

Prof. Dr. Dietmar Fink, Andreas Gries, Thomas Lünendonk (Hrsg.)

CONSULTING KOMPENDIUM

2006

Das Jahrbuch für Managementberatung,
Unternehmensführung, Human Resources
und Informationstechnologie

FA.Z.-INSTITUT

FÜR MANAGEMENT-, MARKT- UND MEDIENINFORMATIONEN GMBH



Der Consulting-Markt in Deutschland – Struktur und Entwicklung einer Branche

Von Thomas Lünendonk und Dr. Heinz Streicher

Nach drei schwierigen Jahren blicken die Management- und IT-Beratungen in Deutschland wieder deutlich positiver in die Zukunft. Doch Veränderungen im Nachfrageverhalten führen verstärkt zu neuen Leistungsprofilen der Anbieter.

Trotz andauernder gesamtwirtschaftlicher Konjunkturlaute kamen vom deutschen Markt für Managementberatung 2004 wieder positive Signale. Nach Stagnation im Jahr 2003 nahm die Nachfrage nach externen Beratungsleistungen wieder zu. Anders als im Jahr 2003 waren Projekte der Strategieberatung, die mittel- und langfristige Wettbewerbsvorteile zum Gegenstand haben, am stärksten gefragt. Das Geschäft mit Projekten, die kurzfristige Kosteneinsparungen und Rationalisierung versprechen, konnte sein Wachstum vom Vorjahr behaupten.

Nach Schätzungen des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) weist die Branche im Jahr 2004 einen leichten Umsatzzuwachs um knapp ein Prozent auf 12,3 Milliarden Euro auf. Der BDU geht von folgender Verteilung der Unternehmensberatungsumsätze auf die einzelnen Beratungs-

bereiche aus, das heißt von folgenden Anteilen am Gesamtumsatz aus:

- Strategieberatung 24,5 Prozent
- Organisationsberatung 35,5 Prozent
- Human Resources Consulting 4,5 Prozent
- IT-Beratung 28,5 Prozent
- Personalsuche 7,0 Prozent

Segment Managementberatung

Die vom BDU genannte Gesamtumsatzzahl ist stark durch die Beratungs- und Serviceleistungen im Bereich der Informations-Technik geprägt. Auf die IT-Beratung wird später in diesem Beitrag gesondert eingegangen. Ohne die IT-Beratungs- und -Service-Leistungen reduziert sich das relevante Marktvolumen auf nur noch 71,5 Prozent von 12,3 Milliarden Euro. Zieht man hiervon auch noch die Personalsuche-Umsätze der Personalberater mit sieben Prozent ab, so bleiben noch rund 7,9 Milliarden Euro als Gesamtumsatz der klassischen Managementberatungsbranche übrig.

Gemessen an der entsprechenden Zahl für 2003 von 7,8 Milliarden Euro stieg der Umsatz der Managementberatungs-Branche – im engeren Sinne – um 1,3 Prozent, nachdem er 2003 gegenüber 2002 noch stagniert hatte.

Die klassische Management- und Unternehmensberatung mit den Themen Strategie, Organisation, Führung, Betriebswirtschaft, Logistik oder Marketing bleibt in Deutschland insgesamt ein attraktiver Milliarden-Markt. Nach BDU-Schätzungen bewerben sich um



Thomas Lünendonk ist Gründer und Hauptgesellschafter des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Lünendonk GmbH in Bad Wörishofen.



Dr. Heinz Streicher arbeitet in Hamburg als Senior Consultant für die Lünendonk GmbH in Bad Wörishofen.

Abb. 1: Top 25 der Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 2004

| Unternehmen | Umsatz in Millionen Euro | | | Mitarbeiterzahl | |
|---|--------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| | 2004 | davon im Inland | 2003 | 2004 | 2003 |
| 1 McKinsey & Company Inc. Deutschland, Düsseldorf | 540,0 | 540,0 | 590,0 | 1.750 | 1.770 |
| 2 Roland Berger Strategy Consultants, München ¹⁾ | 530,0 | 318,0 | 530,0 | 1.630 | 1.630 |
| 3 The Boston Consulting Group GmbH, München ¹⁾ | 246,0 | 246,0 | 235,0 | 1.050 | 1.050 |
| 4 Deloitte Consulting GmbH, Düsseldorf | 198,0 | 198,0 | 217,0 | 646 | 677 |
| 5 Booz Allen Hamilton GmbH, Düsseldorf | 190,0 | 190,0 | 174,0 | 430 | 410 |
| 6 Mercer Consulting Group GmbH, München | 167,0 | 167,0 | 141,0 | 520 | 470 |
| 7 A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf | 158,0 | 153,0 | 187,0 | 440 | 510 |
| 8 Mummert Consulting AG, Hamburg ¹⁾ | 147,0 | 143,0 | 144,5 | 1.097 | 1.186 |
| 9 Bain & Company Germany Inc., München | 130,0 | 130,0 | 123,0 | 310 | 290 |
| 10 Droege & Comp. GmbH, Düsseldorf ²⁾ | 112,6 | 80,3 | 112,0 | 285 | 280 |
| 11 Arthur D. Little GmbH, Wiesbaden | 72,1 | 72,1 | 75,3 | 280 | 280 |
| 12 MC Marketing Corporation AG, Bad Homburg | 54,8 | 54,8 | 48,7 | 225 | 190 |
| 13 Simon, Kucher & Partners GmbH, Bonn ³⁾ | 46,5 | 36,0 | 38,7 | 235 | 205 |
| 13 Horváth AG (Horváth & Partner Gruppe), Stuttgart | 46,5 | 33,7 | 41,3 | 229 | 236 |
| 15 Management Engineers GmbH & Co.KG, Düsseldorf | 46,0 | 38,2 | 45,0 | 142 | 132 |
| 16 Dornier Consulting GmbH, Friedrichshafen | 43,6 | 32,6 | 36,3 | 156 | 142 |
| 17 Kienbaum Management Consultants GmbH, Düsseldorf | 39,0 | 36,0 | 36,0 | 165 | 158 |
| 18 Towers Perrin Inc., Frankfurt am Main | 36,0 | 36,0 | 32,0 | 145 | 140 |
| 19 Celerant Consulting GmbH, Düsseldorf | 28,1 | 24,6 | 23,2 | 112 | 98 |
| 20 Kurt Salmon Associates GmbH, Düsseldorf | 28,0 | 28,0 | 31,0 | 130 | 145 |
| 20 TMG Technologie Management Gruppe, Stuttgart | 28,0 | 25,0 | 28,0 | 80 | 80 |
| 22 Monitor Group, München ³⁾ | 25,0 | 25,0 | 22,0 | 90 | 80 |
| 23 d-fine GmbH, Frankfurt am Main | 21,0 | 20,0 | 17,0 | 109 | 102 |
| 24 RWE Systems Consulting GmbH, Essen | 20,4 | 20,4 | 20,4 | 89 | 79 |
| 25 TellSell Consulting GmbH, Frankfurt am Main | 18,7 | 17,2 | 11,5 | 40 | 35 |

1) alte Konzernstruktur

2) inklusive Erfolgshonoraransprüche

3) Daten teilweise geschätzt

Aufnahmekriterium für diese Liste: Mehr als 60 Prozent des Umsatzes werden mit klassischer Unternehmensberatung wie Strategie, Organisation, Führung, Marketing erzielt.

Die Rangfolge des Rankings basiert auf kontrollierten Selbstauskünften der Unternehmen und Schätzungen der Lünendonk GmbH über in Deutschland beziehungsweise von Deutschland aus bilanzierte und erwirtschaftete Umsätze.

Quelle und Copyright: Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen 2005 – Stand 27.05.2005 (Keine Gewähr für Firmenangaben)

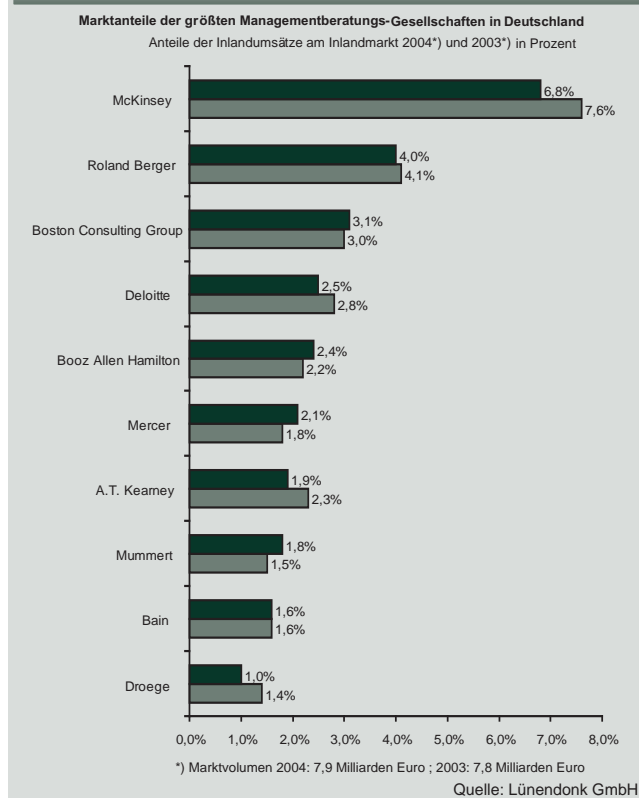
diesen Markt in Deutschland über 14.000 Gesellschaften für Unternehmensberatung mit insgesamt rund 67.000 Beratern.

Die Analysten der Lünendonk GmbH untersuchen seit den achtziger Jahren jährlich bedeutende in Deutschland tätige Management- und Unternehmensberatungs-Gesellschaften, die mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit klassischer Unternehmensberatung, also Strategie, Organisation, Führung, Logistik oder Marketing erwirtschaften. Nicht vertreten sind in dieser Studie die ehemaligen Beratungstöchter der großen Wirtschaftsprüfungs-

konzerne, wie beispielsweise Accenture und BearingPoint (ehemals KPMG), da diese inzwischen den überwiegenden Teil ihrer Umsätze mit IT-Beratung und Systemintegration erzielen. Eine Ausnahme bildet die Deloitte Consulting GmbH, die inzwischen die Berater der aufgelösten Arthur Andersen Consulting GmbH übernommen hat.

In der im Mai 2005 veröffentlichten Lünendonk-Liste sind die 25 größten Managementberatungs-Unternehmen aufgeführt (siehe Abbildung 1). Wie schon seit Jahren bilden die Tochtergesellschaften der weltweit operieren-

Abb. 2: Marktanteile der zehn größten Managementberatungs-Gesellschaften in Deutschland 2004 und 2003



den Managementberatungs-Konzerne auch die Spitzengruppe der deutschen Managementberatungs-Szene, ergänzt durch einige große Gesellschaften mit Hauptsitz in Deutschland, die auch international tätig sind.

Neue Anbieter und Spezialisten

Während die erste Hälfte der Top 25-Liste seit Jahren kaum Veränderungen aufweist, tauchen in der zweiten Hälfte immer wieder neue Namen auf. Im Jahr 2004 kamen mit der Münchner Monitor Group, der d-fine GmbH aus Frankfurt am Main, und der ebenfalls in Frankfurt am Main sitzenden TellSell Consulting GmbH gleich drei neue Anbieter auf die Top 25-Liste der Managementberater in Deutschland. Es ist ein Charakteristikum des Managementberatungs-Geschäftes, dass neben großen den Anbietern mit breitem Leistungsspektrum eine Vielzahl von mittelgroßen

Unternehmen tätig ist, die eine hohe Spezialisierung auf Themen oder Branchen aufweisen und in den entsprechenden Marktnischen große Bedeutung haben. Solche Beratungsunternehmen werden allerdings naturgemäß nicht in einer Top 25-Liste auftauchen können, da diese sich am Gesamtumsatz des Unternehmens orientiert.

Obwohl sich der kumulierte Gesamtumsatz der Top 25 Unternehmen im Jahr 2004 gegenüber dem Vorjahr 2003 kaum verändert hat, weisen die einzelnen Unternehmen sehr unterschiedliche Veränderungsraten auf, die von plus 62 Prozent bis minus 15 Prozent reichen.

Kleine wachsen stärker

Fast zwei Drittel der Top 25 konnten 2004 ihre Umsätze gegenüber 2003 steigern, nur bei fünf Unternehmen gingen die Umsätze zurück. Sieht man von Sondereinflüssen, zum Beispiel Übernahmen ab, so zeigen besonders mittelgroße und kleinere Unternehmen auf der Top 25-Liste die höchsten Umsatzwachstumsraten, wie beispielsweise d-fine GmbH (23,5 Prozent), Celerant Consulting GmbH (21,1 Prozent), Simon, Kucher & Partners GmbH (20,2 Prozent) und Dornier Consulting GmbH (20,1 Prozent). Während die Zuwachsraten aller 25 Unternehmen im Durchschnitt bei 8,1 Prozent lagen, gingen die Umsätze der fünf größten Managementberater hingegen um durchschnittlich 0,7 Prozent zurück.

Die Top 25 erreichen mit ihren Inlandsumsätzen 2004 zusammen einen Anteil am deutschen Gesamtmarkt von rund 33 Prozent. Das relativ geringere Wachstum der großen

Managementberatungs-Unternehmen bewirkt allerdings, dass die Konzentration gegenüber dem Jahr 2003 leicht rückläufig ist. Außer den speziellen Managementberatungs-Unternehmen, die mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit klassischer Unternehmensberatung bestreiten, tragen zunehmend auch große IT-Beratungs- und Service-Unternehmen zu diesem Markt bei. So erzielen beispielsweise Unternehmen wie IBM Business Consulting Services, Accenture oder Capgemini jeweils rund zehn Prozent ihrer Umsätze mit Strategie- und Organisationsberatung.

Marktanteile und Pro-Berater-Umsätze

Betrachtet man die um Auslandsanteile reduzierten Umsätze der Beratungsunternehmen, so wird deutlich, wie atomistisch dieser Markt auf seiner Anbieterseite ist. Bezogen auf das vom Branchenverband BDU geschätzte Marktvolumen für Unternehmensberatung in Höhe von 12,3 Milliarden Euro im Jahr 2004, reduziert um die Gebiete IT-Beratung und Personal-Recruitment, das heißt 7,9 Milliarden Euro, erreicht McKinsey als größtes Unternehmen 6,8 Prozent Marktanteil.

Legt man den jeweiligen Inlandsumsatz zugrunde, so haben nur die zehn Managementberatungs-Unternehmen mit den größten Inlandsumsätzen einen Marktanteil von jeweils mindestens ein Prozent (siehe Abbildung 2). Sie decken mit ihren Inlandsumsätzen 27,2 Prozent des geschätzten Marktvolumens in Deutschland ab. 2003 hatten diese Gesellschaften mit 28,3 Prozent einen etwa höheren Marktanteil.

Bezieht man das verbleibende Marktvolumen von 72,8 Prozent beziehungsweise rund 5,8 Milliarden Euro auf die vom BDU geschätzte Zahl von Beratungsunternehmen – abzüglich IT- und Personalberatungsunternehmen – von 14.000 Unternehmen, so ergibt sich ein rechnerischer Jahresumsatz pro Unternehmen von nur rund 400.000 Euro. Das zeigt, dass die vom BDU genannte Zahl der Beratungs-

unternehmen zu hoch ist oder dass ein großer Teil von ihnen Einzelberater sind.

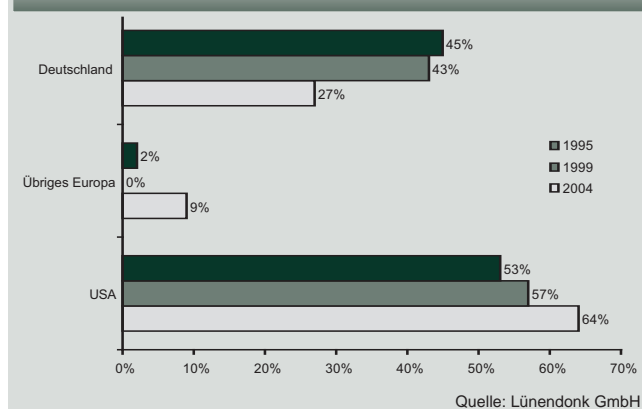
Die Beschäftigtenzahlen der 25 führenden Beratungsunternehmen nahmen mit durchschnittlich 4,4 Prozent nur halb so stark zu wie die Umsätze, die um 8,1 Prozent wuchsen. Der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz stieg deshalb von 279.000 Euro im Jahr 2003 auf 289.000 Euro in 2004.

Aufschlussreicher als die rechnerischen Umsatzzahlen pro Kopf aller Mitarbeiter eines Beratungsunternehmens sind Kennzahlen, die sich aus der Unternehmensleistung, also dem Umsatz bezogen auf den im engeren Sinne „produktiven“ Teil des Gesamtpersonals, die Berater, errechnen lassen. Die Angaben der führenden Beratungsunternehmen zum Anteil der Berater an der gesamten Mitarbeiterzahl zeigen die Unterschiede bei der Struktur und Organisation auch der Unternehmen, deren Leistungsspektrum ähnlich strukturiert ist. Zwischen 50 und 90 Prozent bewegen sich die Anteile der Berater am Gesamtpersonal. Der durchschnittliche Anteil der Beraterzahlen an den gesamten Mitarbeiterzahlen lag im Jahr 2004 bei 79 Prozent. Im Durchschnitt liegt damit die Overheadquote bei knapp 21 Prozent. Die Pro-Berater-Umsätze sind natürlich entsprechend höher als die Pro-Kopf-Umsätze; sie bewegen sich 2004 im Durchschnitt bei 297.000 Euro. Der Zentralwert liegt bei 275.000 Euro, also etwas niedriger, was auf einige Extremwerte am oberen Rand hinweist.

Kundenstruktur

Die Industrie bleibt auch 2004 mit Abstand der wichtigste Kunde der Managementberatungs-Unternehmen: Fast 40 Prozent Anteil am Umsatz ergibt der einfache arithmetische Durchschnitt. Bereits deutlich zurück folgen die Finanzdienstleister mit knapp 16 Prozent, Telekommunikation mit 15 Prozent sowie Energie und Verkehr mit gut 13 Prozent. Die übrigen Marktsektoren erreichen jeweils nur einstellige Anteilswerte am Umsatz. Relativ

Abb. 3: Kapitalmehrheit der jeweiligen Top-25-Managementberatungs-Unternehmen in Deutschland 1995 – 1999 – 2004



gering sind mit weniger als fünf Prozent immer noch die Umsatzanteile der sonstigen privaten und der öffentlichen Dienstleister und Behörden.

Wettbewerbssituation

Über die Frage, welche Unternehmen „ihre drei wichtigsten Wettbewerber“ sind, lässt sich das Konkurrenzverhalten der Managementberatungs-Unternehmen feststellen. 48 Prozent, das heißt fast jedes zweite der teilnehmenden Managementberatungs-Unternehmen sehen in McKinsey einen ihrer drei wichtigsten Wettbewerber. Dahinter rangieren gleichauf The Boston Consulting Group und Roland Berger Strategy Consultants mit jeweils 39 Prozent Nennungen. Hinter diesem Spitzentrio folgen 2005 mit doch deutlichem Abstand Accenture mit 21 Prozent, Management Engineers mit 16 Prozent sowie Booz Allen Hamilton mit 14 Prozent. A.T. Kearney, Bain, Droege und Mercer liegen mit jeweils elf Prozent auf den nächsten Plätzen.

Seit Mitte der neunziger Jahre erstellt die Lünendonk GmbH gesonderte Listen und Studien über die Managementberatungs-Unternehmen. Vergleicht man die jeweils 25 umsatzstärksten Unternehmen in den Jahren 1995, 1999 und 2004, so bringt dies interessante Erkenntnisse. Von den 25 Unternehmen

im Jahr 1995 sind noch 20 im Jahr 1999 und 15 im Jahr 2004 übrig geblieben. Acht Unternehmen, die 2004 zu den Top 25 zählten, waren 1999 noch nicht auf der Liste.

Die Summen der Inlandsumsätze der Top 25 Unternehmen stiegen von 1,075 Milliarden Euro im Jahr 1995 auf 2,340 Milliarden Euro im Jahr 1999 und 2,667 Milliarden Euro in 2004. Der Anteil der jeweiligen Top 25 am relevanten Managementberatungs-

Marktvolumen erhöhte sich von 30,8 Prozent im Jahr 1995 auf 45 Prozent im Jahr 1999 und sank wieder auf 33,7 Prozent in 2004.

Eine Reihe von Unternehmen, die 1995 noch zu den Top 25 in Deutschland gehörten, ist inzwischen in anderen Unternehmensberatungen aufgegangen; Beispiele hierfür sind Gemini Consulting, Diebold, Arthur Andersen Business Consulting, IBM Unternehmensberatung oder Bossard Consulting.

Eigentumsverhältnisse

Die Veränderungen in den zehn Jahren spiegeln sich auch in den Eigentumsverhältnissen der Managementberatungs-Unternehmen wieder. Das zeigt unter anderem auch die Frage, wo die Kapitalmehrheit der jeweiligen Top 25 Unternehmen 1995, 1999 und 2004 lag.

Nimmt man die Zahl der Unternehmen, so hatten Managementberatungs-Gesellschaften mit deutscher Kapitalmehrheit 1995 und 1999 mit 52 Prozent (13 Unternehmen) die Mehrheit vor US-Gesellschaften mit 44 Prozent in 1995 und 48 Prozent im Jahr 1999. Bis 2004 hat sich in diese Tendenz weiter fortgesetzt: Zwölf Gesellschaften mit deutschem Kapital, zehn Gesellschaften mit US-Kapital und drei Gesellschaften mit Kapitalmehrheit in anderen europäischen Ländern.

Berücksichtigt man statt der Anzahl der Managementberatungs-Gesellschaften die Umsatzvolumen, die sie repräsentieren, so wird sichtbar, dass die US-Gesellschaften die großen Gesellschaften sind und ihr Anteil steigt. Die Anteile der US-Gesellschaften an den Gesamtumsätzen steigen von 53 Prozent im Jahr 1995 über 57 Prozent im Jahr 1999 auf 64 Prozent in 2004. Von 45 Prozent im Jahr 1995 über 43 Prozent im Jahr 1999 und 27 Prozent in 2004 sinkt hingegen der Anteil der Managementberatungs-Gesellschaften mit deutscher Kapitalmehrheit am jeweiligen Gesamtumsatz (siehe Abbildung 3).

Diese Tendenz lässt sich auch anders verifizieren. Vergleicht man das durchschnittliche Umsatzwachstum der fünf größten Managementberatungs-Gesellschaften mit US-Kapital mit den fünf größten Managementberatungs-Gesellschaften mit deutschem Kapital aus der Top-25-Liste 2004, so zeigt sich, dass die kumulative durchschnittliche jährliche Wachstumsrate der US-Firmen in den vergangenen zehn Jahren um 12,3 Prozent, die der fünf deutschen Managementberatungs-Unternehmen nur um 8,7 Prozent gestiegen ist.

Umfrage zur Branchenentwicklung

Die konjunkturellen Probleme, die in den vergangenen Jahren auch der Managementberatungs-Branche zu schaffen machten, geben zu Überlegungen Anlass, wie die Branche in Zukunft aussehen wird. Die Lünendonk GmbH bat die rund 50 Managementberatungs-Unternehmen, die an der diesjährigen Frühjahrsbefragung teilnahmen, um ihre Meinung über Zukunftsentwicklungen der Branche. Drei Thesen wurde den Teilnehmern vorgelegt, die sie entweder bestätigen (ja = 4; eher ja = 3) oder ablehnen (eher nein = 2; nein = 1) konnten (siehe Abbildung 4).

Bei der These, dass Beratungs- und Serviceleistungen künftig überwiegend erfolgsabhängig honoriert werden, sind die Unternehmen sich offensichtlich noch recht unsicher, ob dieser Zustand wirklich eintreten wird. Die großen Unternehmen sind dem „eher ja“ näher als die mittleren und kleinen.

Die These „die Zusammenarbeit mit den Kunden wird zunehmend längerfristig“ findet bei den Befragten im Durchschnitt eine positive Bewertung (3.02). Hiervon sind kleine Berater mehr überzeugt (3.11), während die großen skeptischer scheinen (2.57). Skepsis – und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße – wird von den Managementberatungen noch der These „in einigen Jahren werden Unternehmen, die integrierte Serviceleistungen, also Beratung, Realisierung und Betrieb anbieten, den Markt dominieren“ entgegengebracht. Im Durchschnitt bewerten sie die befragten Beratungen mit „eher nein“ (2.54).

Seit Kriegsende bis zum Jahr 2002 war die Entwicklung der Managementberatungen in Deutschland eine einzige Erfolgsgeschichte. In wirtschaftlichen guten Zeiten wurden die Berater von ihren Kunden beispielsweise für zukünftige Strategie- und Wachstumsprojekte engagiert, in Krisenzeiten von Wirtschaft und Unternehmen in Fragen der Sanierung, des Krisenmanagements und der Restrukturierung.

Abb. 4: Meinungsumfrage: Situation und Zukunft der Managementberatungs-Branche

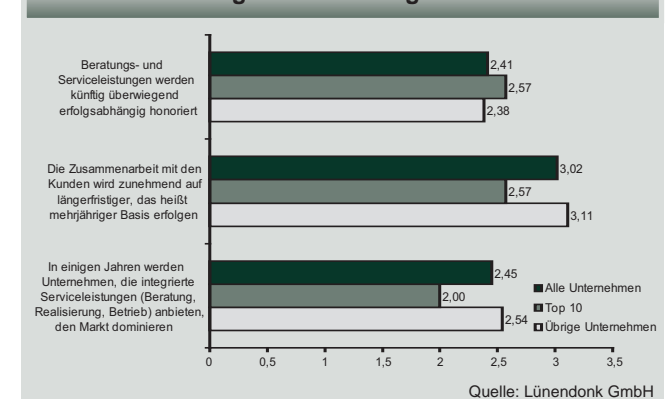


Abb. 5: Top 25 IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2004

| Unternehmen | Umsatz in Millionen Euro | | | Mitarbeiterzahl | |
|---|--------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|
| | 2004 | davon im Inland | 2003 | 2004 | 2003 |
| 1 IBM Business Consulting Services, Stuttgart ¹⁾ | 966,0 | 966,0 | 920,0 | k.A. | k.A. |
| 2 Lufthansa Systems Group GmbH, Kelsterbach | 628,0 | 628,0 | 610,7 | 4.500 | 4.400 |
| 3 Accenture GmbH, Kronberg ²⁾ | 586,0 | 586,0 | 585,0 | 3.603 | 3.600 |
| 4 CSC Ploenzke AG, Wiesbaden | 571,0 | 404,0 | 575,0 | 4.900 | 4.911 |
| 5 gedas AG, Berlin ³⁾ | 567,0 | 150,0 | 576,0 | 4.930 | 4.751 |
| 6 Capgemini Deutschland Holding GmbH, Berlin | 477,0 | 477,0 | 437,0 | 3.256 | 3.085 |
| 7 BearingPoint GmbH, Frankfurt am Main ³⁾ | 400,0 | 400,0 | 420,0 | 2.600 | 2.800 |
| 8 Atos Origin GmbH, Stuttgart | 380,0 | 380,0 | 285,0 | 3.500 | 2.400 |
| 9 SAP SI Systems Integration AG, Dresden ^{3) 1)} | 336,0 | 269,0 | 280,3 | 2.200 | 1.859 |
| 10 IDS Scheer AG, Saarbrücken | 280,2 | 111,2 | 221,2 | 2.132 | 1.955 |
| 11 Deutsche Post ITSolutions GmbH, Bonn | 216,0 | 216,0 | 232,0 | 1.300 | 1.300 |
| 12 msg Systems AG, Ismaning | 203,0 | 185,3 | 182,0 | 1.900 | 1.650 |
| 13 ESG Elektroniksystem- und Logistik-GmbH, München | 175,0 | 170,0 | 160,0 | 1.030 | 1.003 |
| 14 Softlab GmbH, München ²⁾ | 165,0 | 135,0 | 160,0 | 1.180 | 1.042 |
| 15 IT-Services and Solutions GmbH, Chemnitz | 151,0 | 151,0 | 140,0 | 1.200 | 1.300 |
| 16 LogicaCMG Deutschland GmbH & Co. KG, Hamburg ²⁾ | 136,0 | 136,0 | 168,1 | 1.500 | 1.922 |
| 17 itelligence AG, Bielefeld | 131,0 | 64,9 | 145,6 | 936 | 1.068 |
| 18 GFT Technologies AG, St. Georgen | 125,5 | 84,3 | 138,1 | 1.039 | 1.058 |
| 19 sd&m Software Design & Management AG, München | 125,0 | 125,0 | 119,0 | 950 | 877 |
| 20 Unilog Holding GmbH, Tübingen ³⁾ | 125,0 | 125,0 | 100,0 | 1.100 | 786 |
| 21 Materna GmbH, Dortmund ³⁾ | 120,0 | 108,0 | 142,0 | 1.100 | 1.115 |
| 22 Unisys Deutschland GmbH, Sulzbach ³⁾ | 106,0 | 106,0 | 101,0 | 462 | 506 |
| 23 SerCon Service Consulting GmbH, Böblingen ³⁾ | 85,0 | 85,0 | 94,0 | 950 | 1.066 |
| 24 C1 Group GmbH, Hamburg | 76,3 | 76,0 | 59,6 | 629 | 467 |
| 25 entory AG, Karlsruhe | 67,4 | 61,5 | 65,5 | 485 | 485 |

1) Verkauf der Auslandsstöcher noch nicht berücksichtigt.

2) 07/2004 Übernahme Axentiv

3) 09/2004 Übernahme Avinci AG

*) Daten teilweise geschätzt. K. A. = keine Angaben

Aufnahmekriterium für diese Liste: Mehr als 60 Prozent des Umsatzes werden mit DV-Beratung, Individual-Software-Entwicklung und Systemintegration erzielt.

Die Rangfolge des Rankings basiert auf kontrollierten Selbstauskünften der Unternehmen und Schätzungen der Lünendonk GmbH über in Deutschland beziehungsweise von Deutschland aus bilanzierte und erwirtschaftete Umsätze.

Quelle und Copyright: Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen 2005 – Stand 25.05.2005 (Keine Gewähr für Firmenangaben)

Diese Erfolgsformel ging plötzlich nicht mehr auf. Im Jahre 2002 mussten sich die erfolgverwöhnten Berater selbst der Herausforderung neuer, schwieriger Marktbedingungen stellen und ihre eigenen Rezepte im eigenen Hause anwenden. Die Nachfrage nach Beratung stagnierte oder ging teilweise sogar zurück. Viele Beratungsunternehmen mussten ihre Mitarbeiterzahl reduzieren und ihr Marketing forcieren – eine höchst ungewohnte und wenig komfortable Situation für eine Branche mit hohem Eliteanspruch. Doch die erforderlichen Hausaufgaben wurden offensichtlich gut

gelöst. Bereits im Jahr 2004 wiesen die führenden Managementberatungs-Unternehmen wieder positive Tendenzen auf, die sich auch in den entsprechenden Kennzahlen niederschlugen.

Die führenden Managementberatungen in Deutschland scheinen mit dem Jahr 2004 die Wende zum Positiven erreicht zu haben. Bei nur fünf der Top-25-Unternehmen musste ein Umsatzrückgang hingenommen werden, 20 Unternehmen hielten ihren Umsatz oder legten sogar zu. Wenig überraschend zieht

dieser Erfolg auch eine positive Zukunftserwartung nach sich: während die Top 25 Beratungen für 2005 von einem Umsatzwachstum von gut zehn Prozent ausgehen, ist die Langfristprognose der weiteren jährlichen Wachstumsraten bis 2010 mit fast elf Prozent sogar noch zuversichtlicher.

Dabei dürfen sich die klassischen Managementberatungen jedoch nicht auf ihren Lorbeer ausruhen. Mit IBM Business Consulting Services und anderen neuen Anbietern, die sich zunehmend erfolgreich auf dem Beratungsmarkt positionieren, wird der Wettbewerb in den kommenden Jahren sicher härter.

IT-Beratung und Systemintegration

Nach zwei Jahren mit rückläufigem Marktvolumen stieg die Nachfrage am deutschen Markt für IT-Beratung und Systemintegration im Jahr 2004 wieder leicht an, und zwar um 1,5 Prozent gegenüber dem Jahr 2003. Sie erreichte nach Ermittlungen des Branchenverbandes Bitkom – ohne den Wert der involvierten Standard-Software und Hardware – ein Gesamtvolumen von 13,7 Milliarden Euro, während es im Jahr 2003 13,5 Milliarden Euro waren. Es muss hier allerdings darauf hingewiesen werden, dass der in den BDU-Marktzahlen genannte Wert für IT-Beratung eine Mischung aus IT-Beratung, Systemintegration und IT-Services darstellt und deshalb nicht mit den hier genannten Werten des Verbandes Bitkom übereinstimmen kann.

Die Struktur der Anbieter am deutschen Markt für IT-Beratung und Systemintegration lässt sich anhand der von der Lünendonk GmbH jährlich erstellten Liste der 25 größten Unternehmen, die mindestens 60 Prozent ihres Umsatzes mit IT-Beratung und Systemintegration erwirtschaften, darstellen (siehe Abbildung 5). Diese 25 Unternehmen verzeichneten im Jahr 2004 Inlandsumsätze in Höhe von insgesamt 6,2 Milliarden Euro und deckten damit zusammen über 45 Prozent des relevanten Inlandsmarktes von 13,7 Milliarden Euro ab.

Bei den Unternehmen dieses Marktsegmentes handelt es sich überwiegend um Gesellschaften mit Hauptsitz in Deutschland oder Tochtergesellschaften internationaler Beratungskonzerne, die für deutsche Kunden tätig sind. Deshalb weisen die Unternehmen relativ geringe Auslandsumsatzanteile auf. Nur 14 Prozent der Gesamtumsätze der Top 25 wurden 2004 mit ausländischen Kunden getätigt, häufig in der Schweiz, in Österreich und in Osteuropa. Im Jahr 2003 waren es 13 Prozent. Die Inlandsanteile am Umsatz dominieren, da das direkte, kundenorientierte Geschäft intime Kenntnisse der nationalen Rahmenbedingungen und Mentalitäten voraussetzt.

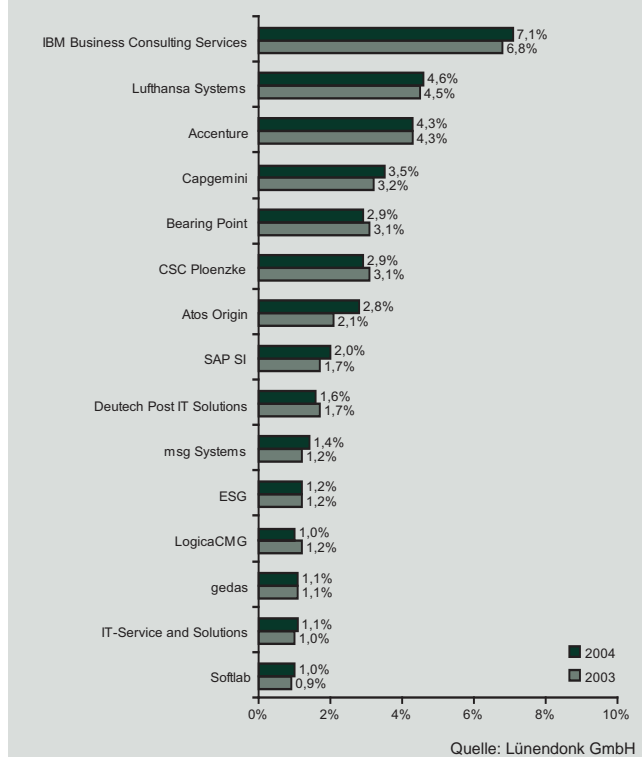
Das größte Unternehmen, die IBM Business Consulting Services, erzielte einen Umsatz von 966 Millionen Euro. Um noch unter die Top 10 zu kommen, musste das kleinste Unternehmen 280 Millionen Euro aufweisen. In der Spitzengruppe belegen wieder die ehemaligen deutschen Beratungstöchter der großen internationalen Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungskonzerne prominente Plätze. So liegt Accenture an dritter Position, auf dem sechsten Platz befindet sich Capgemini (früher Cap Gemini Ernst & Young) und BearingPoint (ehemals KPMG) rangiert auch 2004 auf dem siebten Platz. Außerdem gehören zu den Top 10 noch Lufthansa Systems (Platz 2), Gedas (Platz 5), CSC Ploenzke (Platz 4), Atos Origin (Platz 8), SAP SI (Platz 9) und IDS Scheer (Platz 10).

Marktanteile und Mitarbeiter

Die Umsätze der Top 25 der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Branche nahmen 2004 im Durchschnitt um 4,7 Prozent zu. Immerhin mussten aber neun Unternehmen im Jahr 2004 niedrigere Gesamtumsätze als 2003 hinnehmen, allerdings wuchsen auch fünf der 25 Unternehmen zweistellig.

Die Marktanteile der 15 Unternehmen mit den höchsten Inlandsumsätzen am relevanten Inlandsmarktvolumen von 13,7 Milliarden Euro

Abb. 6: Marktanteile der größten IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland 2004 und 2003



zeigen, dass der deutsche IT-Beratungs- und Systemintegrationsmarkt – trotz inzwischen großer Unternehmen – immer noch eine atomistische Struktur hat (siehe Abbildung 6).

Das Unternehmen mit dem höchsten Inlandsumsatz, die IBM Business Consulting Services, kommt aber nur auf einen Marktanteil von 7,1 Prozent, das im Inlandsmarkt zweitgrößte Unternehmen, die Lufthansa Systems, erreicht 4,6 Prozent. Gegenüber dem Vorjahr 2003 haben von diesen 15 Unternehmen acht an Marktanteilen zugelegt und bei vier Unternehmen ist er gesunken.

Die Verfügbarkeit über die richtige Anzahl und Qualität der Mitarbeiter spielt im IT-Beratungs- und Systemintegrations-Geschäft eine Schlüsselrolle. Rund 53.000 Mitarbeiter waren 2004 bei den Top 25 der Branche angestellt.

Das sind etwa 2.000 mehr als 2003. Da der Umsatz der Unternehmen im Mittel etwa gleich stark gestiegen ist wie die Mitarbeiterzahl, hat sich der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz von rund 134.000 Euro nicht signifikant verändert.

Die leichte Belebung in der Informations- und Telekommunikationstechnik-Branche bescherte auch den 25 führenden Unternehmen des Marktsegments IT-Beratung und Systemintegration nach Rückgängen ein besseres Jahr 2004 mit einem Umsatzzuwachs von durchschnittlich 4,7 Prozent. Diese positiven Erfahrungen prägen auch den Optimismus für die Zukunft: Um immerhin über acht Prozent wollen die Unternehmen im Durchschnitt im laufenden Jahr 2005 zulegen. Für die

Jahre 2005 bis 2010 gehen die 25 Unternehmen mit 7,5 Prozent von einem fast so hohen durchschnittlichen jährlichen Zuwachs ihrer Umsätze aus.

Kundenstruktur und Beratungsthemen

Industrieunternehmen und das Finanzdienstleistungsgewerbe sind die wichtigsten Kunden der IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland. Im Durchschnitt erzielen die Unternehmen rund 28 Prozent mit Industrieunternehmen und rund 27 Prozent ihres Umsatzes mit Banken und Versicherungen. An dritter Stelle folgt der Sektor Energie und Verkehr mit elf Prozent.

Die raschen Innovationsschritte in der Informationstechnik verlangen von den IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen nicht nur schritthaltende Wissens-Investitio-

nen, sondern auch die richtige Auswahl von Technologien, da selbst für große Unternehmen eine gleichzeitige Betätigung auf allen Technologie-Feldern kaum möglich ist. Favorit bei der Einschätzung der Wichtigkeit aus Sicht der IT-Beratungs-Unternehmen ist das Thema „Enterprise Application Integration (EAI)“. An zweiter Stelle folgt mit der gleichen Durchschnittsbewertung das Thema „Security“. Der Themenkomplex Business Intelligence, Knowledge Management, Data-Warehouse und Data-Mining“ wird als dritt-wichtigstes Feld genannt.

Honorare und Arbeitsergebnisse

Die real erzielten Honorare weichen aus verschiedenen Gründen, zum Beispiel Nachlässe, Rabatte, nicht berechnete Überstunden oder Überhänge bei Festpreisen, häufig von den Nominal-Honoraren auf den Listen der IT-Beratungen und Systemintegratoren ab. Die aus deren Angaben errechneten Durchschnittswerte von 147 Euro pro Stunde für Beratung und Konzeption beziehungsweise 114 Euro pro Stunde für Realisierungen klingen jedoch recht realistisch. Das bestätigen tendenziell auch die Medianwerte von 125 und 100 Euro. Der Vergleich der genannten Listenpreise in den Lünendonk-Umfragen seit 2000 zeigt einen Rückgang der Durchschnitts- und Zentralwerte seit 2002, der allerdings 2004 seinen Tiefpunkt erreicht zu haben scheint.

Im Dienstleistungsgeschäft ist die vor Beginn der Tätigkeit gestellte Frage nach dem Ergebnis der Tätigkeit besonders wichtig und zugleich schwierig zu beantworten. Was also versprechen die IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen ihren Kunden? Auf einer Liste mit 14 Varianten sollten die drei wichtigsten angekreuzt werden.

Zwei Ergebnis-Varianten erhielten von den befragten Unternehmen die mit Abstand meisten Nennungen: „Effizienzsteigerung“ mit 87 Prozent und „Optimale Prozessgestaltung“ mit 50 Prozent. Eine zweite Gruppe von Varianten

betrifft folgende Arbeitsergebnisse: „Wettbewerbsvorteile“ mit 33 Prozent, „Kostensenkung“ mit 31 Prozent, „Know-how-Transfer“ mit 27 Prozent und „Konzentration auf die Kernkompetenz“ mit 25 Prozent.

Gegenüber der Befragung im Vorjahr 2004 gibt es nur wenige Veränderungen. Zugenommen haben die Nennungen für „Effizienz“ und „Wettbewerbsvorteile“. Eher weniger Stimmen bekamen hingegen Themen wie „Kostensenkung“, „Know-how-Transfer“, „Konzentration auf die Kernkompetenz“, „Nachhaltige Wertsteigerungen des Unternehmens“ und „Steigerung des Markterfolges“.

Neue Leistungsprofile

Im Informations- und Kommunikationstechnik-Markt haben neben Hardware und Software die Dienstleistungen ständig an Bedeutung gewonnen. Dazu zählen neben Beratung und Systemintegration vor allem IT-Services im engeren Sinne, wie beispielsweise die Themen Outsourcing, Application Management, Facilities Management sowie Equipment Services, Maintenance und Training.

Die Abgrenzung zwischen den IT-Dienstleistungs-, Software- und Unternehmensberatungs-Märkten wird insgesamt zunehmend schwieriger. Während einerseits Managementberater auch IT-Know-how anbieten, weist andererseits die Leistungspalette der IT-Berater auch unternehmensorganisatorische und strategische Themen auf. Eine weitere Überschneidung ergibt sich dadurch, dass Standard-Software-Unternehmen ins Integrations- und Beratungsgeschäft drängen. Hinzu kommt, dass große IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen ihre Aktivitäten auf Outsourcing- und Application Services-Aufträge ausdehnen.

Auf die Veränderungen des Nachfrageverhaltens an den IT-Beratungs- und Services-Märkten reagiert eine Reihe von großen Anbietern mit neuen Leistungsprofilen. Seit einiger Zeit

Abb. 7: Führende Business Innovation Transformation Partner (BITP) in Deutschland 2004

| Unternehmen | Umsatz in Millionen Euro | | |
|---|--------------------------|------------------|--------|
| | 2004 | davon im Ausland | 2003 |
| T-Systems International GmbH, Frankfurt am Main ^{*)} | 10.100 | 7.370 | 10.614 |
| Siemens Business Services GmbH & Co OHG, München | 4.716 | 2.254 | 5.205 |
| IBM Global Services Deutschland, Stuttgart ^{*)} | 2.500 | 2.500 | 2.600 |
| Hewlett-Packard Deutschland Services, Böblingen ^{*)} | 1.200 | 1.200 | 900 |
| EDS Deutschland GmbH, Rüsselsheim ^{*)} | 675 | 675 | 790 |
| Accenture GmbH, Kronberg ^{*)} | 586 | 586 | 585 |
| gedas AG, Berlin ^{*)} | 567 | 150 | 576 |
| CSC Ploenzke AG, Wiesbaden | 571 | 404 | 575 |
| Capgemini Deutschland GmbH, Berlin | 477 | 477 | 437 |
| Atos Origin GmbH, Stuttgart | 380 | 380 | 285 |

*) Daten teilweise geschätzt
 Aufnahmekriterium für diese Liste: Mehr als 60 des Umsatzes der Unternehmen werden mit Beratung und Dienstleistungen erwirtschaftet. Von diesen Umsätzen entfallen jeweils mindestens zehn Prozent auf die drei Leistungskategorien Management- beziehungsweise IT-Beratung, System-Realisierung und -Integration sowie Betrieb von IT-Systemen (Outsourcing) im Auftrag des Kunden.
 Die Rangfolge des Rankings basiert auf kontrollierten Selbstauskünften der Unternehmen und Schätzungen der Lünendonk GmbH über in Deutschland beziehungsweise von Deutschland aus bilanzierte unterwirtschaftete Umsätze.

Quelle: Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen 2005 – Stand 25.05.2005
 (Keine Gewähr für Firmenangaben)

sche Mitverantwortung sowie eine nachdrückliche Unterstützung für Kundenunternehmen durch Innovations- und Transformationsleistungen, also Änderungs- und Umwandlungsleistungen, anstreben. Die Lünendonk GmbH hat im Frühjahr 2005 zum zweiten Mal zusätzlich zu den traditionellen Lünendonk-Listen ein Ranking von BITP-Anbietern in Deutschland erstellt (siehe Abbildung 7).

Die zehn gelisteten Unternehmen erwirtschaften mindestens zwei Drittel ihrer Umsätze mit Beratung und Dienstleistungen. Von ihren

Umsätzen entfallen jeweils mindestens zehn Prozent auf die drei Leistungskategorien Management- beziehungsweise IT-Beratung, System-Realisierung und -Integration sowie Betrieb von IT-Systemen im Auftrag des Kunden, also dem Outsourcing. Die Erfüllung der BITP-Leistungen setzt eine bestimmte Größenordnung voraus; deshalb wurden in das

treten Unternehmen auf, die sich als Business Innovation Transformation Partner (BITP) verstehen und als Gesamtdienstleister einen Mix aus Management- und IT-Beratung, Realisierung, Outsourcing und Business Process Management aus einer Hand anbieten. Diese Unternehmen nennen sich BITP, weil sie eine langfristige Partnerschaft, eine unternehmeri-

Ranking nur Anbieter aufgenommen, die in Deutschland mindestens 400 bis 500 Millionen Euro oder weltweit mindestens eine Milliarde Euro an Umsatz erwirtschaften.

Da es sich bei dem Leistungsfeld Business Innovation Transformation Partner um eine noch junge Dienstleistungskategorie handelt, verändern sich die Anbieterstruktur und die Zahl der Anbieter in naher Zukunft mit Sicherheit noch, was sich auch in künftigen Ranglisten entsprechend abbilden wird.

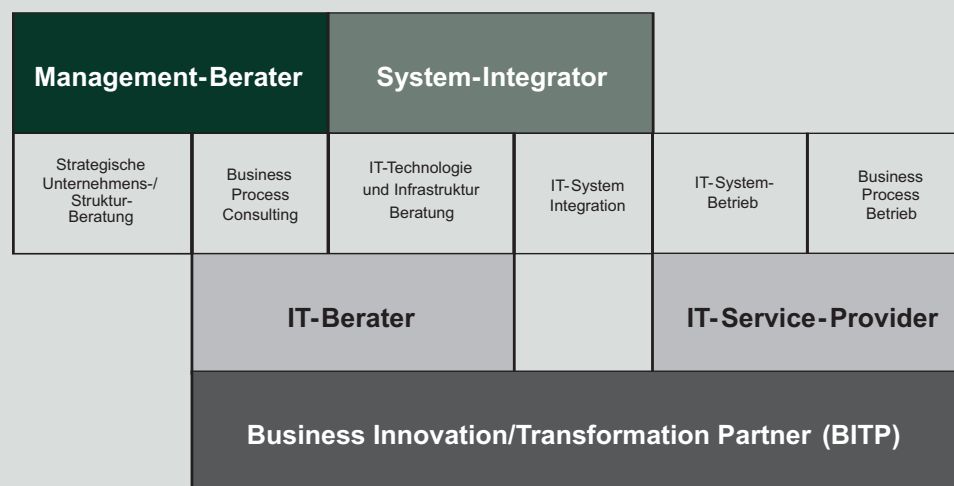
Dieses neue Ranking ergänzt die klassischen Lünendonk-Listen, das heißt, dass ein auf der BITP-Liste aufgeführtes Unternehmen auch weiterhin auf einer der anderen Listen für IT-Beratung- und Systemintegration beziehungsweise IT-Services platziert sein kann.

Die zehn BITP-Unternehmen erzielten 2004 mit Beratung, Realisierung und Betrieb zusammen im Durchschnitt 87,3 Prozent ihrer

Umsätze. Dabei entfallen auf IT- und Managementberatung ein knappes Drittel des Gesamtumsatzes, auf Systemintegration, einschließlich Software-Einführung, Individual-Software-Entwicklung und Projektmanagement ein knappes Fünftel des Gesamtumsatzes und auf Outsourcing, einschließlich Business Process Outsourcing (BPO), Application Service Providing (ASP), Application Management, Facilities Management, Rechenzentrumsleistungen, Netzwerk-Service und Online-Dienste ein weiteres gutes Drittel des Gesamtumsatzes.

Ingesamt zeigte das Jahr 2004, dass zumindest in den Dienstleistungssegmenten Beratung und IT-Services am Standort Deutschland sowohl Umsatz- als auch Mitarbeiterzuwächse möglich sind. Getragen werden diese positiven Entwicklungen von den ständigen Investitionen der Unternehmen in die Gewinnung und Weiterentwicklung hoch qualifizierter Mitarbeiter – eine Formel, die sich durchaus auch für andere Marktsektoren anbieten würde. ■

Abb. 8: Anbieterstruktur am Beratungs- und IT-Dienstleistungs-Markt



Quelle: Lünendonk GmbH

Erfolgsabhängige Vergütung – Modell einer messbaren Zusammenarbeit

Von Dr. Frank Baumgärtner

Haben Berater kein Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten? Oder müssen vielmehr Auftraggeber ihre Ziele mit denen der Berater synchronisieren? Eine erfolgsabhängige Vergütung lässt diese Fragen oft im Vorfeld klären.

Manager klagen häufig über Beratungsprojekte, die keinen Mehrwert gebracht haben. Aussagen, dass zwar viel Papier produziert worden sei, aber nichts davon umsetzbar gewesen sei, sind keine Seltenheit. Ist diese Kritik angebracht? Sind nur die Externen schuld an solchen Projekten? Die Antworten lauten ganz klar: Nein!

Denn es gehören immer zwei Parteien zu solchen Projekten – der Auftraggeber und der Auftragnehmer. Immer wieder stellt sich heraus, dass ein großer Teil dieses Dilemmas die fehlende Ergebnisdefinition in Form von konkreter Messbarkeit der Ziele liegt.

Die Risikoverteilung zwischen Berater und Auftraggeber ist häufig ungleich verteilt. Eine erfolgsabhängige Vergütung kann in vielen Fällen eine bessere Risikobalance herstellen. Eine erfolgsorientierte Vergütung ist immer dann sinnvoll, wenn der Beratungsansatz auf die Umsetzung messbarer Ergebnisse ausgerichtet ist – und idealerweise richtet sich die Höhe nach dem Ausmaß der Zielerfüllung.

In der Regel – sieht man von Gutachten, Marktforschungs- oder Moderationsaufgaben



Dr. Frank Baumgärtner ist Geschäftsführer der TellSell Consulting GmbH in Frankfurt am Main.

oder auch reinen kurzfristigen Boddy-Leasing-Einsätzen einmal ab – sind es zwei Zielsetzungen, die mit dem Beratereinsatz angestrebt werden. Entweder will das Management Kosten senken, oder es sucht neue Umsatz- und Wachstumsmöglichkeiten. Im Prinzip sind alle Projekte, die mit externer Unterstützung abgewickelt werden, einem dieser beiden Ziele direkt unterzuordnen, ebenso wie die Zielvorgaben an die Manager, die externe Consultants beauftragen. Und beide Ziele sind messbar. Es stellt sich allerdings berechtigterweise die Frage, warum sich diese Quantifizierung nicht in der Honorarvereinbarung zwischen Berater und Klient widerspiegelt?

Abrechnung meist über Zeithonorare

Einer Umfrage des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU zufolge werden 40,0 Prozent der Aufträge zum Festpreis und knapp 53,0 Prozent über ein Zeithonorar abgerechnet. Nur 7,0 Prozent beinhalten eine erfolgsabhängige Vergütung, die Sonderform „Consulting for Equity“ spielt mit 0,2 Prozent der Nennungen eine sehr untergeordnete Rolle.

Allerdings ist laut einer Untersuchung der Industrie und Handelskammern ein Trend zu den erfolgsbezogenen Vergütungsformen zu beobachten, auch weil viele Einzelberater auf dieser Basis arbeiten. Eine Befragung des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens Lünendonk ergab, dass „mittelgroße und kleine Beratungsfirmen eine erfolgsabhängige Vergütung eher ablehnen, während die zehn umsatzstärksten Managementberatungen diese

Vertragsform zwar für vertretbar halten“, aber ihr Geschäftsmodell nicht auf eine solche Vergütungsform aufbauen. Im Gegenteil: Die größten Managementberatungen reden nicht gerne über Erfolgsklauseln in den Verträgen und lehnten sogar noch vor zwei Jahren diese Erfolgshonorare gänzlich mit der Begründung ab, dass nur derjenige sich darauf einlasse, der es bitter nötig habe.

Die Kunden – auch viele Ex-Berater – sind heute cleverer geworden und wollen messbare Erfolge für ihr Geld sehen. Dies ist auch ihr gutes Recht. So sehen heute Unternehmer die „Umsetzbarkeit der Problemlösung“ als wichtigstes Entscheidungskriterium für die Auswahl von Beratern und stellen fest, dass gerade bei diesem wichtigsten Kriterium die großen Management-Beratungen deutlich hinter den Erwartungen ihrer Kunden zurückbleiben.

Umsetzungsziele sind einfach zu messen

Hierbei ist zu bedenken, dass für viele Projekte eine zeitabhängige oder pauschale Vergütung angebracht ist – zum Teil auch bei reinen Strategieprojekten, sofern der Auftraggeber explizit wünscht, die Umsetzung extern nicht zu begleiten. In nahezu allen anderen Fällen – vor allem bei der Umsetzungsbegleitung der erarbeiteten Strategie – sollten die Ziele zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer synchronisiert werden.

Denn häufig ist die Zielerreichung schnell und einfach zu messen, wie das folgende Beispiel zeigt: Nach einer langen Diskussion über die globale Vision, den strategischen Optionen und dem daraus resultierenden Projekt-Scope sowie dem Aufbau der Vertriebsorganisation sagte der Berater zu einem Vorstand eines großen deutschen Unternehmens: „Am Ende müssen Sie für 300 Millionen Euro Ausgangsrechnungen schreiben. Wollen wir das nicht als gemeinsames Ziel definieren und darauf hin arbeiten?“ Der Vorstand drehte sich zu seinem Mitarbeiter und meinte lapidar: „Sehen Sie, so einfach ist das!“

In den folgenden Ausführungen sollen einige Thesen über die erfolgsabhängige Vergütung aufgestellt und durch eigene Erfahrungen untermauert werden. Weder werden dabei alle Vor- und Nachteile ausführlich diskutiert, noch wird der Anspruch erhoben, mit einem solchen Modell alle Facetten für die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Berater und Unternehmen sicherzustellen.

These 1: Berater müssen das finanzielle Risiko ihrer Empfehlungen mittragen – vor allem bei einer Umsetzungsbegleitung.

Ein Projektleiter einer großen internationalen Management-Beratung erarbeitete für einen großen deutschen Konzern ein Vertriebskonzept. Nach der Konzeptphase entschied er sich, wie viele seiner Kollegen auch, die Seiten zu wechseln und bei dem Kunden anzuheuern. Seine – eher unverhoffte – Aufgabe, an der sich auch seine neue Zielvereinbarung orientierte, stellte sich als prekär heraus: die Umsetzung des von ihm entwickelten Konzeptes. Prekär, weil er zu aller Überraschung sein eigenes Konzept grundlegend modifizierte mit der Begründung, dass man als Berater die Dinge anders sehe.

Der Offenbarungseid: Sein eigenes Konzept ist so nicht umsetzbar gewesen. Ob das Beratungshaus sein Honorar trotzdem bekam, ist nicht bekannt. Die Konklusion: Auftraggeber, die ihre Dienstleister auf der Basis messbarer und harter Erfolgskriterien honorieren, werden solche Erfahrungen weniger häufig machen.

Der Trend zu erfolgsbezogenen Vergütungsformen mit Dienstleistern ist erkennbar und vor allem wachstums- und vertriebsorientierten Themen sind für solche Honorarvereinbarungen prädestiniert. Besonders hier können die erfolgsabhängigen Gehaltskomponenten von dem beauftragenden Management mit den variablen Zielen von Externen synchronisiert werden. Alle sind dann im gleichen Boot: Erreichen die Manager ihre Ziele, so partizipiert auch der Berater an dem Erfolg.

Bei klar zuordenbaren Kriterien ist ein Erfolgshonorar sinnvoll, vielleicht sogar ein „Muss“. Die Aufgabenstellung muss den folgenden Anforderungen genügen:

- Objektive Messbarkeit der Zielerreichung
- Beratungsleistung ist von anderen, externen Einflüssen abgrenzbar
- Zielerreichung liegt im Einfluss der Berater
- Beratungsziel liegt nicht im Konflikt mit anderen Unternehmenszielen.

Diese vier Kriterien treffen auf nahezu alle Beratungsprojekte zu, die eine Gewinn- oder Wachstumssteigerung, eine Marktanteilerhöhung oder auch definierte Kostensenkungen zum Ziel haben.

Sofern nur Strategien gefragt sind, in denen der Berater die Umsetzung nicht mehr begleitet, wird die Diskussion über eine erfolgsabhängige Vergütung natürlich schwieriger. Hinterher kann keiner mehr entscheiden, ob die Strategie falsch gewesen ist oder ob diese nur vom Auftraggeber unzureichend umgesetzt worden ist. Auf alle Fälle sollten sich Auftraggeber bei der Vergabe von Strategiemandaten sehr genau überlegen, ob mit Beratern gearbeitet werden soll, die sich weigern, die Strategie auch maßgeblich in der Umsetzung zu begleiten und sich daran messen zu lassen.

These 2: Beratungen, die sich nicht am Erfolg messen lassen, sind für unternehmensrelevante Aufgabenstellungen nicht der geeignete Ansprechpartner.

Das Ergebnis von Wachstums-, Business Development- und Vertriebsberatung ist transparent und messbar. Es ist sehr wohl zu erkennen, ob ein neues Geschäftsfeld vertriebliche Erfolge aufweist, ob sich die entwickelten Produkte oder Dienstleistungen am Markt durchsetzen und ob ein neues oder modifiziertes Geschäftsmodell tragfähig ist. Oder wie viel Kosten und welche Umsätze bei der Optimierung der Kundenschnittstelle gespart beziehungsweise generiert werden.

Im Markt sind Erfolge relativ einfach festzustellen, im Zweifel anhand der gestellten Ausgangsrechnungen oder den Zahlen in der Gewinn-und-Verlust-Rechnung. Aber auch bei Kosteneinsparungsprogrammen und Turnaround-Situationen sollte der Auftraggeber mit Erfolgsmodellen operieren.

Denn auch in diesem Segment gibt es gute und schlechte Empfehlungen: Rationalisiert ein Unternehmen die Wache des Materiallagers weg und das Baumaterial wird – so bei der „Holzmann-Sanierung“ tatsächlich vorgekommen – gestohlen, sollte der Berater auch an diesem Misserfolg partizipieren. Beide Parteien – Berater und Auftraggeber – müssen sich allerdings im Klaren sein, ob mit dem aufzusetzenden Projekt ein kurz- oder ein langfristiger Return on Investment (ROI) angestrebt werden soll. Diesen zeitlichen Horizont müssen beide Seite dann auch in der Vergütungsstruktur abbilden.

Nun werden vor allem reine Strategieberater argumentieren, dass die Strategie gut gewesen sei, aber leider der Markt zusammengebrochen sei, oder dass das Personal des Klienten es nicht geschafft habe, die getroffenen Empfehlungen umzusetzen. Häufig sind dies vorgeschobene Argumente, um die eigene Messbarkeit zu umgehen. Dem ist nur ein Argument entgegenzusetzen: Dort, wo ein Strategieteam, bestehend aus drei bis vier Beratern plus einem Partner, im Schnitt eine halbe Million Euro pro Monat kostet, darf der Kunde durchaus fragen, ob ein messbarer Erfolg erzielt werden wird.

Das Fazit ist klar: Größere Projekte – sowohl auf die Umsatz- oder Kostenseite ausgerichtet – haben messbare Ergebnisse zum Ziel. Daran sollten nicht nur das Management, sondern auch deren Ratgeber gemessen werden. Beide Zielstrukturen sind zu synchronisieren. Und solche Beratungen, die diese Vergütungsform ablehnen, sollten künftig nicht weiter beauftragt werden – ohne Wenn und Aber.

These 3: Unternehmen haben Bedenken, Berater am Erfolg zu beteiligen, da das Honorar zu hoch werden könnte.

Es gilt hier in der Regel die Maxime, dass im Erfolgsfall alle gerne teilen. Trotzdem rechnen sich viele Unternehmen aus, dass im extremen Erfolgsfall der Berater doch zu stark mitverdient und verzichten auf diese Honorarform. Dies ist in der Tat nur bedingt rational nachzuvollziehen, da es kein Problem darstellen sollte, eine übermäßig hohe Erfolgsprämie bei einem überdurchschnittlichen Erfolg in Aussicht zu stellen.

Basiert ein zusätzlicher Gewinn von mehreren hundert Millionen Euro auf den Aktivitäten eines Beratungsteams, so ist es legitim, dass der Initiator und Umsetzungsbegleiter – ähnlich wie auch das Management – großzügig an diesen zusätzlichen Erfolgen partizipiert. Zudem darf ein gruppendynamischer Punkt nicht unterschätzt werden: Positive Erlebnisse schaffen Ansporn und Vertrauen in weitere Erfolge. So wächst zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer eine enge Partnerschaft. Unternehmen, die an Erfolgshonoraren sparen, tun sich langfristig keinen Gefallen.

Eine andere, teilweise noch aus der Zeit der New-Economy stammende Entlohnungsform ist die Beratung gegen Equity. Der Denkansatz ist prinzipiell richtig. Aber die Diskussion über Beteiligungen zeigt einige Problemzonen auf.

Die unabhängige Beratung wird in solchen Konstellationen schwieriger, denn die Berater sitzen häufig auch in den Aufsichtsgremien dieser Unternehmen. Eben in diesen Gremien finden jedoch auch die Diskussionen über den Beratereinsatz statt. Die Ratgeber können sich somit selbst beauftragen, was die Frage aufwirft, ob immer die richtige Beratungsexpertise eingekauft wird. Es wird diskutiert werden, wo die unabhängige Beratung anfängt, wo eine mögliche Selbstbedienung anfängt und ob der Berater auch solche Informationen weitergibt, die sein Mandat gefährden können.

Als Fazit ist festzustellen, dass unternehmensrelevante Projekte – die Erfolgsmessung muss in einem vertretbaren Aufwand zu dem Erfolgscontrolling stehen – immer messbare Erfolge anstreben und über Erfolgshonorare der Berater und Auftragsgeber in einer Art Schicksalsgemeinschaft vereint sind. Gemeinsame Ventures zwischen Berater und Unternehmen sind im Einzelfall zu prüfen.

These 4: Nur Spezialisten lassen sich auf eine erfolgsabhängige Vergütung ein. Denn nur diese haben Erfahrung in den Themen, die relevant und erfolgskritisch sind.

Immer wieder wird der Beraterbranche vorgeworfen, dass sie ihre Mitarbeiter beim Kunden gegen gutes Geld ausbilden lassen. Für viele Hochschulabsolventen ist es spannend, heute in einem Vertriebsprojekt und morgen in einem Restrukturierungsprojekt tätig zu sein. Die Beratungsfirmen mit einem so breiten Spektrum bilden auf diese Weise gute Allrounder auf Kosten der Kunden aus.

Die Managementberatung Boston Consulting Group veröffentlichte eine Umfrage, die zeigt, dass zukünftig der „Schalter wieder in Richtung Innovationen umgelegt werden wird“ und weist zugleich darauf hin, dass die Hauptschwäche der Unternehmen ist, diese Ideen schnell in wirtschaftlichen Erfolg umzumünzen. Zwei Drittel aller Projekte scheitern an der Umsetzung, wie eine Studie der Universität Witten/Herdecke ergab. Der Branchenverband BDU folgert daraus, dass der Trend ganz eindeutig in Richtung Spezialberatungen geht, die die Erkenntnisse, die in vielen Unternehmen vorliegen, in Geschäft umsetzt.

Diese Umsetzungsschwäche können nur Spezialisten beheben, die nachweislich Erfolge in den geforderten Disziplinen haben. Hat ein Beratungsunternehmen eine Erfolgshistorie bei der Gewinnung von Großaufträgen für seine Mandanten, so wird die Diskussion über eine teilweise variable Vergütung einfacher sein als mit einem Beratungshaus, das über-

wiegend davon lebt, seinen Kunden theoretisch zu erklären, wie man sich ausrichten müsste, ohne dies selbst jemals operativ umgesetzt zu haben.

So baute ein Beratungs-Entrepreneur vor einigen Jahren die Scout24-Gruppe, den heute renommierten Internetmarktplatzbetreiber, auf. Große Teile der Vergütung waren am Geschäftserfolg der einzelnen Scout24-Unternehmen gekoppelt. 90 Prozent der Arbeit war hierbei Umsetzung, zehn Prozent Konzeption. Profitiert haben davon alle, der spätere Mehrheitsgesellschafter der Scout24-Gruppe, die Beisheim Holding Schweiz, der Endkunde als Nutzer und auch die Unternehmensberatung.

Das Fazit ist einfach: Verfügt ein Spezialist über Referenzen, spezialisierte Mitarbeiter und genügend Erfahrung für die bevorstehende Aufgabe, so wird dieser eher eine Teilvariabilisierung seiner Honorare zulassen, als ein Dienstleister, der nicht so genau weiß, wohin die Reise geht und wie diese bewältigt werden soll. Hierzu erklärt beispielsweise Dr. Karl Bosshard, Geschäftsleitungsmitglied bei der Personalberatung Kienbaum: „Die Zeiten der brotlosen Strategieberatung sind vorüber. Sowohl Mittelstand als auch Konzerne fordern jetzt Umsetzungskompetenz und Ergebnisse. Der Markt braucht keine „Summa-cum-laude-Theoretiker“, sondern Berater, die stark an den Prozessen der Kunden orientiert sind und die jeweiligen Branchen aus eigener Erfahrung kennen“. Dem ist nichts hinzuzufügen.

These 5: Unternehmen haben kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Hier schafft ein Erfolgshonorar eine Gemeinschaft zwischen Berater und Unternehmen. In vielen Top-Management-Etagen liegen Booklets von Beratern, die entweder nicht umsetzungsorientiert sind oder deren Umsetzung nicht vorangeht. Teilweise verschwinden diese teilweise zukunftsrichtigen Ideen und Geschäftsmodelle aus Kapazitätsengpässen einfach in der Schublade.

Der Schluss liegt nahe, dass in vielen Fällen die Unternehmen ein Umsetzungsproblem haben. Hier setzen die Spezialisten an, die mehr als Folien produzieren, sondern Ergebnisse erzielen wollen. Die Gegenüberstellung einiger Vor- und Nachteile von erfolgsabhängigen Vergütungsmodellen zeigt klar auf: Die Chancen überwiegen die Risiken und die Variabilisierung von Honoraren ist die Zukunft der Spezialberatungen (siehe Abbildung 1).

Es werden klare messbare Ziele angestrebt und sowohl Management als auch Berater arbeiten in einer Schicksalsgemeinschaft zusammen, um ihre synchronisierten Ziele zu erreichen. Auf der Risiko-Seite stehen eine komplexere Vertragsgestaltung und mögliche kontraproduktive Verhaltensmuster, sollte sich der Erfolg nicht einstellen. Einen Diskussionspunkt kann es, unabhängig von dem Bestehen einer erfolgsabhängigen Komponente, jedoch immer wieder geben: Sobald sich relevante Rahmenbedingungen unverhofft ändern, so wird argumentiert, haben die getroffenen Empfehlungen keine Gültigkeit mehr und der Erfolgsansatz ist schwer anzuwenden. Dies ist allerdings eine akademische Diskussion.

Wir bewegen uns in einem dynamischen Wirtschaftsumfeld, insofern werden Management und Berater sich bei sich verändernden Rahmenbedingungen schnell und pragmatisch Gegensteuerungsmaßnahmen einfallen lassen. Denn alle sitzen bei einer erfolgsabhängigen Vergütung im gleichen Boot. Bei einer positiven Veränderung der Rahmenbedingung zu Gunsten des Projekterfolges wird diese Diskussion nicht geführt. Es macht allerdings wenig Sinn eine Erfolgsvereinbarung zu vereinbaren, wenn der Beratereinsatz nur sehr begrenzt ist und somit kein oder nur ein sehr geringer Einfluss auf ein wirtschaftliches Ergebnis besteht.

Fazit: Unternehmen sollten sich sehr stark überlegen, ob und in welchem Umfang mit den Beratern auf Erfolgsbasis gearbeitet werden

Abb. 1: Chancen und Risiken erfolgsabhängiger Vergütung

| | Bei einer teilweise erfolgsabhängigen Vergütung ergeben sich folgende ... | |
|---------------------------------|---|---|
| | Vorteile und Chancen | Nachteile und Risiken |
| Qualität der Arbeit der Berater | Berater denken wie das Management. Alle haben die gleichen synchronisierten Ziele und streben Erfolg an. | Berater denken an kurzfristige Gewinn- und Bonusoptimierung. Langfristige Ziele werden vernachlässigt. |
| Anforderungen an die Berater | Berater denken wie Manager und Unternehmer. Spezialisten werden gute Ergebnisse erzielen. Gefordert sind Berater mit Umsetzungserfahrung. | Berater als „reine Theoretiker“ sind ungeeignet. |
| Messbarkeit der Ergebnisse | Klare Zielvorgaben steuern den sinnvollen Beratereinsatz. Es gibt keine Diskussion über den Erfolg des Projektes. | Langfristig eintretende Ergebnisse sind nur schwer zu messen. Diskussionen bei Nichterreichen der Ziele. Rahmenbedingungen ändern sich, die nicht vorhersehbar gewesen sind. Diskussionen über die Zielerfüllung. |
| Beeinflussbarkeit des Erfolges | Bei sich verändernden Rahmenbedingungen werden schneller pragmatische Lösungen gefunden, denn alle sehen sich durch ihre Zielerfüllung motiviert. | |
| Langfristigkeit der Mandate | Berater und Management bilden eine Schicksalsgemeinschaft für eine klar definierte Zielerreichung. | Berater sind auf Grund komplexer Vertragsgestaltung bei kurzfristigen Misserfolgen nicht austauschbar. |
| Verantwortung für die Erfolge | Berater begreifen die vereinbarten Ziele des Unternehmens als ihre eigenen Ziele. | Diskussionen über die Zuordnung der erbrachten Leistung: „Das hätten wir auch ohne Beratung geschafft“. |
| Umsetzung der Projekte | Berater denken nicht in Folien, sondern in pragmatischer Umsetzung der Lösung. | Konzeptionelle Themen werden nur bedingt zu Ende gedacht, es wird zu schnell an die Umsetzung gegangen. |
| Höhe des Honorars | Berater sehen das „große Ziel“ und werden alles tun, um dieses zu erreichen! | Unternehmen zahlt bei großem Erfolg auch hohe Honorare für die Berater. |

Quelle: TellSell Consulting

soll. Nur dann kaufen diese beratende Unternehmer ein. Insgesamt werden solche Modelle auch die internen Strukturen von Unternehmensberatungen maßgeblich beeinflussen.

These 6: Beratungsintern wird ein anderes Denken und Verhalten von den Mitarbeitern gefordert und gefördert: Sie müssen als beratende Unternehmer arbeiten.

Bei dem Thema Erfolgshonorare denken viele in den Chefetagen der Managementberatungen: „Unsere talentierten Hochschulabsolventen sollen auch noch Unternehmer sein?“ Die Antwort ist Ja! Sie müssen ein wenig wie ihre Kunden denken, in Umsätzen, Kostenmanagement und in anzustrebende unternehmerische Erfolge, kurz: in Umsetzung. Mit solchen beratenden Unternehmern arbeiten die Klienten auch gerne zusammen. Die Kettenreaktion geht noch weiter: Nicht nur die Ziele der Kunden und der Beratungsunternehmen, sondern auch die der Beratungsmitarbeiter werden synchronisiert. Das bedeutet, dass in Spezialberatungen zukünftig auch andere Mitarbeiter rekrutiert werden müssen. Die Suche wird nicht überwiegend in Hochschulen stattfinden, sondern es wird verstärkt nach Beratern Aus-

schau gehalten, die bereits mehrere Jahre Linienmanagement-Erfahrung aufweisen oder bereits eigene Geschäftsfelder aufgebaut haben. Also ein Typ Berater – teilweise auch mit einigen „Ecken und Kanten“ –, der im beruflichen Leben bereits etwas bewegt hat.

Hier gilt dann auch: Gleiche werden sich zu Gleichen gesellen. So entstehen Beratungen, die durch eine überdurchschnittliche Motivation geprägt sind, durch unterschiedliche Typen und durch Berater, die sehr spezialisiert sind und sich gerne am Erfolg für ihre Kunden messen lassen. Letztendlich wird genau diese Mischung aus Beraterhandwerk und Unternehmertum dem Kunden in Form von messbaren Ergebnissen zu Gute kommen.

Fazit: Erfolg schafft Erfolg. Dies gilt auch für die Beziehung zwischen Klienten und Beratern. Und Erfolg ist messbar. Daher sollte viel stärker als bisher mit erfolgsabhängigen Honorarbestandteilen gearbeitet werden. Alle werden davon profitieren, die Kunden, die Beratungsunternehmen und deren Mitarbeiter. Dort, wo Erfolg ist, gesellen sich die besten Mitarbeiter hinzu. ■

TellSell Consulting GmbH
Wiesenhüttenstraße 1
D-60329 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 238520-0
Telefax: +49 69 238520-25

E-Mail: contact@tellsell.de
Internet: www.tellsell.de

Ansprechpartner Kundenbetreuung:
Dr. Frank Baumgärtner, Geschäftsführer
Telefon: +49 69 238520-10
E-Mail: frank.baumgaertner@tellsell.de

Ansprechpartner Recruiting:
Dr. Hans Bötzwow, Partner
Telefon: +49 69 238520-31
E-Mail: hans.boetzow@tellsell.de

UNTERNEHMENS DATEN

Geschäftsführende Gesellschafter: Dr. Frank Baumgärtner
Philipp Wehner

Gründungsjahr: 1989

Mitarbeiter: Deutschland: 35
International: fünf

Umsatz: Deutschland:
rund 18 Millionen Euro
International:
rund eine Million Euro

Standorte: Frankfurt am Main,
Zug/Schweiz, Wien/
Österreich

Verbände: auf Anfrage

BERATUNGSSCHWERPUNKTE

Expertise: Konzeption und Umsetzung von Wachstumsstrategien, von Business Development- und Innovationsprojekten sowie von Marketing- und Vertriebsprojekten zur Neukundengewinnung und -bindung, Übernahme von Großprojektvertrieb

TellSell Consulting generiert für seine Kunden messbare und nachhaltige Umsätze und Wachstum – in neuen wie in alten Geschäftsfeldern.

Branchen: *Industrie:* Gebrauchs- und Konsumgüter, Automobil
Handel und Dienstleistung: Groß- und Einzelhandel, Touristik, Telekommunikation, Transport, Health-Care, Servicedienstleister, Internetdienstleister, Medien
Andere Bereiche: Behörden und Öffentliche Verwaltung sowie Parteien
Finanzdienstleister: Banken und Versicherungen

Referenzen: Dekra, Deutsche Post World Net, Deutsche Telekom, Vivento (Deutsche Telekom), Deutsche Bahn, CSS/Vivit, Hamburg Mannheimer, Ergo, Commerzbank, Metro, HDI, Pago e Transaction Services, Rank Xerox, Schweizerische Post, Scout24 TelCare/Sykes, Siemens, Erste Bank Wien, weitere auf Anfrage

WARUM WIR DER RICHTIGE PARTNER FÜR SIE SIND

Führend in unseren Kernkompetenzen: Konzeption und Umsetzung von Wachstumsstrategien

TellSell Consulting ist die führende Unternehmensberatung für Business Development, Marketing und Vertrieb im deutschsprachigen Raum. Das Ergebnis unserer Arbeit ist die Konzeption und vor allem die Umsetzung von Wachstumsstrategien. Der Erfolg sind konkrete und messbare Ergebnisse durch kreative und pragmatische Problemlösungen: Umsatz-, Ergebnis- und Kundenwachstum. Diese Kernkompetenzen beherrscht TellSell Consulting wie kein anderer!

Typische Ergebnisse unserer Arbeit sind Innovationen für eine Branche oder ein Marktsegment.

- Profitable Marktinnovationen in Form von neuen Geschäftsmodellen oder -feldern durch Neu- oder Ausgründungen, Allianzen oder Joint Ventures.
- Erfolgreiche Markenauftritte mit neuartigen Produkt- und Servicemodellen/ -bundles.
- Effiziente Multi-Channel-Kundenschnittstellen basierend auf innovativen Vertriebs- und Servicemethoden.
- Erfolgreiches Nutzeninkasso durch marktorientierte Neuausrichtung und Verkauf von Geschäftseinheiten über unser umfassendes Netzwerk.
- Spektakuläre Großaufträge durch die Gewinnung von unternehmenskritischen Großprojekten durch unsere eigene „Strategic-Sales-Methode“.
- Erstellung von „Innovationslandscapes“, um kontinuierliches und profitables Wachstum systematisch umzusetzen.

Ähnlich einem Puzzle konzentrieren wir uns für andere Unternehmen auf Teilthemen, die wir in die Gesamtorganisation erfolgreich integrieren.

- Optimierung von Service- und Vertriebs-Channels zur effizienten Neukundengewinnung und -bindung sowie zum Up- und Cross-Selling.
- Gestaltung, Aufbau und Integration neuer Mehrwertservices, Produkte oder Bundles.
- Entwicklung von Strategien zur Kundengewinnung und -bindung durch Matching von „Kundenerfahrungen“, „Markt-“ sowie „Technologieinnovationen“.
- Schaffung von Wachstum durch Erschließung neuer geografischer Märkte, Allianzen oder Mergers und Akquisitionen.
- Umsetzung von Crash-Programmen durch CRM-Maßnahmen für die Neukundengewinnung und -bindung.

- Gewinnung von erfolgskritischen Großprojekten durch erfolgreiches „Bid-Management“.
- Umsetzung einer marktorientierten Neuausrichtung von Distressed Ventures durch den Einsatz von erfahrenen Managern.

Es sind sieben Gründe, die für TellSell Consulting sprechen – und uns von anderen unterscheiden.

Unternehmertum: Wir „predigen“ nicht nur Umsatz- und Effizienzsteigerung. Wir handeln auch danach. Unsere Mitarbeiter sind „Beratende Unternehmer“!

Unabhängigkeit: Unsere Berater sind unabhängig von nachgelagerten Wertschöpfungen und IT- oder Serviceleistungen oder verdeckten Eigeninteressen, wie Kick-back-Vereinbarungen oder Beteiligungen.

Fokussierung: Wir beschränken uns auf unsere Kernkompetenzen. Auf Business Development, Marketing- und Vertriebsberatung! Auf das Entwickeln und Umsetzen von Wachstumsstrategien.

Erfolgsorientierung: Wir versprechen nicht nur Wachstum und Effizienz. Wir lassen uns am Erfolg messen. Wir beteiligen uns am Risiko unserer Kunden und partizipieren im Erfolgsfall.

Umsetzungs-Know-how: Unsere Berater haben meist mehr als 10 Jahre Berufserfahrung und denken nicht nur theoretisch, sondern immer auch in praktischer Umsetzung.

Netzwerk: Durch unsere Herkunft als Teil des globalen Beisheim Netzwerkes haben wir unser Networking über Jahre perfektioniert. Unser Markenzeichen ist, diese wertvollen Kontakte zum Nutzen unserer Kunden einzusetzen.

Berater: Zuhören statt nur selbst zu reden. Pragmatisch handeln, statt zu theoretisieren. Persönliches Engagement statt Beraterarroganz. Wir bilden Schicksalsgemeinschaften mit unseren Kunden!

Kurz: TellSell Consulting ist unabhängig, erfahren und fokussiert auf seine Kernkompetenz Business Development, Marketing und Vertrieb – auf die Konzeption und Umsetzung von Wachstumsstrategien in allen Branchen. Unsere Kunden bestätigen gerne: Wir werden dann beauftragt, wenn schnell messbare, nachhaltige Umsatz- und Ergebnisverbesserungen gefragt sind.