

Management Summary zur Lünendonk®-Studie 2015

Managementberatung in Deutschland

Eine Analyse des Managementberatungsmarktes



Eine Publikation der Lünendonk GmbH
in Zusammenarbeit mit



goetzpartners

STRATEGY | M&A | TRANSFORMATION

Inhaltsverzeichnis des Management Summary

VORWORT	4
EINLEITUNG	6
MARKTENTWICKLUNG 2014	8
PROGNOSE FÜR DIE JAHRE 2015 UND 2016	16
VERGABE VON PROJEKTEN UND BEAUFTRAGUNG VON BERATUNGSUNTERNEHMEN	18
KONKRETE INVESTITIONSPLANUNGEN FÜR 2015 UND 2016	22
ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT	24
DIE DIGITALE REVOLUTION ERFORDERT EINE EIGENSTÄNDIGE UND INDIVIDUELLE DIGITALSTRATEGIE UND MUSS EIN THEMA AUF DER CXO-AGENDA SEIN	26
UNTERNEHMENSPROFILE	30
goetzpartners	30
Lünendonk GmbH	31





Vorwort

Jonas Lünendonk,
Geschäftsführender
Gesellschafter

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

das Ihnen vorliegende Management Summary ist ein Auszug aus der aktuellen Lünendonk®-Studie 2015 über den Managementberatungsmarkt in Deutschland. Die vollständige Studie stellt eine der umfassendsten Informationssammlungen zu diesem Themenkomplex dar und enthält zahlreiche und tief gehende Kennzahlen, Auswertungen und Interpretationen.

Die Studie basiert zum einen auf den Ergebnissen der jährlich im Rahmen der Erstellung der Lünendonk®-Liste „Managementberatung“ durchgeführten Befragung von mehr als 65 Managementberatungsunternehmen. Der Ergebnisband vereint in sich alle relevanten Daten und Informationen, die in diesem Marktsegment seit mehr als 30 Jahren einmal pro Jahr per Fragebogenrecherche sowie durch die kontinuierliche Beobachtung und Analyse der Anbieterunternehmen und durch zahlreiche Analysten- und Expertengespräche erhoben werden. Zum anderen wurden die Angaben der Anbieter auf vielfachen Wunsch der Beratungsunternehmen um eine parallel durchgeführte Befragung von Kundenunternehmen ergänzt.

Bei den Anbietern handelt es sich um in Deutschland tätige Beratungsunternehmen, die mehr als 60 Prozent ihres Umsatzes im Jahr 2014 mit Organisations- und Prozessberatung sowie Strategieberatung erzielten. Darunter befinden sich nahezu alle Beratungsunternehmen, die zu den größten 30 in Deutschland zählen. Bei den Kundenunternehmen handelt es sich mehrheitlich um

Großunternehmen und Konzerne mit einem Jahresumsatz von mehr als 500 Millionen Euro oder mehr als 1.000 Mitarbeitern. Unter den befragten Kundenunternehmen befindet sich auch ein Drittel der DAX-Konzerne.

Seit über drei Jahrzehnten erstellt Lünendonk Rankings über den Managementberatungsmarkt in Deutschland. Anfang der 1990er-Jahre wurden auf Nachfrage unserer Kunden die Lünendonk®-Listen um die Lünendonk®-Studien erweitert. Wir erstellen für unsere Kunden somit zahlreiche Auswertungen, um sie bei der Entscheidungsfindung, der Wettbewerbsbeobachtung und der frühzeitigen Antizipation von Trends im Beratungsmarkt, aber auch in weiteren Dienstleistungsmärkten wie zum Beispiel IT-Beratung und IT-Service zu unterstützen.

Neben Auswertungen über das vergangene Geschäftsjahr 2014 enthält die Gesamtstudie auch zahlreiche Aussagen und Thesen, die das Jahr 2015 und die weitere Zukunft des Markts betreffen.

Lünendonk stützt sich bei seinen Einschätzungen und Vorhersagen stets auf belegbare Zahlen, Daten und Fakten. Dabei greifen wir auch auf unser über die Jahre hinweg angesammeltes Wissen zurück, um Interpretationen abzuleiten, die anderweitig nicht möglich oder wenig valide wären.

Im Ihnen vorliegenden Management Summary möchten wir besonders auf die Antworten der Kundenunternehmen

eingehen. Ergänzend haben wir auch die Antworten der Beratungsunternehmen mit aufgenommen. Die Antworten der Beratungsunternehmen werden, differenziert nach ihrem Gesamtumsatz, in die folgenden Gruppen unterteilt worden:

- unter 15 Millionen Euro
- 15 bis 50 Millionen Euro
- über 50 Millionen Euro

Hier ist zu beachten, dass die internationalen Unternehmen stets in die Gruppe „über 50 Millionen Euro“ einbezogen wurden, da diese in der Regel in Deutschland mehr als 50 Millionen Euro und weltweit mehr als eine Milliarde Euro Umsatz erwirtschaften. Die von uns für diese Studie erhobenen unternehmensspezifischen Daten werden seit 1983 stets vertraulich behandelt. Unternehmensspezifische Daten werden mit Ausnahme der Umsatz- und Mitarbeiterzahlen auch **niemals ausgewiesen**. Ebenso erfolgt keine Weitergabe dieser Daten an Dritte.

Die vollständige Studie beleuchtet auf mehr als 75 Seiten und weiteren 100 Charts die Kennzahlen und Trends des Managementberatungsmarkts 2014 und 2015 sowie der kommenden Jahre. Hierbei tragen natürlich – wie immer in unseren Studien – die belegbaren Fakten den Hauptteil der Analyse. Aufgrund der großen Stichprobe von mehr als 65 Unternehmen – darunter fast alle großen Unternehmen mit über 50 Millionen Euro Umsatz im Jahr 2014 – ist es auch möglich, allgemeingültige Prognosen und Ausblicke für die Zukunft darzustellen.

Die nun erschienene Gesamtstudie ist eine der Anbieter- und Kundenanalysen, wie sie Lünendonk seit mehr als 30 Jahren in verschiedenen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkten erstellt. Diese Untersuchungen über Strukturen und Tendenzen in qualifizierten Dienstleistungsbranchen haben gezeigt, dass auf Basis der Ergebnisse solcher Studien und Strukturanalysen Benchmarkings und Positionierungen besonders gut durchgeführt werden können. Daher bilden die Anbieterstudien in Verbindung mit Markt- und Zielkundenbefragungen eine wichtige Grundlage für die Beratung von

Dienstleistungsunternehmen, auf die sich Lünendonk als Partner der Anbieter spezialisiert hat.

Die Informationen, auf denen die vorliegende Studie basiert, stammen zum größten Teil aus einer Befragung der betreffenden Unternehmen, die von Lünendonk im Frühjahr 2015 durchgeführt wurde. Darüber hinaus wurden Daten, Fakten und Erkenntnisse aus Veröffentlichungen und aus der Beratertätigkeit der Lünendonk-Analysten verarbeitet.

Die Angaben der Unternehmen wurden – soweit möglich – auf Plausibilität geprüft. Trotzdem können die Herausgeber der Studie für die Richtigkeit der einzelnen Daten keine Gewähr übernehmen.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Über Ihr Feedback freuen wir uns. Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre.

September 2015



Jonas Lünendonk



Einleitung

METHODIK DER LÜNENDONK®-STUDIEN UND -LISTEN

Die unabhängigen Lünendonk®-Studien und -Listen erheben nicht den Anspruch, den Gesamtmarkt abzubilden. Sie konzentrieren sich darauf, die jeweils führenden Anbieter in verschiedenen Marktsegmenten zu betrachten. Daneben werden einige mittelgroße und kleine Managementberatungsunternehmen zu Vergleichszwecken in die Analysen einbezogen. In der Regel repräsentieren diese Unternehmen die Grundstruktur des Markts und besitzen so hohe Umsatzanteile am Markt, dass durchaus Folgerungen für die Gesamtsituation und -entwicklung möglich sind. So haben sich auch in diesem Jahr von den 30 größten Beratungsanbietern in Deutschland wieder 26 Unternehmen durch das Ausfüllen eines Fragebogens aktiv an der Studie beteiligt. Diese Anbieter stehen für ein Beratungsvolumen von über sechs Milliarden Euro und somit für rund ein Viertel des Gesamtmarkts in Deutschland (lt. BDU e. V. 25,2 Milliarden Euro).

Die Deutschlandumsätze der internationalen Beratungsunternehmen veröffentlichen wir zwar nicht mehr, allerdings sind wir nach wie vor in der Lage, die Umsätze dieser Unternehmen zu schätzen. In über 70 Prozent der Fälle wurden uns die Deutschlandumsätze auch aktiv mitgeteilt.

Aufgrund der zumeist langjährigen, zum Teil jahrzehntelangen Beobachtung der Unternehmen lassen sich deren Wandlungsprozesse analysieren sowie Entwicklungen und Prognosen auf Plausibilität prüfen. Darüber hinaus konnte der Informationsgehalt aus der Kombination von Anbieter- und Anwenderdaten nochmals signifikant gesteigert werden. Die Lünendonk®-Studien bewähren sich sowohl als Marketing-, Benchmarking- und strategisches Planungsinstrument für Anbieter als auch als Hilfe für Anwender auf der Suche nach Orientierung im Beratungsmarkt.

Es gibt seit einigen Jahren Überschneidungen bei den Leistungsprofilen von IT-Beratern und Managementberatungen. Hier ist nicht immer auf den ersten Blick eindeutig nachzuvollziehen, womit das Unternehmen seinen Umsatz hauptsächlich erwirtschaftet. Doch die Auswertung der kontinuierlichen Unternehmensbeobachtungen hilft schließlich, mit hoher Wahrscheinlichkeit eine richtige Zuordnung vorzunehmen. Das schließt nicht aus, dass im Laufe der Jahre einzelne Unternehmen aus einer Liste in eine andere überwechseln oder, wie in der Vergangenheit geschehen, sogar neue Listenkategorien entstehen.

ÄNDERUNG DER LISTENSTRUKTUR 2014 UND 2015

Im Jahr 2014 hat sich Lünendonk nach der Diskussion mit der Anbieter- und der Anwenderseite entschieden, die Struktur der Lünendonk®-Liste anzupassen. Grund hierfür ist, dass eine Vielzahl von Projekten mittlerweile grenzüberschreitend mit Teams aus zum Teil unterschiedlichen Landesgesellschaften durchgeführt wird. Dadurch ist, gerade bei den internationalen Anbietern, eine Zuordnung der Umsätze zu einer Landesgesellschaft nicht mehr ohne Weiteres möglich. Die Folge war, dass einerseits die gemeldeten Zahlen nur noch schwer zu prüfen waren und andererseits jede Gesellschaft ihre jeweils eigene Zurechnung von Umsätzen vorgenommen hatte. Im Ergebnis waren die gemeldeten Zahlen teilweise nicht mehr miteinander vergleichbar. Wir bauen unsere Rankings, Listen und Studien auf klar nachweisbaren Daten und Fakten auf. Deshalb haben wir uns dazu entschieden, die deutschen Anbieter in einem Ranking mit ihren Gesamtumsätzen darzustellen, da sich deren Umsätze sehr gut nachvollziehen und prüfen lassen. Darüber hinaus haben wir beschlossen, alle internationalen Beratungsgesellschaften mit ihren weltweiten Gesamtumsätzen in einer alphabetischen Liste aufzuführen. Voraussetzung für die Aufnahme in diese Liste ist, dass das Unternehmen in Deutschland signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen erzielt. Hierzu



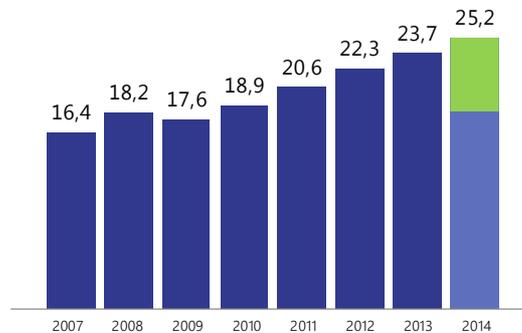
Die führenden 27 Unternehmen präsentieren rund 25 Prozent des Marktvolumens

- Die **10** führenden **deutschen** Beratungen erwirtschafteten in Deutschland geschätzte **1,1 Mrd. €** mit Managementberatung im Jahr 2014.
- Die **17 internationalen** Unternehmen erzielten gemeinsam in Deutschland circa **5,0 Mrd. €** mit Managementberatungsleistungen.

Lünendonk®-Liste 2015 Die 10 führenden deutschen Managementberatungen			Lünendonk®-Liste 2015 Internationale Managementberatungen in Deutschland		
Rang	Unternehmen	Umsatz (Mrd. €)	Rang	Unternehmen	Umsatz (Mrd. €)
1	Deloitte	2,08	1	Deloitte	1,00
2	PwC	1,95	2	PwC	0,95
3	Ernst & Young	1,82	3	Ernst & Young	0,85
4	Capgemini	1,75	4	Capgemini	0,80
5	Accenture	1,65	5	Accenture	0,75
6	IBM Business Consulting Group	1,55	6	IBM Business Consulting Group	0,70
7	McKinsey & Company	1,45	7	McKinsey & Company	0,65
8	Bain & Company	1,35	8	Bain & Company	0,60
9	Boston Consulting Group	1,25	9	Boston Consulting Group	0,55
10	Strategy First	1,15	10	Strategy First	0,50

**~6,1 Mrd. €
in Deutschland**

Marktvolumen in Deutschland



Quelle: BDU e.V.

Abbildung 1: Marktabdeckung der Studie 2015
Geschätzter Deutschlandumsatz 2014 der größten Managementberatungen

haben wir eine Schwelle von 50 Millionen Euro festgelegt. In der internationalen Liste finden sich neben „reinen Strategieberatungen“ wie McKinsey, die Boston Consulting Group und Bain auch die „hybriden Anbieter“ wie Accenture und Capgemini sowie die Big Four der Wirtschaftsprüfungsbranche und drei Unternehmen mit einem hohen HR-Beratungsanteil.

Bei den hybriden Anbietern sowie bei den Big Four beziehen sich die Angaben nicht auf deren weltweite Gesamtumsätze, sondern auf die Beratungsumsätze. Diese enthalten einerseits einen hohen IT-Beratungsanteil, andererseits umfassen die Advisory-Umsätze der Big Four eine Reihe weiterer Leistungen, die

Lünendonk nicht der originären Managementberatung zurechnet. Somit stellen die Zahlen zwar einen Richtwert dar; um jedoch ein aussagekräftiges und nachprüfbares Ranking zu erstellen, ist die Heterogenität der Umsätze zu groß. Aus diesem Grund hat sich Lünendonk für eine alphabetische Darstellungsform der internationalen Beratungen entschieden.

Im Ergebnis zeigen die beiden Listen aber **alle** relevanten Beratungsanbieter in Deutschland, die mehr als 50 Millionen Euro mit Managementberatungsleistungen erzielen, und dienen somit weiterhin den Anbietern, Anwendern und Medien als Informationsgrundlage.

Marktentwicklung 2014

Der deutsche Markt für Managementberatung ist gewachsen und hat seit dem Krisenjahr 2009 sein Volumen von 17,6 Milliarden Euro um mehr als 40 Prozent auf 25,2 Milliarden Euro erhöht. So hoch setzt der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. das Marktvolumen für Management- und Unternehmensberatung für das Jahr 2014 an. Für 2015 rechnet der Branchenverband mit einem Marktwachstum von rund 7,4 Prozent.

Nach Angaben des BDU verteilt sich das Marktvolumen auf die folgenden Tätigkeiten:

- Organisations-/Prozessberatung
43,4 Prozent
- Strategieberatung
24,8 Prozent
- IT-Beratung
21,4 Prozent
- HR-Beratung (ausgenommen Personalsuche)
10,4 Prozent

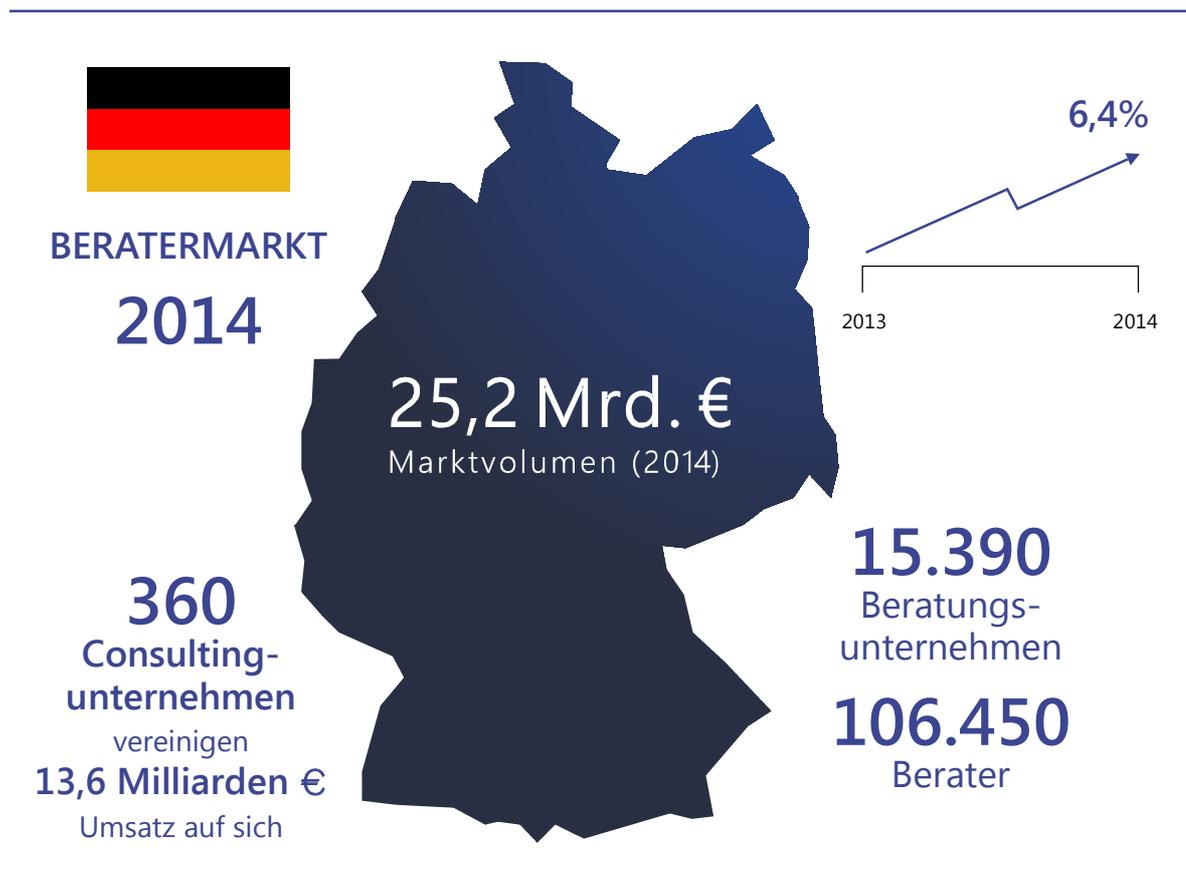


Abbildung 2: Marktvolumen 2014 und Wachstum gegenüber Vorjahr laut BDU e. V.

MANAGEMENTBERATUNG IM ENGEREN SINNE BEI 19,8 MILLIARDEN EURO

Das Marktvolumen enthält also auch einen hohen Anteil an Dienstleistungen aus dem Bereich Informationstechnologie. Wird der IT-Beratungsanteil herausgerechnet, so weist der deutsche Markt für klassische Managementberatung ein Volumen von 19,8 Milliarden Euro auf (2013: 18,8 Milliarden Euro). Dieses Marktsegment ist somit gegenüber dem Vorjahr um 5,3 Prozent gewachsen (Wachstum im Jahr 2013: 6,8 Prozent).

Der BDU schätzt die Zahl der in diesem Markt agierenden Gesellschaften auf 15.390 – mit rund 106.450 Beratern (2013: 98.000) sowie weiteren knapp 24.000 sonstigen Mitarbeitern. Dies entspräche einem Pro-Kopf-Umsatz von 194.000 Euro (2013: 193.000 Euro) und einem Pro-Berater-Umsatz von 236.000 Euro (2013: 241.000 Euro).

2,3 PROZENT DER BERATUNGSGESELLSCHAFTEN STEHEN FÜR ÜBER 50 PROZENT DES UMSATZES

Von den genannten 15.390 Gesellschaften vereinigen nach Angaben des BDU die größten 360 Unternehmen schon ein Marktvolumen von mehr als 13,5 Milliarden Euro auf sich und somit etwas mehr als die Hälfte des Gesamtmarkts. Auf der anderen Seite stehen rund 14.100 Gesellschaften mit weniger als einer Million Euro Jahresumsatz für etwas weniger als ein Drittel des Marktvolumens. Hier handelt es sich um eine Vielzahl von Einzelberatern oder um Freelancer, die ihre Leistungen unter anderem auch den großen Beratungen zur Verfügung stellen. Das bedeutet aber auch, dass in diesen Zahlen Umsätze teilweise doppelt gezählt werden, da der Umsatz des kleinen Freelancers einmal bei ihm selbst und einmal bei der „großen“ Beratung auftaucht, der er seine Leistung zur Verfügung stellt. In die diesjährige Analyse hat Lünendonk 67 Unternehmen miteinbezogen, darunter auch die größten Anbieter von Managementberatungsleistungen in Deutschland, die mehr als 50 Millionen Euro Umsatz mit diesem Leistungsspektrum erzielen (Anzahl: 27 Beratungen in Deutschland).

LÜNENDONK®-LISTE „DIE 10 FÜHRENDEN DEUTSCHEN MANAGEMENTBERATUNGEN“

Durchschnittlich wuchs der Umsatz der Top 10 um 9,2 Prozent, wobei die Unternehmen d-fine, Horváth, KPS und Simon Kucher diese Entwicklung übertreffen konnten.

Die größte Beratungsgesellschaft mit Hauptsitz in Deutschland ist mit Abstand Roland Berger mit einem weltweiten Umsatz von geschätzten 560 Millionen Euro. Allerdings verzeichnete das Unternehmen 2014, wie bereits im Vorjahr, einen Umsatzrückgang. Dieser Rückgang resultiert unter anderem aus der strategischen Neuausrichtung sowie der hohen Fluktuation auf Partnerebene (2013: ~750 Millionen Euro). Das Unternehmen veröffentlicht seit 2006 seine Umsätze nicht mehr im Unternehmensregister. Somit mussten die Werte für Roland Berger auf der Grundlage unserer Daten geschätzt werden. Wie üblich wurden dem Unternehmen diese Zahlen vorab zur Kommentierung übermittelt. Den Schätzwerten wurde vonseiten Roland Bergers nicht widersprochen. Da es sich aber um Schätzungen handelt, wurden diese nicht in die Berechnung der Umsatzentwicklung einbezogen.

Trotz des fallenden Umsatzes in den vergangenen zwei Jahren ist das Unternehmen nach wie vor mit deutlichem Abstand das größte deutsche Beratungsunternehmen. Mit klarem Abstand folgen zeb (179 Millionen Euro) und Simon Kucher (172 Millionen Euro). Auf dem vierten Platz liegt nun die Horváth AG mit 122 Millionen Euro. Diese konnte sich um einen Platz verbessern. Dahinter folgt das nun auf Platz fünf liegende Unternehmen Kienbaum mit 115 Millionen Euro. Das Unternehmen wurde wieder mit seinem gesamten Gruppenumsatz berücksichtigt, da in Summe mehr als 60 Prozent des Umsatzes mit Managementberatungsleistungen (ausgenommen Executive Search) erzielt werden.



Platz sechs belegt KPS aus München mit 111 Millionen Euro. Das Unternehmen wuchs gegenüber dem Vorjahr um rund 15 Prozent. Bereits im Vorjahr konnte es einen großen Umsatzsprung verbuchen (+50 Prozent). Am dynamischsten konnte sich allerdings das Unternehmen d-fine entwickeln mit einem Umsatzzuwachs von über 16 Prozent auf nunmehr 95,5 Millionen Euro.

Knapp dahinter folgen, ebenfalls im 90-Millionen-Bereich, die Q_Perior AG aus München mit 92,0 Millionen Euro sowie Porsche Consulting mit rund 90 Millionen Euro. Beide Unternehmen wuchsen 2014 moderat zwischen 2 und 6 Prozent. Komplettiert werden die Top 10 vom Unternehmen goetzpartners aus München mit rund 82 Millionen Euro. Hinter dem zehnten Platz zeigt sich dann eine große Lücke. Der nächste potenzielle Kandidat liegt bei geschätzten 45 Millionen Euro.

Von den zehn größten deutschen Unternehmen konnten bis auf Roland Berger alle Unternehmen ihren Umsatz gegenüber dem Vorjahr steigern. Entsprechend wuchsen auch deren Mitarbeiterzahlen um rund 4 Prozent. Zusammen vereinigte diese Gruppe einen Umsatz von 1,6 Milliarden Euro und rund 7.100 Mitarbeiter auf sich.

LÜNENDONK®-LISTE

„FÜHRENDE INTERNATIONALE MANAGEMENTBERATUNGEN IN DEUTSCHLAND“

Dominiert wird der deutsche Markt jedoch nach wie vor von den internationalen Anbietern wie McKinsey, BCG und Bain, den hybriden Beratungsunternehmen Accenture, Capgemini und BearingPoint sowie den großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften Deloitte, KPMG, PwC und EY.

Im Vorjahr wurde das Unternehmen Strategy& (ehemals Booz & Company) noch separat aufgeführt. Nach der Übernahme durch PwC im April 2014 wurden die Umsätze der beiden Unternehmen nun zusammengeführt.

Die jetzt in der internationalen Liste aufgeführten 17 Beratungskonzerne erwirtschaften in Deutschland pro Jahr zusammen schätzungsweise mehr als **5,0 Milliarden Euro** mit Managementberatung – also deutlich mehr als doppelt so viel wie die zehn größten deutschen Unternehmen.

Lünendonk®-Listen 2015

TOP 10 der deutschen Managementberatungen

Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben

Rang 2014	Rang 2013	Unternehmen	Gesamtumsatz in Mio. Euro		Mitarbeiterzahl insgesamt	
			2014	2013	2014	2013
1	1	Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH, München *)	560,0	750,0	2.400	2.700
2	2	zeb.rolfes.schierenbeck.associates GmbH, Münster	179,0	169,0	897	844
3	3	Simon Kucher & Partners Strategy Consultants GmbH, Bonn	172,0	152,0	720	680
4	5	Horváth AG (Horváth & Partners-Gruppe), Stuttgart	122,0	105,5	536	483
5	4	Kienbaum (Unternehmensgruppe), Gummersbach	115,0	112,0	670	710
6	6	KPS AG, München	111,1	97,0	317	171
7	9	d-fine GmbH, Frankfurt am Main	95,5	82,0	530	471
8	7	Q_Perior AG, München	92,0	90,0	427	425
9	8	Porsche Consulting Gruppe, Bietigheim-Bissingen *)	90,0	85,0	372	360
10	10	goetzpartners Group, München	82,0	77,0	250	220

Abbildung 3: Lünendonk®-Liste 2015 „Die zehn führenden deutschen Managementberatungen“

AUFNAHMEKRITERIEN:

1. Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben und im Jahr 2014 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten.
2. Mehr als 60 Prozent des Umsatzes bzw. signifikant hohe Segmentumsätze werden mit klassischer Unternehmensberatung wie Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatung erzielt.

HINWEISE:

*) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt



Führende internationale Managementberatungen in Deutschland

Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals nicht in Deutschland haben und im Jahr 2014 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten (alphabetische Reihenfolge)

Unternehmen	Weltweite Beratungsumsätze in Mrd. Euro		Weltweite Mitarbeiterzahl	
	2014	2013	2014	2013
A.T. Kearney	0,8	0,8	3.500	3.200
Accenture *)	11,8	11,6	65.500	64.000
AlixPartners 1)	k.A.	k.A.	1.300	1.200
Aon Hewitt	3,2	3,1	27.000	27.000
Bain & Company *)	1,7	1,6	6.000	5.700
BearingPoint	0,6	0,6	3.150	3.055
Capgemini *)	2,4	2,3	9.550	9.150
Deloitte *) 2)	10,8	9,9	67.500	62.000
E&Y 3)	4,9	4,4	34.534	29.747
KPMG 3)	6,8	6,2	45.500	40.000
McKinsey & Company *)	5,6	5,3	20.000	19.000
Mercer	3,3	3,1	20.535	20.535
Oliver Wyman	1,3	1,1	3.700	3.500
PricewaterhouseCoopers 3) 4)	7,5	6,9	44.500	42.200
The Boston Consulting Group	3,4	3,0	10.500	9.700
The Capital Markets Company 1)	k.A.	k.A.	2.900	2.200
Towers Watson	2,6	2,6	15.000	14.000

Abbildung 4: Lünendonk®-Liste 2015 „Die führenden internationalen Managementberatungen in Deutschland“

AUFNAHMEKRITERIEN:

1. Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals nicht in Deutschland haben und im Jahr 2014 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten.
2. Mehr als 60 Prozent des Umsatzes bzw. signifikant hohe Segmentumsätze werden mit klassischer Unternehmensberatung wie Strategie- sowie Organisations- und Prozessberatung erzielt.

HINWEISE: *) Umsatz- und/oder Mitarbeiterzahlen teilweise geschätzt // k. A. = keine Angabe

Fussnoten:

- 1) Für die Unternehmen AlixPartners und The Capital Markets Company sind keine internationalen Zahlen verfügbar. Beide Unternehmen erzielten jedoch in Deutschland signifikante Umsätze.
- 2) Deloitte erzielte nach eigenen Angaben mit integrierten Consulting, Advisory & Implementation Services im Jahr 2014 rund 23 Milliarden US-Dollar und im Jahr 2013 21,6 Milliarden US-Dollar.
- 3) Hierbei handelt es sich um die internationalen Advisory-Umsätze der Wirtschaftsprüfungsgesellschaften.
- 4) Inklusive anteilig konsolidierter Umsätze von Strategy& (drei Monate).
Für das Unternehmen IBM liegen keine validen Informationen vor, weshalb auf eine Darstellung verzichtet wurde.
Umrechnungskurs: Euro-Referenzkurs der Europäischen Zentralbank 1 Euro = 1,3285 US-Dollar (2014) beziehungsweise 1,3281 US-Dollar (2013)



Besonders die großen Unternehmen wuchsen von 2013 auf 2014 stark

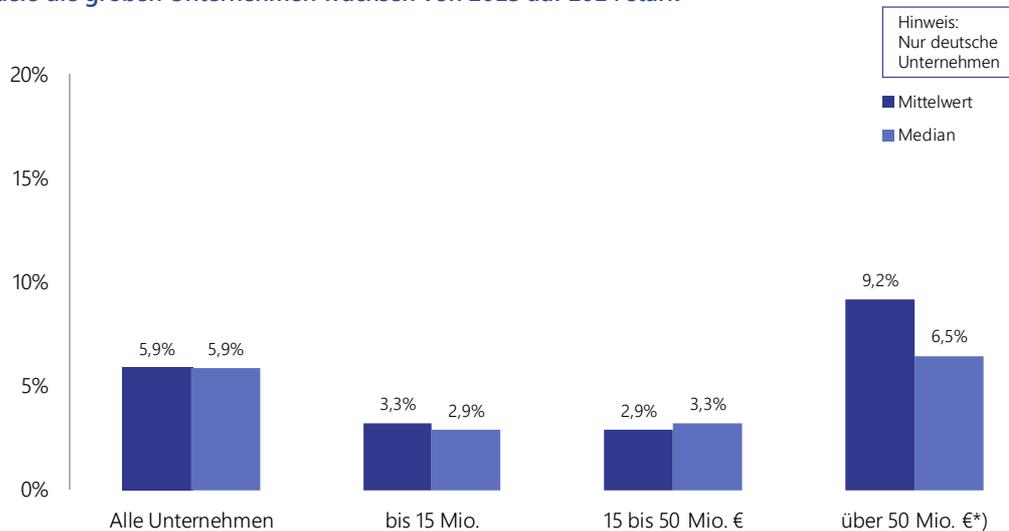


Abbildung 5: Umsatzentwicklung der deutschen Unternehmen 2013/2014

Frage: Gesamtumsatz; n = 46

*) Internationale Unternehmen sowie Roland Berger (Schätzung) wurden in dieser Berechnung nicht berücksichtigt.

Die Umsätze der in die Studie einbezogenen deutschen Unternehmen stiegen von 2013 auf 2014 durchschnittlich um 5,9 Prozent. Im Vorjahr lag dieser Wert noch bei 13,3 Prozent (Median: 7,7 Prozent). Damals war der Wert allerdings stark durch die kleinen Unternehmen mit weniger als 15 Millionen Euro Umsatz und entsprechenden Ausreißern des Jahresumsatzes nach oben geprägt.

GROSSE BERATUNGSUNTERNEHMEN WACHSEN AM DYNAMISCHSTEN

Beim Blick auf die Wachstumsraten der unterschiedlichen Größenklassen ist zu sehen, dass sich die Entwicklung in diesem Jahr nahezu genau umkehrte. Die kleinen Unternehmen sind deutlich schwächer gewachsen als die großen. In Summe konnte die Wachstumsprognose des Vorjahres für das Geschäftsjahr 2014 von rund 9 Prozent nicht erreicht werden. Auch liegt diese Entwicklung (+5,9 Prozent) etwas unterhalb der vom BDU e. V. berechneten Marktentwicklung für das Jahr 2014.

Besonders dynamisch haben sich dieses Jahr die Unternehmen mit mehr als 50 Millionen Euro Gesamtumsatz entwickelt. Sie konnten den Umsatz durchschnittlich um 9,2 Prozent steigern (Median: 6,5 Prozent). Für die internationalen Beratungsunternehmen konnten keine Wachstumsraten berechnet werden. Nach unseren jährlichen Gesprächen mit den Marktteilnehmern ist jedoch auch bei diesen Unternehmen davon auszugehen, dass deren Wachstum auf einem ähnlichen Niveau (~10 Prozent) wie das der größten deutschen Unternehmen lag.

Die mittelgroßen Beratungen (15 bis 50 Millionen Euro Umsatz) wuchsen hingegen nur moderat mit 2,9 Prozent.

Wirft man einen Blick auf die Wachstumsraten der einzelnen Unternehmen, ist zu sehen, dass insgesamt immerhin 22 Prozent der Unternehmen einen Umsatzrückgang gegenüber dem Vorjahr verbuchen mussten, wobei dieser bei drei Unternehmen mehr als 20 Prozent

des Vorjahresumsatzes betrug. Den Umsatz lediglich auf dem Vorjahresniveau halten konnten 11 Prozent der befragten Unternehmen. Das bedeutet, dass rund ein Drittel der Unternehmen kein Wachstum erzielen konnte. Im Vorjahr lag dieser Wert rund 10 Prozentpunkte niedriger bei einem Anteil von 20 Prozent.

In Summe stellt sich der Markt positiv dar, allerdings ist ein deutlicher Rückgang der Dynamik festzustellen.

Etwas mehr als ein Drittel der Beratungen wuchs zwischen 0 und 10 Prozent. Die übrigen Unternehmen (33 Prozent) konnten über 10 Prozent wachsen. Im Vorjahr waren es noch über 45 Prozent der befragten Beratungen.

Rund ein Drittel der deutschen Unternehmen konnte 2014 kein Wachstum erzielen

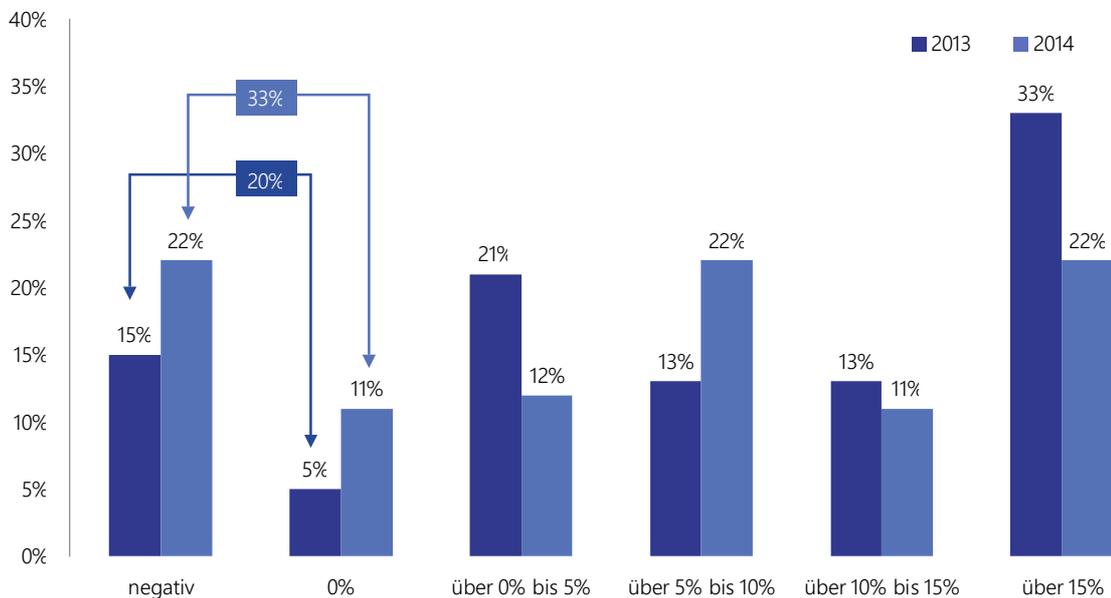


Abbildung 6: Gesamtumsatzentwicklung der deutschen Unternehmen im Jahresvergleich (n = 45)

RUND 30 PROZENT DER PROJEKTE WERDEN INTERNATIONAL DURCHFÜHRT

Das Beratungsgeschäft findet schon seit Jahren grenzüberschreitend statt. Projekte werden häufig als Pilot in Deutschland beauftragt und durchgeführt und dann international ausgerollt. Den Angaben der Beratungsunternehmen zufolge werden heute rund 30 Prozent der Projekte international durchgeführt. Auch die Kunden geben an, dass 27 Prozent der in Auftrag gegebenen Projekte nicht nur in Deutschland, sondern auch im Ausland abzuwickeln sind.

Differenziert man bei den Antworten der Beratungsunternehmen nach der Gesamtumsatzgröße, zeigt sich kaum überraschend, dass der Anteil in der Gruppe mit weniger als 15 Millionen Euro mit rund 18 Prozent deutlich geringer ausfällt als bei den größeren Unternehmen. Bei diesen liegt der Wert bei klar über 30 Prozent. Auch die Vorjahresstudie bestätigt, dass Auslandsaktivitäten mit zunehmender Unternehmensgröße eine immer wichtigere Rolle spielen. Je größer das Kundenunternehmen, desto wichtiger ist der globale Footprint der Beratungsunternehmen. Dies zeigen auch die Fragen nach den Eigenschaften, die



Fast jedes dritte Projekt wird international durchgeführt

Das sagen die ...

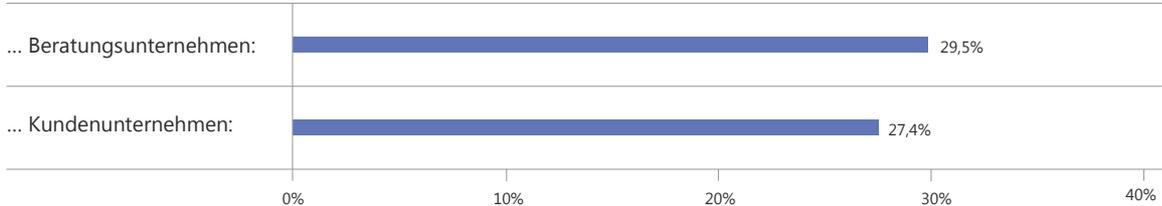


Abbildung 7: Internationalität der Beratungsprojekte
Frage: Wieviel Prozent Ihrer Projekte führen Sie international durch? (Kunden: n = 55 / Berater: n = 58)

bei der Wahl einer Beratung besonders wichtig sind. So gaben in der aktuellen Befragung 30 Prozent der Kunden an, dass die Internationalität und die globale Präsenz ein „sehr wichtiges“ oder „wichtiges“ Entscheidungskriterium bei der Auswahl einer Beratung ist.

Besonders kleinere Consultingunternehmen haben dies schon frühzeitig erkannt und versuchen durch die Zusammenarbeit mit Partnern im Ausland die globale Lieferfähigkeit an einzelnen Hotspots sicherzustellen. Nach Einschätzung der Kunden ist dies für die deutschen Beratungen ein durchaus gangbarer Weg. Immerhin die Hälfte der befragten Kunden antwortete

in der aktuellen Untersuchung auf die Frage „Wenn kleine (deutsche) Beratungen die globale Lieferfähigkeit durch Netzwerkpartner oder Kooperationen im Ausland sicherstellen, werden diese genauso wie die großen Beratungen auch für länderübergreifende Projekte beauftragt“, dass diese Form der Projektzusammenarbeit akzeptabel ist. Nur 22 Prozent der Kundenunternehmen stehen dieser Kooperation ablehnend gegenüber. Weitere 28 Prozent sehen dies nicht als relevantes Entscheidungskriterium. Im Zweifel ist diese Entscheidung sicherlich jedoch vom jeweiligen Projektziel und den Schwerpunkten der Umsetzung je Land abhängig.

Netzwerkpartner und Kooperation für eine globale Lieferfähigkeit?

Wenn kleine (deutsche) Beratungen die globale Lieferfähigkeit durch Netzwerkpartner oder Kooperationen im Ausland sicherstellen, werden diese genauso wie die großen Beratungen auch für länderübergreifende Projekte beauftragt.

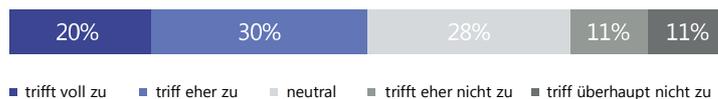


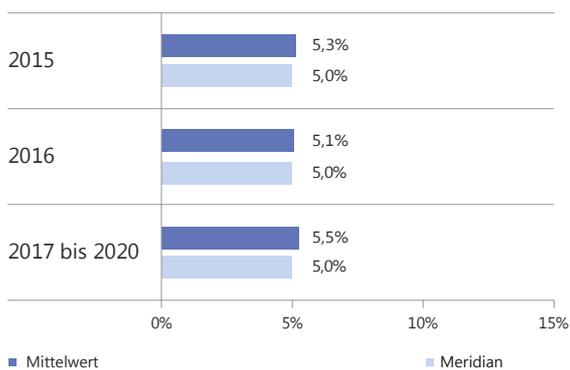
Abbildung 8: Akzeptanz der Kunden für Netzwerkpartner und Kooperationen im Ausland überraschend hoch



Prognose für die Jahre 2015 und 2016

Beratungen blicken optimistisch in die Zukunft

Entwicklung Marktvolumen



Entwicklung der Umsätze

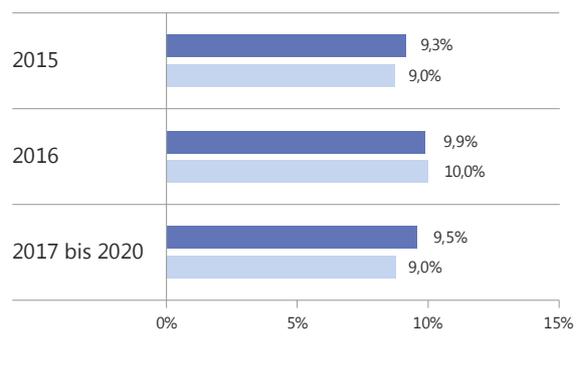


Abbildung 9

Frage: Wie stark wird sich das Volumen Ihres Marktsegments in Deutschland bzw. der Umsatz Ihres Unternehmens voraussichtlich entwickeln? (n = 55/60)

UNTERNEHMEN WOLLEN STÄRKER WACHSEN ALS DER MARKT

Zwar hat 2014 die Wachstumsdynamik im Beratungsmarkt etwas nachgelassen, dennoch sind die Wachstumsraten dieser Branche mit über 5,5 Prozent immer noch überdurchschnittlich.

Für die kommenden beiden Jahre sind die Beratungsunternehmen aber sehr optimistisch gestimmt. So gehen diese durchweg von einem Wachstum von mehr als 9 Prozent pro Jahr für die eigenen Umsätze aus. Im Hinblick auf das Marktwachstum herrscht traditionell etwas mehr Zurückhaltung. Dort rechnet man mit einer Zunahme des Marktvolumens von rund 5 Prozent. Dies bedeutet schlussendlich aber auch, dass die Unternehmen sehr optimistisch auf ihr eigenes Geschäft blicken.

Um die Umsätze zu erhöhen, gilt die einfache Formel „Menge mal Preis“. Deshalb wurde den Unternehmen die Frage gestellt, welche Maßnahme am geeignetsten sei,

um den Umsatz zu erhöhen. 95 Prozent der Beratungsunternehmen haben das Ziel, durch den Verkauf von zusätzlichen Beratungstagen (Menge) den Umsatz zukünftig zu steigern. Eine Erhöhung des Preises durchzusetzen, trauen sich hingegen nur 43 Prozent der Unternehmen zu. Das ist durchaus nachvollziehbar, da die Preise für Beratungstage zum einen durch den stärkeren Wettbewerb und zum anderen durch die Professionalisierung der Beschaffungsseite transparenter und vergleichbarer sind. Das bedeutet aber nicht automatisch, dass die Preise generell sinken. Die Honorarhöhe ist vielmehr davon abhängig, welche Skills und Erfahrungen zu welchem Zeitpunkt und in welchem Umfang benötigt werden.

Der Optimismus der Beratungsunternehmen ist vor dem Hintergrund der kommenden Themen durchaus nachvollziehbar. So benötigen die Unternehmen stets Unterstützung bei der Steigerung der Effizienz und bei der Entwicklung von Innovationen. Die Beratungsunterneh-



men haben dazu die geeigneten Tools, Methoden und personellen Ressourcen. Auf Dauer sind Unternehmen nur erfolgreich, wenn sie in Wachstum und Innovationen investieren und die Wünsche ihrer Kunden berücksichtigen. Auch an dieser Stelle sind Berater gefragt, da sie den Blick von außen einbringen, Branchenkompetenz besitzen und durch die Investitionen in Research zukünftige Entwicklungen frühzeitig antizipieren und dieses Wissen in die Entwicklung von Strategien für die Kunden einbringen.

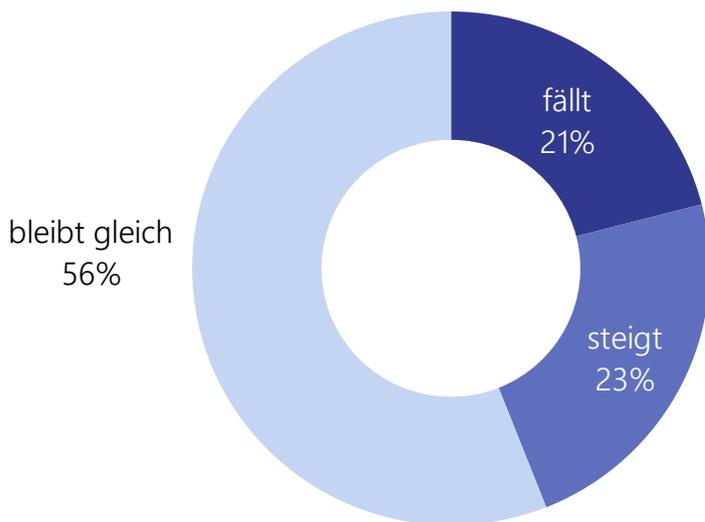
Besonders die Themen Digitalisierung und Regulierung sind ein Treiber für das Beratungsgeschäft, da diese zum Teil gravierenden Veränderungen schnell und erfolgreich in die Unternehmen übertragen werden müssen. Dazu benötigen die Kunden Experten, die es gewohnt sind, Transformations- und Change-Management-Prozesse zu begleiten.

KUNDENBUDGETS STEIGEN MODERAT

Auch die Kunden sehen diese Notwendigkeit. Dies zeigt auch der Blick auf die Frage, wie sich die Ausgaben für Beratungsleistungen in den Jahren 2015 und 2016 entwickeln werden. Nur 21 Prozent der Kunden planen, die Budgets zu reduzieren. Über die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) möchte die Budgets mindestens auf der Höhe des Jahres 2014 belassen. Rund ein Viertel (23 Prozent) der Kundenunternehmen möchte die Budgets 2015 und 2016 sogar erhöhen.

Ob diese Planungen der Kundenseite aber ein Wachstum der Beratungsunternehmen von mehr als 9 Prozent zulassen, wird sich erst in der Befragung im Jahr 2016 zeigen

Ausgaben für Beratungsprojekte steigen moderat an



23%
der Kunden
möchten die
Ausgaben
für Beratung
erhöhen

Abbildung 10: Entwicklung der Ausgaben für Beratungsleistungen
Frage: Wie werden sich Ihre Ausgaben für Managementberatung 2015 und 2016 entwickeln? (Kunden: n = 57)



Vergabe von Projekten und Beauftragung von Beratungsunternehmen

AKQUISITIONSAUFWAND STEIGT

Vor 20 Jahren lautete ein Zitat in der Pressemitteilung zur Lünendonk®-Liste 1994 wie folgt:

„Deutlich mehr Aufwand als noch vor zwei, drei Jahren müssen Beratungsunternehmen in letzter Zeit für die Akquisition neuer Projekte betreiben. Mit der Übergabe eines dreiseitigen Papiers, in dem in groben Zügen die Aufgabenstellung zusammengefasst ist, lassen sich kaum mehr neue Kunden gewinnen. Vielfach muss bereits, bevor überhaupt eine anrechenbare Leistung erbracht wird, zusammen mit dem Kunden eine präzise Arbeitsbeschreibung erstellt werden, in der alle Einzelschritte – und auch das Ziel – des Beratungsauftrages definiert werden.“

Heute löst dieser Text bei vielen Marktteilnehmern nur ein Schmunzeln aus. Seit geraumer Zeit hat der Akquisitionsaufwand für Beratungsunternehmen deutlich zugenommen. Heute werden über 90 Prozent der Projekte, die ein Volumen von mehr als 100.000 Euro aufweisen, auf Kunden-seite ausgeschrieben. Eine direkte Vergabe an lediglich einen Anbieter ist nur in seltenen Fällen wie zum Beispiel bei strategischen Vorstandsprojekten noch möglich.

3 - 4 Beratungen in der näheren Auswahl

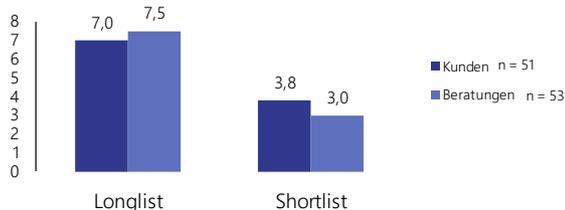


Abbildung 11: Wettbewerberzahl
Frage: Auf wie viele Wettbewerber treffen Sie durchschnittlich pro Ausschreibung?
(Kunden: n = 51 / Berater: n = 53)

Fast zwei Drittel nutzen Preferred-Partner-Listen

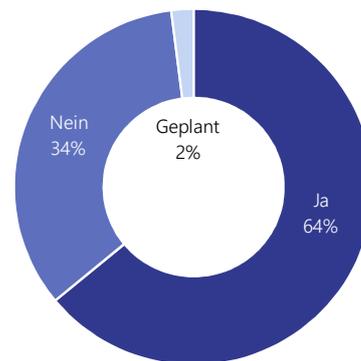


Abbildung 12: Kunden mit Preferred-Partner-Listen
Frage: Haben Sie in Ihrem Unternehmen eine Preferred-Partner-Liste für Strategie- und Managementberatung? (Kunden: n = 56)

Alle anderen Projekte durchlaufen in der Regel einen standardisierten Vergabeprozess, bei dem die kaufmännische Abteilung bereits frühzeitig involviert ist.

Die Kunden versuchen dann, den jeweils besten oder in manchen Fällen auch den günstigsten Beratungsanbieter für das jeweilige Thema herauszufiltern. Dazu werden bei Ausschreibungen im ersten Schritt durchschnittlich zwischen sieben und acht Beratungsunternehmen in die Auswahl mit aufgenommen. Diese Longlist wird dann in einem weiteren Schritt auf drei bis vier Unternehmen begrenzt, die ihre Konzepte vor dem Kunden tatsächlich präsentieren. Das hat zur Folge, dass die Beratungen mehr Zeit und Ressourcen in die Konzepterstellung investieren müssen. Gleichzeitig ist aber auch die Wahrscheinlichkeit gesunken, den Auftrag tatsächlich zu bekommen, da sich mehr Wettbewerber um ein Projekt bewerben.



PREFERRED-PARTNER-LISTEN WEIT VERBREITET

Insbesondere Großunternehmen und Konzerne mit zwei- bis dreistelligen Millionenausgaben für Managementberatung haben bereits vor Jahren für bestimmte Beratungsfelder eigene Vorauswahllisten mit qualifizierten Managementberatern aufgestellt. In diesen Listen sind pro Beratungsfeld strategische Beratungsunternehmen aufgeführt, die bei Ausschreibungen zur Abgabe von Angeboten respektive Request for Proposal (RFP) eingeladen werden. Die Vergabe der Projekte erfolgt unter diesen Vorzugsberatern allerdings ebenfalls häufig unter Wettbewerbsbedingungen. Ist dies der Fall, dann erhalten die dort gelisteten Unternehmen üblicherweise zwischen 60 und 80 Prozent der ausgeschriebenen Projekte. In der aktuellen Befragung gaben 64 Prozent der Kunden an, mit Preferred-Partner-Listen zu arbeiten. Allerdings gibt es auch Kundenunternehmen, die sich bewusst entschieden haben, auf dieses Instrument zu verzichten, da sie der Meinung sind, dass eine stets offene Vergabe die besseren Ergebnisse liefert.

Zwar haben diese Listen häufig nur einen empfehlenden Charakter für die internen Auftraggeber und beschleunigen bei bestimmten Beratungsthemen den Auswahlprozess. Der Fachbereich hat im Prozess die Möglichkeit, eigene, ihm bekannte Beratungen vorzuschlagen. Hiervon wird allerdings nur in wenigen Fällen Gebrauch gemacht, da der Fachbereich häufig bereits an der Erstellung der Listen mitarbeitet.

In Zusammenhang mit der Aufnahme eines Beratungsunternehmens in die Preferred-Partner-Listen schließen die Kunden mit den strategischen Managementberatungspartnern auch Rahmenverträge, die die rechtlichen und kaufmännischen Bedingungen der Zusammenarbeit mittelfristig regeln.

Aufgrund der beschriebenen Entwicklungen ist es daher für die Beratungen sehr wichtig, dort gelistet zu sein. Allerdings bedeutet dies einen zusätzlichen Aufwand, der im ersten Moment nicht vergütet wird.

Spezialisierte kleine Beratungen werden häufig angefragt

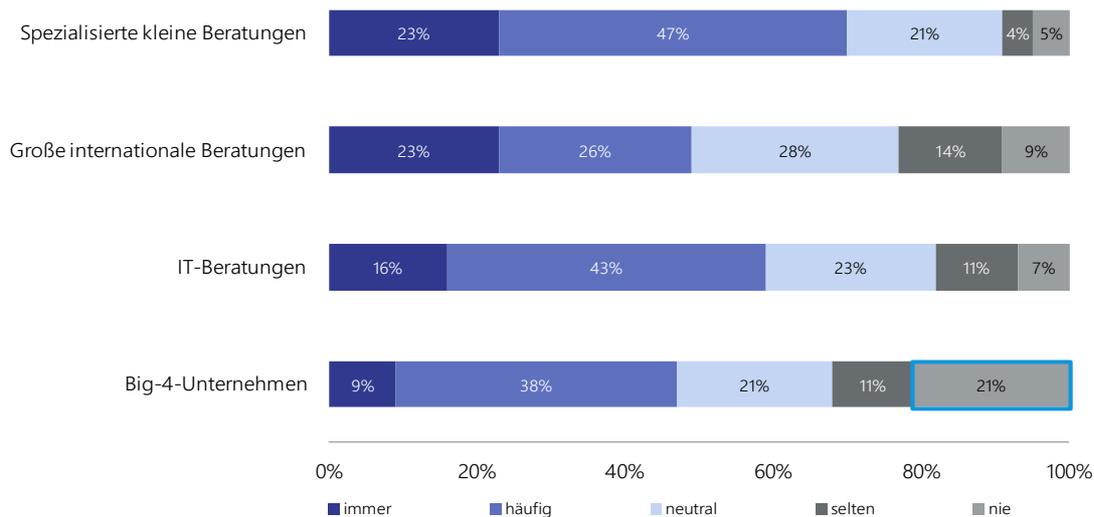


Abbildung 13: RFPs je Anbietertypologie
 Frage: Wie häufig holen Sie bei Managementberatungs-Projekten Angebote von den nachfolgenden Anbietern ein?
 Skala von -2 = „nie“ bis +2 = „immer“ (Kunden: n = 56)



KUNDEN SUCHEN VERMEHRT DEN SPEZIALISTEN

Neben diesen Themen wurden die Kunden auch danach befragt, welche Managementberatungsunternehmen sie häufig dazu auffordern, Angebote für Projekte abzugeben.

Es ist deutlich zu erkennen, dass am häufigsten von spezialisierten kleinen Beratungen Angebote eingeholt werden. Rund ein Viertel der Kunden gibt an, „immer“ und weitere 47 Prozent „häufig“ Angebote von diesen Unternehmen einzuholen. Oft fällt diesen kleinen und spezialisierten Beratungsgesellschaften dann die Rolle des Challengers im Vergabeprozess zu. Dieses Ergebnis wird auch durch die Antworten der Befragten auf eine weitere Frage in diesem Umfeld gestützt. So gaben 65 Prozent der befragten Kundenunternehmen an, Beratungsteams aufgrund ihrer Fach- und Umsetzungskom-

petenz zu beauftragen. Die eigentliche Reputation des Beratungsunternehmens würde damit nur eine untergeordnete Rolle spielen. Aus Sicht von Lünendonk gibt es diese Entwicklung bei umsetzungsnahen Projekten. Trotzdem werden besonders bei strategischen Projekten oft nur große Beratungsunternehmen mit einer eigenen Research-Abteilung, entsprechender Manpower und Reputation eingesetzt.

Die großen internationalen Beratungsgesellschaften werden von 50 Prozent der Befragten „immer“ oder „häufig“ zur Abgabe eines Angebots aufgefordert. Allerdings zeigen die Umsatzzahlen dieser Unternehmen auch, dass sie den Auftrag häufig erhalten. Anders lässt sich die Umsatzentwicklung dieser Unternehmen im Jahr 2014 nicht erklären.

Geschäftsleitung und Vorstand fast immer an Beauftragung beteiligt

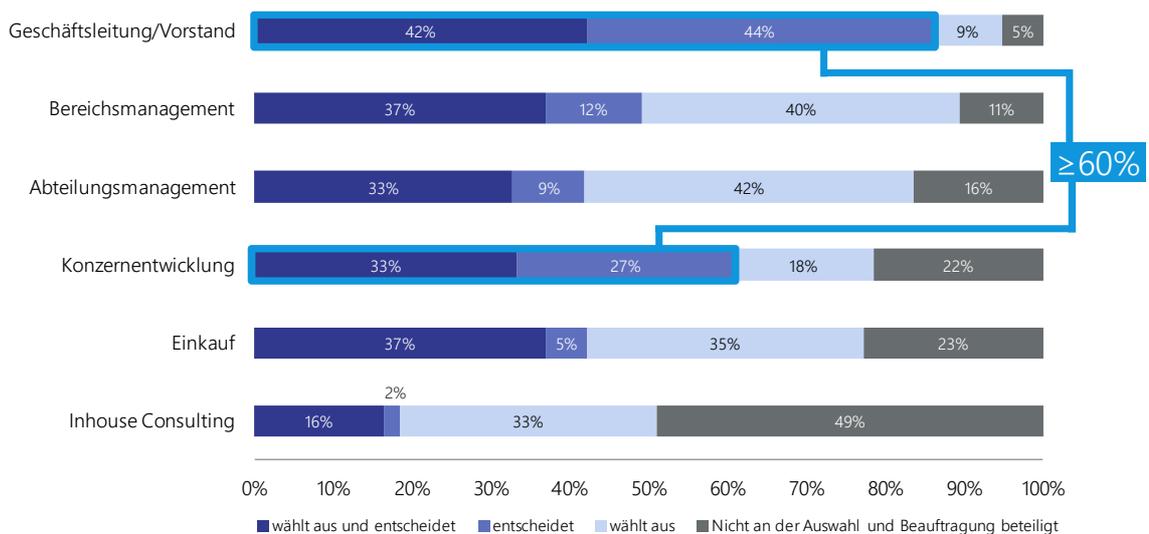


Abbildung 14: Entscheider und Einfluss bei Beauftragung vor Beraterprojekten
Frage: Wer ist in Ihrem Unternehmen an der Auswahl und Beauftragung von Strategie- und Managementberatungsunternehmen beteiligt? (Kunden: n = 49)



Überraschend oft holen die Kunden aber auch Angebote von IT-Beratungsunternehmen ein. Immerhin 16 Prozent tun dies „immer“ und weitere 43 Prozent „oft“. Die Attraktivität, eine IT-Beratung zu beauftragen, wird im Zuge der Digitalisierung eher zu- als abnehmen. Am seltensten fordern die Kundenunternehmen die Big-Four-Unternehmen auf, Angebote abzugeben. Nur 9 Prozent der befragten Kundenunternehmen tun dies „immer“. Überdurchschnittlich hoch ist auch der Anteil der Befragten, die angeben, „selten“ oder „nie“ Angebote dort einzuholen: immerhin fast ein Drittel (32 Prozent).

ZAHL DER ENTSCHEIDUNGSTRÄGER HAT ZUGENOMMEN

In den vergangenen Jahren hat die Bedeutung des Einkaufs, aber auch des Fachbereichs bei der Auswahl und der Entscheidung für ein Beratungsunternehmen zugenommen. Auch diese Anspruchsgruppen sind nun in den Vergabeprozess miteingebunden. Konnten Projekte früher per Handschlag vergeben werden, erfolgt heute eine umfassende Prüfung. Auch dies führt dazu, dass es die Beratungsunternehmen mit immer mehr Ansprechpartnern im Unternehmen zu tun haben. Die Buying-Center-Strukturen des Kunden sind deutlich komplexer geworden als früher. Die Beratungen haben sich selbstverständlich bereits darauf eingestellt und entsprechende Key-Account-Strukturen etabliert. Dies bedeutet aber, dass die Berater oder Partner mehr Zeit mit der Akquisition von Projekten, der Aufnahme in die Preferred-Partner-Listen, den Vorbereitungen von Pitches sowie der Aushandlung von Rahmenverträgen verbringen. Logischerweise sinkt dadurch die Zahl der fakturierbaren Tage dieser meist erfahrenen und renommierten Berater.

Die Ergebnisse der diesjährigen Befragung zeigen aber auch, dass die Geschäftsleitung oder der Vorstand nach wie vor die maßgebliche Rolle im Beauftragungsprozess spielt. Über 80 Prozent der Beratungskunden gaben an, dass die erste Führungsebene an der Auswahl und Entscheidung über die Zusammenarbeit mit einer Beratungsgesellschaft beteiligt ist.

Neben der Geschäftsleitung ist aber auch die Konzernentwicklung eine wichtige Unternehmensfunktion, wenn es um die Beauftragung von Beratungen geht. Bei rund 60 Prozent der Befragten entscheidet auch diese Funktion über den Einsatz des Beratungsunternehmens. Hier ist auch zu beachten, dass die Konzernentwicklung häufig mit Personen besetzt ist, die bereits Erfahrung im Beratungsgeschäft gesammelt haben.

AKQUISITION IST ANSPRUCHSVOLLER

Die Ergebnisse zeigen eindeutig, dass die Beratungen im Gegensatz zu früher deutlich mehr Zeit für die Gewinnung von Projekten investieren müssen. Die Wertgrenzen für Ausschreibungen sind sehr niedrig, wodurch die Zahl der Ausschreibungen zugenommen hat. Gleichzeitig hat die Zahl der Wettbewerber in den Ausschreibungen ebenfalls zugenommen. Hinzu kommt, dass, wenn Beratungsunternehmen keine entsprechenden Maßnahmen ergreifen, um auf den Preferred-Partner-Listen zu erscheinen, die Wahrscheinlichkeit sinkt, überhaupt in Ausschreibungen miteinbezogen zu werden. Hinzu kommen auch die deutlich komplexeren Buying-Center-Strukturen in den Großunternehmen und Konzernen mit einer Vielzahl von Personen, die mehr oder weniger großen Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen eine Beratung haben.



Konkrete Investitionsplanungen für 2015 und 2016

Effizienz und Wachstum im Fokus

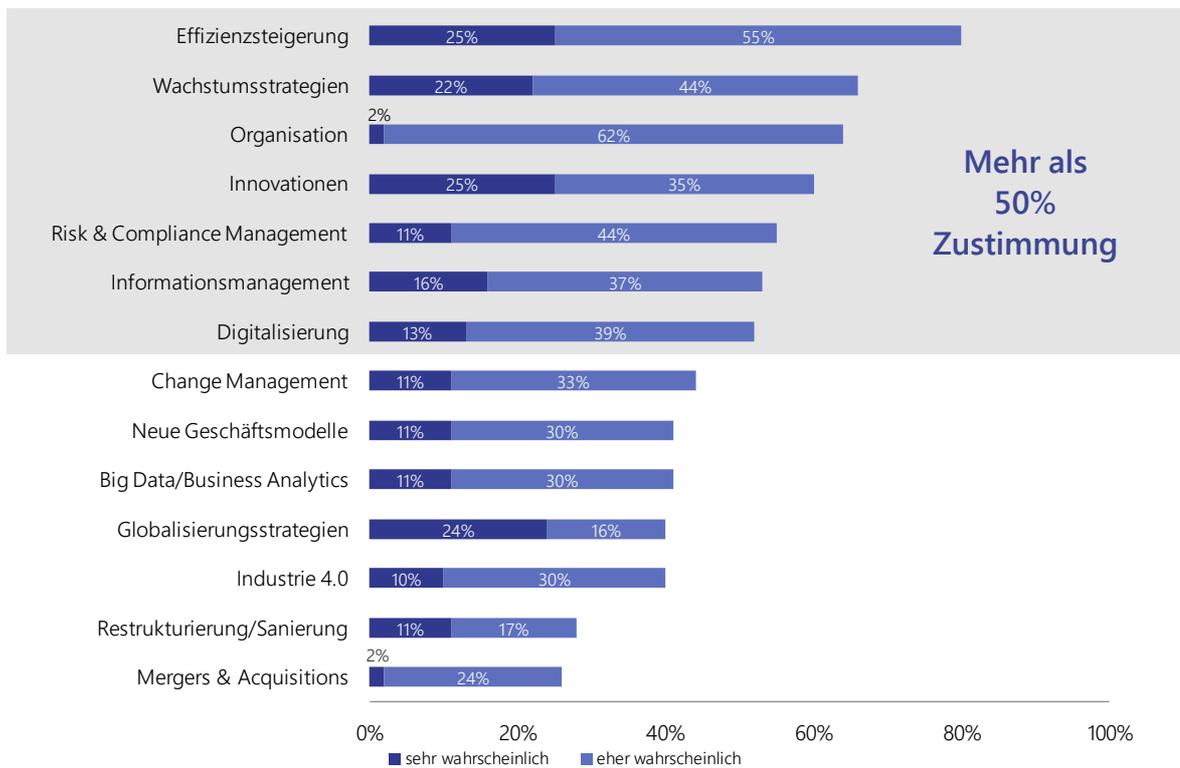


Abbildung 15: Investitionswahrscheinlichkeit der Kundenunternehmen
 Frage: In welche der folgenden Themen möchten Sie 2015 und 2016 investieren?
 Skala von -2 = „sehr unwahrscheinlich“ bis +2 = „sehr wahrscheinlich“ (Kunden: n = 50)

Auch im Jahr 2015 und 2016 wird sich die Konjunktur nach Angaben des ifo-Instituts positiv für Deutschland entwickeln. Vor diesem Hintergrund wollten wir von den Kundenunternehmen erfahren, in welche Themen sie im laufenden und kommenden Jahr investieren möchten.

Nach wie vor steht das Thema „Effizienzsteigerung“ bei den Kunden ganz oben auf der Agenda. Für 25 Prozent der befragten Kunden ist es „sehr wahrscheinlich“ und für

weitere 55 Prozent „eher wahrscheinlich“, hier zu investieren.

Neben der Effizienz in den Prozessen setzen die Unternehmen aber auch auf Wachstum und die Erschließung neuer Geschäftsfelder. Dabei arbeiten sie häufig mit externen Beratungsunternehmen zusammen. Rund zwei Drittel der befragten Kundenunternehmen halten es für wahrscheinlich, dass sie Projekte mit einem entspre-



chenden Hintergrund umsetzen. Die Beratungsunternehmen selbst bewerten die Wahrscheinlichkeit für Investitionen in die beiden genannten Themen ähnlich hoch.

Für über ein Viertel der Kunden spielen Innovationen eine wichtige Rolle. Daher sind Investitionen in diesem Bereich für sie „sehr wahrscheinlich“ und für etwas mehr als ein Drittel der Kunden „eher wahrscheinlich“.

An fünfter Stelle liegt Risk & Compliance Management. Über die Hälfte der Beratungskunden plant Investitionen in diesem Umfeld. Hiervon dürften vor allem die großen Beratungsgesellschaften mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz profitieren, da sie oft Projekte in diesem Umfeld durchführen.

Nach Ansicht der Beratungsunternehmen selbst fließen die Budgets der Kunden vor allem in Projekte, die sich den folgenden Themen widmen:

- Effizienzsteigerung
- Digitalisierung
- Wachstumsstrategien
- Big Data/Business Analytics
- Neue Geschäftsmodelle
- Change Management
- Industrie 4.0

All diese Themen erhielten eine überdurchschnittliche Bewertung vonseiten der Beratungsunternehmen. Besonders hinzugewonnen hat, wenig überraschend, die Digitalisierung. Hierunter lassen sich sicherlich verschiedene Projekte mit ganz unterschiedlichen Fragestellungen einordnen. Die Auswertung zeigt, dass das Thema für Beratungsnachfrage sorgen wird. Die Kundenunternehmen selbst bewerten zu über 50 Prozent, dass Investitionen in diesem Bereich mit hoher Wahrscheinlichkeit getätigt werden.

Deutlich zurückhaltender als die Beratungsunternehmen bewerten die Kunden die Themen „Big Data/Business Analytics“ oder „Industrie 4.0“. Häufig herrscht gerade in diesem Bereich noch Unsicherheit auf Kundenseite, welchen konkreten Nutzen diese Technologien und Konzepte bringen. Die Beratungsunternehmen haben das Potenzial schon erkannt und investieren massiv in diese Bereiche. Sie sind hier gefordert, den Kunden den Nutzen und die Vorteile dieser Technologien vor Augen zu führen und geeignete Business Cases zu entwickeln.

Die genannten Themen sind Teil der Digitalisierung, die ganze Branchen und Geschäftsmodelle verändern wird oder bereits verändert haben. Es wird aber auch sehr deutlich, dass IT-Kompetenz immer wichtiger für die Beratungsunternehmen wird. Bereits heute beträgt nach Einschätzung der Kundenunternehmen der Anteil von IT-Leistungen bei Managementberatungsprojekten rund 28 Prozent.

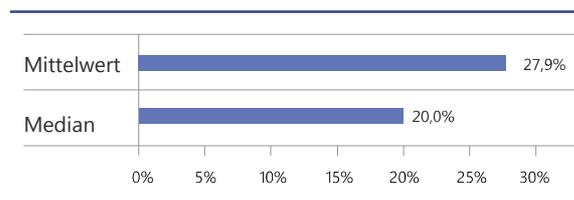


Abbildung 16: Anteil von IT-Leistungen in Managementberatungsprojekten
Frage: Wie hoch schätzen Sie den prozentualen Anteil von IT -Leistungen in Ihren Managementberatungsprojekten ein?

Im Ergebnis wird deutlich, dass der große Teil des Umsatzes heute und im kommenden Jahr mit den klassischen Themen der Unternehmensberatung erzielt wird. Allerdings werden die Themen rund um die Digitalisierung immer wichtiger. Die Beratungsunternehmen haben das Potenzial dieser digitalen Revolution bereits erkannt. In Zukunft wird es daher darauf ankommen, dem Kunden konkrete Anwendungsfälle und Beispiele präsentieren zu können, um dadurch die Unsicherheit auf Kundenseite zu reduzieren.



Zusammenfassung und Fazit

Der Markt für Managementberatung hat sich auch 2014 wieder positiv entwickelt und die teilnehmenden Beratungsunternehmen (geschätztes Marktvolumen dieser Unternehmen in Deutschland: 6,6 Milliarden Euro) blicken auf ein erfolgreiches Jahr zurück.

Für 2015 wird mit einem durchschnittlichen Umsatzwachstum von über 9 Prozent gerechnet. Auch hier sind es wieder die mittelgroßen und großen Unternehmen, die besonders optimistisch in die Zukunft blicken. Das Marktvolumen für Managementberatungsleistungen wird aber nicht mit diesem Wachstum Schritt halten können. Dies sehen auch die Beratungen selbst so und prognostizieren für 2015 nur ein Marktwachstum von leicht über 5 Prozent. Diese Einschätzung deckt sich mit den Budgetplanungen der Kunden, da hier rund drei Viertel der Beratungskunden die Budgets auf dem aktuellen Niveau belassen oder sogar erhöhen möchten.

Der allgegenwärtige und allumfassende Wandel ist nicht zu übersehen und bringt Veränderungen mit sich, die Markt, Mensch und Gesellschaft prägen. Die Digitalisierung, Innovationstreiber des 21. Jahrhunderts, umfasst verschiedenste Entwicklungen, die alle dieselbe Folge haben: die technologische und organisatorische Transformation von Unternehmen. Die Folgen daraus sind sowohl Veränderungen der Geschäftsmodelle, Unternehmenskonzepte und -strategien als auch eine Verhaltensmodifizierung der Kunden. Darauf müssen sich die Unternehmen einstellen und ihre Strategien und Prozesse für die Digitalisierung vorbereiten.

Aufgrund dieser Entwicklung benötigen die Kunden in Zukunft bei den vielfältigen Themen Unterstützung. Die Berater übernehmen hier eine Lotsenfunktion, um den Kunden die Chancen, aber auch die Gefahren der Digitalisierung zu verdeutlichen. Wie sich gezeigt hat, können Geschäftsmodelle und ganze Unternehmen innerhalb kürzester Zeit durch neue Wettbewerber „wegdigitalisiert“ werden. Die größten Treiber der Veränderung sind Mobile, Big Data, Social Media und Cloud-Services. Diese sind gerade dabei, ganze Branchen umzukrempeln – allerdings sind diese Entwicklungen immer mit hohen Investitionen verbunden. Teilweise ist auch nicht klar, wie ein Geschäftsmodell entwickelt werden kann, um hier die eine oder andere Geschäftsidee wirtschaftlich und nachhaltig zu realisieren. Auch hier können Beratungen durch kreative Ideen und ihr lösungsorientiertes Vorgehen unterstützen.

Nicht nur für die Beratungskunden selbst verändert sich der Markt. Auch die Consulting-Unternehmen müssen sich auf Veränderungen ihrer Branche einstellen. Zwar haben der Vorstand oder die Geschäftsführung immer noch sehr großen Einfluss auf die Entscheidung, welche Beratung den Zuschlag erhält. Aber – und das zeigt auch diese Studie wieder klar – die Zahl der Ansprechpartner und der Entscheidungsträger hat deutlich zugenommen. So ist die Bedeutung der Fachabteilungen und in einigen Unternehmen auch die des Einkaufs größer geworden, wobei dessen Rolle in den verschiedenen Unternehmen sehr unterschiedlich ausgelegt wird.

Für die Beratungen selbst steigt hierdurch der Aufwand, die richtigen Entscheidungsträger ausfindig zu machen. Für die Beratungsunternehmen ist es daher sehr wichtig, die Beschaffungsstrukturen der Kunden sowie deren Kriterien für die Auswahl zu kennen, um bei relevanten Ausschreibungen angesprochen zu werden.

Früher wurden Projekte rudimentär ausgeschrieben und dann an eine bekannte Beratung vergeben. Heute werden die Anforderungen überwiegend sehr klar definiert und der Auswahlprozess findet bei den großen Kundenunternehmen sehr strukturiert statt. Neben den etablierten Beratungen werden dabei auch immer wieder „Challenger“ eingeladen, um auch kleinen Unternehmen Chancen einzuräumen.

In Summe kann festgestellt werden, dass sich die Kunden sehr stark professionalisiert haben und die Beratungen dies nun auch spüren. Neben der Professionalisierung werden aber ebenso die IT-Kompetenz und die Fähigkeit, Transformationsprojekte so zu begleiten, dass auch die Mitarbeiter mitgenommen werden, immer wichtiger. Die Zyklen, in denen sich Veränderungen im Hinblick auf das Geschäftsmodell, die verwendete Technologie oder die Arbeitsweise zeigen, sind durch die Digitalisierung kürzer geworden. Die Mitarbeiter zu befähigen, mit diesen Veränderungen umzugehen, ist eine wichtige Aufgabe für Beratungsunternehmen in den kommenden Jahren.

BLICK IN DIE ZUKUNFT:

Das vorliegende Management Summary und die vollständige Studie geben Ihnen einen umfassenden Einblick in den Beratungsmarkt, dessen Entwicklungen und Herausforderungen und liefern Ihnen Zahlen, Daten und

Fakten für die Planung und für die Wettbewerbsbeobachtung. In den vergangenen 30 Jahren, in denen wir als Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die Entwicklungen eng begleitet haben, hat sich der Beratungsmarkt stetig gewandelt. Selten jedoch war die Unsicherheit über die zukünftige Entwicklung aufgrund der vielfältigen Einflussfaktoren so enorm.

Deshalb haben wir uns entschieden, neben diesem jährlichen Studienprojekt, das einen Blick auf die Vergangenheit sowie die nähere Zukunft richtet, 2015 erstmals auch eine qualitative Studie im Managementberatungsmarkt durchzuführen, die sich mit der Zukunft des Beratungsmarkts beschäftigt. Bei dieser Studie handelt es sich nicht um eine standardisierte schriftliche Befragung, sondern es wurden über 50 offene Gespräche anhand eines Interviewleitfadens mit einer Länge zwischen 60 und 300 Minuten geführt. Um einen möglichst umfassenden Blick zu erhalten, sprachen wir mit Beratungskunden, Beratungsunternehmen – und dort stets mit den Vorständen, Inhabern und Geschäftsführern sowie mit Analysten, Wissenschaftlern und Branchenkennern.

Dieses in Deutschland bisher einmalige Projekt trägt den Titel „3xD: Trends und Entwicklungen in der Beratung – Vor dem Hintergrund von Digitalisierung, Disruption und Diskontinuität“.

Sollten Sie auch Interesse an den Ergebnissen dieser weiterführenden Studie oder der Studie, die diesem Management Summary zugrunde liegt, haben, sprechen Sie uns gerne an. Wir freuen uns, Sie als Partner in dieser bewegten Zeit mit Rat und Tat begleiten zu dürfen.



Interview mit Stefan Sanktjohanser von goetzpartners:



„Die Digitalisierung ist ein fundamentaler Schrittmacher auf der andauernden Transformationsreise, die Führungsteams und ihre Organisationen jetzt erwartet.“



Stefan Sanktjohanser
Unternehmensgründer
und Managing Partner
goetzpartners

LÜNENDONK: Laut der neuesten Befragung gehen die Beratungen auch 2015 von einem mittleren einstelligen Wachstum aus. Woher kommen aus Ihrer Sicht 2015 die Impulse?

SANKTJOHANSER: Die nachhaltige Globalisierung und zunehmende Digitalisierung verändern Unternehmen substanziell und branchenübergreifend. Die erste Digitalisierungswelle im B2C Bereich hat beispielsweise den Handel und die Medienlandschaft in den letzten zehn Jahren dramatisch verändert. Die derzeit stattfindende

zweite Digitalisierungswelle trifft nun mit voller Wucht auf die B2B Welt (Internet of Things bzw. Industrie 4.0).

Durch den Paradigmenwechsel der Digitalisierung werden Wertschöpfungsketten etablierter Geschäftsmodelle in Frage gestellt und durch neue Spieler herausgefordert. Dies führt dazu, dass die etablierten Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden hinterfragt und damit potenziell neu definiert werden müssen.

Erfolgreiche Unternehmen sind permanent mit der Frage nach profitablen Wachstumsstrategien konfrontiert. Profitables Wachstum setzt bei der heutigen Wandlungsgeschwindigkeit ein differenziertes strategisches Verständnis des „Corporate Core“ eines Unternehmens sowie dessen „Corporate Portfolio“ voraus. Für Beratungen wie goetzpartners bedeutet das, als Vordenker zu agieren, um unsere Kunden auf neue innovative, aber vor allem nachhaltig profitable Geschäftsmodelle vorzubereiten.

Zusammenfassend führen diese aktuellen Herausforderungen der Unternehmen aus unserer Sicht dazu, dass im Strategie-, Transformations- und M&A Bereich erheblicher Beratungsbedarf besteht.

LÜNENDONK: In welchen Bereichen sehen Sie momentan die größten Herausforderungen für Ihre Kunden?

SANKTJOHANSER: Die zweite Digitalisierungswelle (B2B) stellt nun die deutsche Industrie vor enorme Herausforderung. Etablierte Geschäftsmodelle werden teilweise obsolet und tradierte Formen der Unternehmensorganisation müssen hinterfragt werden. Auf Grund der Geschwindigkeit des Wandels sprechen wir hier von einer disruptiven Transformation. Unternehmen sind gezwungen umzudenken und sich kontinuierlich zu erneuern, um die Komplexität der digitalen Transformation beherrschen zu können. Die zunehmende Bedeutung der externen und internen Vernetzung über den eigenen Tätigkeitsbereich hinaus stellt neue Anforderungen an die Kompetenzprofile der Mitarbeiter. Die Bedeutung einer ausgeprägten Unternehmenskultur spielt hierbei eine herausragende Rolle. Zusammenfassend kann die digitale Transformation nur durch eine neuartige hybride Unternehmensorganisation abgebildet werden.

LÜNENDONK: Welche Voraussetzungen müssen Beratungsunternehmen zukünftig erfüllen, um ein attraktiver Partner für den Klienten zu sein?

SANKTJOHANSER: Beratungsunternehmen müssen mehr denn je in der Lage sein in diesem Paradigmenwechsel ihre Kunden ganzheitlich zu beraten. Dies erfordert innovative Strategiekonzepte deren Ergebnisse rasch messbar werden. Nur durch einen neuen Implementierungsansatz und die damit verbundene Ergebnismessung kann dies realisiert werden.

Wir bei goetzipartners haben hierzu unseren eigenen, bereits vielfach erfolgreich eingesetzten Transformationsansatz entwickelt. Dieser basiert auf der Kombination der „hard and soft factors“ einer Unternehmenstransformation und ermöglicht deren Messbarkeit in der GuV in gleichem Maße. Nachhaltige Ergebnisse einer Transfor-

mation können nur durch die Verhaltensänderungen der Mitarbeiter erzielt werden und müssen somit von einem professionellen Change Management Office begleitet werden. Aus unserer Sicht erfordern moderne Transformationsansätze einen neuen Typus des Beraters, der als Trusted Advisor, das heißt als Sparringpartner und Coach zugleich, die Transformation der Organisation unterstützt.

LÜNENDONK: Welche Themen beschäftigen Ihre Klienten derzeit besonders und wie können Sie diese in der Konzeption und Umsetzung unterstützen?

SANKTJOHANSER: Durch die Digitalisierung wird der Kunde zum ersten Mal wirklich zum König. Für Unternehmen bedeutet dies, dass ein differenzierteres Kundenverständnis zum herausragenden Erfolgsfaktor wird. Dabei spielen die drei zentralen Technologietreiber mobile Technologien, Big Data Analytics und Cloud Computing eine herausragende Rolle. In diesem Spannungsfeld müssen wir als Beratungshaus mit unseren Kunden gemeinsam wegweisende Vertriebs-, Marketing- und Serviceprozesse entwickeln.

LÜNENDONK: Die Digitalisierung ist in aller Munde. Was müssen Kunden beachten, wenn Sie eine digitale Strategie entwickeln und diese dann umsetzen?

SANKTJOHANSER: Erfolgreiche Unternehmen müssen sowohl eine strategische als auch eine transformativische Antwort in Bezug auf die Digitalisierung entwickeln. Folgerichtig ist diese Aufgabe unter Governance-Gesichtspunkten auf CEO bzw. CXO Level zu verankern. Besonderes Augenmerk sollte dabei einerseits auf die Frage der zentralen bzw. dezentralen Implementierungsorganisation gelegt werden. Andererseits müssen gewisse Unternehmensüberzeugungen bezüglich Perfektion einer Lösung und deren Umsetzungsgeschwindigkeit neu überdacht werden.

Europäische Unternehmen müssen zügig ihre digitalen Hausaufgaben erledigen. Der GE Konzern hat bereits 2011 sein eigenes IoT Ecosystem „Predix“ etabliert, das heute als Benchmark verschiedener Industrien gilt.



LÜNENDONK: Warum sollte der Kunde für ein Strategieprojekt auf eine mittelständische Beratung vertrauen?

SANKTJOHANSER: Eine mittelständische Beratung bietet dem Kunden viele Vorteile. Als unternehmerisch geführte Beratung bieten wir dem Kunden weltweit unser Leistungsportfolio quasi aus einer Hand an. Wir sind ausschließlich den Interessen und individuellen Wünschen unserer Kunden verpflichtet. So wird unsere Unabhängigkeit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Weiterhin zeichnen sich alle unsere Mitarbeiter durch ihren ausgeprägten Unternehmergeist aus – als Unternehmer denken wir für Unternehmen.

LÜNENDONK: Kunden fordern immer stärker die Nachhaltigkeit der Beratung. Wie gelingt es Ihnen, die entwickelten Konzepte nachhaltig in der Organisation zu verankern?

SANKTJOHANSER: Bei allen Kundenprojekten legen wir großen Wert darauf, dass unser Engagement langfristig wirkt und einen bleibenden Effekt erzielt. Unternehmerische Verantwortung ist in unserer DNA fest verankert. Unser Track Record bestätigt, dass wir bereits zahlreiche große Transformationsprojekte erfolgreich umgesetzt haben. Wir sind bereit, uns jederzeit an unserem Erfolg messen zu lassen.

LÜNENDONK: Wenn Projekte scheitern, kann es viele Gründe dafür geben. Ein häufig genannter ist jedoch, dass die „Chemie“ zwischen Kunde und Berater nicht gestimmt hat. Wie bewerten Sie den Faktor „Soziale Kompetenz“ für den Erfolg eines Transformationsprojekts?

SANKTJOHANSER: Entscheidend für den Erfolg einer Beratung ist es, eine ganzheitliche Sicht zu entwickeln und auf die speziellen Bedürfnisse und Herausforderungen der Kunden einzugehen. Kunden merken schnell, wie sehr sich ein Berater mit ihrem Problem identifiziert und wie viel Anstrengung er zu dessen ganzheitlicher Lösung unternimmt. Die Chemie stimmt, sobald nicht nur der Kunde, sondern auch der Berater wie ein Unternehmer denkt und gemeinsam an einem Strang gezogen wird.

LÜNENDONK: In Deutschland und in der Schweiz gibt es zahlreiche Unternehmen, die Weltmarktführer in ihrer Branche oder mit einem bestimmten Produkt sind. Das bedeutet für die Beratungen aber auch, dass Projekte in hohem Maße auch international durchgeführt werden müssen. Wie gelingt es Ihnen, diese globale Lieferfähigkeit zu erreichen?

SANKTJOHANSER: Aktuell ist goetzpartners mit zwölf Standorten in neun Ländern präsent. Gerade die Diversität unserer Mitarbeiter ermöglicht es uns den internationalen Projektanforderungen unserer Kunden gerecht zu werden: So waren die Mitarbeiter von goetzpartners im Jahr 2014 beispielsweise in mehr als 100 Ländern aktiv und haben Kunden in zahlreichen lokalen und grenzüberschreitenden Projekten beraten. Zudem ist die internationale Expansion von goetzpartners zentraler Treiber unserer Wachstumsstrategie, um zukünftig noch agiler auf die Bedürfnisse unserer Kunden eingehen zu können.

LÜNENDONK: Big Data und Business Analytics bieten den Kundenunternehmen die Chance, ganz neue Ideen und Geschäftsmodelle zu entwickeln. Wird das große Potenzial auch schon auf Kundenseite wahrgenommen?

SANKTJOHANSER: Aus unserer Sicht werden diese Themen auf Kundenseite noch weitestgehend unterschätzt. Das Potenzial auf Unternehmensseite wird zwar erkannt, jedoch wird noch zu wenig unternommen, um die Kontrolle über die Daten zu sichern. Dabei spielt der Umgang mit Daten eine zentrale Rolle bei der Kundenansprache sowie bei der Individualisierung und Markteinführung von Produkten. Ohne disruptives Denken und Handeln dominieren reine Digitalspieler wie Google zunehmend auch das lukrative Datengeschäft in traditionelleren Branchen. Sie zielen damit auf die strategischen Kontrollpunkte der Zukunft ab und mischen sich als weiterer Spieler zwischen Endkunden und Verkäufer. Insbesondere in den USA, aber auch in Indien oder Israel, werden Big Data Technologien und Business Analytics deutlich effizienter eingesetzt. Vielfach fehlt es in Deutschland an der Bereitstellung von Kapital, um innovative Geschäftsmodelle erfolgreich umzusetzen.

LÜNENDONK: Welche Kompetenzen machen das Leistungsangebot von goetzpartners besonders attraktiv für den Kunden?

SANKTJOHANSER: Berater sind mehr denn je gefordert, die Sichtweise eines Unternehmers einzunehmen und aus einem unternehmerischen Blickwinkel heraus die Herausforderungen ganzheitlich anzugehen: profitable Zukunftsstrategien, portfoliorelevante M&A-Aktivitäten und die damit einhergehenden Transformationsprozesse sind im digitalen Zeitalter nicht mehr voneinander zu trennen, sondern bedingen und beeinflussen sich gegenseitig. Bei goetzpartners arbeiten unsere Experten für Management Consulting und Corporate Finance eng verzahnt an den zentralen Fragestellungen, die Unternehmen aktuell beschäftigen. Dies ermöglicht uns als Erster zu sehen, welche Trends anstehen, in welche Geschäftsmodelle investiert wird und wie sich diese entwickeln. Für alle – internationalen wie lokalen – Projekte stellt goetzpartners Expertenteams aus den Kernbereichen Strategie, M&A sowie Transformation zusammen, die die passende Branchenerfahrung und das richtige Fachwissen mitbringen.



UNTERNEHMENSPROFIL

goetzpartners



BERATER FÜR STRATEGIE, M&A UND TRANSFORMATION

goetzpartners steht für unabhängige Beratung entlang der Kernfragen unternehmerischen Handelns: Strategie, M&A und Transformation. Kunden erzielen durch diesen einzigartigen Ansatz messbar mehr Erfolg. Die Kombination von Corporate Finance und Management Consulting schafft nachhaltig Mehrwert – bei der Identifizierung valider Handlungsoptionen, der Entscheidungsfindung sowie der Umsetzung. Mit fundierter Branchenerfahrung berät goetzpartners weltweit in allen Schlüsselindustrien: Energy, Financial Institutions, Healthcare, Industrials & Automotive, Retail & FMCG und TMT.

HERAUSFORDERER MIT PERSÖNLICHKEIT

Für die unternehmerischen Kernfragen zu Strategie, M&A und Transformation gibt es selten Standardlösungen. goetzpartners stellt deshalb bei jedem Projekt sicher, dass neben bewährten Methoden genügend Freiräume für individuelle, kundenspezifische Konzepte vorhanden sind. Unsere Berater schaffen die Basis für exzellente Resultate, indem sie auf ihre eigene Meinung und Erfahrung vertrauen und eine klare Position bei den zu lösenden unternehmerischen Herausforderungen beziehen.

NETZWERKER AUF HÖCHSTEM NIVEAU

Unser weit verzweigtes, über Jahrzehnte gewachsenes Netzwerk von Top-Entscheidern aus Wirtschaft und Politik führt zu außerordentlichen Beratungserfolgen. Der enge Schulterschluss mit führenden Persönlichkeiten der Gesellschaft öffnet vielfältige Perspektiven. goetzpartners denkt über Grenzen hinweg und vernetzt die richtigen Menschen mit den richtigen Ideen. Auf diese Weise schafft goetzpartners wertvolle Synergien für alle Beteiligten.

EXPERTEN AUF ERFOLGSKURS

Im Jahr 1991 von Dr. Stephan Goetz und Stefan Sanktjohanser gegründet, zählt goetzpartners heute zu den 10 größten deutschen Beratungsunternehmen (Lünendonk®-Liste 2014). Im Wettbewerb „Best of Consulting 2014“ der WirtschaftsWoche belegte das Unternehmen einen ersten Platz in der Kategorie „Project Excellence“. International ist goetzpartners mit 250 Beratern und 12 Büros in 9 Ländern präsent.

KONTAKT

goetzpartners
Ines Bieger
Director Marketing & PR
Prinzregentenstraße 56, 80538 München
T + 49 (0) 89 290725-337
F + 49 (0) 89 290725-200
E-Mail: bieger@goetzpartners.com
Internet: www.goetzpartners.com



Lünendonk

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Mindelheim), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungsbranche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

KONTAKT

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Jonas Lünendonk
Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 (0) 8261 73140-0
Telefax: +49 (0) 8261 73140-66
E-Mail: j.luenendonk@luenendonk.de
Internet: www.luenendonk.de



ÜBER LÜNENDONK

Seit 1983 ist die Lünendonk GmbH spezialisiert auf systematische Marktforschung, Branchen- und Unternehmensanalysen sowie Marktberatung für Informationstechnik-, Beratungs- und weitere hochqualifizierte Dienstleistungsunternehmen. Der Geschäftsbereich Marktforschung betreut die seit Jahrzehnten als Marktbarometer geltenden Lünendonk®-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Die Lünendonk®-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist die Lünendonk GmbH in der Lage, ihre Kunden von der Entwicklung strategischer Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Managementberatung

Informations- und
Kommunikations-Technik

Wirtschaftsprüfung /
Steuerberatung

Technologie-Beratung /
Engineering Services

Zeitarbeit /
Personaldienstleistungen

Facility Management /
Industrieservice

Erfahren Sie mehr unter

<http://www.luenendonk.de>

