

Zukunftsperspektiven für die Unternehmensberatung

1	Triebkräfte in der Branche	1
2	Künftige Entwicklungen	2
2.1	Märkte und Marktsegmente	2
2.2	Die Marktteilnehmer	3
2.3	Personal	4
2.4	Strukturelle Probleme	5
3	Entscheidende Erfolgsfaktoren	5

Die Unternehmensberatung ist eine der dynamischsten Branchen Deutschlands. Sie ist derzeit nicht nur durch hohe Wachstumsraten sondern auch durch erhebliche Umwälzungen und Veränderungen geprägt. Dieser Artikel untersucht die Ursachen für die Veränderungen in der Branche und zeigt zu erwartende künftige Entwicklungen auf. Abschließend wird kurz dargestellt, welche Faktoren künftig eine erfolgreiche Unternehmensberatungsgesellschaft ausmachen werden.

Eine Marktanalyse zur gegenwärtigen Situation der Branche ist in dem Artikel

"Unternehmensberatung in Deutschland"

(<http://www.themanagement.de/MD/unternehmensberatung.htm>) veröffentlicht.

1 Triebkräfte in der Branche

Die wesentlichsten Triebkräfte in der Beratungsbranche sind die Veränderungen, denen die Mandanten ausgesetzt sind, der zunehmende Wettbewerb in der Branche und die Entwicklung der Informationstechnologie und Telekommunikation.

In der heutigen Zeit erfahren nahezu alle Wirtschaftszweige massive Veränderungen. Die Entwicklungen auf den Gebieten der Informationstechnologie und Telekommunikation können ganze Branchenstrukturen umbrechen – Branchengrenzen weichen auf und bieten Branchenfremden Eintrittsmöglichkeiten, neue Geschäftsmodelle und –prozesse entstehen, Liefer- und Leistungsketten werden aufgebrochen und neu zusammengesetzt. Diese Veränderungen führen zu einem steigenden Beratungsbedarf bei den Mandanten in Bezug auf die künftige strategische Ausrichtung und die Implementierung neuer Lösungen. Für die Berater bedeutet dies, dass sich auf diesen neuartigen Beratungsbedarf vorbereitet sein müssen. Sie müssen die neusten Trends und Entwicklungen in Wirtschaft und Technologie noch schneller aufnehmen als ihre Mandanten, und sie in verkaufbare Lösungen umsetzen. Durch die Vielzahl der betroffenen Branchen und der dort stattfindenden Veränderungen wird das Beratungsgeschäft immer dynamischer und komplexer. Dieser Dynamik müssen die Berater durch höhere Flexibilität entgegenreten.

Der in vielen Branchen anhaltende Globalisierungstrend hat ebenfalls Auswirkungen auf die Unternehmensberatung. Die Mandanten benötigen nicht nur Beratung bei ihren Globalisierungsbemühungen, sie wünschen i.d.R. auch eine Beratung aus einer Hand für all ihre internationalen Aktivitäten. Damit müssen die Berater ihren Mandanten folgen und weltweite Netzwerke aufbauen.

Der zunehmende Wettbewerb in der Branche bedeutet, dass sich kein Beratungshaus auf seine erreichte Position oder seine geschaffene Nische verlassen kann. Sie müssen ständig den Markt beobachten, neue Geschäftsmöglichkeiten identifizieren und ihre Position gegenüber den Wettbewerbern neu beurteilen und ggf. modifizieren.

Informationstechnologie und Telekommunikation verändern nicht nur die Geschäftsprozesse der Mandanten, sondern auch der Berater. Wissensaustausch, Informationsverarbeitung und das Schlagwort Knowledge-Management sind Trends, die gerade in dieser wissensbasierten Branche von besonderer Bedeutung sind. Die neuen Technologien bieten hier leistungsfähige Lösungen an. Außerdem ermöglichen sie bei Bedarf die Schaffung virtueller Teams, die Aufträge unabhängig von Raum und Zeit gemeinsam bearbeiten können. Auch für kleinere Beratungshäuser sind diese Technologien ein Weg, die größentypischen und regionalen Beschränkungen zu überwinden. Sie ermöglichen neue Arten der Kooperation in virtuellen Netzwerken mit anderen Beratern.

2 Künftige Entwicklungen

2.1 Märkte und Marktsegmente

Für den Gesamtmarkt der Unternehmensberatung kann ein weiteres Wachstum erwartet werden. Die technologischen und politischen (Liberalisierung etc.) Entwicklungen bringen für die Unternehmen in allen Branchen ständige Veränderungen. Diese externen Veränderungen erfordern kontinuierliche Anpassungen und Veränderungen im Unternehmen und schaffen somit neuen Beratungsbedarf.

Auch wenn sich das Marktwachstum etwas abschwächen wird, kann weiterhin mit Wachstumsraten gerechnet werden, die deutlich über denen des Bruttoinlandsprodukts liegen. Allerdings wird es weiterhin erhebliche Verschiebungen zwischen den einzelnen Marktsegmenten bzw. Beratungsfeldern geben. Die traditionelle Strategieberatung wird stagnieren, dafür aber immer mehr mit der IT-Beratung verschmelzen. Neben dem IT-Bereich (einschließlich E-Business und E-Commerce) werden die Hauptwachstumsgebiete im Knowledge-Management, Organisational Learning, Personalmanagement, Change Management und der Entwicklung globaler Strategien liegen.

Grundsätzlich ist eine Verschiebung von der traditionellen Beratung zur Implementierung zu erwarten. Das beinhaltet auch die Erwartung der Mandanten, dass der Berater bei größeren Projekten einen Anteil am Risiko übernimmt. Dadurch kommt es zu Veränderungen in der Honorarstruktur. Feste Stundensätze und vorab verhandelte Honorarsätze werden teilweise durch flexible ergebnisabhängige Zahlungen oder sogar Kapitalanteile ersetzt. Gerade dynamisch wachsende Start-ups entwickeln eine neue Kultur - Leistung gegen Eigenkapital – sei es Venture Capital gegen Unternehmensanteile oder Arbeitsleistung gegen Aktienoptionen. Ähnliche Entwicklungen sind auch für Beratungsleistungen zu erwarten.

Der Markt für Unternehmensberatung ist nur bedingt abhängig von Konjunkturschwankungen. Ob im Aufschwung oder in der Rezession – Unternehmen werden immer externe Beratung benötigen um ihr Wachstum zu gestalten oder sich in einem rückläufigen Markt zu restrukturieren. "Das Einzige, was das Geschäft mit der Veränderung wirklich bedrohen könnte, ist, dass die Welt in eine Periode der Statik verfällt. Was passiert, wenn die Dinge aufhören, sich zu verändern?" (Mick James in "Management Consultancy – a handbook of best practice", 1998, Kogan Page Limited, London, S. 458)

2.2 Die Marktteilnehmer

Bei den insgesamt guten Wachstumsaussichten der Branche bestehen auch künftig für alle Marktteilnehmer gute Chancen. Branchenkenner gehen davon aus, dass der Trend der Spezialisierung bei kleineren Unternehmen und der Ausrichtung als Generalist bei großen Unternehmen anhalten wird.

Unter den großen Beratungsgesellschaften wird die Konzentration eintreten, um Marktanteile und Marktposition zu festigen. Dabei haben die Unternehmen zwei Optionen. Die Big Five (Beratungs- und Prüfungsunternehmen) können sich weiter zusammenschließen, so dass am Ende der Dekade noch drei große Konzerne bestehen werden. Die Big Five haben darüber hinaus die Möglichkeit, speziell in neuen Marktsegmenten durch Unternehmenszukäufe zu wachsen. Attraktive Übernahmekandidaten sind insbesondere spezialisierte mittelgroße Beratungshäuser mit einem gefestigten Kundenstamm und einer sehr guten Reputation in ihrem Marktsegment. Ferner bestünde die Möglichkeit, dass sich andere größere Beratungsfirmen zusammenschließen und somit in die Gruppe der dominanten Big's anschließen. Alle diese aufgezeigten Optionen führen zu einer weiteren Konzentration in der Gruppe der führenden Beratungsfirmen. Der Wettbewerbsdruck in dieser Gruppe wird zunehmen, da es stets nur eine begrenzte Zahl Top-500-Mandanten geben wird. Weitere Marktanteile werden die Marktführer dann hauptsächlich in den traditionellen Tätigkeitsfeldern der mittelgroßen Beratungsfirmen zu gewinnen suchen. Damit erhöht sich wiederum der Wettbewerbs- und Konzentrationsdruck auf diese Gruppe.

Wie bereits dargestellt, werden sich viele der kleineren Beratungsgesellschaften weiter spezialisieren. Eine Spezialisierung kann eine stabile Marktposition in der jeweiligen Nische sichern. Sie kann aber auch – insbesondere bei sehr dynamischen Marktentwicklungen – zu Verlierern führen, die nicht in der Lage sind, schnell genug auf die geänderten Verhältnisse zu reagieren.

Im Ergebnis dieser beiden Trends ist eine starke Polarisierung des Marktes zu erwarten – zwischen großen weltweit agierenden Beratungskonzernen und kleinen spezialisierten Nischenanbietern. Dadurch wird eine bestimmte mittelständisch geprägte Kundengruppe von beiden Gruppen der Beratungsunternehmen nur unzureichend bedient werden. Dieses mittlere Marktsegment entwickelt sich somit wieder zu einer interessanten Zielgruppe. Es bestehen drei Entwicklungsmöglichkeiten: die großen Beratungsfirmen könnten für sie

effektive Prozesse entwickeln, um auch dieses Segment bearbeiten zu können; die kleinen Firmen könnten Netzwerke bilden, um die komplexen Bedürfnisse der mittelständischen Mandanten durch die ad hoc-Formierung virtueller größerer Beratungsgruppen zu bedienen; es könnte zu einer Renaissance echter mittelständischer Unternehmensberatungen kommen.

Eine weitere Entwicklung unter den Unternehmensberatungen wird durch neu eintretende Marktteilnehmer hervorgerufen. Ein weiterhin hohes Marktwachstum und Chancen für ein Cross-selling der verschiedensten Leistungen wird viele Nicht-Beratungsgesellschaften in diesen Markt locken. IT-Firmen wie IBM haben den Weg aufgezeigt. Banken werden höchstwahrscheinlich folgen. Einige von ihnen haben bereits Tochtergesellschaften zur Unternehmensberatung gegründet (z.B: DMC Dresdner Management Consulting, einer Tochter der Dresdner Bank AG). Noch sind diese Banken-Töchter vorrangig auf Vermittlung der Mutterhäuser für Bankkunden tätig - meist zur Vermeidung von Ausfällen oder Begutachtung von Unternehmenskonzepten der Kunden. Die Kundenbasis und Finanzkraft der Mutterhäuser können diesen Beratungsgesellschaften einen exzellenten Marktzutritt verschaffen. Auch Telekommunikationsfirmen bieten heute schon Beratung und Hilfe bei der Konzeption unternehmensinterner Datennetze an. Letztlich kann nahezu jedes Unternehmen, das über Expertenwissen auf einem bestimmten Gebiet verfügt, dieses als Beratungsleistung mit seinen eigentlichen Produkten bündeln oder auch unabhängig von diesen verkaufen. Selbstverständlich wird auch weiterhin mit Markteintritten von einzelnen Beratern und kleinen Gesellschaften zu rechnen sein.

Diese Eintrittswelle von neuen Marktteilnehmern wird einen doppelten Effekt haben. Zum Einen verschärft sie den Wettbewerb und wird letztlich zu weiteren Unternehmenszusammenschlüssen führen. Aber auch einige Zusammenbrüche werden gerade in der Gruppe der kleineren Beratungsfirmen die Folge sein. Weiterhin kann nicht gewährleistet werden, dass wirklich alle Marktteilnehmer die von der Allgemeinheit unterstellte Qualität erbringen. Gerade unter den Neueinsteigern werden auch schwarze Schafe sein, die mit ihren Qualitätsproblemen den Ruf der gesamten Branche beeinträchtigen könnten.

2.3 Personal

Die Personalrekrutierung wird trotz der zu erwartenden Konzentrationswelle ein Problem bleiben. Anders als in den meisten Branchen führen Fusionen bei Beratern nicht unbedingt zu Entlassungen. Sie sind vielmehr die Grundlage für weiteres Wachstum und dieses kann nur mit zusätzlichem Personal erreicht werden. Daher werden gerade die großen Firmen aggressiv um die "High-potentials" werben. Das Ergebnis könnte durchaus ein Preiskrieg sein, der die Personalkosten nach oben treibt und die Loyalität der so umworbenen Berater senkt.

Kleinere Firmen, die ihre Mitarbeiter nicht mit dem Scheckbuch für sich überzeugen können, werden ihr Handicap bei der Gewinnung wirklich guter Mitarbeiter durch Schaffung neuer

Unternehmenskulturen und Arbeitsstile überwinden können. Ihre Chance ist es, damit eher unternehmerisch eingestellte und auf die persönliche Entfaltung bedachte Angestellte anzuziehen.

Insgesamt ist für den Bereich des Personalwesens mit einer Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsformen zu rechnen.

2.4 Strukturelle Probleme

Die großen Beratungsgesellschaften werden sich strukturellen Problemen gegenübersehen, deren Basis bereits heute gelegt ist. Sie ergeben sich u.a. aus ihrer Struktur als Partnerschaften. Diese Rechtsform erschwert die Aufnahme größerer Summen an Eigenkapital. In der Vergangenheit war dies für eine mehr personal- als kapitalintensive Branche kein Problem. In der heutigen Zeit gewinnen jedoch IT-Systeme und Knowledge-Management-Systeme erheblich an Bedeutung. Ihre Implementierung ist mit Kosten verbunden, die auf herkömmliche Weise kaum noch getragen werden können. Daher ist zu erwarten, dass zumindest einige der größten Beratungsfirmen eine Änderung der Rechtsform und Börsennotierung in Betracht ziehen werden. Auch die fortschreitende Globalisierung ist für Unternehmensberatungen nicht ganz unproblematisch. Die globale Beratungsfirma benötigt einerseits intern eine einheitliche Kultur und vereinheitlichte Abläufe, um Synergieeffekte nutzen zu können. Andererseits erwarten die Mandanten eine Kundennähe, die nur durch Anpassung an lokale Gegebenheiten und Kulturen erreicht werden kann. Ähnliche Integrationsprobleme werden sich auch bei weiteren Fusionen ergeben. Die Bewältigung solcher Post-Merger-Probleme kann u.U. erhebliche Managementkapazitäten binden und den Fokus zu sehr nach innen richten. Wenn dadurch die Kundenfokussierung abnimmt, ergäben sich gute Marktchancen für innovativere und proaktivere Marktteilnehmer.

Darüber hinaus kommt es für die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften zunehmend zu Problemen in Bezug auf Vorschriften zur beruflichen Unabhängigkeit. Die enge Verknüpfung von Prüfung und Beratung und das aktive Cross-selling erweisen sich nun als Hemmschuh. Eine führende Rolle in dieser Entwicklung spielt hier die amerikanische Börsenaufsicht SEC. Die jüngste Entwicklung zeigt bereits, dass die führenden Firmen ihre Beratungsaktivitäten rechtlich von Prüfungsgeschäften der Mutterhäuser abspalten, indem sie diese entweder verkaufen oder in die rechtliche Selbständigkeit entlassen. Die Beratungsgeschäfte erhalten dadurch weit mehr Unabhängigkeit auch in Bezug auf ihre Marketing- und Akquise-Aktivitäten. Ihr Marktauftritt dürfte somit aggressiver werden.

3 Entscheidende Erfolgsfaktoren

Ausgehend von der gegenwärtigen Situation der Branche und den zu erwartenden Entwicklungen sind die folgenden Faktoren von entscheidender Bedeutung für den Erfolg eines jeden Beratungsunternehmens:

- **Wissen und Knowledge-Management**

Die Branche ist in hohem Maße angewiesen auf das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter. In einer Umwelt, die durch zunehmende Komplexität gekennzeichnet ist, ist es entscheidend, den Austausch und die Verbreitung des vorhandenen Wissens im ganzen Unternehmen zu ermöglichen. Nur dadurch kann eine optimale Ausnutzung der Ressource Wissen und eine Besetzung jedes Projektes mit den am besten geeigneten Mitarbeitern gewährleistet werden.

- **Innovation**

Innovation beinhaltet die stetige Beobachtung der Umwelt. Für Beratungsunternehmen ist es wichtig, schnellstmöglich Lösungen für neu entstehende Probleme oder Trends zu entwickeln, um diese parat zu haben, wenn die Mandanten ihren Beratungsbedarf in dieser Angelegenheit erkennen. Nur die kontinuierliche Annahme und Umsetzung der neusten Entwicklungen in Wirtschaft und Technologie wird künftig noch zu den Fähigkeiten und Kenntnissen führen, die an Mandanten verkauft werden können.

- **Qualität / Reputation**

Die Beratungsbranche ist eine Dienstleistungsbranche. Daher ist sie in hohem Maße abhängig davon, wie die Mandanten die Qualität ihrer Arbeit beurteilen. Hohe Qualität und eine entsprechende Reputation sind entscheidende Voraussetzungen um neue Mandanten zu gewinnen und mit bestehenden Mandanten eine dauerhafte Beziehung aufzubauen.

- **Netzwerke / Allianzen**

Gerade kleinere und spezialisierte Unternehmensberatungen benötigen ein Netzwerk an Partnerunternehmen. Durch Empfehlungen können neue Aufträge gewonnen werden. Wichtiger wird in Zukunft jedoch sein, dass sich verschieden ausgerichtete Beratungsfirmen im Bedarfsfall zu Kooperationen zusammenschließen, um auch umfangreichere oder vielschichtigere Aufträge annehmen zu können.