

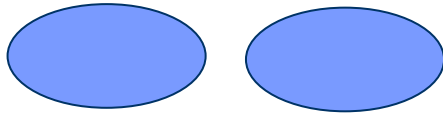
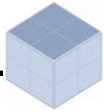
Grundverständnis „Unternehmensberatung“

- Branchenstrukturierungen
- Metatheorie

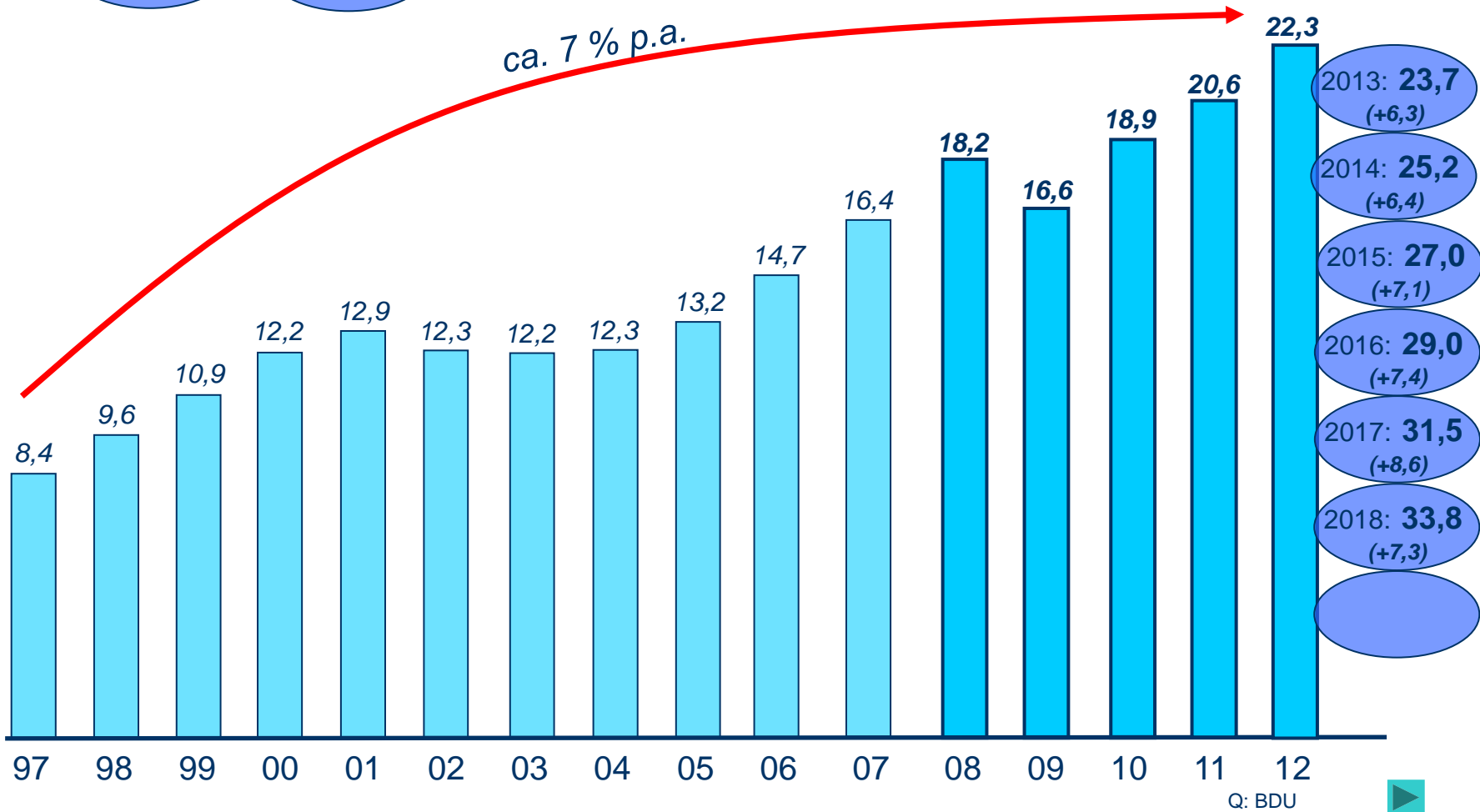
Lernziele:

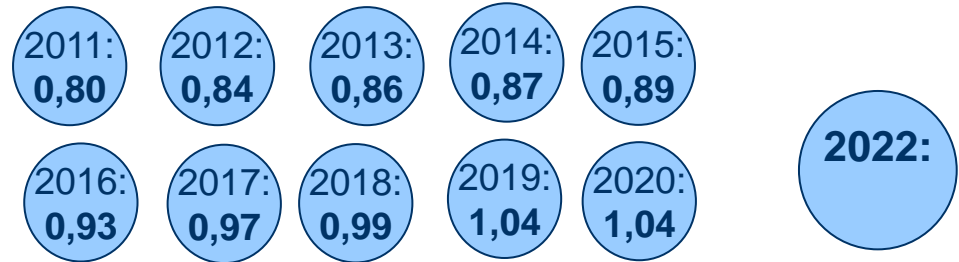
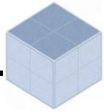
- drei Folien am Ende



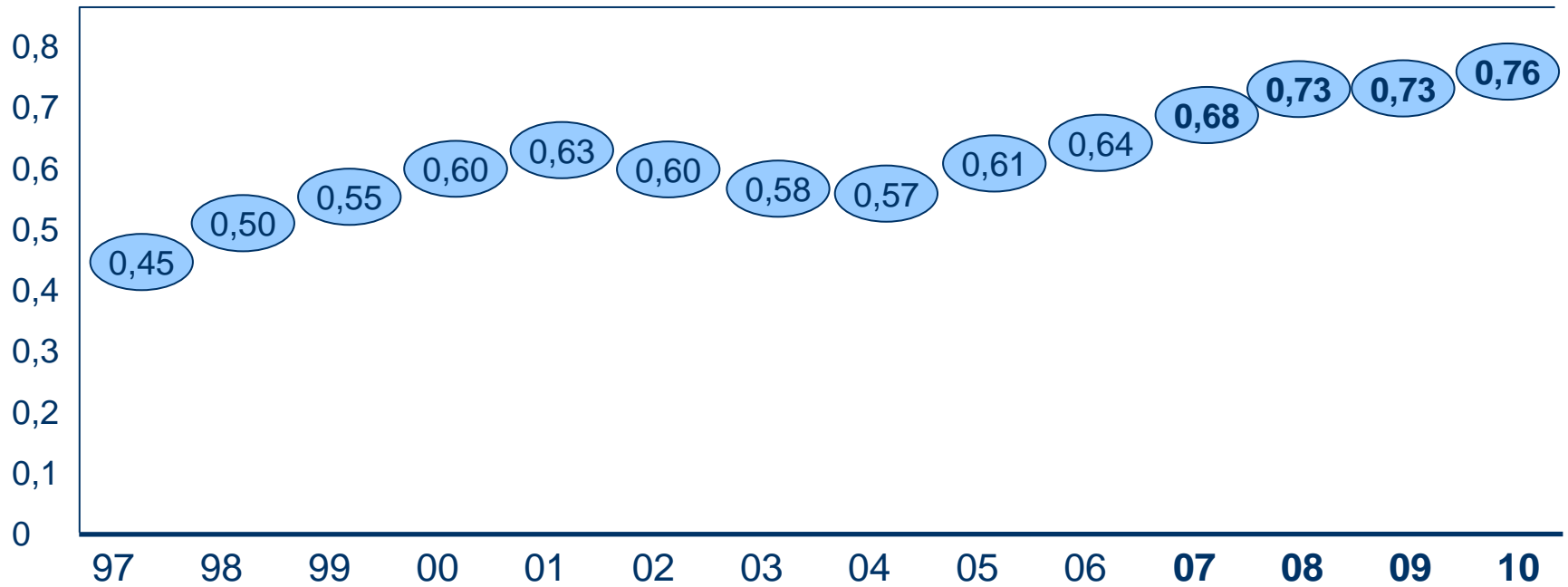


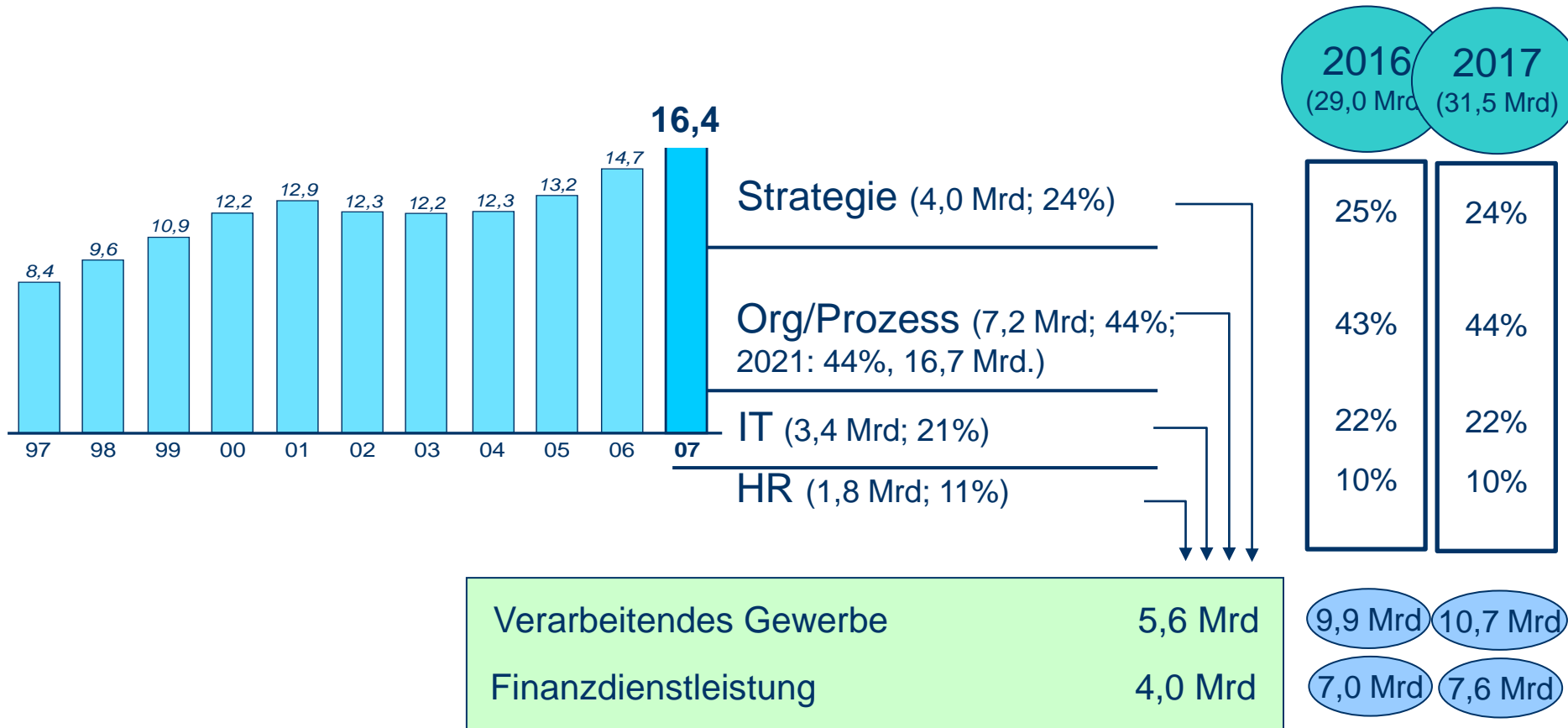
Europa: ~ 130 Mrd
(Deu, GB, FRA)





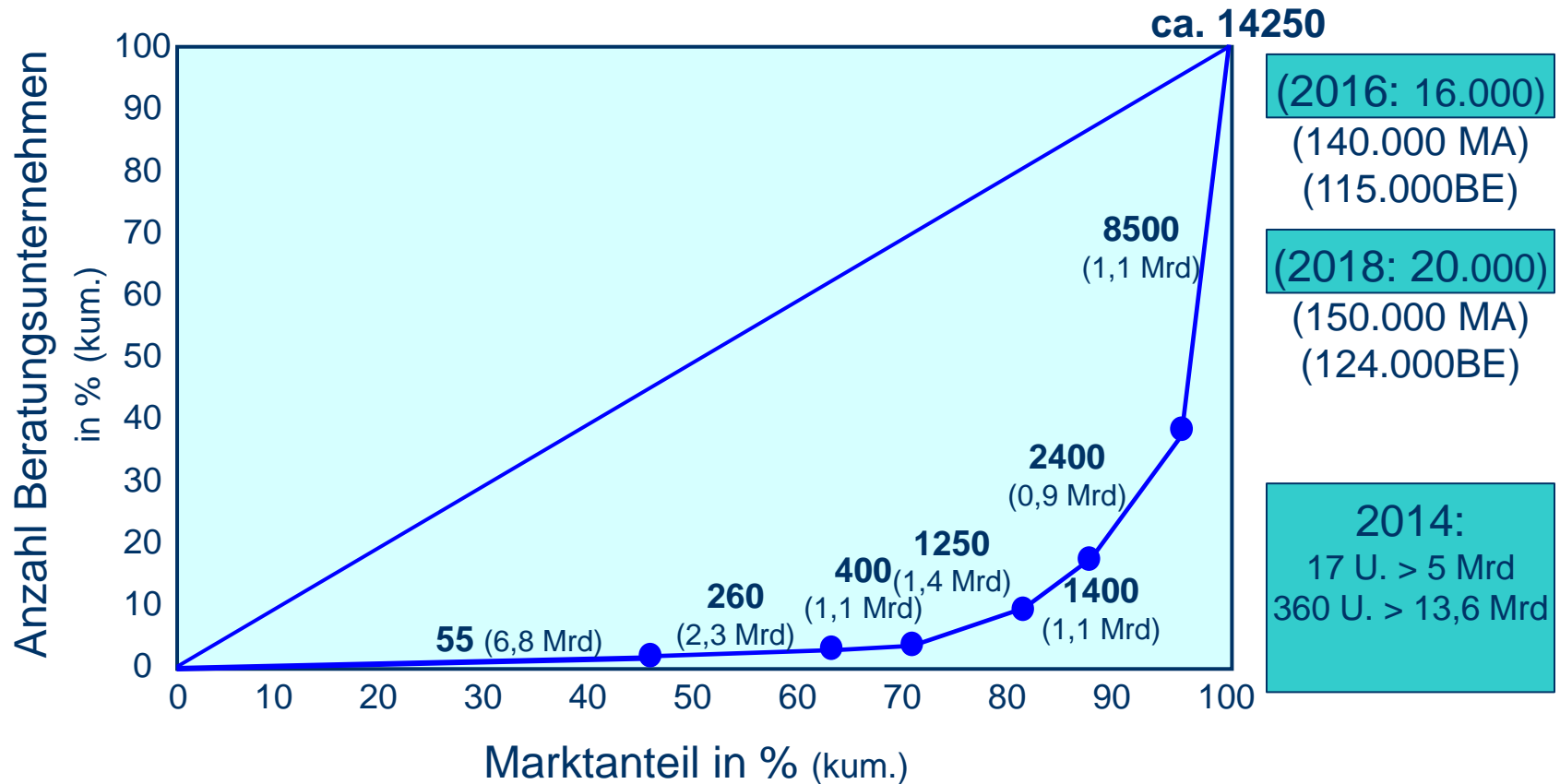
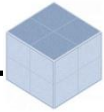
% v. BIP





Q: BDU





Q: BDU 06: bis heute Trend zum Anstieg der Konzentration





Honorarüberblick

Tageshonorare

BDU
2019

BDU
2022

Unternehmensgröße (nach Umsatz)	bis € 200.000	bis € 1 Mio.	bis € 5 Mio.	über € 5 Mio.
CEO / Senior-Partner		1.950 750–4.000	2.300 1.200–4.700	2.900 2.000–5.800
Seniorpartner	1.520 700–2.500	1.750 800–2.950	1.800 900–3.700	2.000 1.200–2.500
Projektleiter		1.300 760–2.800	1.480 900–2.800	1.600 1.050–2.000
Berater	1.100 600–1.900	1.200 500–2.500	1.350 850–2.300	1.380 1.000–1.850
Juniorberater	900 490–1.150	980 600–1.200	1.000 700–1.400	1.030 750–1.300
Back-Office	560 250–800	640 320–850	590 250–800	605 400–1.000

1950

2550

1500 – 1700

900 - 2700
(1950)

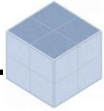
1150 – 1500

975 - 1150

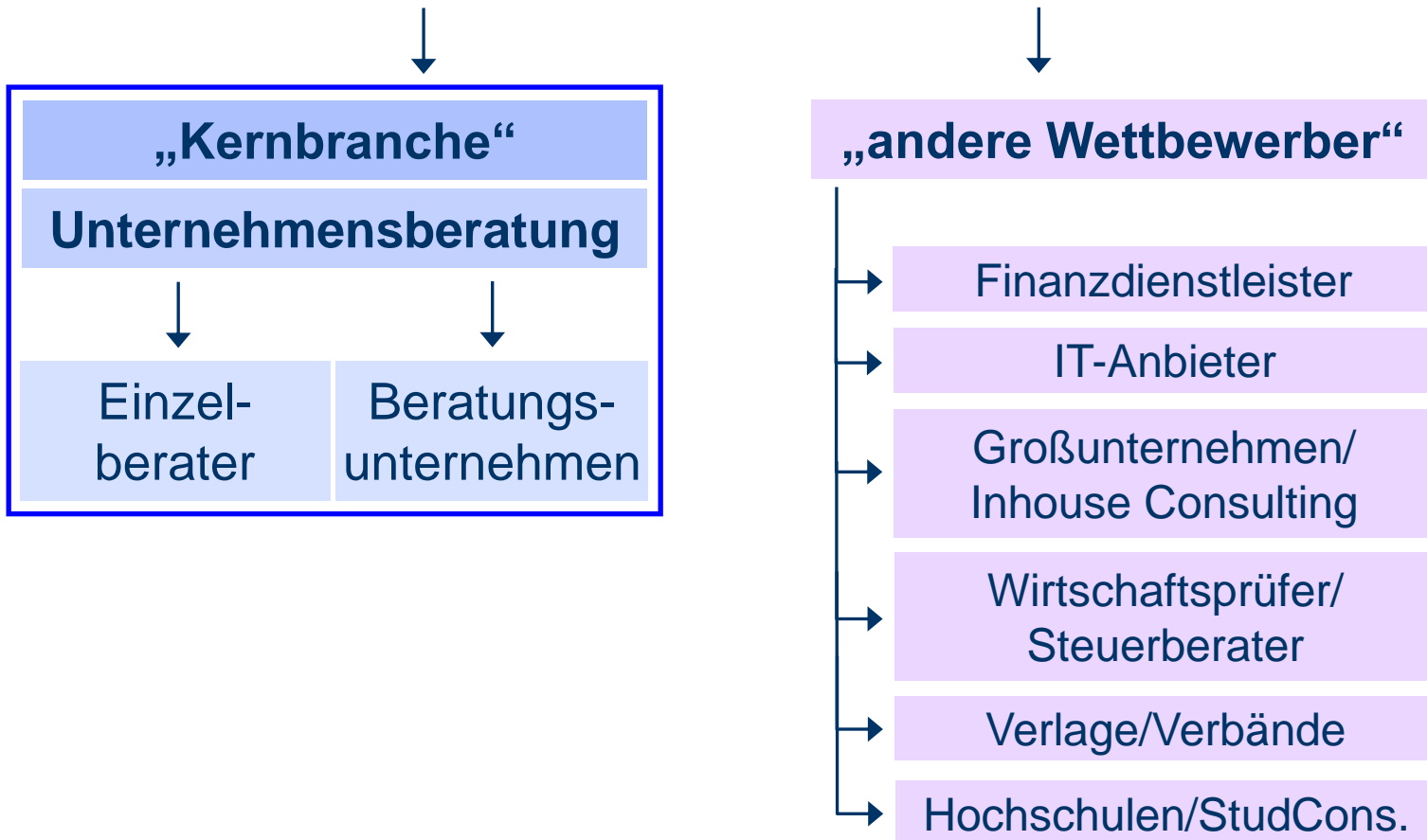
750 – 2250
(1350)

BDU, neuester Überblick

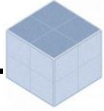




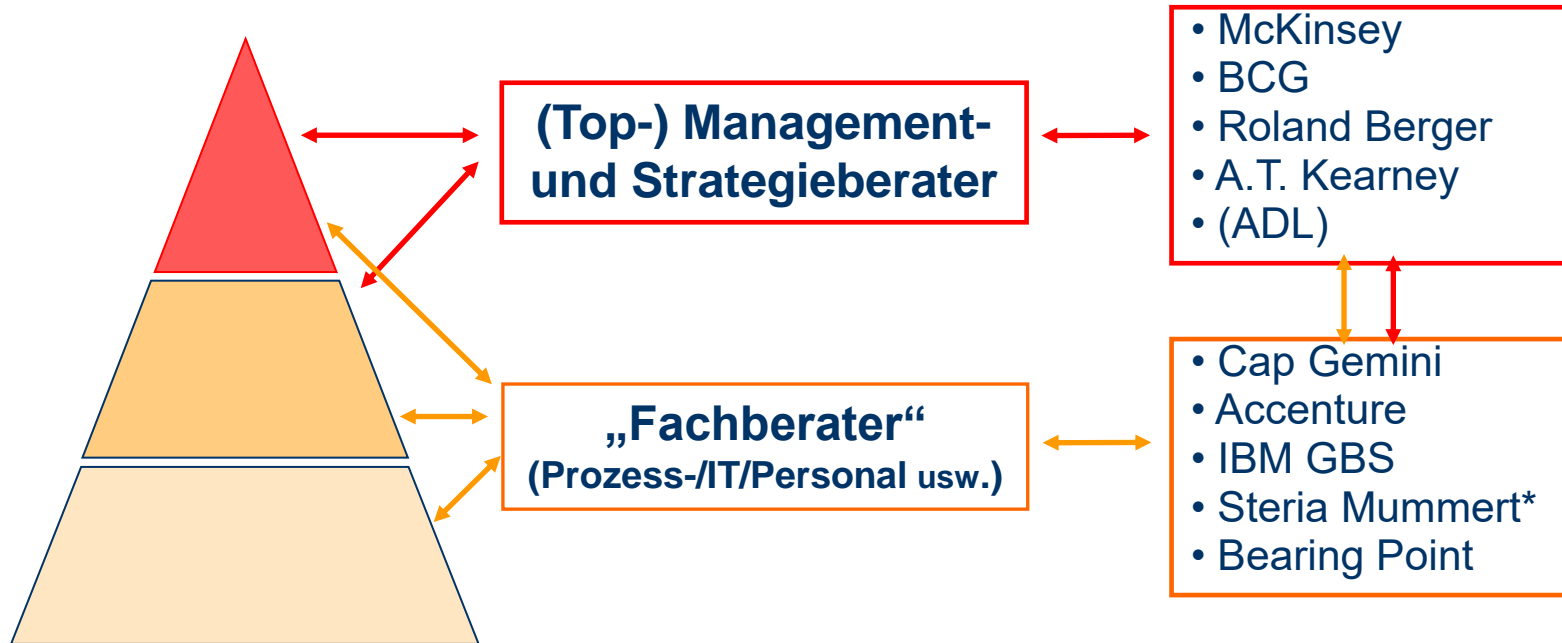
Beratungsmarkt (Angebot)



Q: in Anlehnung an Niedereich

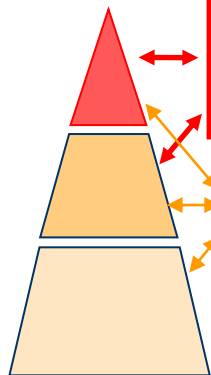
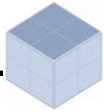


- Lünendonklisten
- Beobachter/Analytiker des Beratungsmarktes
- ... und vieler anderer Dienstleistungsmärkte
- Achtung, Listenumstellung
- neue Darstellung verfügbar (download)



*Sopra Steria





(Top-) Management- und Strategieberater

„Fachberater“
(Prozess-/IT/Personal usw.)

- Cap Gemini
- Accenture
- IBM GBS
- Steria Mummert
- Bearing Point

Top-Vertreter

- McKinsey
- BCG
- R. Berger
- A.T. Kearney
- (ADL)

Realitäts-/Rationalitäts- und Legitimations-*Konstruktion*

- McKinsey-Portfolio
- GWA
- Lean Production
- Politikberatung
- Globalisierung

- BCG-Portfolio
- Erfahrungskurve
- „Dekonstruktion“

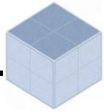
- Restrukturierung
- Politikberatung

- Cost-Cutting

- ADL-Matrix

Amerikanismusgläubigkeit/Divisionalisierung



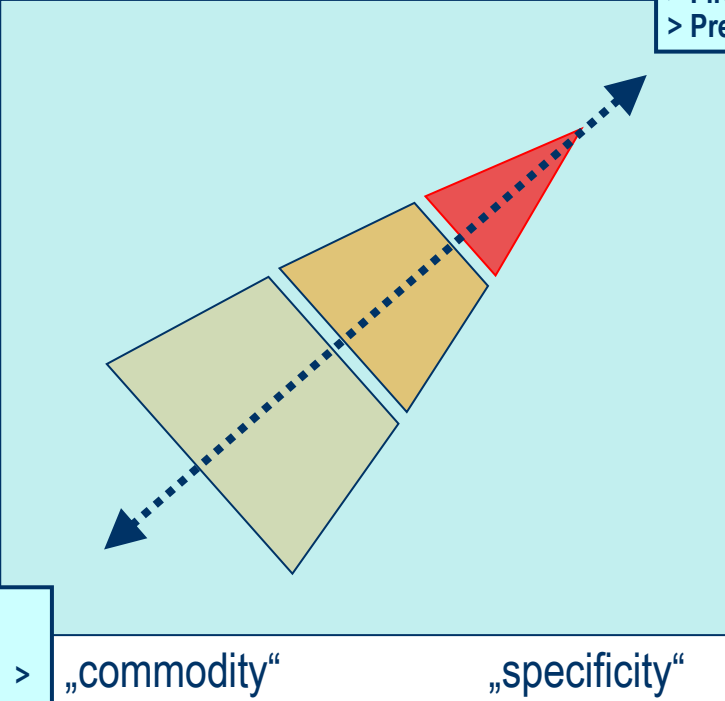


BDCS-Portfolio

„Berater“
(Entwickler)

„Dienstleister“
(Abwickler)

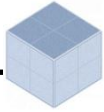
- > Large selection
- > Austauschbarkeit
- > Vergleichbarkeit
- > Apriorisierbarkeit
- > Geringe Top-Bindung
- > Low-Netzwerk
- > Follower-Aufgaben*)
- > Preisanpasser



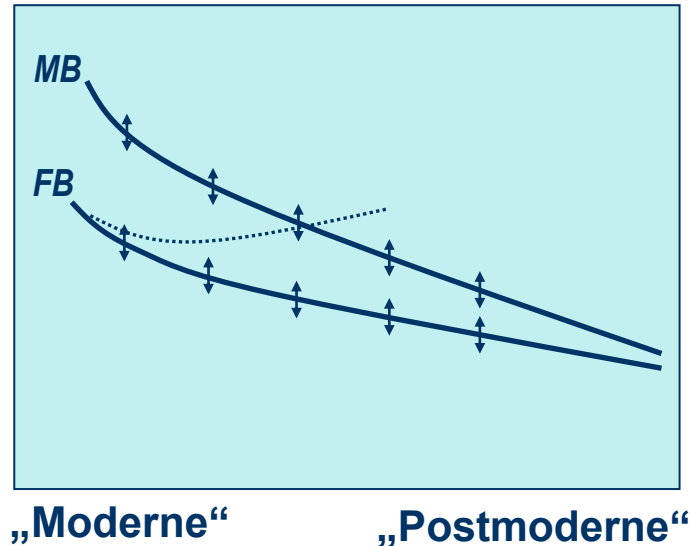
- > Small numbers
- > Komplementarität
- > p. Unvergleichbarkeit
- > p. Aposteriorisierbarkeit
- > Hohe Top-Bindung
- > Top-Netzwerk
- > First-Aufgaben*)
- > Preisspielräume

dazu:
 „Bedeutungsverlust“ aus Sicht der Kunden als
 Transformationspartner
 Innovationspartner
 Dauerhafter Partner
 Beratungsdienstleister
 (Q: Lünendonk)

*) Vision – Ziele – Strategie – Sachaufgaben – Prozesse – IT – IT-Integration/Service



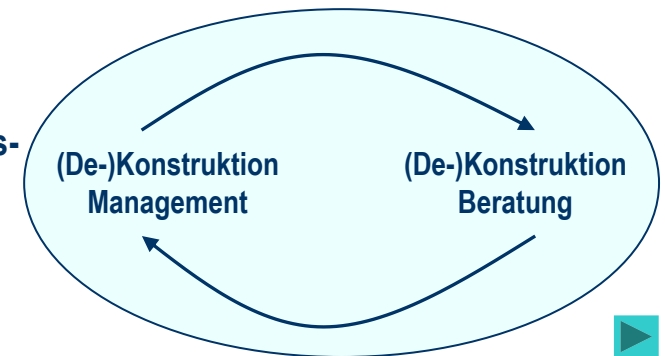
Legitimation, Autorität, soziale Geltung, überlegenes Wissen usw.



Anmerkungen:

- Trend für MBs stärker als für FBs
- Trend ist insbesondere in kritischen, (noch) analytisch-konzeptionellen Gesellschaften stärker ausgeprägt (dekonstruktive Gesellschaften)
- Moderne – Postmoderne
 - >> epochal
 - >> gesellschaftliche Grundeinstellung
- Diese Dekonstruktion (De-Institutionalisierung) bedeutet zwangsläufig nicht weniger Geschäft, sondern kann zur Geschäftsausweitung beitragen (insbesondere im MB-Sektor)

- Legitimation, Autorität, soziale Geltung und überlegenes Wissen sowie konstruierende „Meta-Erzählungen“ (über Realität, Zukunft, Rationalitätsvorstellungen und -leitbilder, Lösungsversprechen) werden/müssen
 - ... immer größer (Hang zur „Greatness“)
 - ... in immer kürzeren Abständen erforderlich
 - ... besonders bei einer Up-Strategie „stabil und belastbar“ konstruiert sein

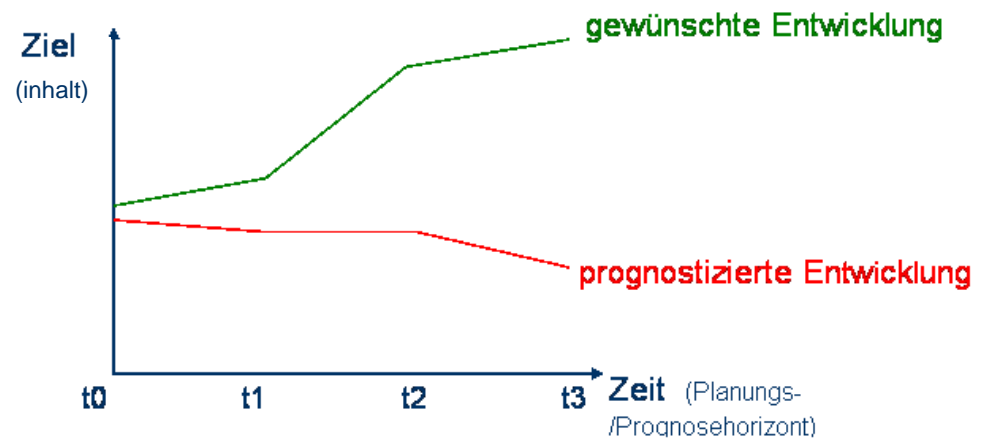




- Legitimation, Autorität, soziale Geltung und überlegenes Wissen sowie konstruierende „Meta-Erzählungen“ (über Realität, Zukunft, Rationalitätsvorstellungen und -leitbilder, Lösungsversprechen) werden/müssen
 - ... immer größer (Hang zur „Greatness“)
 - ... in immer kürzeren Abständen erforderlich
 - ... besonders bei einer Up-Strategie „stabil und belastbar“ konstruiert sein

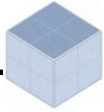
Berater produzieren „Meta-Erzählungen“ über ...

- Realität
- Zukunft
- Misfit/Problem
- Lösung
- Rationalität



Berater sind „Konstrukteure“ (von Realität, Zukunft, Rationalität, Lösung, Wahrheit ...)





Berater sind double dealing agents ... *)

Angebot



Nachfrage

Generierung und Konstruktion von Realitäts-, Zukunfts-, Rationalitäts- und Problemvorstellungen sowie Problemlösungsversprechen mit Komplementärwirkungen für personalisierte Auftraggeber (Geltung, Autorität, Ansehen, Reputation, Netzwerk, soziales Kapital, Habitus usw.)

... die zum (u. U. schon vorhandenen) Angebot passen und/oder Nachfrage generieren

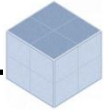
Meta-Erzählungen

Dekonstruktion

... und leben u. a. von Informationsdifferenzialen (informatrischer Brückenschlag)

*) Q: Mohe u. Höner; Faust; Schneider





Projektverlauf

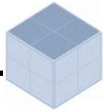
- Kick-off September 2004
- Interviews im empirischen Feld (inkl. Pre-Test) Nov. 2004 - Feb. 2005
- Auswertungen bis „heute“

Daten und Erhebung

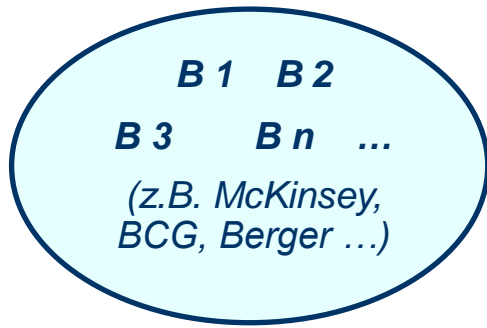
- 112 Interviewpartner aus Klientenunternehmen („Insider“)
- ca. 20 000 quantifizierte Daten
- Erhebung v.a. in SRD-Interviews
- Gesprächsdauer bis zu 140 Minuten
- Gesamtdeutschland
- verbale Zusatzinformationen

Q: Studienprojekt von Schneider, D.; Amann, M.; Hauptveröffentlichung: (2005): Benchmarking von Beratungsgesellschaften mit Success Resource Deployment – Ein empirischer Vergleich von Accenture über BCG bis McKinsey aus Kundensicht, Norderstedt; zahlreiche zusätzliche Veröffentlichungen aus dieser Studie u.a. unter www.dietram-schneider.de

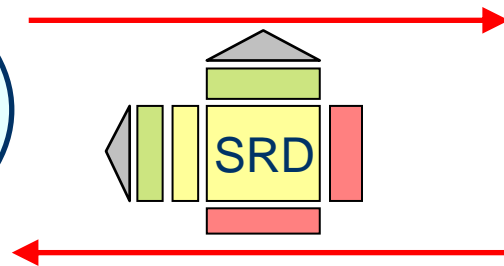




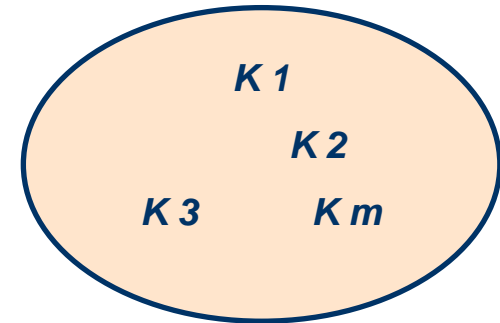
Beratungsunternehmen



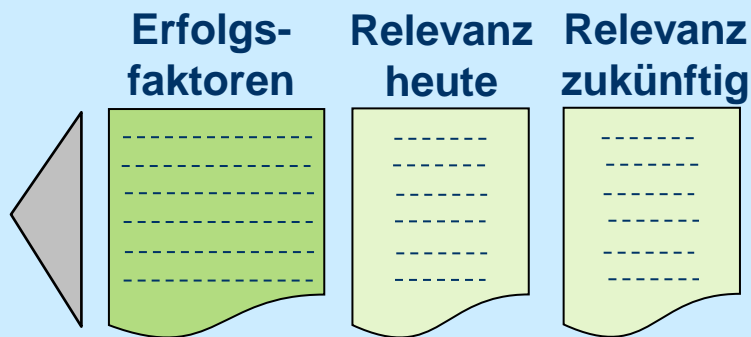
Klassischer B2B-Fall



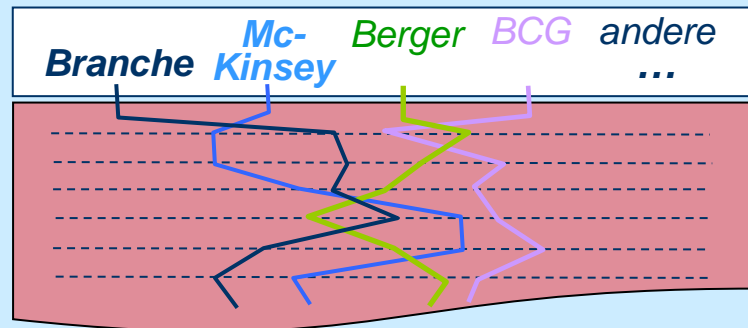
Klientenunternehmen

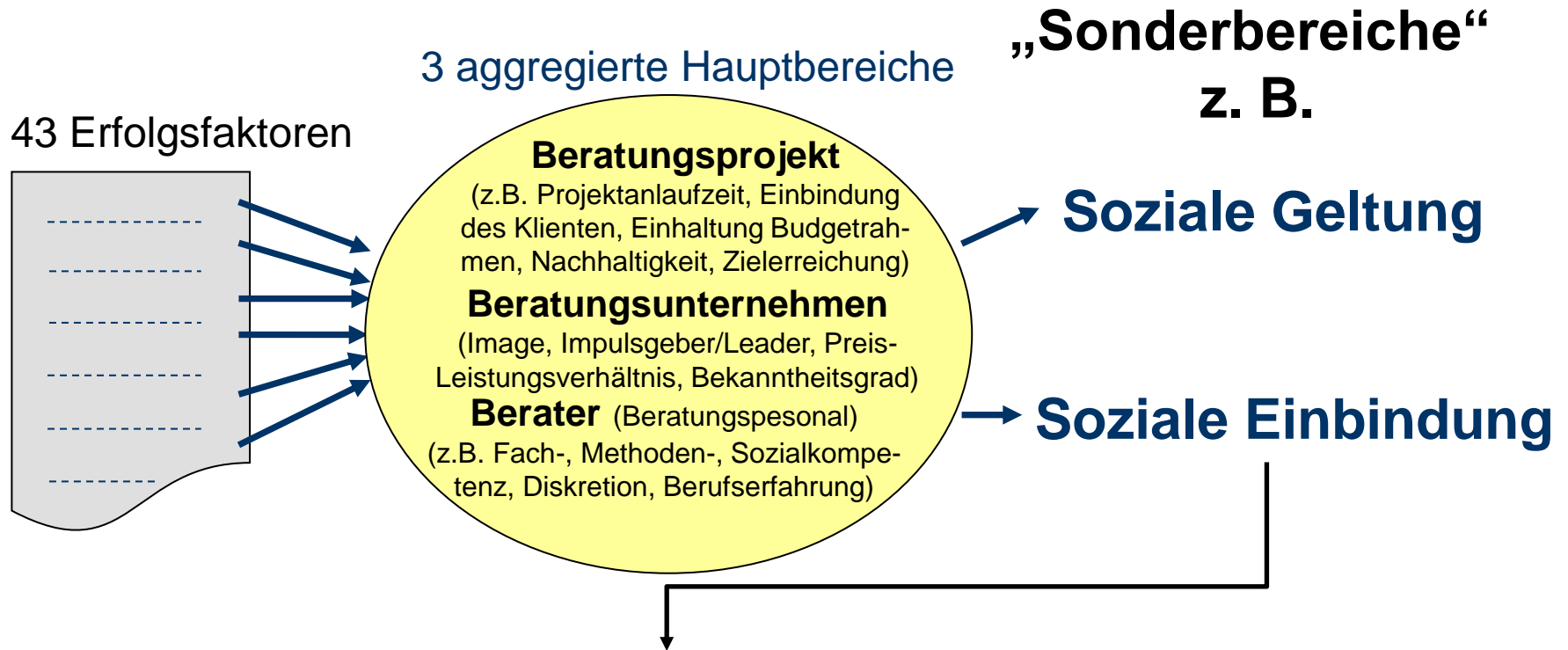
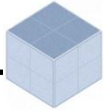


43 Erfolgsfaktoren der B2B-Beziehung



Stärken und Schwächen der Ber-Us.

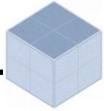




- Alfred Adler
- umgekehrte Komplementarität?

Q: Teilbereich aus der o. g. Studie; dieser Sonderaspekt wurde veröffentlicht in: Schneider, D.; Amann, M. (2006): Soziale Geltung und Einbindung im Beratungsgeschäft – Die empirische Evidenz eines individual- und sozialpsychologischen Klassikers in der Consultingbranche, in: Zeitschrift der Unternehmensberatung, S. 53 – 58.





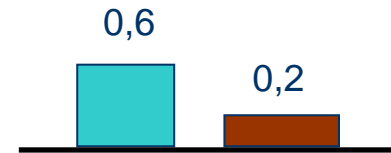
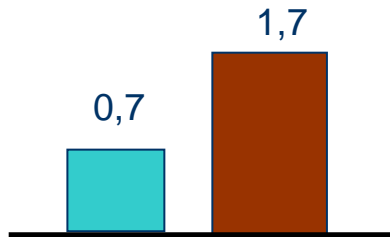
7 EF für soziale Geltung

(Größe, Legitimationsfunktion, Bekanntheit etc.)

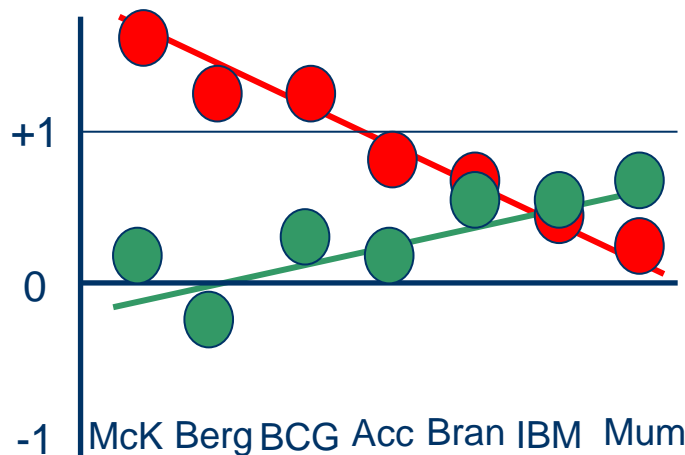
7 EF für soziale Einbindung

(Soz-Komp., pers. Beziehg., MA-Einbindung etc.)

McKinsey im Vergleich zum **Durchschnitt aller Beratungsunternehmen***)



Weitere Beratungsunternehmen im Stärken-Schwächen-Rating



Über alle
Korr -0,7

Adler's umgekehrte
Komplementarität ist in der
Empirie des Beratungs-
geschäfts erkennbar

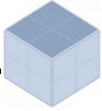


*)Skala von -3 bis +3



- Marktumsatz
- wichtigste Kundenbranchen
- klassische Branchenstrukturierung
- Branchenkonzentration
- einige Hauptplayer mit Größenhinweisen
- Honorare (Sensibilität/Größenabhängigkeit)
- Honorare (Hierarchieabhängigkeit)
- Lünendonkliste(n)
- (Top-) Management-/Strategieberatung und „Fachberater“
- (Top-) Management-/Strategieberatungen und
 - ... Legitimation und „Konstruktionen“
 - ... typische Managementinstrumente





- Berater im BDCS-Portfolio (große Sensibilität)
- Projekt „SRD-Bench-Consult und
- ... soziale Einbindung und soziale Geltung
- ... partielle Ergebnisse (und Methodik SRD)
- Berater-Legitimation – Moderne/Postmoderne
- gegenseitige Konstruktion (Berater-Manager)
- Double Dealing und Brückenschlag
- Berater und ihre „Meta-Erzählungen“ ...
- ... Realität, Zukunft, Misfit/Problem, Lösung, Rationalität



Lünendonk®-Liste 2022: Führende Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland

Top 20 der deutschen Managementberatungen				
Sortiert nach Gesamtumsatz (Ranking)				
Unternehmen, die ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben.	Gesamtumsatz in Mio. Euro		Mitarbeitende insgesamt	
	2021	2020	2021	2020
1 Roland Berger Holding GmbH, München	745,0	590,0	2.305	2.270
2 Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants GmbH, Bonn	442,6	361,5	1.700	1.400
3 Q-Perior AG, München	235,0	225,0	905	789
4 Horváth AG, Stuttgart	216,0	196,0	912	832
5 Porsche Consulting GmbH, Bietigheim-Bissingen	212,0	185,0	750	670
6 d-fine GmbH, Frankfurt am Main	201,3	170,0	1.115	1.006
7 zeb.roffes.schierenbeck.associates GmbH, Münster	190,9	177,0	884	857
8 Detecon International GmbH, Köln	186,5	193,5	1.143	1.124
9 KPS AG, Unterföhring	158,0	166,4	647	619
10 goetzpartners Group, München	134,5	125,2	365	360
11 4flow AG, Berlin	86,0	70,0	704	600
12 h&z Unternehmensberatung (Gruppe), München 1)	78,5	62,2	462	489
13 Cassini Consulting AG, Düsseldorf	63,2	48,8	328	264
14 Miebach Consulting Gruppe, Frankfurt am Main	57,0	42,0	400	370
15 Ingenics AG, Ulm	56,5	43,5	516	463
16 Staufem AG, Köngen	54,0	51,0	300	320
17 Unity AG, Büren	51,0	40,0	330	280
18 SKS Group Holding GmbH, Hochheim am Main	45,6	37,8	320	273
19 Berylls Group GmbH, München	41,0	15,6	104	58
20 Horn & Company GmbH, Düsseldorf	36,7	32,0	100	90

*) Umsatz- und/oder Mitarbeiteranzahlen teilweise geschätzt

1) h&z Gruppe bestehend aus h&z Unternehmensberatung AG und The Retail Performance Company GmbH sowie weiteren Tochterunternehmen.

2) Hierbei handelt es sich um die Consulting-Umsätze von Accenture (ohne die Outsourcing-Umsätze).

3) Hierbei handelt es sich um die internationalen Consulting- und Advisory-Umsätze der Wirtschaftsprüfung-Gesellschaften.

4) Aufgrund neuer Business- und Reporting-Strukturen wurde (auch bei der Vorjahreszahl) ein Teil der früheren Assurance- und Tax-Umsätze Advisory zugeordnet.

5) Hierbei handelt es sich ausschließlich um die Consulting-Umsätze, die als Teil der Organisationseinheit Global Business Services erzielt werden.

6) Hierbei handelt es sich um die Umsatzzahlen der Aon Wealth Solutions. Zahlen 2020 rückwirkend bereinigt aufgrund von bereits vorgenommenen Umstrukturierungen im Zuge des geplanten, nicht erfolgten Zusammenschlusses mit WTW.

7) Zahlen 2020 rückwirkend bereinigt wegen Verkauf des Produktgeschäfts (Recht und Beyond).

Hinweis zu Wechselkursen: Euro-Referenzkurs der Europäischen Zentralbank 1 € = 1,1827 US-\$ (2021), 1 US-\$ = 0,8455 € im Jahresdurchschnitt.

Aufnahmekriterium: Mehr als 60% des Umsatzes bzw. signifikant hohe Segmentumsätze werden mit klassischer Unternehmensberatung wie strategische Organisations- und Prozessberatung erzielt und resultieren mehrheitlich aus externen Aufträgen.

Die Rangfolge der Übersicht basiert auf kontrollierten Selbstauskünften der Unternehmen und Schätzungen der Lünendonk & Hossenfelder GmbH.

COPYRIGHT: Lünendonk & Hossenfelder GmbH, Wintelheim 2022 - Stand 27.06.2022 (Keine Gewähr für Firmenangaben)

Führende internationale Managementberatungen in Deutschland					
Sortiert nach weltweiten Beratungsumsätzen (kein Ranking aufgrund der Heterogenität)					
Unternehmen, die nicht ihren Hauptsitz sowie die Mehrheit des Grund- und Stammkapitals in Deutschland haben und im Jahr 2021 signifikante Umsätze mit Managementberatungsleistungen in Deutschland erzielten.	Weltweite Beratungsumsätze			Mitarbeitende weltweit	
	in Mrd. Euro		in Mrd. US-Dollar		
	2021	2021	2020	2021	2020
Accenture 2) *)	23,1	27,3	24,2	125.000	100.000
Deloitte 3) *)	21,2	25,1	23,6	119.500	116.500
PricewaterhouseCoopers 4)	14,4	17,0	16,1	81.369	71.466
EY 3) *)	13,5	15,9	14,6	102.500	90.500
KPMG 3) *)	11,5	13,7	11,7	75.800	67.000
McKinsey & Company *)	10,6	12,5	10,6	35.000	31.500
Boston Consulting Group *)	9,3	11,0	8,6	25.000	22.500
Willis Towers Watson	7,6	9,0	8,6	44.200	46.000
IBM 5) *)	7,0	8,3	8,1	42.000	38.000
Bain & Company	5,5	6,5	4,5	13.000	12.000
Mercer	4,4	5,3	4,9	25.700	24.700
Oliver Wyman *)	2,1	2,5	2,0	5.500	5.000
Capgemini Invent *)	1,6	1,8	1,4	11.000	9.000
AlixPartners	1,4	1,6	1,5	2.500	2.300
Kearney	1,3	1,5	1,4	4.200	3.800
Aon 6)	1,2	1,4	1,3	4.600	4.600
BearingPoint 7)	0,7	0,8	0,7	4.185	3.760

Weitere Informationen zum Beratungsmarkt erhalten Sie unter www.luenendonk.de und in der dazugehörigen **Lünendonk®-Studie „Managementberatung in Deutschland“**. Die Ergebnisse basieren auf Daten von 70 Managementberatungs-Unternehmen, die in Deutschland aktiv sind.

Anmerkungen zu den beiden Lünendonk®-Listen:

1. Die Liste „Internationale Managementberatungen in Deutschland“ umfasst internationale Beratungsanbieter mit ihren globalen Gesamt- oder Consulting-Umsätzen und berücksichtigt alle Unternehmen, die in Deutschland aktiv sind und signifikante Umsätze (mehr als 50 Mio. Euro) mit Managementberatungsleistungen erzielen.

2. Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH hat sich im Jahr 2014 für diese Änderungen entschieden, da sich die Beratungsarbeit sowohl internationaler als auch deutscher Beratungsanbieter im Auftrag großer beziehungsweise global agierender Kunden seit einigen Jahren zunehmend grenzüberschreitend und aus unterschiedlichen Niederlassungen und Ländern auf globaler Ebene abspielt.

