

Unternehmensberatung in Deutschland – Marktanalyse

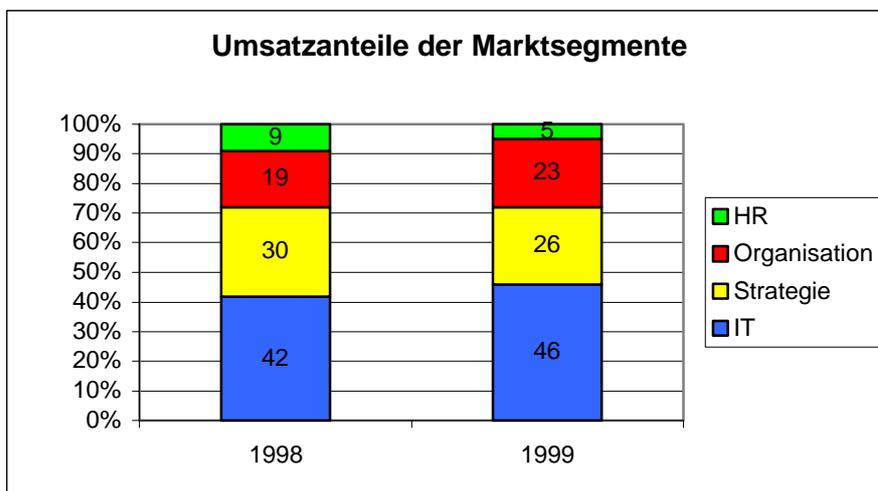
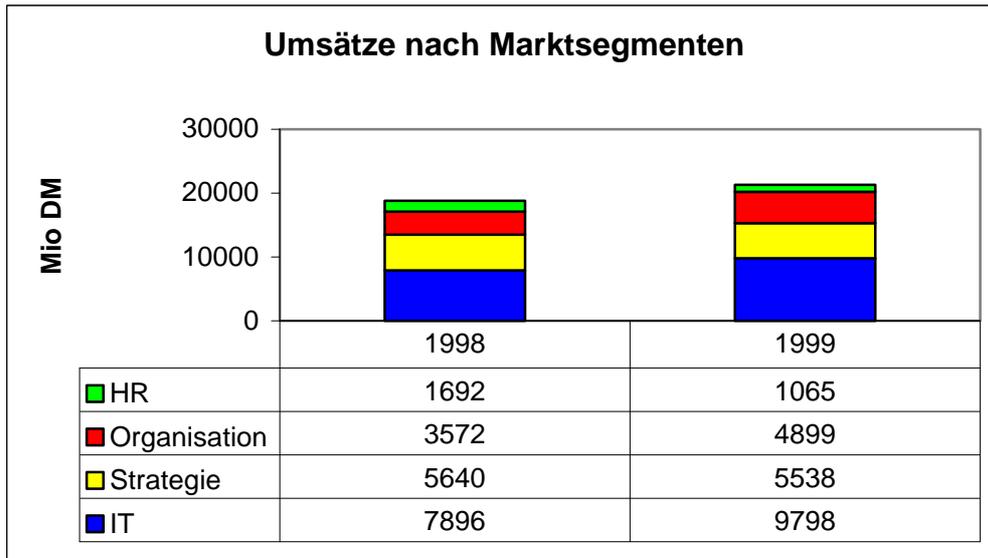
1	Marktsegmente	1
2	Marktteilnehmer	3
3	Wettbewerbskräfte in der Branche – Porters Five Forces-Modell	4
3.1	Rivalität innerhalb der Branche	5
3.2	Marktmacht der Lieferanten	5
3.3	Marktmacht der Kunden	6
3.4	Neue Marktteilnehmer	6
3.5	Substitute	6

Die Branche der Unternehmensberatung zeigt in Deutschland ein stark fragmentiertes Bild. Sie ist gekennzeichnet durch verschiedene Marktsegmente und verschiedene Gruppen von Marktteilnehmern. Ins Rampenlicht der Öffentlichkeit rückt sie zumeist bei Schief lagen großer Unternehmen – als Retter und/oder als Jobkiller. Außerdem präsentieren sich die Großen der Branche gern in ganzseitigen Zeitungsannoncen. Sie werben gleichzeitig um Klienten und Mitarbeiter. Dieser Artikel wird zunächst kurz die Marktsegmente und Teilnehmer vorstellen und anschließend die Wettbewerbssituation analysieren.

1 Marktsegmente

Der Markt der Unternehmensberatung weist in Deutschland ein beachtliches Wachstum auf. Nach Angaben des Bundes Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) stiegen die Gesamtumsätze von DM 16,4 Mrd. in 1997 auf DM 18,8 Mrd. in 1998 und DM 21,3 Mrd. in 1999. Für 2000 wird ein weiteres Wachstum auf DM 23,8 Mrd. erwartet. Dies entspricht Wachstumsraten zwischen 14,6 % (1998) und 11,7 % (2000). Damit gehört die Unternehmensberatung mit zu den dynamischsten Wirtschaftszweigen.

Dieses Wachstum verteilt sich jedoch nicht gleichmäßig auf die einzelnen Geschäftszweige. Unternehmensberatung ist heute weit mehr als die klassische Strategieberatung oder das Erstellen von Rettungskonzepten. Der BDU strukturiert den Markt nach Strategieberatung, Organisationsberatung, IT-Beratung und Personalberatung. Die Umsatzentwicklung dieser Segmente und ihr Anteil am gesamten Marktwachstum stellen sich wie folgt dar:



Es ist erkennbar, daß die IT-Beratung mit 46 % bereits nahezu die Hälfte der gesamten Umsätze der Branche ausmacht. Mit einer Zuwachsrate von 24,1 % trug sie auch wesentlich zum Branchenwachstum bei. Rückläufig waren dagegen die Strategieberatung (-1,8 %) und die Personalberatung (-37,1 %).

Der wachsende Bedarf für IT-Beratungen spiegelt eindrucksvoll die gegenwärtige Entwicklung auf den Gebieten der Informations- und Kommunikationstechnologien wieder, die nahezu jedes Unternehmen beeinflusst. Die dadurch eintretenden Veränderungen in der Umwelt der Kunden der Beratungsunternehmen schaffen einen enormen Bedarf an Beratungsleistungen. Es gibt heute kaum noch eine Strategieberatung, die nicht zumindest Elemente der IT-Beratung enthält. Neben e-business-Aktivitäten und SAP-Implementierungen wirkten auf diesem Gebiet in 1999 noch die Euro-Einführung und das Jahr-2000-Problem als Sonderfaktoren.

Bei einer Einordnung in die Phasen des Produktlebenszyklus stellen sich IT- und Organisationsberatung als Leistungen in der Wachstumsphase dar. Strategie- und Personalberatung sind dagegen etablierte, ausgereifte Produkte.

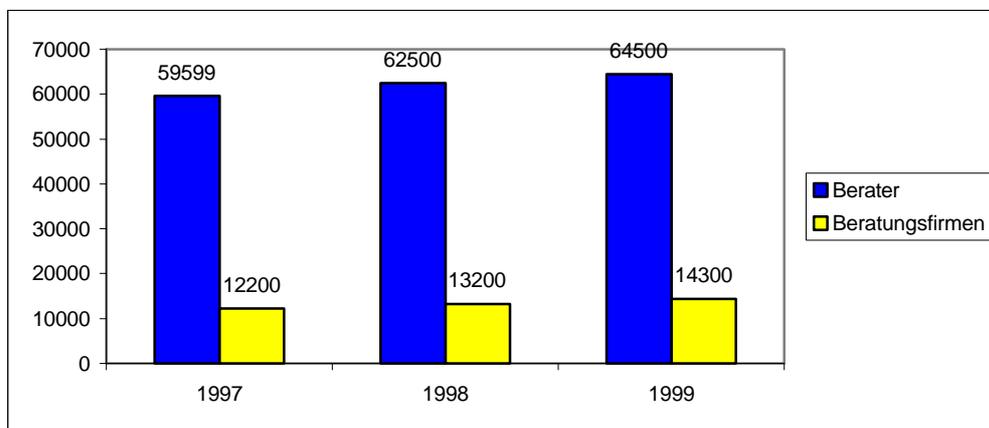
2 Marktteilnehmer

Die Branche ist heute neben den traditionellen Beratungsfirmen auch durch eine Vielzahl von neuen Marktteilnehmern gekennzeichnet, die aus anderen Wirtschaftszweigen in den Markt eintreten. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Technologieunternehmen wie IBM oder Cap Gemini, aber auch um Designer, Marketingagenturen, Personalagenturen und andere.

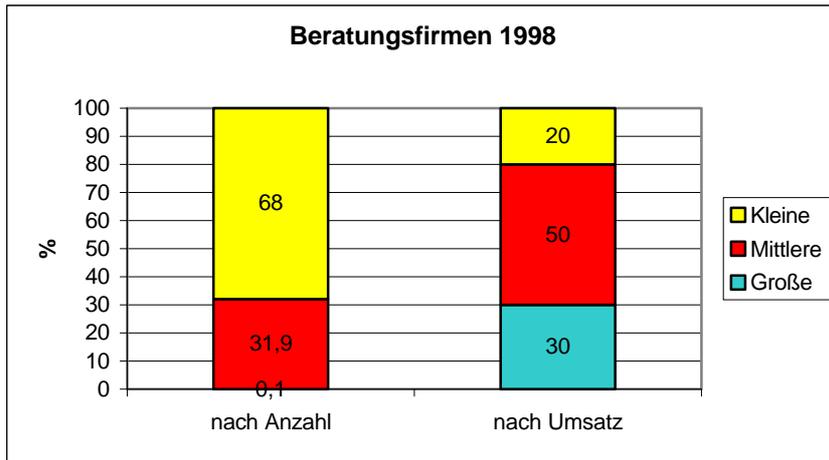
Nach Herkunft und Größe können folgende Gruppen von Beratungsunternehmen unterschieden werden:

- Wirtschaftsprüfungsbasierte Firmen (z.B. Andersen Consulting, PwC Unternehmensberatung GmbH, Beratungsbereiche der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften),
- IT-Firmen (z.B. IBM)
- US-Beratungsfirmen (z.B. McKinsey, Boston Consulting Group)
- Kleine und mittlere unabhängige Beratungsfirmen
- Berater mit wissenschaftlichem Hintergrund (oft Lehrkräfte and Hochschulen oder Business Schools, die Beratungsaufträge annehmen)
- Kleine Beratungsfirmen
- Selbständige Berater

In Deutschland gibt es nach Angaben des BDU 14.300 Beratungsgesellschaften, die 64.500 Berater beschäftigen. Auch hier ist in den letzten Jahren stetiger Zuwachs zu verzeichnen.



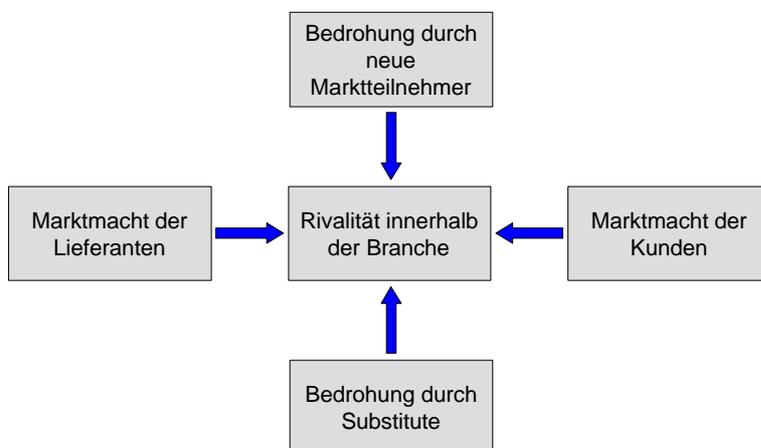
Der BDU unterscheidet dabei nach kleinen, mittleren und großen Beratungsfirmen. Es überrascht kaum, daß die großen Firmen einen wesentlichen Teil der Branchenumsätze realisieren, obwohl sie zahlenmäßig mit Abstand die kleinste Gruppe sind:



Es gibt heute kaum noch eine klare Zuordnung in der Weise, daß die größeren Beratungsfirmen größere Kunden betreuen und kleinere Firmen auf KMU spezialisiert sind. Allerdings besteht insgesamt die Tendenz, daß sich die großen Beratungshäuser als Generalisten etablieren. Sie bieten ihren Kunden alle erdenklichen Beratungsleistungen aus einer Hand an. Auf diese Weise sollen cross-selling-Potentiale erschlossen und eine stärkere Kundenbindung erreicht werden. Für kleinere Beratungsfirmen besteht hingegen der Trend, sich durch Spezialisierung als Nischenanbieter zu positionieren.

3 Wettbewerbskräfte in der Branche – Porters Five Forces-Modell

Das von Michael Porter entwickelte Modell der Fünf Wettbewerbskräfte soll die Attraktivität einer Branche bestimmen, indem es verschiedene Aspekte des Wettbewerbs der Marktteilnehmer untersucht. Nach Auffassung des Autors ist das Modell jedoch darüber hinaus geeignet, Besonderheiten, Kräfteverhältnisse, Triebkräfte etc. einer Branche übersichtlich zusammenzufassen. Das Modell stellt sich wie folgt dar:



3.1 Rivalität innerhalb der Branche

Der Wettbewerb ist besonders ausgeprägt innerhalb der einzelnen Marktsegmente und Gruppen von Marktteilnehmern. In der Folge suchen insbesondere viele kleinere Beratungsunternehmen eine Marktnische, die durch eine geringe Anzahl von Wettbewerbern besetzt ist. Darüber hinaus ist ein Trend zunehmenden Wettbewerbs auch über die Grenzen der Segmente oder der Gruppen hinaus erkennbar. Hier sind die größeren Firmen die treibenden Kräfte. Sie suchen mit der Erschließung neuer Märkte und Produktparten neue Umsatz- und Cross-selling-Potentiale zu schaffen. Als Generalisten besteht ihr Ziel darin, eine möglichst umfassende Leistungspalette anzubieten.

Fusionen und Unternehmenskäufe spielen auch in der Beratungsbranche eine Rolle. Sie dienen zum einem dem Wachstum und der Ausdehnung der Marktanteile, zum anderen aber auch dem Zukauf von weiteren Leistungsangeboten, Zugang zu weiteren Marktsegmenten und Expertise. Zum Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes ist es häufig günstiger, einen spezialisierten Anbieter aufzukaufen, als unter hohem Zeitaufwand und Einsatz eigenen Personals das Leistungsangebot wirklich neu zu schaffen und am Markt zu etablieren.

Bei solchen Aufkäufen handelt es sich nicht um feindliche Übernahmen, die in der durch Partnerschaftsunternehmen geprägten Branche auch kaum möglich sind. Vielmehr wird der Eintritt des kleineren Spezialisten in den größeren Verbund zum beiderseitigen Vorteil ausgehandelt. Eine derartige Einbindung in ein großes Beratungshaus ist auch für den kleineren Partner attraktiv. Sie ermöglicht einen Zugang zu Ressourcen (finanziell, personell, Fortbildung etc.), den das Unternehmen selbst nicht darstellen könnte, und bietet durch Cross-selling im gesamten Verbund wesentlich größere Absatzmöglichkeiten. Oft wird den kleineren Partnerunternehmen ein relativ autonomer Marktauftritt – nur mit Verweis auf die Gruppenzugehörigkeit – zugestanden, um den erworbenen Markennamen und die Reputation im jeweiligen Teilmarkt optimal auszunutzen.

3.2 Marktmacht der Lieferanten

Die Beratungsbranche ist nicht anlagen- sondern personalintensiv. Als nennenswerte Lieferanten im traditionellen Sinne können lediglich die Lieferanten der IT-Systeme angesehen werden. Der Einsatz neuester Informationstechnologien ist für die Branche von zunehmender Bedeutung und es werden steigende Summen dafür aufgewendet. Grundsätzlich können die Anbieter der IT-Systeme keine wesentliche Marktmacht auf die Beratungsunternehmen ausüben. Abhängigkeiten von bestimmten Lieferanten bestehen allenfalls in der Weise, daß Beratungsfirmen Wert auf die Kompatibilität ihrer Systeme mit denen der Mandanten legen und insofern weit verbreitete Software- und Hardwarelösungen bevorzugen.

Wirklich kritisch ist der Beschaffungsmarkt für Beratungsunternehmen im Hinblick auf Personal. In der Branche – und dort insbesondere unter den Großen – herrscht ein starker Wettbewerb um die besten Mitarbeiter. Zwar ist die Attraktivität der Beratungsbranche unter Hochschulabsolventen ungebrochen, doch die wirklichen "High-Potentials" sind rar. Verstärkt wird diese Situation in jüngster Zeit durch die besondere Anziehungskraft der New Economy, der Dot-coms und der E-start-ups. Beratungsunternehmen sind auf erstklassige Mitarbeiter als Leistungsträger angewiesen. Um einen ausreichenden Zustrom an Nachwuchs zu sichern, werden Kontakte zu Hochschulen gepflegt, Recruiting-events durchgeführt und Anzeigenkampagnen geschaltet, die Imagewerbung und Stellenanzeigen miteinander verschmelzen.

3.3 Marktmacht der Kunden

Die Position der Mandanten weist zwei Seiten auf. Zum einen besteht ein hoher Bedarf an Beratungsleistungen. Die zurückliegenden Wellen des Lean-management und der Kosteneinsparungen haben viele Unternehmen mit einem so stark ausgedünnten mittleren Management hinterlassen, daß sie einfach nicht die personelle Kapazität haben, bestimmte Projekte selbst durchzuführen. Auch sind viele Unternehmen nicht bereit, sich für Projekte, die ohnehin einmaligen Charakter haben, durch langwierige Erfahrungskurven zu arbeiten. Neben dem traditionellen Beratungsbedarf in Phasen des Umbruchs und der Neuorientierung werden zunehmend Leistungen an Berater outgesourct, die die Mandanten auch selbst erbringen könnten. Häufige Praxis ist es auch, ein Beratergutachten einzuholen, um bestimmte Projekte von unabhängiger Seite überprüfen zu lassen und damit bei Entscheidungsgremien und Geldgebern bessere Argumente vorzuweisen. Auf dieser Basis ist es den Beratern gelungen, gerade mit größeren Kunden dauerhafte und stabile Beziehungen einzugehen. Die Berater nehmen dabei durchaus eine aktive Rolle ein, indem sie den Mandanten auf weiteren Beratungsbedarf hinweisen und neue Produkte gezielt anbieten.

Andererseits haben die Mandanten grundsätzlich die Macht, sich einen Berater auszusuchen. In den Verhandlungen können die Mandanten u.U. hohen Druck ausüben in Bezug auf Termine, Zeitdauer, Stundensätze und Gesamtkosten.

Gerade bei Sanierungsberatungen sind oft nicht die Unternehmen selbst, sondern Banken oder andere am Fortbestand des Unternehmens interessierte Parteien der Initiator.

3.4 Neue Marktteilnehmer

Die Bedrohung bestehender Beratungsunternehmen durch neu eintretende Marktteilnehmer ist ausgesprochen hoch. Es bestehen praktisch keine Eintrittsbarrieren. Der Begriff des Unternehmensberaters ist – anders als der des Wirtschaftsprüfers – weder gesetzlich geschützt noch an ein bestimmtes Qualifikationsniveau geknüpft. Außerdem ist keine nennenswerte Kapitalausstattung erforderlich. Als einzelner Berater benötigt man eigentlich nur eine gute PC-Ausstattung und ein Auto. Damit hat die Branche einen stetigen Zuwachs an Kleinstunternehmen und Einzelberatern. Sie rekrutieren sich aus ehemaligen Mitarbeitern anderer Beratungsfirmen, die mehr Selbständigkeit und neue Herausforderungen suchen, sowie aus leitenden Angestellten von Unternehmen aller Art, die ihre Berufserfahrungen auf diese Weise zu kapitalisieren suchen.

Der Eintritt in die Gruppe der größeren Beratungsfirmen erfordert zwar einen deutlich höheren Einsatz an Kapital und stellt sich durch den Aufbau der Personal- und der Kundenbasis als schwieriger dar. Allerdings sind auch dies für finanzkräftige Technologieunternehmen oder Kreditinstitute keine echten Eintrittsbarrieren.

3.5 Substitute

Substitute für Unternehmensberatungsleistungen sind in Deutschland geringer ausgeprägt, bestehen jedoch. Zu nennen sind hier z.B. die verschiedensten Beratungseinrichtungen des Bundes und der Länder. Sie sind oft in den Wirtschaftsministerien angesiedelt und werden als Instrumente der Wirtschaftsförderung verstanden. Auch Industrie- und Handelskammern und Wirtschaftsverbände bieten ihren Mitgliedern Beratungsleistungen an. Teilweise übernehmen Banken beratende Rollen, z.B. bei der Gestaltung von Finanzierungspaketen, bei Börseneinführungen oder durch ihre M&A-Abteilungen.

Insgesamt ist erkennbar, daß die Unternehmensberatungsbranche in Deutschland von einer hohen Dynamik geprägt ist. Dies betrifft zum Einen das ungebremste Umsatzwachstum, zum Anderen aber auch die Veränderungen im Marktumfeld – einen sich ständig ändernden Bedarf an verschiedenen Beratungsleistungen und Veränderungen in der Branchenstruktur durch Neueintritte und Fusionen. Die Attraktivität der Branche ist insbesondere aufgrund des wachsenden Marktpotentials immer noch sehr hoch. Dabei ist jedoch nicht zu vernachlässigen, daß der Markt hart umkämpft ist.

Über Trends und mögliche künftige Entwicklungen gibt der Artikel "Zukunftsperspektiven für die Unternehmensberatung" Auskunft

© Dagmar Recklies 2000