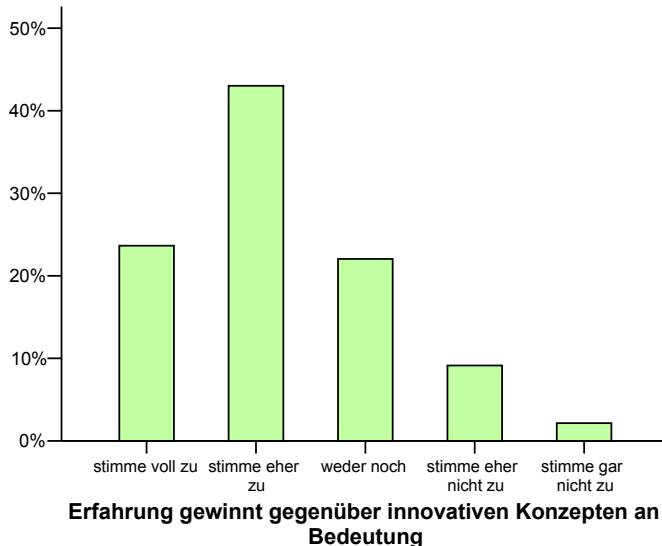


Universität St. Gallen

- Fast 70% der großen Beratungen sehen für sich Wettbewerbsvorteile durch eigene Forschungsaktivitäten (Anwendungsforschung).
- Sie betrachten dies als bewusst errichtete Barriere gegen kleinere und mittlere Unternehmen.
- Auch die Hälfte der kleinen und mittleren Beratungsunternehmen sehen in eigenen Forschungsaktivitäten Vorteile; sie sind jedoch aufgrund der erheblichen Investitionsbedürfnisse nur beschränkt in der Lage, diesen Trend mit zu gehen.
- Für sie spielen daher Faktoren wie rasche Imitation, Allianzen mit anderen Beratungen, sowie gemeinsame Projekte mit Fachhochschulen und Universitäten eine wichtige Rolle.

Was zählt mehr: Innovative Konzepte versus Erfahrung?

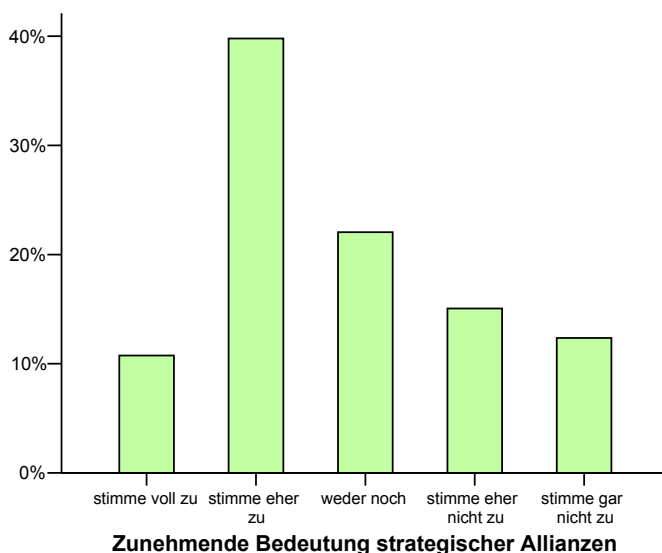
Trotz des wachsenden Interesses an innovativen Konzepten, wird im Vergleich der Faktor „Erfahrung“ bei der Akquise von Projekten als wichtiger erachtet.



- 67% der befragten Unternehmen sehen die Rolle von Erfahrung relativ zur Bedeutung innovativer, neuer Konzepte als wichtiger an.
- Für die Beratungen, die die Bedeutung innovativer Konzepte als hoch einschätzen, ist Erfahrung trotzdem in 55% der Fälle wichtiger als Innovation.

Strategische Allianzen

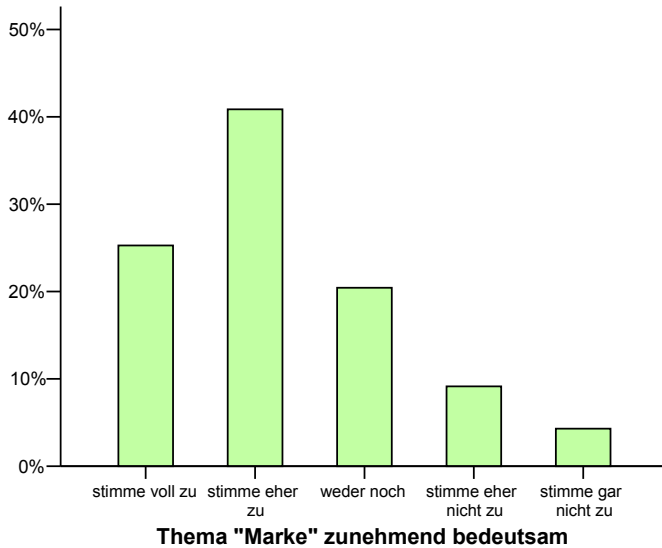
Die Bedeutung strategischer Allianzen nimmt zu.



- Etwa 43% der befragten Unternehmen sind (unabhängig von ihrer Größe) derzeit in einer Allianz oder planen eine einzugehen.
- Beratungen, die bereits in einer Allianz sind, erkennen darin einen zunehmenden Wettbewerbsvorteil für ihr Geschäft.
- 70% unter ihnen schätzen die strategische Bedeutung ihrer eingegangenen Allianzen als weiter zunehmend ein.
- Diese Einschätzung wird insbesondere von kleinen und mittleren Beratungen geteilt.
- 27% aller Befragten sehen strategische Allianzen als unwichtig an.

Branding

Branding wird zunehmend als Erfolgsfaktor angesehen.



- Die Rolle des Branding gewinnt für zwei Drittel der Beratungsunternehmen an Bedeutung.
- Man bewegt sich damit weg von einem traditionell zurückhaltenden Auftreten der eigenen Beratung nach außen.
- Auslöser ist u. a. der Versuch sich durch Branding ein eigenständiges Profil aufzubauen, das sowohl bei der Anwerbung von Talenten (Input-Markt) als auch bei der Akquisition von Projekten (Output-Markt) helfen soll.
- Die Ausgaben für diverse Branding - Maßnahmen sind daher stark angestiegen.



Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

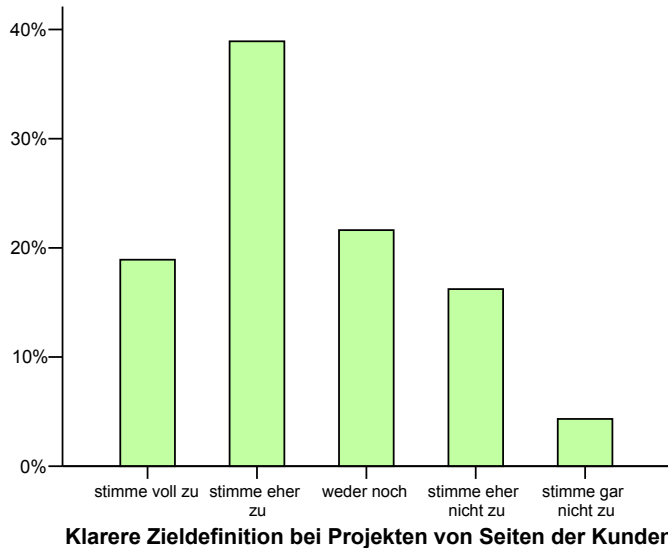
- 1 Datenbasis und Methodik
- 2 Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
- 3 Branchenentwicklung
- 4 Positionierung & Wettbewerb
- 5 Interaktion Klient - Beratung
- 6 Beratungsleistung
- 7 Geschäftsprozesse
- 8 Management der Professionals
- 9 Wichtigste Herausforderungen
- 10 Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St.Gallen

Zielvorstellungen der Klienten

Klienten wissen heutzutage genauer, was sie wollen und kaufen dementsprechend auch gezielter Beratungsleistungen ein.

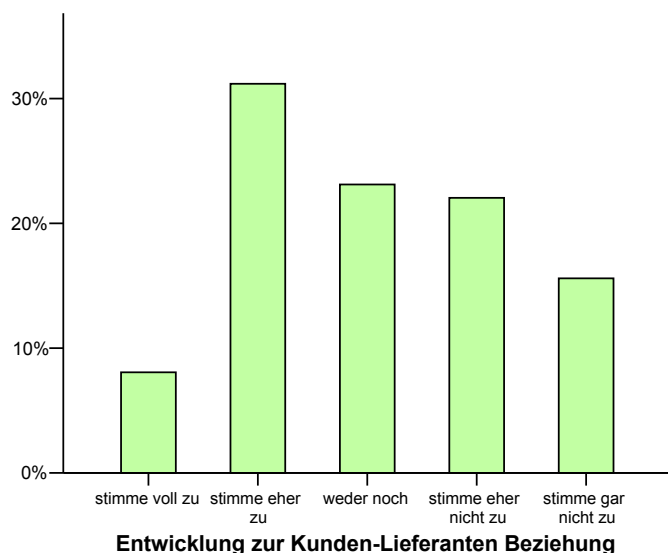


Universität St.Gallen

- Ca. 60% der Beratungsunternehmen treffen bei ihren Klienten auf genauere Vorstellungen darüber, was mit einem Projekt bewirkt werden soll, als dies in der Vergangenheit der Fall war.
- Einerseits wird dies als positiv erachtet, da es die Arbeit erleichtert, und die Effektivität/ Effizienz des Beratungseinsatzes erhöht.
- Andererseits reduziert es den Gestaltungsspielraum der Beratung. Daher besteht auch die Ansicht, dass dieses Verhalten zu suboptimalen Lösungen für den Klienten führen kann.

Verhältnis zwischen Beratung und Klient

Es ist nicht eindeutig, ob sich die Beziehung zwischen Beratung und Klient von einer Partnerschaft hin zu einer Kunden-Lieferanten Beziehung verändert.

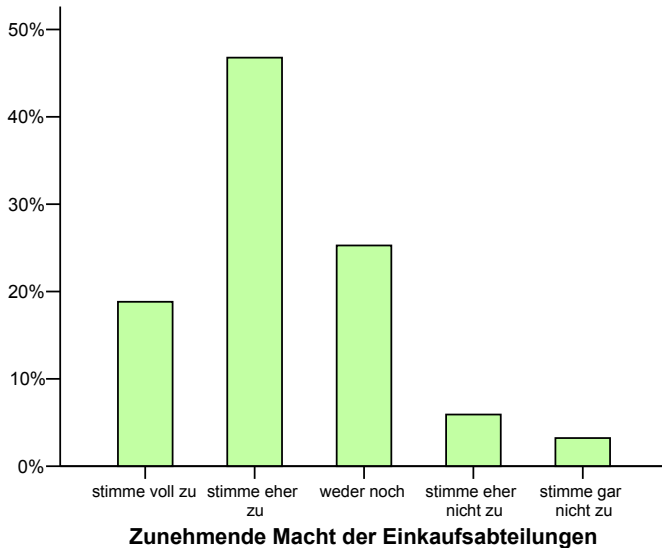


Universität St.Gallen

- 39% der Beratungen haben den Eindruck, dass sie von ihren Klienten nicht mehr als Partner, sondern zunehmend als Lieferant behandelt werden.
- Etwa 37% glauben, dass ihr Verhältnis zum Klienten weiterhin partnerschaftlich bleibt.
- Diese Einschätzung ist relativ unabhängig vom Beratungsschwerpunkt.
- Überraschend ist allerdings, dass gerade IT-Beratungen mit nur 33% diesen Trend am wenigsten spüren.

Einkaufsabteilungen des Klienten

Einkaufsabteilungen (von Beratungsleistungen) der Klienten gewinnen an Gewicht.



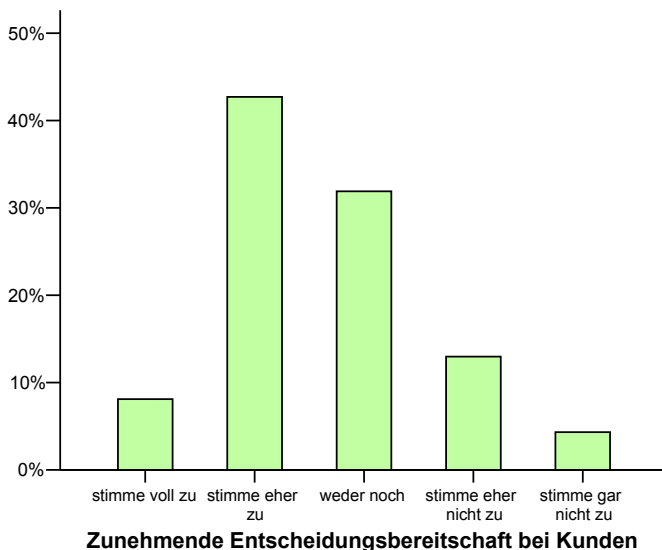
- Klienten lassen die Auftragserteilung zunehmend über ihre Einkaufsabteilungen laufen. Dies bestätigen mehr als zwei Drittel der befragten Beratungsunternehmen.
- Dabei lassen sich zwei Ansätze unterscheiden: im ersten ist die Einkaufsabteilung sowohl in die fachliche Auswahl als auch finanzielle Verhandlung mit der Beratung eingebunden.
- Im zweiten Ansatz beschränkt sich ihre Rolle auf die finanzielle Verhandlung über Preisgestaltung und Vertragsklauseln.



Universität St.Gallen

Entscheidungsbereitschaft seitens Klienten

Klienten sind stärker als früher bereit, die Empfehlungen von Beratungsprojekten auch tatsächlich umzusetzen.



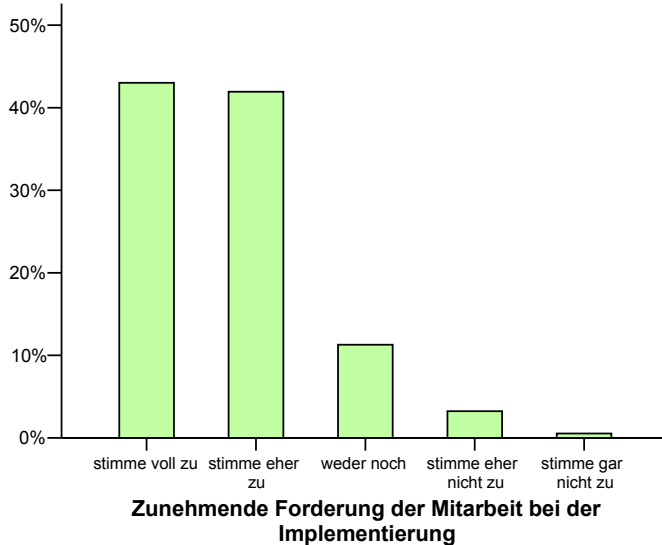
- Mehr als 50% der Beratungen finden, dass ihre Klienten bei kritischen Themen stärker als in der Vergangenheit Entscheidungen fällen anstatt sie nach hinten zu schieben.
- Dies hängt u.a. damit zusammen, dass Klienten ihren Beratereinsatz stärker steuern bzw. darin involviert sind.
- Ebenso wird in vielen Klientenbranchen die Notwendigkeit gesehen, signifikante Veränderungen anzustoßen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Dieser Trend kommt der Wirkung von Beratungsleistungen entgegen – mit positiven wie negativen Konsequenzen.



Universität St.Gallen

Mitarbeit bei der Implementierung

Die Implementierung von Konzepten unter Mitarbeit des Beraters wird zunehmend von Klienten gefordert. Das „reine“ Erstellen eines Konzeptes wird als nicht mehr ausreichend erachtet.

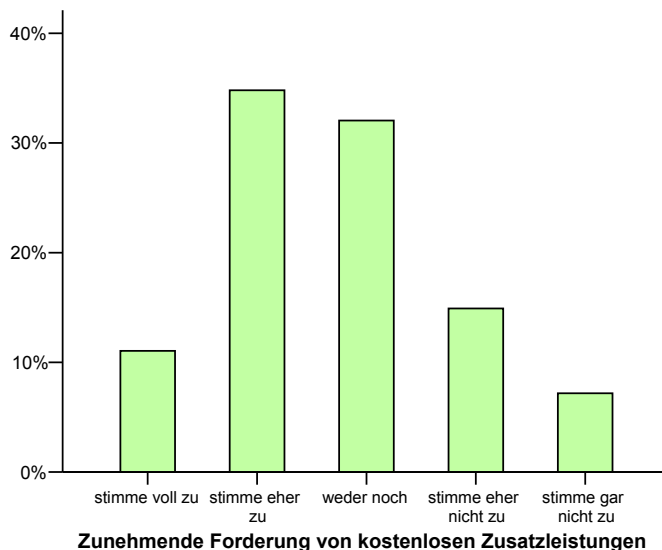


Universität St.Gallen

- Ein eindeutiges Bild ergibt sich bezüglich der Forderungen der Klienten zur Implementierung: von 85% der Beratungsunternehmen wird zunehmend die aktive Beteiligung an der Implementierung von Konzepten gefordert.
- Damit lässt sich eine deutliche Änderung der Anspruchshaltung des Kunden feststellen.
- Dieser Trend betrifft Beratungen aller Größenklassen & Branchensegmente.
- Jedoch sind Klienten nicht immer gewillt, bei der Implementierung die gleich hohen Tagessätze zu bezahlen. In Folge führt dies bei Beratungen zu Mischkalkulationen zwischen der Phase der Konzepterstellung und der Umsetzung.

Kostenlose (Zusatz-)Leistungen

Klienten verlangen vermehrt kostenlose (Zusatz-)Leistungen. Berater müssen mehr für das gleiche Budget leisten.

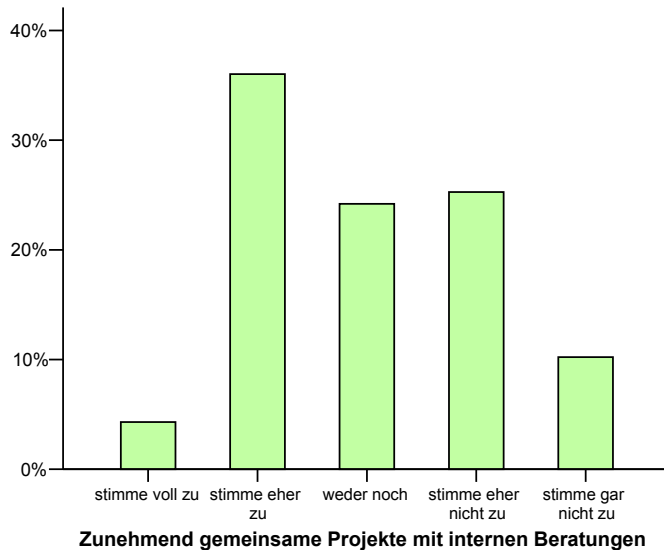


Universität St.Gallen

- 46% der Klienten verlangen bei Beratungsdiensten kostenlose Leistungen bzw. Zusatzleistungen.
- 22% der Beratungen sind nicht mit Forderungen nach kostenlosen Leistungen konfrontiert.
- Der Trend zeigt, dass Berater zunehmend mehr für das gleiche Budget leisten müssen.
- Kostenlose Zusatzleistungen werden von den Klienten unabhängig von der Art und Größe der Beratungen gefordert.

Zusammenarbeit mit internen Beratungen

Zunehmend werden gemeinsame Projekte mit internen Beratungen durchgeführt.



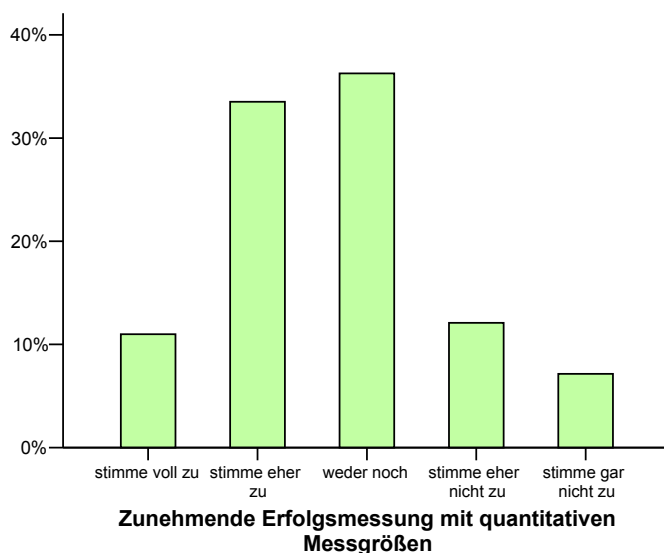
- Fast 40% der befragten Unternehmen verstehen interne Beratungen als Partner und führen gemeinsame Projekte durch.
- 35% können sich dies nicht vorstellen.
- Dabei sind große Beratungen etwas skeptischer gegenüber gemeinsamen Projekten mit internen Beratungen.
- Mit 42% werden insbesondere Organisationsberatungen in Zukunft mit internen Beratungen gemeinsam arbeiten. Für HR-Beratungen kommt dies nur in 35% der Fälle in Frage.



Universität St.Gallen

Quantitative Messgrößen

Projekte werden durch Klienten zunehmend anhand quantitativer Messgrößen evaluiert.



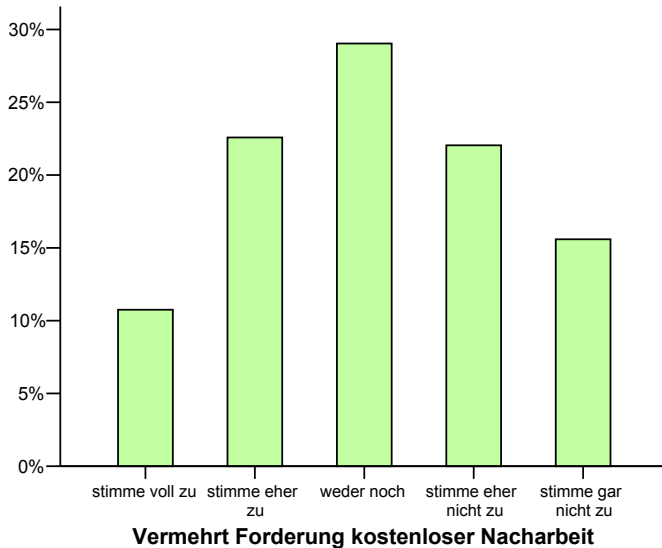
- Mehr als 55% der Befragten sehen einen Trend zum verstärkten Einsatz quantitativer Messgrößen zur Erfolgsmessung von Projekten.
- Auch dies wird als Folge der zunehmenden Professionalisierung von Klienten im Umgang mit Beratern gesehen.
- Ebenso wird darauf verwiesen, dass ein allgemeiner Trend hin zur Quantifizierung von Leistungen herrscht, dem sich auch Beratungen nicht entziehen können.



Universität St.Gallen

Nacharbeit an Projekten

Es herrscht ein gespaltenes Meinungsbild über Forderungen nach kostengünstiger/-loser Nacharbeit an Projekten.



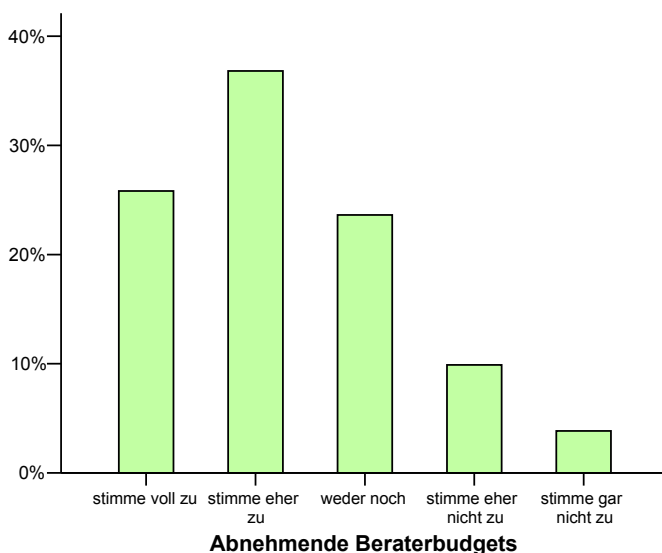
- Von einem Drittel der Beratungsunternehmen wird zunehmend Nacharbeit an Projekten gefordert.
- 37% sehen sich nicht mit derartigen Ansprüchen seitens ihrer Klienten konfrontiert.



Universität St.Gallen

Budgets für Beratungsleistungen

Die Budgets für Beratungsleistungen stagnieren.



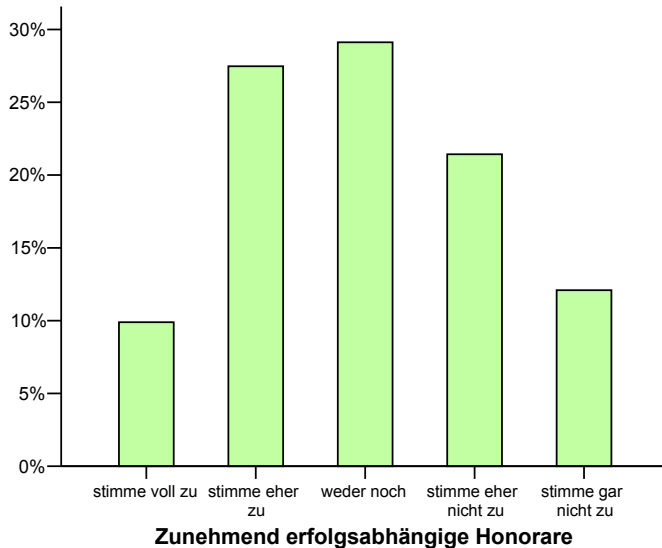
- Fast zwei Drittel der Beratungen müssen mit gekürzten Beraterbudgets ihrer Klienten zurecht kommen.
- Nur etwa 13% erkennen keine Verringerung der Budgets bei ihren Klienten.
- Ein Ende der Sparmaßnahmen für Beratungsleistungen ist jedoch teilweise in Sicht, was auf die verbesserte Wirtschaftslage vieler Unternehmen zurückgeführt wird.



Universität St.Gallen

Preisgestaltung - 1

Neben der fixen Preisgestaltung auf Basis des Tagessatzes, ist ein Trend zu erfolgsabhängigen Honoraren feststellbar.



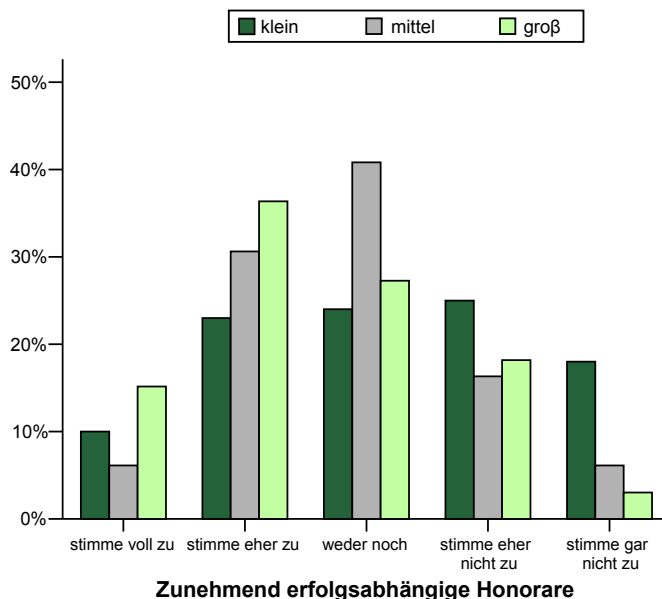
- Etwa 38% der Beratungsunternehmen sehen ihre Honorare zunehmend an den Projekterfolg gekoppelt.
- 33% der Beratungen sehen keinen Trend zu erfolgsabhängigen Honoraren.
- Nach wie vor jedoch lehnen viele Beratungen erfolgsabhängige Honorare aus prinzipiellen Überlegungen ab (Verlust der Objektivität, mangelnde Möglichkeit der Einflussnahme, Schwierigkeit der Messung, etc.).



Universität St.Gallen

Preisgestaltung - 2

Mit zunehmender Größe der Projekte kommt es zu einer verstärkten Kopplung der Honorare an deren Erfolg.



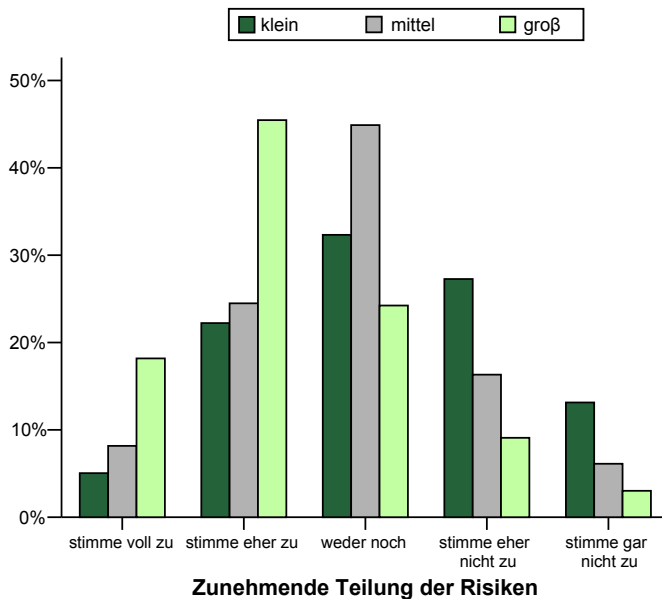
- Erfolgsabhängige Honorare werden häufiger mit größeren als mit kleineren Beratungen vereinbart.
- Etwa die Hälfte der großen Beratungen bezieht mittlerweile einen Teil ihrer Honorare nur bei Projekterfolg.
- Kleine Beratungen sehen in nur einem Drittel der Fälle einen Trend zu erfolgsabhängiger Bezahlung.



Universität St.Gallen

Risikoteilung in Beratungsprojekten

Zunehmend übernehmen Beratungen einen Teil des Risikos von Projekten. Dieser Trend ist primär von Klientenseite getrieben.



- Je größer die Beratung, desto wahrscheinlicher ist die Forderung von Klientenseite, die Projektrisiken mit zu tragen bzw. zu teilen.
- Während nur ein Viertel der kleinen Beratungen mit dieser Forderung konfrontiert ist, sehen sich dieser Anspruchshaltung von Seiten der Klienten knapp zwei Drittel der großen gegenüber.



Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

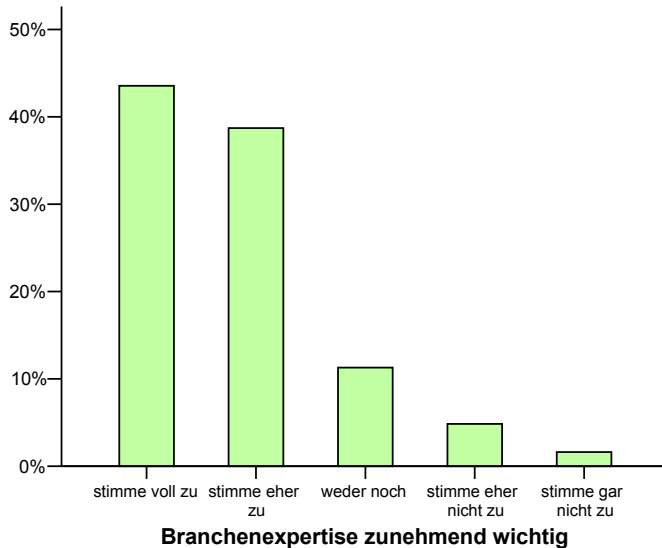
- 1 Datenbasis und Methodik
- 2 Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
- 3 Branchenentwicklung
- 4 Positionierung & Wettbewerb
- 5 Interaktion Klient - Beratung
- 6 **Beratungsleistung**
- 7 Geschäftsprozesse
- 8 Management der Professionals
- 9 Wichtigste Herausforderungen
- 10 Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St.Gallen

Rolle der Branchenexpertise - 1

Branchenexpertise wird als erfolgsentscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit angesehen.



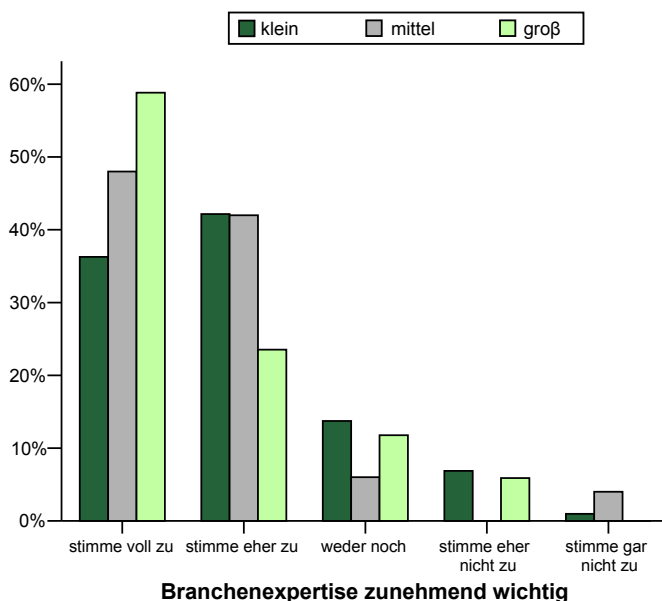
- Mehr als 82% sind sich einig, dass Branchenexpertise eine Schlüsselrolle im Beratungsmarkt von morgen spielen wird.
- Branchenexpertise wird oft als entscheidendes Element zur Gewinnung von neuen Aufträgen erachtet.
- Gleichzeitig wird jedoch eingeräumt, dass die meisten durchschlagenden Ansätze nicht aus der Branchenexpertise, sondern aus funktionalen Bereichen/ Expertisen entstanden sind (z.B. Balanced Scorecard).



Universität St. Gallen

Rolle der Branchenexpertise (nach Größe) - 2

Große Beratungen bauen verstärkt auf Wettbewerbsvorteile durch Branchenexpertise.



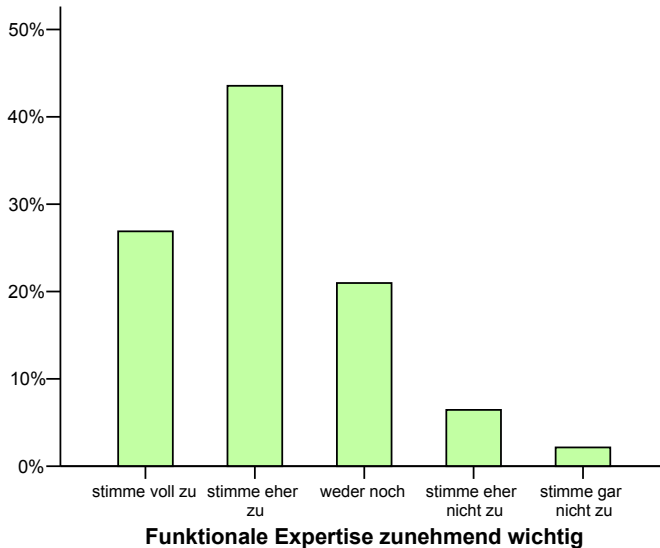
- Mit knapp 60% sind gerade die großen Unternehmensberatungen von der Notwendigkeit, Branchenexpertise zu haben, überzeugt.
- Relativ dazu sehen kleinere und mittlere Beratungen diese Notwendigkeit weniger.



Universität St. Gallen

Rolle funktionaler Expertise

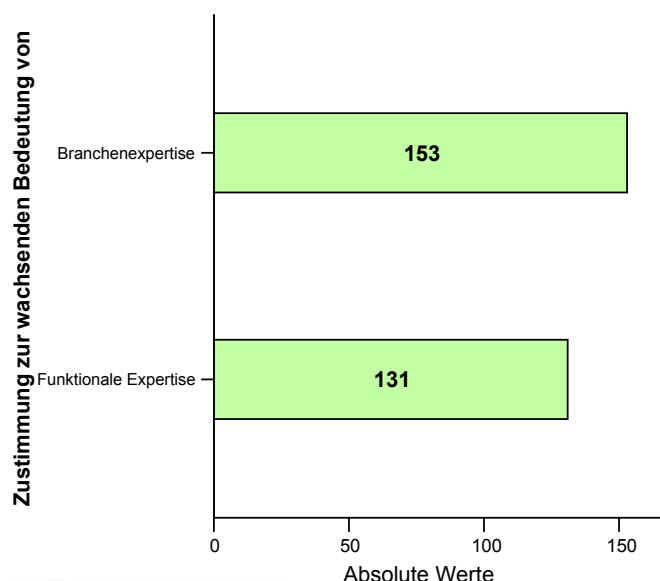
Funktionale Expertise wird ebenfalls als erfolgsversprechend eingestuft.



- 70% schreiben der funktionalen Expertise eine wachsende Bedeutung zu.
- Diese Einschätzung teilen Beratungen jeder Größe.

Vergleich von Branchenexpertise & funktionaler Expertise

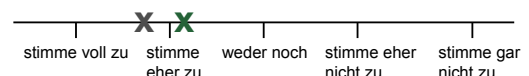
Branchenexpertise wird im Vergleich zu funktionaler Expertise als noch wichtiger eingeschätzt.



- 153 der befragten Beratungen schätzen Branchenexpertise als zunehmend wichtig ein.
- Demgegenüber wird funktionaler Expertise von 131 Befragten eine zunehmende Bedeutung zugesprochen.
- Die Mittelwerte (1 volle Zustimmung – 5 gar keine Zustimmung) unterscheiden sich wie folgt:

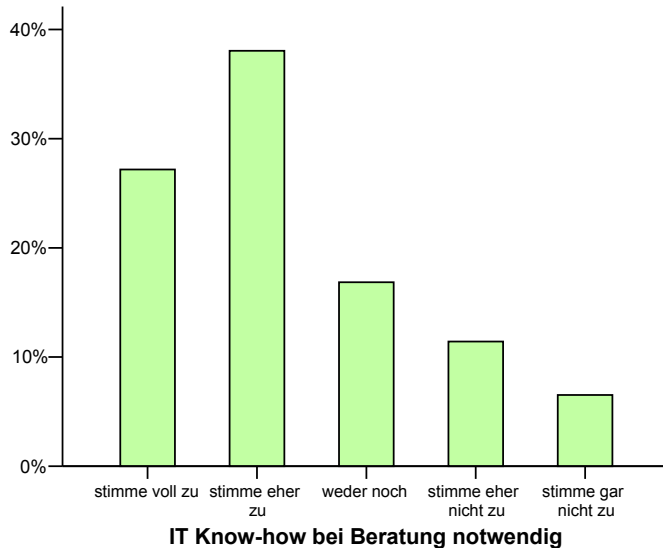
Branchenexpertise: 1,82

Funktionale Expertise: 2,13



Rolle von IT Know-how

Beratung mit IT Know-how wird immer mehr als notwendig erachtet.



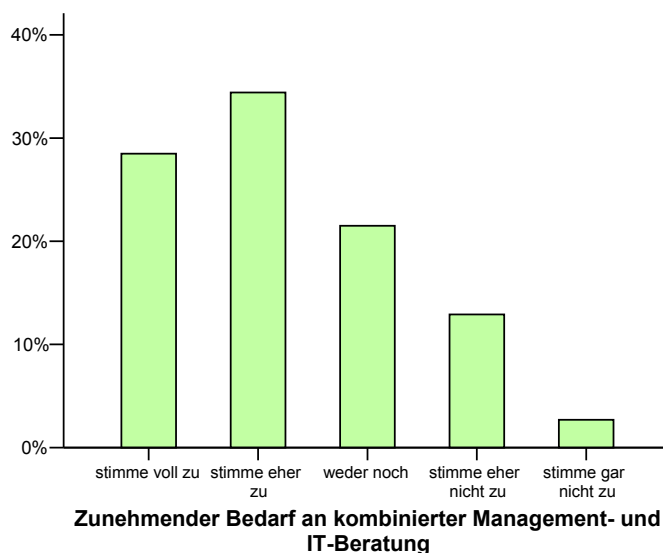
- IT Know-how wird von zwei Dritteln der Beratungen als essentiell zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse eingeschätzt.
- Dies betrifft insbesondere Strategie-, Organisation-, Management und verständlicherweise IT-Beratungen.



Universität St.Gallen

Kombinierte Management- und IT-Beratung

Der Bedarf an kombinierter Management- und IT-Beratung steigt.



- 62% sehen eine Kombination von Management- und IT-Know-how als wichtig an, um die Kundenbedürfnisse auch weiterhin befriedigen zu können.
- Während 95% der IT-Beratungen einen solchen zunehmenden Bedarf sehen, teilen diese Einschätzung nur 59% der Managementberatungen.
- Es ist also eher zu erwarten, dass IT-Beratungen in Zukunft versuchen werden, Managementthemen in ihr Beratungsangebot aufzunehmen als umgekehrt.
- 40% der befragten IT-Beratungen bieten gleichzeitig Managementberatung an.



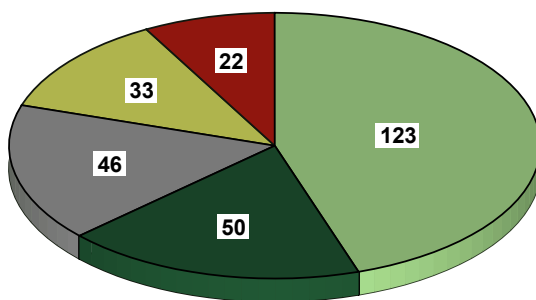
Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

1	Datenbasis und Methodik
2	Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
3	Branchenentwicklung
4	Positionierung & Wettbewerb
5	Interaktion Klient - Beratung
6	Beratungsleistung
7	Geschäftsprozesse
8	Management der Professionals
9	Wichtigste Herausforderungen
10	Autoren und Anhang (Fragebogen)

Geschäftsprozesse: Zur Rolle des Akquisitionsprozesses

Die Akquisition von neuen Aufträgen wird als der Geschäftsprozess mit dem größten Verbesserungspotential gesehen.

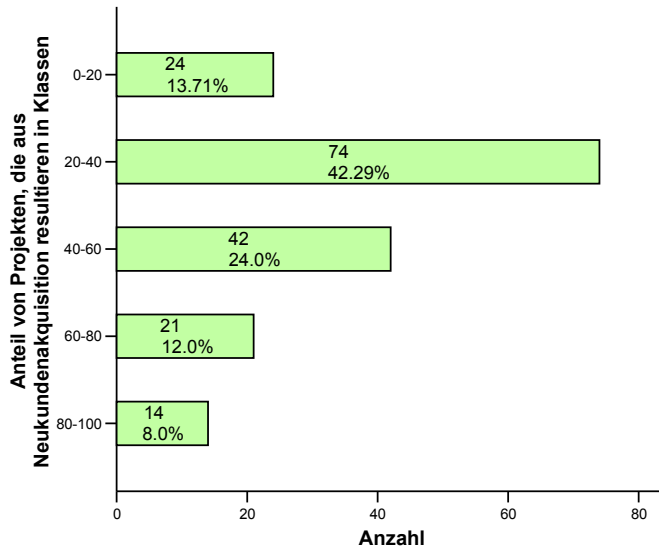


Absolute Werte

- Zwei Drittel der Beratungen sehen das größte Verbesserungspotential in der Akquisition neuer Projekte.
- Rund 25% der Befragten sehen ihr Hauptverbesserungspotential in der Projektplanung (Staffing & Sourcing) und der Projektdurchführung.
- Die eigene Präsentation, Auswertung & Messung erscheint knapp 18% als verbesserungswürdig.
- Etwa 12% sehen z.B. folgende Verbesserungspotentiale als entscheidend an: Qualitätsmanagement, Administration, Marketing sowie die Markteinführung von Leistungen, Kundenpflege, Schulung von Mitarbeitern und Recruiting, Cross-Selling und Sicherung globaler Synergien.

Anteil von Projekten, die aus Neukundenakquisition resultieren

Ein hoher Anteil der Projekte von Beratungen setzt sich aus Projekten mit neuen Klienten zusammen. Der Neukundenakquisition kommt damit eine wichtige Rolle zu.



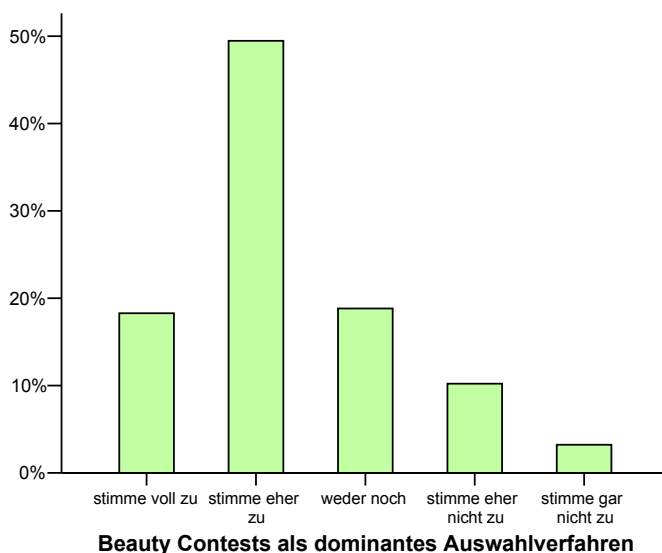
- Bei etwa 42% der Beratungsunternehmen geht etwa ein Drittel (20-40%) der laufenden Projekte auf neu akquirierte Kunden zurück.
- Bei 20% der Beratungen stammen mehr als 60% der Projekte aus der Neukundenakquisition.
- Nach wie vor hat das „Hunting“ in Beratungen ein großes Gewicht.



Universität St.Gallen

Auftragsvergabe & Auswahlverfahren

„Beauty Contests“ werden immer stärker zum dominanten Auswahlverfahren bei der Vergabe von Beratungsprojekten.



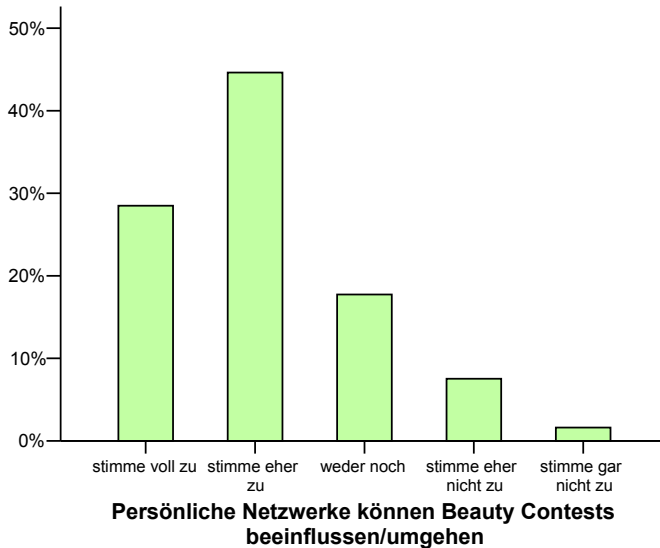
- 67% bestätigen die wachsende Bedeutung von kompetitiven Veranstaltungen zur Auswahl von Beratungen.
- Beklagt wird dabei das starke Anwachsen des von Klientenseite geforderten Vorbereitungsaufwandes.



Universität St.Gallen

Rolle persönlicher Netzwerke und „Beauty Contests“

Trotz der direkten Vergleichbarkeit im Rahmen von „Beauty Contests“, spielen persönliche Netzwerke nach wie vor die entscheidende Rolle bei der Auftragsvergabe.



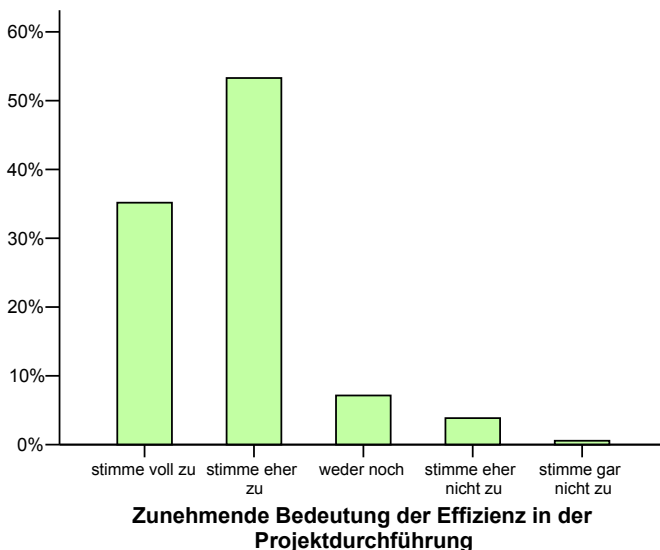
- 73% bestätigen, dass persönliche Netzwerke nach wie vor einen starken Einfluss auf die Akquisition von Aufträgen haben.
- Auch bei „Beauty Contests“ ist die letztendliche Auftragsvergabe weiterhin von der Qualität der persönlichen Kontakte abhängig.
- Diese sind in der Lage die Rolle von „Beauty Contests“ auszuhebeln; hinter den formellen „Kulissen“ ist weiterhin ein großer Gestaltungsspielraum für Beratungen vorhanden.



Universität St.Gallen

Projektdurchführung

Die Steigerung der Effizienz in der Projektdurchführung wird ebenfalls als wichtiges Verbesserungspotential gesehen.



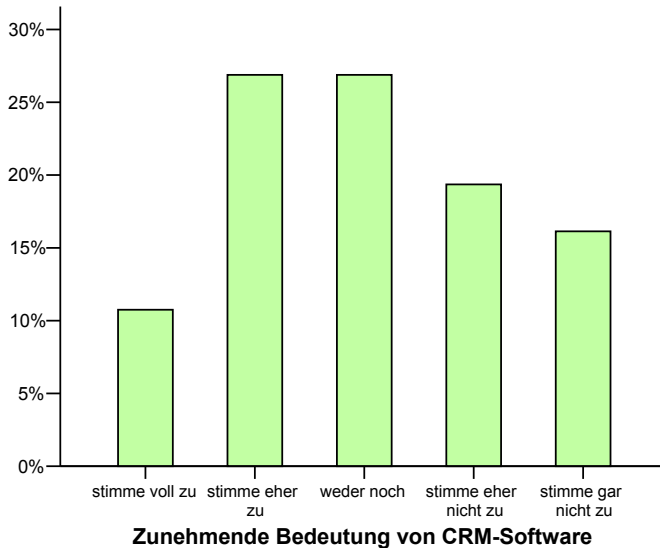
- Ein klares Bild ergibt sich hinsichtlich der Bedeutung effizienter Projektabläufe: fast 90% sehen diese als (sehr) bedeutend an und verorten hier ein signifikantes Verbesserungspotential.



Universität St.Gallen

CRM (Customer Relationship Management)

Über die Bedeutung von CRM-Software gehen die Meinungen weit auseinander.



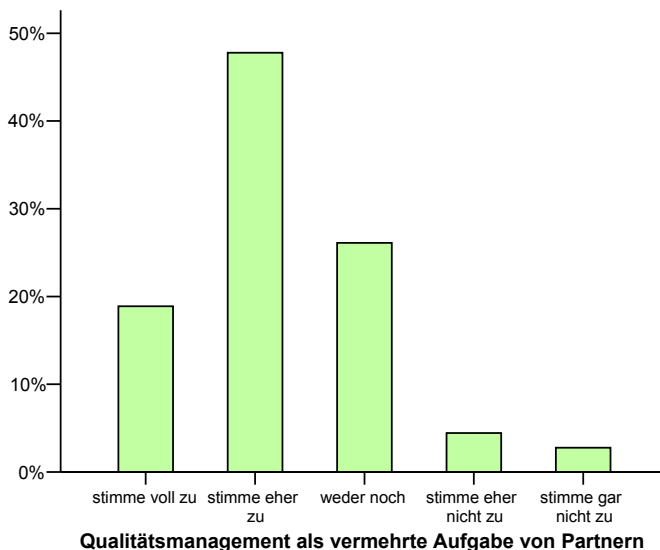
- CRM-Software zum unternehmens-internen Management von Kundenbeziehungen wird eine unterschiedlich starke Bedeutung zugemessen.
- 37% sehen für ihr Unternehmen eine steigende Bedeutung, während 26% keine Veränderung sehen.
- 35% sehen in CRM-Software kein Potential zum Management von Klientenbeziehungen.



Universität St.Gallen

Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement wird zunehmend als wichtige Aufgabe gesehen und größtenteils von Partnern ausgeübt.



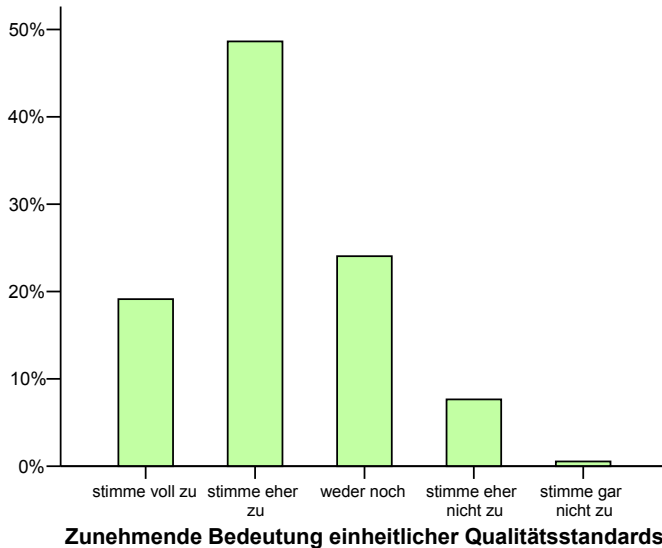
- In zwei Dritteln der Beratungsunternehmen sind die Partner – neben der Akquisition von Aufträgen – zunehmend mit Aufgaben im Qualitätsmanagement beschäftigt.
- Einzelne Unternehmen haben eigene Qualitätsbeauftragte installiert, die systematisch Projekte ex post evaluieren.



Universität St.Gallen

Qualitätsstandards

Der Aufbau einheitlicher Qualitätsstandards (über die einzelnen Standorte hinweg) gewinnt an Bedeutung.



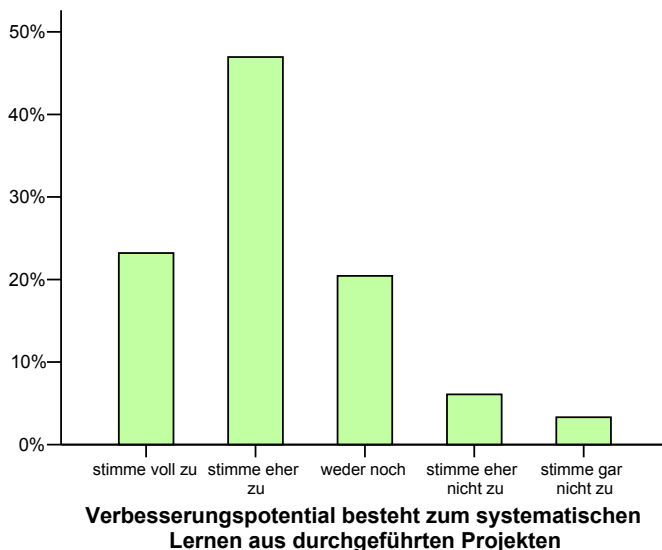
- Für 67% der Beratungen gewinnt die Gewährleistung einheitlicher Dienstleistungsqualität über alle Unternehmensstandorte hinweg an Bedeutung.
- Als Ursachen werden Anforderungen der Klienten in Folge von großflächigen Projekten, sowie Maßnahmen zur Sicherung der Reputation und Differenzierung vom Wettbewerb gesehen.



Universität St.Gallen

Lernen aus Projekten

Die Beratungen sehen noch Verbesserungspotential in ihren Prozeduren, um aus durchgeführten Projekten systematisch zu lernen.



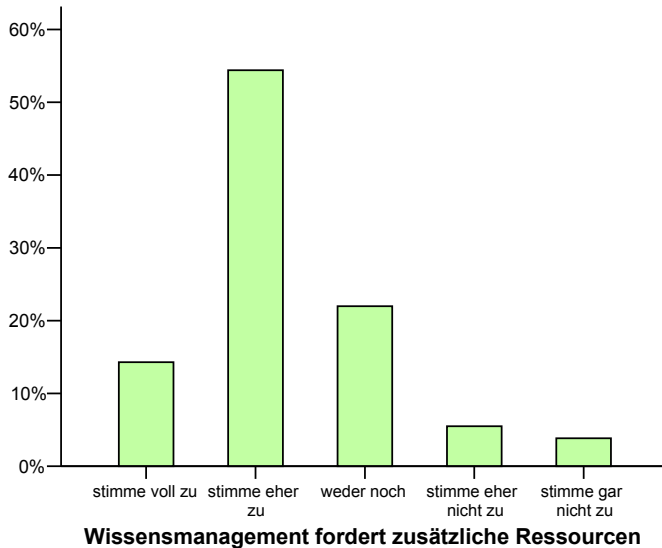
- Über 70% sehen in ihrem Unternehmen die Notwendigkeit noch bessere Prozeduren zu entwickeln, um aus durchgeführten Projekten systematisch zu lernen.
- Nur eine Minderheit von 10% der Beratungsunternehmen sieht hier keinen Handlungsbedarf.



Universität St.Gallen

Internes Wissensmanagement

Verstärkte Investitionen in den internen Wissensaufbau werden als notwendig erachtet.



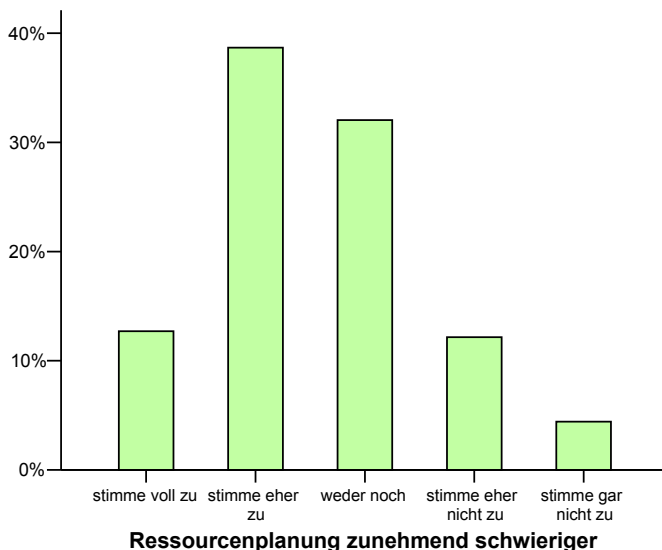
- Mehr als zwei Drittel der Beratungsunternehmen haben vor, zusätzliche Ressourcen in das interne Wissensmanagement und die eigene Weiterbildung zu investieren.
- Neben formellen Mechanismen zum Wissensmanagement (Datenbanken, etc.) wird verstärkt Wert auf interne Steuerungsmechanismen (Erfahrungsgruppen, Schulungen, etc.) gelegt.



Universität St.Gallen

Ressourcenplanung

Die Ressourcenplanung wird zunehmend schwieriger.



- Über die Hälfte der Beratungsunternehmen ist mit zunehmenden Schwierigkeiten bei der Ressourcenplanung von Mitarbeitern und Finanzen konfrontiert.
- Teils erklärt sich dies aus einer zunehmenden Volatilität der Klientenprojekte (kommen kurzfristiger, sind tendenziell kürzer, etc.).



Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

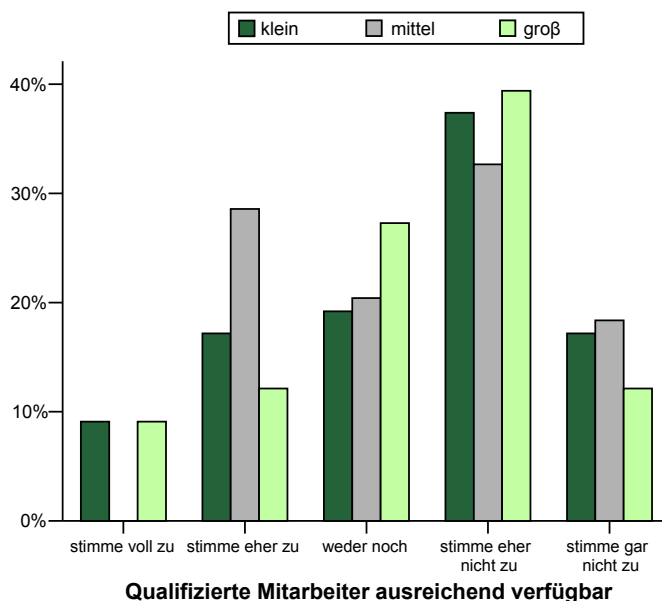
1	Datenbasis und Methodik
2	Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
3	Branchenentwicklung
4	Positionierung & Wettbewerb
5	Interaktion Klient - Beratung
6	Beratungsleistung
7	Geschäftsprozesse
8	Management der Professionals
9	Wichtigste Herausforderungen
10	Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St. Gallen

Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeitern

Der „War for Talents“ verschärft sich wieder. Insbesondere große Beratungen finden auf dem Arbeitsmarkt nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter.



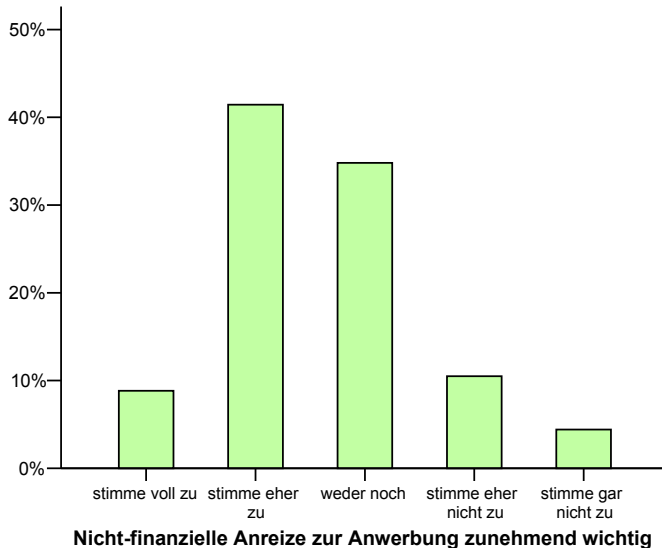
- Über die Hälfte der Beratungen klagt über das Problem, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden.
- Mit diesem Problem sind Beratungen aller Größen und Schwerpunkte konfrontiert.
- Nur ca. 26% sind zuversichtlich, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter finden zu können.
- Dieser Trend geht quer durch alle Hierarchiestufen, wobei der größte Mangel auf den mittleren Hierarchiestufen herrscht (also weniger bei Partnern und Juniors).
- Mehr als die Hälfte der Beratungen aller Größenklassen sieht ein Defizit im vorhandenen Angebot auf dem Arbeitsmarkt für Young Professionals.
- Große Beratungen sehen die Engpässe im Arbeitsmarktangebot am stärksten.



Universität St. Gallen

Anwerbung neuer Mitarbeiter

Geld alleine wird als nicht ausreichend angesehen, um talentierte Mitarbeiter zu gewinnen.

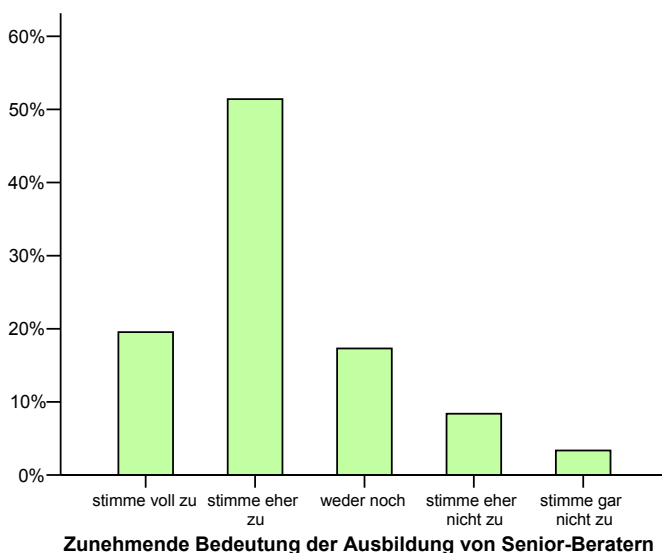


Universität St.Gallen

- Zur Anwerbung und Motivation von qualifizierten Mitarbeitern sieht die Hälfte der Beratungen finanzielle Anreize als nicht mehr ausreichend an.
- Nicht-finanzielle Anreize gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- Dazu gehören Faktoren wie Reputation, kultureller Fit, Aufstiegschancen, Klientenmix und Intensität der Weiterbildung.

Weiterbildung von Partnern & Senior-Consultants

Aktivitäten zur Weiterbildung von Partnern & Senior-Consultants gewinnen an Bedeutung.

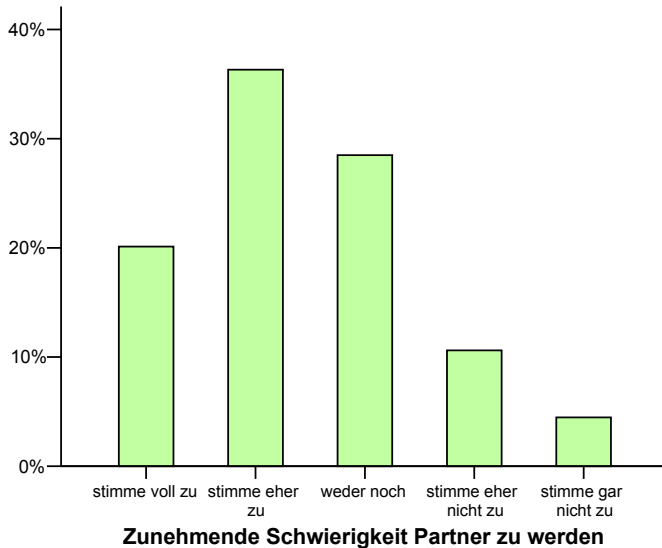


Universität St.Gallen

- In deutlich mehr als zwei Dritteln der Beratungsunternehmen gewinnt die Ausbildung von Senior-Beratern bzw. die darin investierte Zeit an Gewicht.
- Mehr denn je wird argumentiert, dass die kontinuierliche Weiterbildung nicht nur auf den unteren, sondern auch den oberen Ebenen wichtig ist (Verfallszeit von Wissen).
- Die höheren Anforderungen an die eigenen Partner & Senior-Berater werden von Beratungsunternehmen aller Größen gesehen.

Aufstiegsmöglichkeiten in Beratungen - 1

Partner zu werden, wird als zunehmend schwierig eingeschätzt.



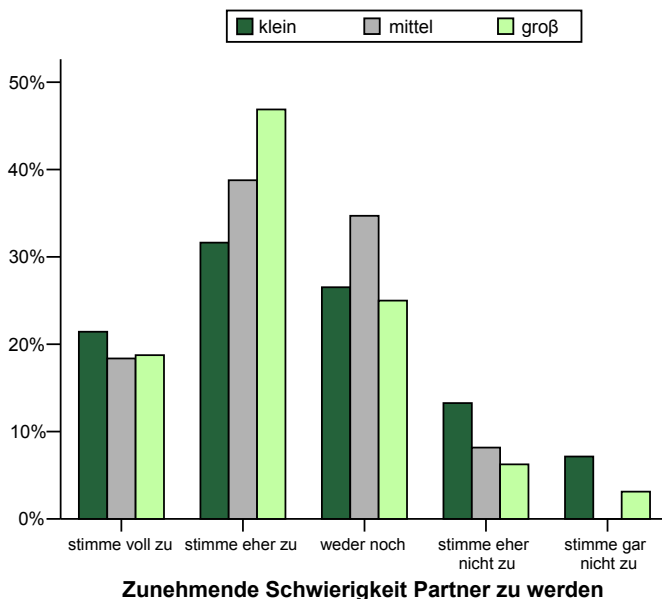
- Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten schätzt die Chancen in Partnerstatus bzw. in die oberste Führungsebene aufzusteigen im Vergleich zu früher als schlechter ein.
- Nur knapp 15% sehen ihre internen Aufstiegsmöglichkeiten als nicht verschlechtert an.
- Zwei Gründe werden hierfür verantwortlich gemacht: das geringere Wachstum der Beratungen und die Nichtanwendung der Up-or-Out Regel für Partner.



Universität St.Gallen

Aufstiegsmöglichkeiten in Beratungen - 2

Besonders in großen Beratungen werden die Chancen Partner zu werden, als deutlich schlechter eingeschätzt.



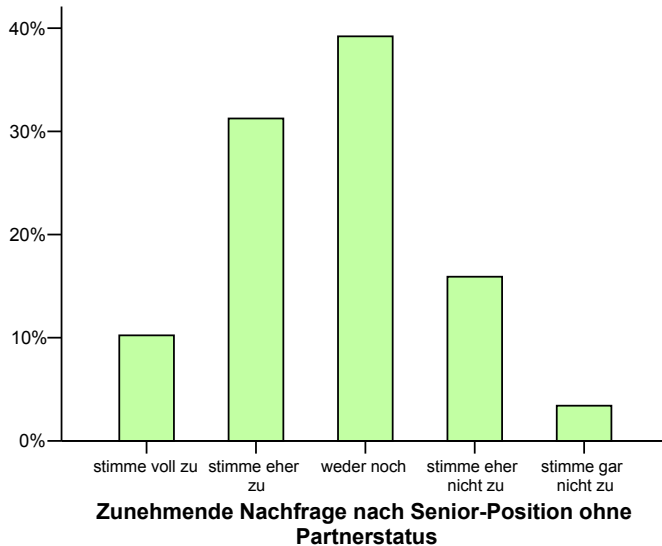
- Knapp die Hälfte der kleinen Beratungen sieht die Schwierigkeit Partnerstatus zu erreichen oder in die oberste Führungsebene aufzusteigen als relativ unverändert an.
- Demgegenüber schätzen etwa zwei Drittel der Befragten in großen Beratungen ihre diesbezüglichen Chancen zunehmend schlechter ein.



Universität St.Gallen

Positionen mit und ohne Partnerstatus

Die Nachfrage nach Senior-Positionen ohne Partnerstatus steigt.



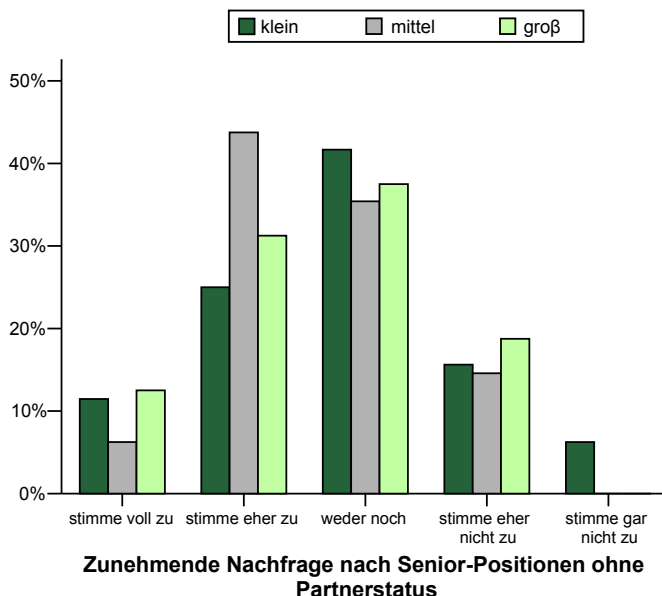
- Mehr als 40% nehmen eine zunehmende Nachfrage nach Senior-Positionen ohne Partnerstatus wahr.
- Nur knapp 20% sehen diese Entwicklung nicht.



Universität St. Gallen

Partnerstatus – nach Größe

Senior-Positionen ohne Partnerstatus werden am wenigsten in kleinen Beratungen nachgefragt.



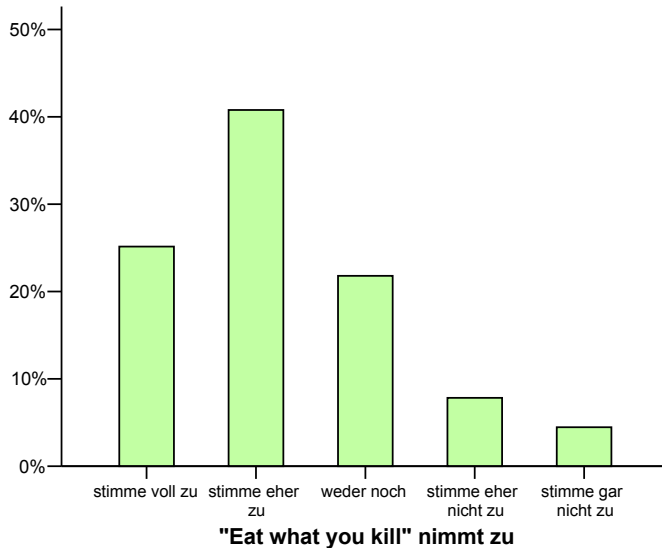
- Mit knapp 50% werden gerade in Beratungsunternehmen mittlerer Größe zunehmend Senior-Positionen ohne Partnerstatus angestrebt.
- Auch in großen Beratungen erscheint der Partnerstatus für knapp 45% weniger lukrativ und erstrebenswert als eine Führungsposition ohne diesen Status.
- Dies kann unter anderem auf die Tatsache zurückgeführt werden, dass es gerade in großen Beratungen als zunehmend schwierig angesehen wird, Partner zu werden.



Universität St. Gallen

Gewinnverteilung/ Entlohnung von Partnern

Partner werden stärker nach ihrer individuellen Leistung entlohnt – „Eat what you kill“ löst langfristig den gemeinsamen Bonuspool bzw. Lock-Step Systeme ab.



- Fast 66% der Befragten bestätigen einen Trend zu einer stärkeren Entlohnung individueller Leistungen („Eat what you kill“).
- „Eat what you kill“ wird am stärksten von kleinen Beratungen als Entlohnungsmodell der Zukunft betrachtet. Mehr als 70% sehen darin zunehmende Bedeutung, während nur knapp 10% diesen Trend nicht sehen.
- 20% der großen Beratungen tendieren bei der Partnerentlohnung dazu, beim gemeinsamen Bonuspool/ Lock-Step Verfahren zu bleiben.
- Der gemeinsame Bonuspool bzw. das Lock-Step Verfahren verliert an Bedeutung oder erlebt Modifikationen in Richtung einer größeren Einzelbeurteilung.
- Nur wenige Beratungen verweigern sich konsequent dieser Entwicklung.



Universität St.Gallen

Inhaltsübersicht

- 1 **Datenbasis und Methodik**
- 2 **Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen**
- 3 **Branchenentwicklung**
- 4 **Positionierung & Wettbewerb**
- 5 **Interaktion Klient - Beratung**
- 6 **Beratungsleistung**
- 7 **Geschäftsprozesse**
- 8 **Management der Professionals**
- 9 **Wichtigste Herausforderungen**
- 10 **Autoren und Anhang (Fragebogen)**



Universität St.Gallen

Die wichtigsten Herausforderungen für Beratungsunternehmen - 1

1. Mitarbeiter (36 Nennungen)

- Recruiting
- Qualifikation
- Weiterbildung
- Motivation
- Bindung

Die Top 3 Herausforderungen

2. Akquisition (23 Nennungen)

- Neukunden
- Projekte

3. Kundenmanagement (22 Nennungen)

- Kundenbindung
- Kundenorientierung

4. Pricing (18 Nennungen)

- Preisverfall
- Sinkende Kundenbudgets
- Preis-Leistungsverhältnis

5. Qualität (17 Nennungen)

- Qualitätssicherung

Die beteiligten Beratungen gaben hier an, welche Themen sie als die wichtigsten Herausforderungen für die Zukunft ansehen. Die Resultate sind nach ihrer Häufigkeit geordnet.



Universität St. Gallen

Die wichtigsten Herausforderungen für Beratungsunternehmen - 2

6. Implementierung (16 Nennungen)

- Umsetzungskompetenz
- Implementierungserfolg sicherstellen

7. Differenzierung (13 Nennungen)

- Differenzierung gegenüber Konkurrenten
- Positionierung

8. Wissen (13 Nennungen)

- Wissensaufbau
- Wissensmanagement
- Wissen aktuell halten

9. Branchenexpertise (12 Nennungen)

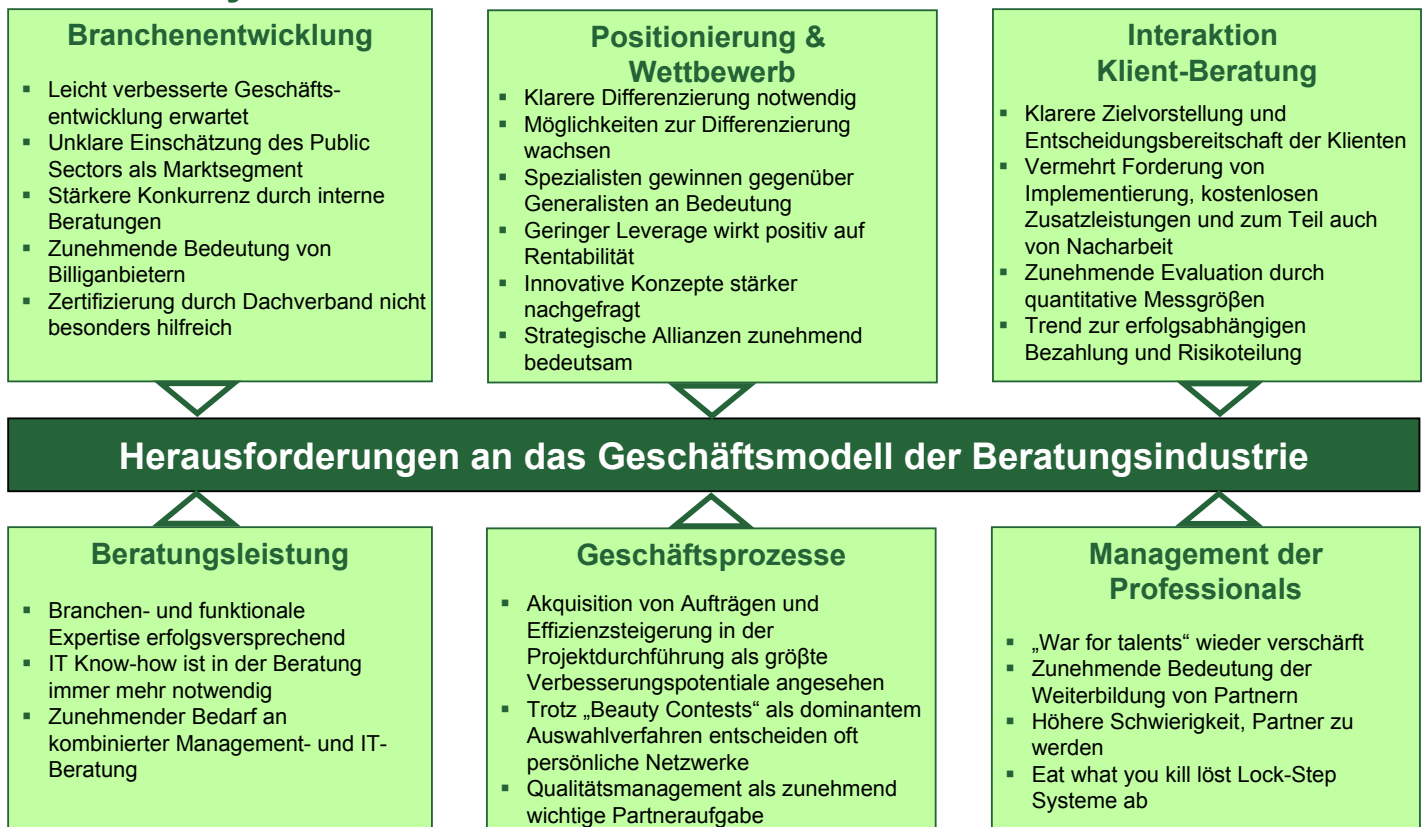
10. Messung (12 Nennungen)

- Kundennutzen quantifizierbar machen
- Return on Consultant



Universität St. Gallen

Summary



Universität St. Gallen

Inhaltsübersicht

1	Datenbasis und Methodik
2	Charakteristika der teilnehmenden Beratungsunternehmen
3	Branchenentwicklung
4	Positionierung & Wettbewerb
5	Interaktion Klient - Beratung
6	Beratungsleistung
7	Geschäftsprozesse
8	Management der Professionals
9	Wichtigste Herausforderungen
10	Autoren und Anhang (Fragebogen)



Universität St. Gallen

Autoren



Prof. Dr. Christoph Lechner



Prof. Dr. Günter Müller-Stewens



Dipl.-Verw. Wiss. Nicola B. Gesing



Dipl.-Kfm., Dipl.-Vw. Markus Kreutzer



Das Institut für Betriebswirtschaft ist seit mehreren Jahrzehnten erfolgreich als Vermittler zwischen neuester Forschung und erprobter Praxis tätig. Die Thematik der Professional Service Firms ist eines der schwerpunktmäßigen Forschungs- und Lehrfelder. Unter der Leitung von Prof. Dr. Christoph Lechner und Prof. Dr. Günter Müller-Stewens, die auf die Disziplin des Strategischen Managements ausgerichtet sind, findet in einem regelmäßigen Turnus im Rahmen des Executive Education Programms ein Forum zu Professional Service Firms statt. In diesem werden die speziellen Anforderungen von Professional Service Firms berücksichtigt. Dabei steht die Entwicklung von maßgeschneiderten und zukunftsweisenden Konzepten für diese Branche im Mittelpunkt.

Studie: Herausforderungen an das Geschäftsmodell der Beratungsindustrie

Mit dieser Studie wollen wir, das Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen herausfinden, welche Anforderungen an die Geschäftsmodelle von Beratungsunternehmen gestellt werden.
Wir bitten Sie, sich für unseren Fragebogen ca. **10 Minuten** Ihrer wertvollen Zeit zu nehmen und die Fragen aus **Sicht Ihres Unternehmens** zu beantworten. Im Gegenzug werden wir Ihnen einen Report mit den Ergebnissen dieser Studie zusenden.

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

Wir garantieren, dass wir die Daten streng vertraulich behandeln und nur in anonymisierter Form auswerten.

Ansprechpartner:

Markus Kreutzer

Telefon: +41 (0) 71 / 224 3904

E-Mail: markus.kreutzer@unisg.ch

Nicola Malcherek

Telefon: +41 (0) 71 / 224 2354

E-Mail: nicola.malcherek@unisg.ch

Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht wichtigsten Herausforderungen für Beratungsunternehmen:

Bitte antworten Sie in Stichworten

_____	_____
_____	_____
_____	_____

I. Markt, Wettbewerb und Strategie

Bitte zu jeder Frage nur eine Antwort geben

	Stimme voll zu	Stimme gar nicht zu
Die Geschäftsentwicklung in der Beratungsindustrie verbessert sich.	☐	☐
Die Konkurrenz durch interne Unternehmensberatungen nimmt zu.	☐	☐
Gemeinsame Projekte mit internen Beratungen werden zunehmend durchgeführt/sind geplant.	☐	☐
Die Bedeutung von Billiganbietern in der Branche wächst.	☐	☐
Die Unternehmen werden sich deutlicher voneinander differenzieren als bisher.	☐	☐
Möglichkeiten zur Differenzierung von Wettbewerbern nehmen zu.	☐	☐
Spezialisten gewinnen gegenüber Generalisten an Bedeutung.	☐	☐
Eigene Forschungsaktivitäten werden zu einem essentiellen Wettbewerbsvorteil.	☐	☐
Die Bereitschaft unserer Kunden, auf Vorschläge auch Entscheidungen folgen zu lassen, hat zugenommen.	☐	☐
Die Bereitschaft unserer Kunden organisatorische Veränderungen durchzuführen, hat zugenommen.	☐	☐

II. Dienstleistungsangebot

	Stimme voll zu	Stimme gar nicht zu
Die Bedeutung von Branchenexpertise (z.B. Automobil, Chemie, Banken, etc.) nimmt zu.	☐	☐
Die Bedeutung von funktionaler Expertise (z.B. Strategie, Prozessoptimierung, etc.) nimmt zu.	☐	☐
Die Bedeutung von Fach- und Methodenkompetenz nimmt zu.	☐	☐
Die Bedeutung der Beratung der öffentlichen Hand nimmt für uns zu.	☐	☐
Beratung ist ohne IT Know how immer weniger möglich.	☐	☐
Der Bedarf an kombinierter Management- und IT-Beratung steigt.	☐	☐
Die Bedeutung strategischer Allianzen mit anderen Beratungsunternehmen nimmt für uns zu.	☐	☐
Die Mitarbeit bei der Implementierung von Konzepten wird zunehmend gefordert.	☐	☐
Klienten fordern vermehrt Nacharbeit an Projekten - ohne diese ausreichend zu vergüten.	☐	☐
Das Verhältnis zum Klienten verändert sich von einer Partnerschaft zu einer Kunden-Lieferanten-Beziehung.	☐	☐
Einheitliche Qualitätsstandards an allen Unternehmensstandorten gewinnen an Bedeutung.	☐	☐
Bei Projekten, kann das derzeitige Verhältnis von Seniors zu Juniors (Leverage) nicht mehr aufrecht erhalten werden.	☐	☐

III. Akquisition von Aufträgen

	Stimme voll zu	Stimme gar nicht zu
Die Nachfrage nach innovativen Konzepten nimmt zu.	☐	☐
Erfahrung wird zunehmend wichtiger als innovative Konzepte.	☐	☐
Die Bedeutung von CRM-Software (Kundenbeziehungsmanagement) nimmt für unser Unternehmen zu.	☐	☐
„Beauty Contests“ (kompetitive Auswahl aus mehreren Bewerbern) werden zum dominanten Auswahl-Verfahren.	☐	☐
Persönliche Netzwerke können „Beauty Contests“ beeinflussen bzw. umgehen.	☐	☐
Die Macht der Einkaufsabteilungen des Klienten steigt.	☐	☐
Kunden haben eine klarere Zieldefinition von Projekten als früher.	☐	☐
Das Thema „Marke“ gewinnt für uns an Bedeutung.	☐	☐
Eine Zertifizierung durch einen Dachverband wie z.B. den BDU oder die ASCO hilft bei unserer Tätigkeit.	☐	☐

IV. Interne Prozesse

	Stimme voll zu	Stimme gar nicht zu
Unsere interne Organisation wird in Zukunft vermehrt funktional organisiert.	☐	☐
Wir müssen mehr Ressourcen für das interne Wissensmanagement sowie für Weiterbildung einsetzen.	☐	☐
Unser Unternehmen besitzt eine eigene Forschungsabteilung bzw. kooperiert intensiv mit einem Forschungsinstitut.	☐	☐
Effizienz in der Projektdurchführung gewinnt an Bedeutung.	☐	☐
Qualifizierte Mitarbeiter werden auf dem Arbeitsmarkt in ausreichender Menge zur Verfügung stehen.	☐	☐
Die Bedeutung nicht-finanzieller Anreize zur Anwerbung und Motivation von Talenten steigt.	☐	☐
Die Ausbildung von Senior-Beratern wird in unserem Unternehmen an Bedeutung gewinnen.	☐	☐
Aufgabe eines Partners wird neben der Akquisition vermehrt Qualitätsmanagement.	☐	☐
Partnerstatus/oberste Führungsebene zu erreichen wird schwerer.	☐	☐
Die Nachfrage nach Senior-Positionen ohne Partnerstatus steigt.	☐	☐
Wo liegen in Ihrem Unternehmen die größten Potentiale Abläufe und Prozesse zu verbessern?	☐ Akquisition von Aufträgen ☐ Projektplanung (Staffing & Sourcing) ☐ Durchführung ☐ Präsentation, Auswertung & Messung ☐ Andere: _____	☐

V. Finanzen, Honorare, Messung und Verteilung

	Stimme voll zu	Stimme gar nicht zu
Unsere Honorare sind zunehmend an den Erfolg unserer Projekte gekoppelt.	☐	☐
Die Risiken von Projekten müssen zunehmend mit den Kunden geteilt werden.	☐	☐
Kostenlose (Zusatz-)Leistungen werden zunehmend von Kunden verlangt.	☐	☐
Die Budgets für Beratungsleistungen der Kunden nehmen ab.	☐	☐
Die Ressourcenplanung (Mitarbeiter, Finanzen) wird schwieriger.	☐	☐
Formale Evaluationen bei Projektabschluss gewinnen an Bedeutung.	☐	☐
Wir müssen noch bessere Prozeduren entwickeln, um aus durchgeführten Projekten systematisch zu lernen.	☐	☐
Kunden messen den Erfolg unserer Projekte zunehmend mit Hilfe quantitativer Messgrößen.	☐	☐
Die Entlohnung unserer Partner/Top-Manager wird stärker nach deren individueller Leistung erfolgen (Eat what you kill).	☐	☐
Die Kapitalintensität unseres Geschäfts steigt an.	☐	☐

VI. Statistische Angaben

Wie ist das quantitative Verhältnis von Juniormitarbeitern, (operativen) Projektleitern und Partnern in Ihrem Unternehmen? (in Prozent)	Juniormitarbeiter	Projektleiter	Partner		
	%	%	%		
Wie glauben Sie, werden sich die Anteile in Ihrem Unternehmen zukünftig verändern? (☐ bleibt gleich, ☐ steigt, ☐ fällt)	Juniormitarbeiter	Projektleiter	Partner		
	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐		
Wie besetzen Sie ein durchschnittliches Projekt? (in absoluten Zahlen)	Juniormitarbeiter	Projektleiter	Partner		
Wie hoch ist der Umsatz Ihres Unternehmens im deutschsprachigen Raum (DACH)? ☐ < 5 Mio. € ☐ 5 – 10 Mio. € ☐ 10 – 20 Mio. €	☐ 20 – 50 Mio. € ☐ 50 – 250 Mio. € ☐ > 250 Mio. €				
Die Rentabilität unseres Unternehmens in den letzten drei Jahren:	hat zugenommen	ist gleich geblieben	hat abgenommen		
	☐	☐	☐		
Anteil von Projekten, die aus Neukundenakquisition resultieren.	%				
Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen im deutschsprachigen Raum (DACH)?	<20	21-50	51-250	251-500	>500
	☐	☐	☐	☐	☐
Ist Ihr Unternehmen derzeit in einer Allianz bzw. planen Sie eine einzugehen?	☐ ja ☐ nein				
Was ist der Beratungsschwerpunkt Ihres Unternehmens? ☐ Strategieberatung ☐ Organisationsberatung ☐ Management-Beratung	☐ IT-Beratung ☐ HR-Beratung ☐ Andere: _____				
Welche Branche(n) berät Ihr Unternehmen? ☐ Alle (branchenübergreifend) ☐ Anlagen-/Maschinenbau ☐ Automobilindustrie ☐ Baugewerbe ☐ Biotechnologie ☐ Elektro/Elektronik ☐ Finanzdienstleistungen ☐ IT/Software ☐ Konsumgüterindustrie	☐ Kredit- & Versicherungswesen ☐ Logistik ☐ Non Profit ☐ Medien & Unterhaltung ☐ Optik/Feinmechanik ☐ Öffentliche Hand ☐ Pharma/Chemie ☐ Telekommunikation ☐ Andere: _____				
Bitte geben Sie Ihre eigene Funktion im Unternehmen an: _____					
Danke für Ihre Mitarbeit! Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen bis zum 15.12.2004 per Post oder Fax an: Institut für Betriebswirtschaft – Universität St. Gallen Prof. Dr. Lechner/Prof. Dr. Müller-Stewens Dufourstrasse 40a CH-9000 St. Gallen Fax: +41 (0) 71 224 2355					