



# CONSULTING-MONITOR 2017

Vom Berater zum Turnkey Solution Provider



# Inhalte

|                                      |                           |
|--------------------------------------|---------------------------|
| I. Summary & Kommentar               | <u><a href="#">3</a></u>  |
| II. Liefermodelle der Zukunft        | <u><a href="#">4</a></u>  |
| III. Karrierepfade                   | <u><a href="#">13</a></u> |
| IV. Inhouse Consulting               | <u><a href="#">18</a></u> |
| V. Flexibilisierung der Arbeit       | <u><a href="#">23</a></u> |
| VI. Wechselstimmung                  | <u><a href="#">30</a></u> |
| VII. Erhebungsmethode und Teilnehmer | <u><a href="#">35</a></u> |



**Der Consulting-Markt läuft heiß**, das Wachstum der Beratungsgesellschaften wird aktuell nur durch den **Engpassfaktor Mensch** limitiert. Die Berater sehen sich selbst und ihre Karriere in diesem Umfeld **so gut aufgestellt wie seit Jahren nicht mehr**.

Durch die Digitalisierung, Data Analytics, Innovationen und neue Geschäftsmodelle wird die **DNA der Beratungshäuser nachhaltig – zum Teil evolutionär, zum Teil revolutionär – weiterentwickelt**. Internationale Großberatungen verbreitern zunehmend ihre Werkbank, indem sie beispielsweise Digital- oder Design-Thinking-Agenturen akquirieren oder **Hybridmodelle** zwischen Consulting und Wissenschaft entwickeln. **Schlüsselfertige Lösungen** sind aktuell ein entscheidender Differenzierungsfaktor. Gleichzeitig ist der Markt sehr offen für Boutiqueberatungen, die für ein hohes Maß an Erfahrung und Spezialisierung stehen.

Die Berater nehmen ein hohes Maß an Dynamik und Veränderung wahr, sehen aber zugleich auch **Unsicherheiten, welcher Ansatz sich langfristig als der erfolgreichste erweisen wird**. Den Consultants persönlich stehen alle Türen offen: Sie können derzeit innerhalb der Beratung in den spannendsten Projekten im Markt ihre eigene Kompetenz steigern und bei Bedarf in unterschiedlichste Felder wechseln – in die Linie, in das Inhouse Consulting, in Richtung Private Equity oder sogar in das eigene Start-up.

Consulting-Arbeitgeber sollten einige Punkte verstärkt auf die Agenda nehmen, um auch in der Zukunft Talente zu gewinnen oder zu halten: Die **Flexibilisierung der Arbeitszeiten** und Teilzeitarbeitsmodelle, aber auch das **Gehalt** – als Kompensation für das mobile Leben – spielen eine immer wichtigere Rolle.

**Daniel Nerlich**  
Partner  
Leiter Business & Professional  
Services/Technology Deutschland  
Odgers Berndtson



# Liefermodelle der Zukunft

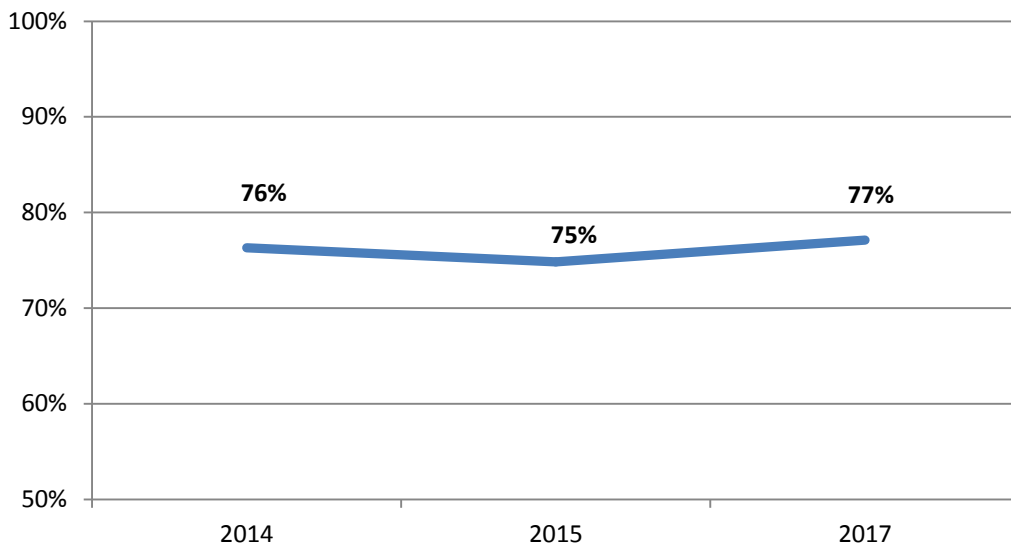


# 81%

Stimmen zu: „Wer im Consulting-Markt heute und morgen erfolgreich sein will, muss den Kunden neben den klassischen Consulting-Services zusätzliche Leistungen bieten.“



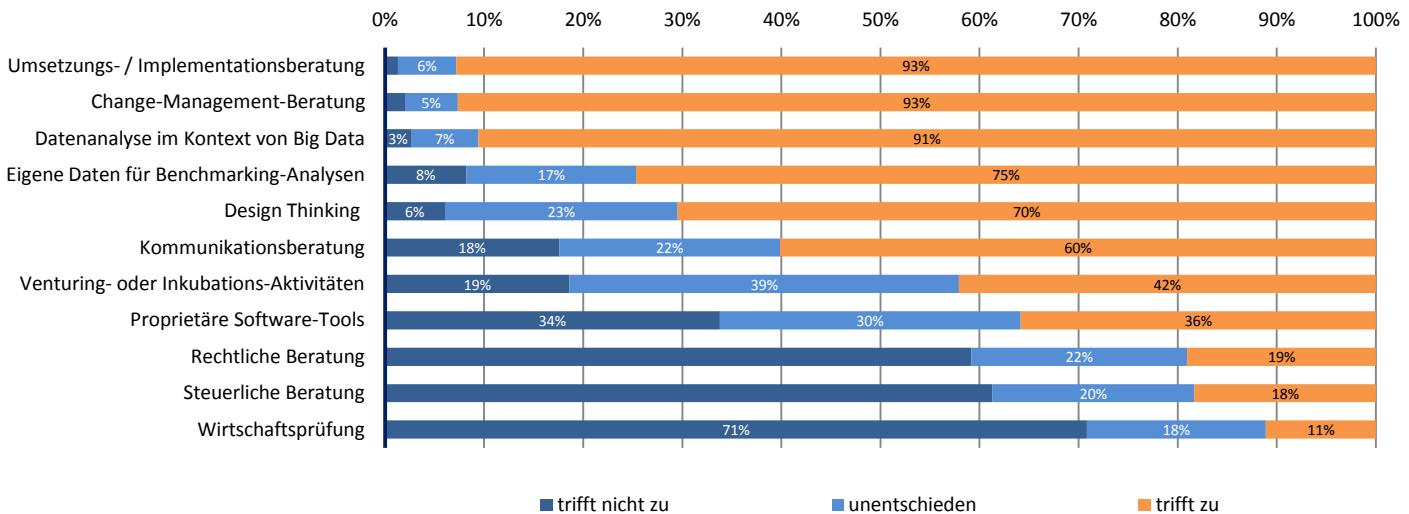
**„Meiner Ansicht nach werden sich Beratungsunternehmen kurz- bis mittelfristig massiv verändern müssen, um erfolgreich am Markt sein zu können.“**



Odgers Berndtson hat die Zustimmung zu diesem Statement seit 2014 bereits zum dritten Mal erhoben. Es lässt sich eine bemerkenswerte Konsistenz ausmachen – die Ergebnisse weisen keine signifikante Prozentsatzdifferenz aus. Auch im dritten Jahr der Studie sehen die befragten Berater also eine gleichbleibend starke Notwendigkeit zur Veränderung der eigenen Zukunft. Doch wie kann diese Veränderung aussehen?



## „Welche Leistungen / Angebote sollte ein Beratungsunternehmen konkret bieten, um auch in der Zukunft wettbewerbsfähig im Markt zu sein?“



Wirtschaftsprüfung und Rechtsberatung sind keine essenziellen Services, die für die Zukunftsfähigkeit von Beratungshäusern wichtig sind. Stattdessen gibt es drei Angebote, die ganz besonders im Fokus stehen: Change Management, Umsetzungsbegleitung und Data Analytics.

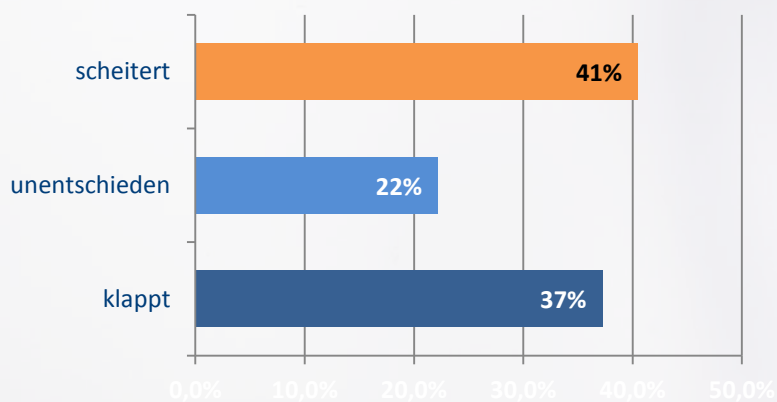
Kunden möchten nicht mit Konzepten und Daten alleine gelassen werden. Sie verlangen vom Berater die Interpretation von Big Data und eine umfassende Begleitung bis zur Realisation des Projektziels.



# 61%

geben an, dass sich Unternehmensberatungen zu Full-Service-Anbietern wandeln müssen, die dem Kunden „schlüsselfertige“ Lösungen bieten und dabei als Generalunternehmer gegebenenfalls auch Subkontraktoren koordinieren.

Die Befragten sind sich unsicher, ob die Zusammenarbeit von Consultants und ihren **Kreativagenturen** (z.B. McKinsey & Veryday, Accenture & SinnerSchrader) zukünftig klappt oder ob dies aufgrund der deutlichen Kulturunterschiede scheitern wird.





„Die Krawatte ist ein schönes Symbol für die Veränderung des Beratungsmarktes: Früher haben alle Berater Krawatten getragen. Heute trägt sie kaum noch einer, aber wir haben jetzt Berater, die Krawatten designen können.“

**Nicolai Andersen**

Partner

Leiter Deloitte Garage & Chief Innovation Officer Deloitte



## „Welches Beratungshaus sehen Sie aktuell in Deutschland am besten gerüstet, um die sich wandelnden Kundenbedürfnisse auch in der Zukunft bedienen zu können?“

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| 1. McKinsey                    | 16 %   |
| 2. The Boston Consulting Group | 15 %   |
| 3. PricewaterhouseCoopers      | 12 %   |
| 4. Deloitte                    | 10 %   |
| 5. Accenture                   | 9 %    |
| 6. Capgemini                   | 5 %    |
| 7. Infosys                     | 0,5 %  |
| 8. Sonstige                    | 32,5 % |

Digitalisierung, Data Analytics und Big Data – aktuelle Schlüsselbegriffe im Serviceangebot der Unternehmensberater. Obwohl man eigentlich meinen sollte, dass diese Themen nach den klassischen IT-Beratern schreien, sehen die Befragten die beiden Top-Strategieberater McKinsey und BCG in diesem Umfeld am besten gerüstet.

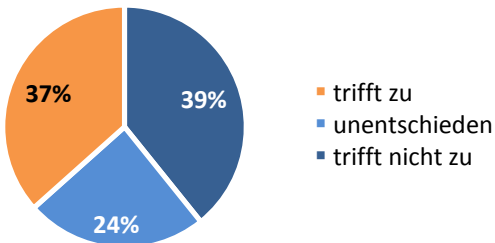
McKinsey und BCG haben sich in den vergangenen Jahren dadurch hervorgetan, sehr frühzeitig relevante Themenfelder zu erschließen: Durch Akquisition von Design-Thinking-Agenturen, mit Joint Ventures und Kooperationen, durch eigene Venture-Aktivitäten sowie den Aufbau von renommierten IT-Einheiten.

Direkt im Anschluss an die Top-Strategen folgen mit PwC und Deloitte zwei der führenden Wirtschaftsprüfer im Markt, die längst als „internationale Multispezialisten“ bezeichnet werden.

Das offene Antwortfeld nutzten viele Befragte interessanterweise, um kleinere Beratungen zu nennen (z.B. Horváth & Partners, Simon-Kucher & Partners oder die Stauf AG).



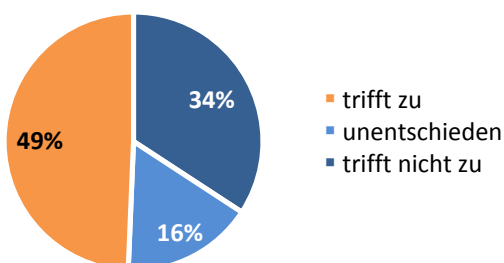
## „Die großen Wirtschaftsprüfer werden im Verbund mit aufgekauften Managementberatungen langfristig Vorteile gegenüber den Wettbewerbern im Beratungssegment haben.“



Im aktuellen Umfeld scheint noch offen zu sein, ob es den Big Four (PwC, KPMG, EY und Deloitte) gelingen wird, das Momentum für sich zu nutzen. Ihr breites Serviceangebot könnte dem Kunden entgegenkommen.

Andererseits könnten kulturelle Unterschiede langfristig zu Spannungen führen. Die Befragten lassen keine klare Tendenz ableiten.

## „Viele kleinere Beratungen werden es aus meiner Sicht alleine und unabhängig nicht schaffen; daher wird es in den kommenden fünf Jahren verstärkt zu einer weiteren Konsolidierung im Beratungsmarkt kommen.“

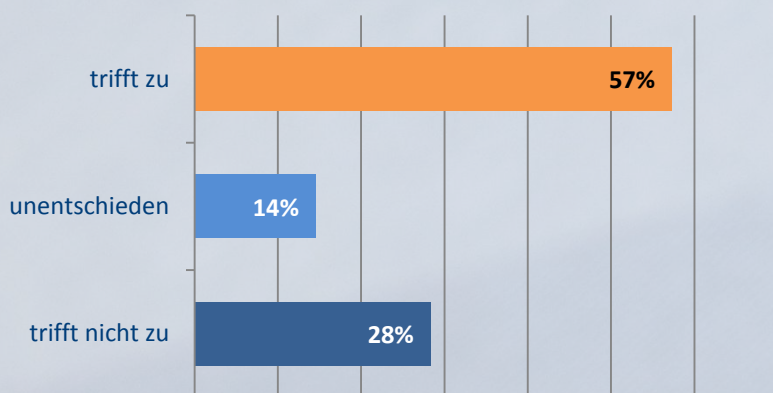


Zuletzt hat BCG die spezialisierte Einkaufsberatung inverto akquiriert, was nochmals den ungeheuren Appetit der großen Beratungshäuser auf Zukäufe bestätigte. Das hier gefundene Ergebnis hat zwei Dimensionen: Es zeigt, dass die internationalen Großberatungen als kaufinteressiert eingeschätzt werden. Andererseits weisen die Befragten darauf hin, dass es ein großes Potenzial an mittelständischen Beratungen gibt, die „too small to succeed“ sind.

# Karrierepfade



**„Meinem Arbeitgeber fällt es immer schwerer, exzellent qualifizierte Berufseinsteiger zu gewinnen.“**





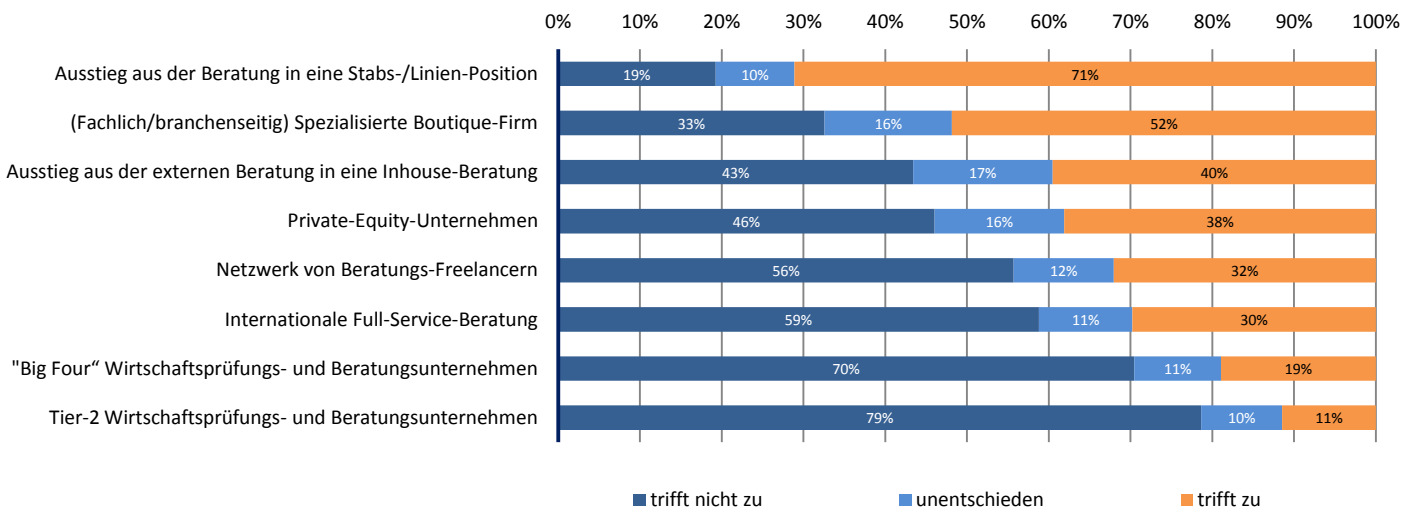
„Megatrends wie Demografie, Wertewandel, Technologie, Digitalisierung und Globalisierung haben insbesondere im Consulting einen konzentrischen Arbeitnehmermarkt entstehen lassen. Consulting–Arbeitgeber können sich kulturell keine großen Allüren mehr leisten.“

**Marcus K. Reif**

Chief People Officer, Kienbaum International



## „Vor der freien Wahl stehend: Wohin wird Sie vermutlich Ihr nächster Karriereschritt führen?“



Der Sprung auf die Industrieseite steht bei den Beratern in diesem Jahr wieder besonders hoch im Kurs. Im Vergleich zur Erhebung im Jahr 2015 wurde dieser Pfad nochmals umso relevanter gesehen – ein Plus um 4 Prozentpunkte.

Auch Beratungsboutiquen konnten nochmals leicht zulegen und landen mit rund 52 % auf Platz zwei vor Inhouse Consulting und Private-Equity-Firmen.

Auf den hintersten Rängen landen erneut die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen. Dabei spielt es erneut keine Rolle, ob es sich um eine Big Four oder eine der nachfolgenden, eher mittelständischen Prüfungsgesellschaften handelt. Wollen diese Häuser ihre Beratungseinheiten ausbauen, sollten sie gezielt ihr Employer Brand stärken.



„Beratungsboutiquen haben einen klaren Anspruch, der Kunden wie Mitarbeitern zugutekommt: Fachliche Exzellenz in Kombination mit einer engen persönlichen und vertrauensvollen Zusammenarbeit. Entsprechend sind die Ergebnisse passgenau und individuell. Dies gelingt nur mit einem erfahrenen und eingespielten Team.“

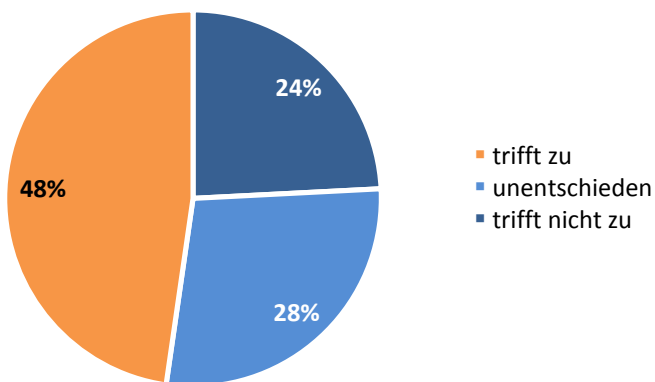
**Hendrik Haas**  
Senior Partner, Advancy GmbH

# Inhouse Consulting



Unternehmensberater hinterfragen genau, wie ihr Schritt auf die Industrieseite aussehen soll. Führt sie ihr Weg direkt in eine (Führungs-) Position in der Linie? Ist eine Aufgabe innerhalb einer Stabsabteilung das richtige Sprungbrett für eine langfristig erfolgreiche Karriere oder bietet hier das Inhouse Consulting Vorteile?

**„Einen Einstieg in eine Linienposition würde ich immer einer Position in der Inhouse-Beratung vorziehen.“**



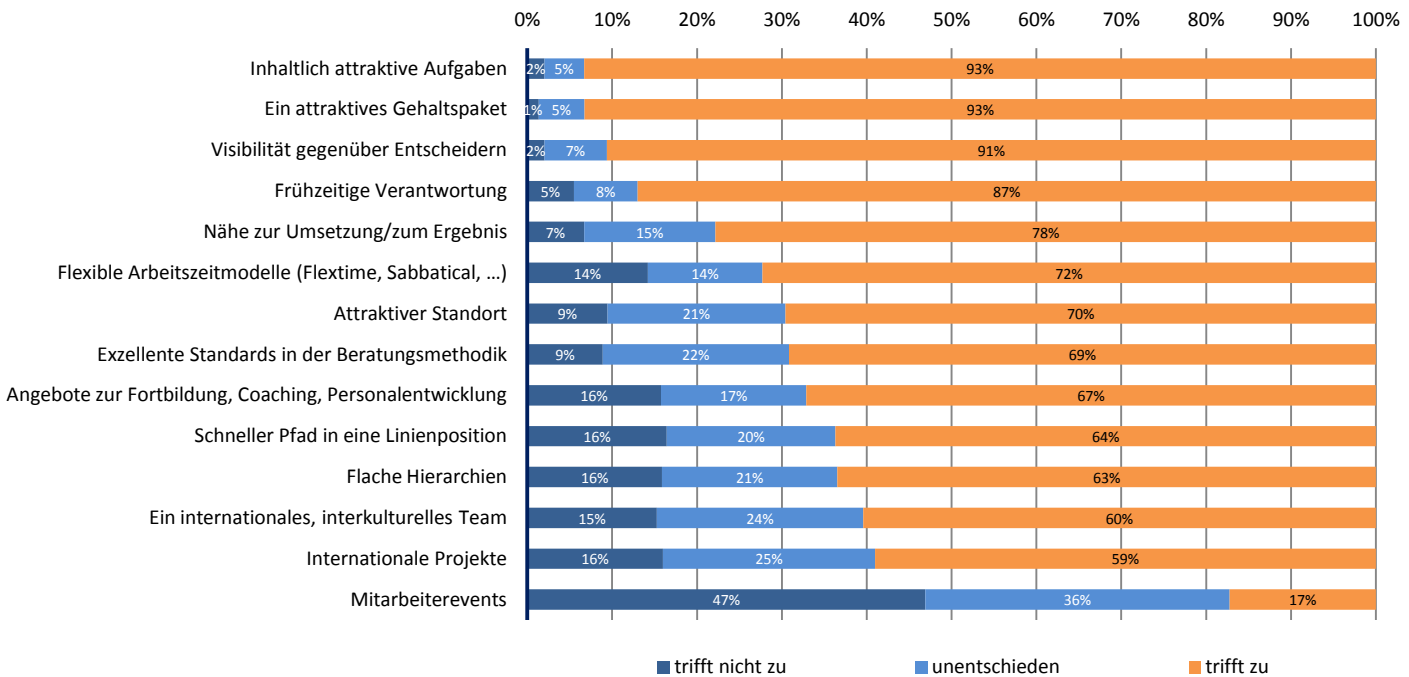
Eine deutliche Mehrheit präferiert den Direkteinstieg in die Linie, möchte also sofort in die operative Verantwortung. Diese Ambition ist sicherlich damit zu erklären, dass die Rolle als Berater immer nur mittelbare Entscheidungskompetenz bedeutet. Die letzte Entscheidung über Budgets oder Freigaben liegt beim Linienmanager auf Kundenseite. Viele Berater möchten exakt diese Verantwortung möglichst schnell selbst tragen.

Positiv betrachtet sind immerhin ein Viertel der Teilnehmer offen für das Inhouse Consulting. Die internen Beratungen der Industriefirmen können somit auf dieses Kandidatenpotenzial ebenso hoffen wie auf die ebenfalls große Zahl der Unentschlossenen. Mit der richtigen Story und guten Angeboten lassen sich sicherlich ausreichend Kandidaten grundsätzlich von den Vorteilen der Inhouse-Beratungen überzeugen.

Doch wie sehen diese Vorteile konkret aus?



## „Was muss Inhouse Consulting Ihnen bieten, um für Sie persönlich attraktiv zu sein?“



Spannende Projektthemen, eine möglichst hohe Visibilität beim oberen Management bei zugleich attraktivem Vergütungspaket – dies steht auf der Wunschliste der Berater für das Inhouse Consulting. Selbstverständlich ist bei der Entscheidung für die interne Beratung eines Unternehmens immer auch die Frage nach dem Standort relevant. Mehr Zeit für Freunde, die Familie oder den/die Partner/in wären ebenfalls wichtige Entscheidungskriterien.

Weniger ins Gewicht fallen beispielsweise Mitarbeitererevents. Die Kosten hierfür sollten Inhouse Consultancies also lieber für eine attraktive Vergütung sparen.

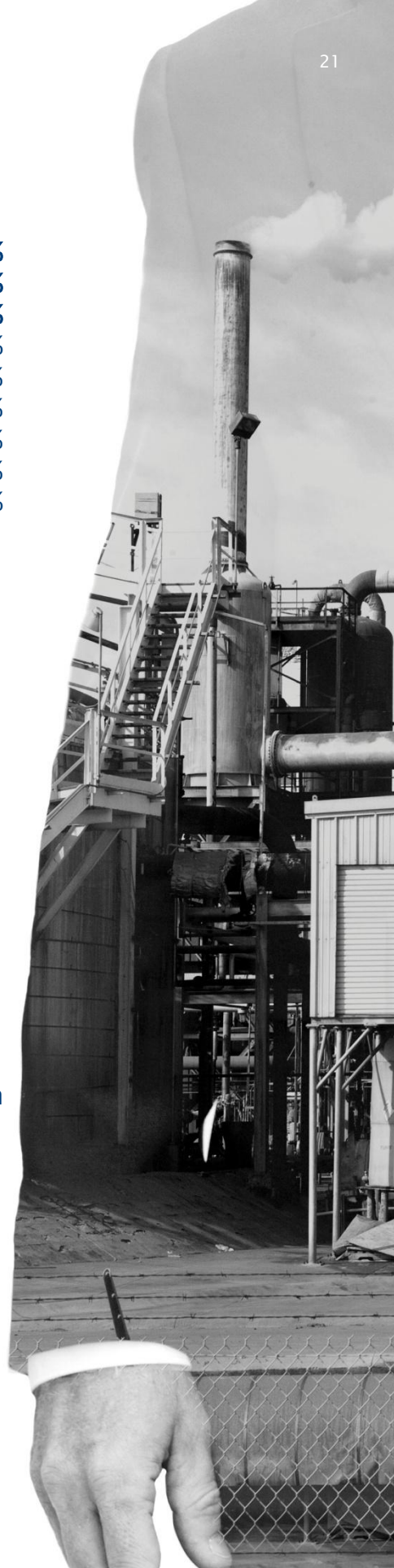
## „Welche der Ihnen bekannten Inhouse-Beratungen können Sie sich als zukünftigen Arbeitgeber vorstellen?“

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| 1. Siemens Management Consulting      | 16 % |
| 2. Bayer Business Services            | 12 % |
| 3. Volkswagen Consulting              | 11 % |
| 4. Commerz Business Consulting        | 10 % |
| 5. ThyssenKrupp Management Consulting | 8 %  |
| BASF Management Consulting            | 8 %  |
| 7. Innogy Consulting                  | 7 %  |
| 8. DHL Consulting                     | 6 %  |
| 9. Sonstige                           | 22 % |

Das Feld der Inhouse-Beratungen liegt dicht beisammen, nur Siemens Management Consulting kann sich leicht vom Wettbewerb absetzen. Alle aufgeführten Einheiten gehören zu großen, internationalen DAX-Konzernen und sind inhaltlich ähnlich aufgestellt.

Interessant ist sicherlich der Blick auf die Nennungen von sonstigen Beratungen innerhalb der offenen Antwortkategorie. Hier wurden ebenfalls jene Beratungseinheiten großer Firmen genannt: Deutsche Bank Inhouse Consulting, Merck Inhouse Consulting, Audi Consulting, Mercedes-Benz Consulting. Aber auch DB Systel und die stark am externen Markt tätige Porsche Consulting wurden hier genannt.

Was können die internen Beratungen ihrerseits unternehmen, um als Arbeitgebermarke im relevanten Kandidatenmarkt attraktiv zu sein? Sicherlich ist eine große Zahl an „Success Stories“ wichtig – möglichst viele Alumni sollten eine langjährige, erfolgreiche Karriere innerhalb des Konzerns vollzogen haben, was sich potenziellen Interessenten als konkreter Vermarktungsfaktor sehr gut darstellen lässt. Entscheidend ist darüber hinaus, wie die Einheit im Unternehmen positioniert ist: Setzt man nur die weniger attraktiven Projekte um oder ist man mit einem so guten Ruf ausgestattet, dass die Inhouse-Beratung sogar noch vor externen Top-Beratungen den Zuschlag für strategisch bedeutsame Projekte erhält?



„Interne Beratungen sind *das* Sprungbrett für Berater in eine verantwortungsvolle Position im Mutterkonzern. Zahlreiche Top-Karrieren, die in den letzten 20 Jahren bei uns im Inhouse Consulting starteten, sind der beste Beweis hierfür.“

**Felix Ludwig**  
CEO, Siemens Management Consulting



# Flexibilisierung der Arbeit

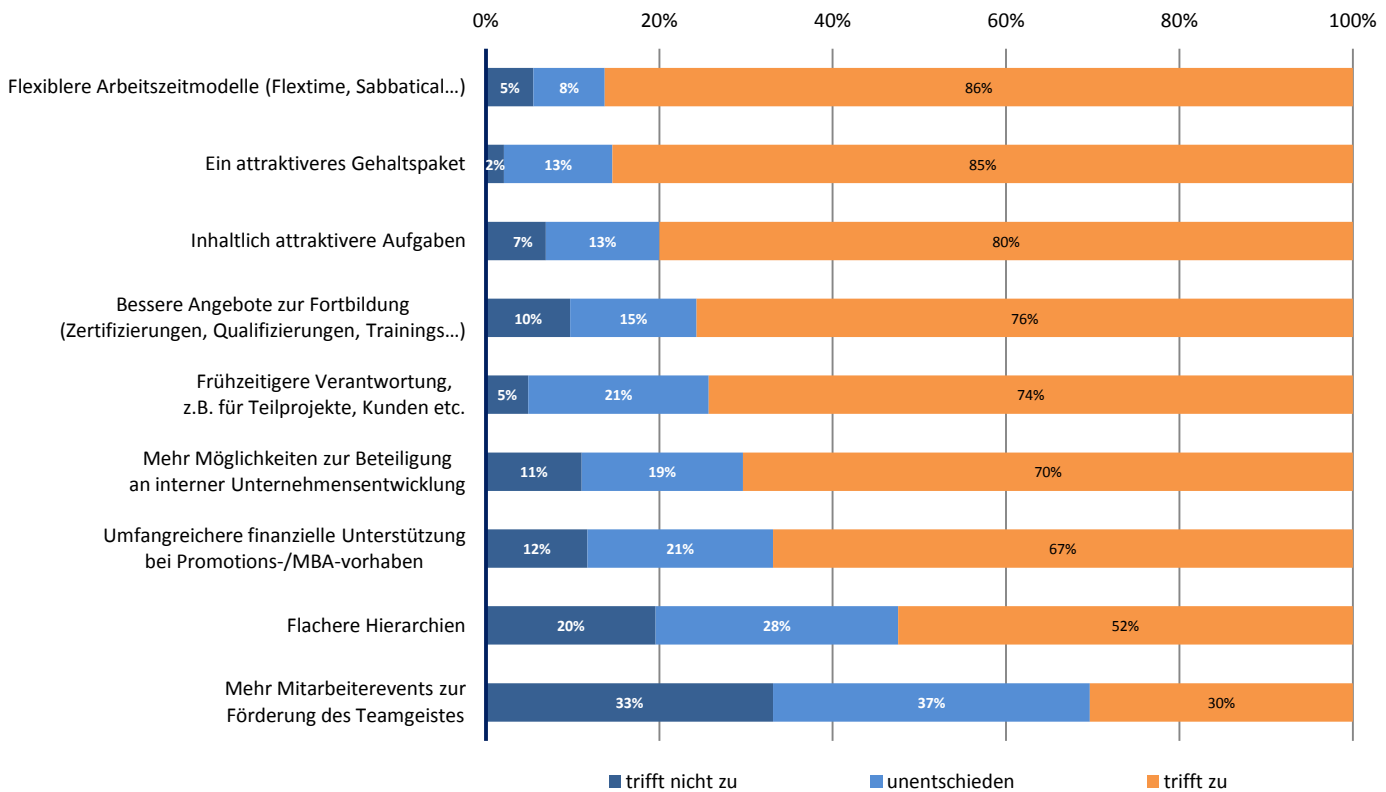
# 61%

geben an, dass sie aufgrund ihrer Tätigkeit als Unternehmensberater/in nicht die ausreichende Zeit für Familie oder Freunde haben, die sie sich persönlich wünschen würden.





## „Unternehmensberatungen sollten ihren Mitarbeitern zukünftig folgende Angebote machen, um langfristig als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben...“



Der Ruf nach mehr Flexibilität ist auch im Jahr 2017 sehr stark wahrzunehmen. Wenn Beratungsunternehmen ein Thema ganz besonders stark unter die Lupe nehmen sollten, um ihre Mitarbeiter zu halten, dann dieses. Auch wenn durch mehr Sabbaticals und mehr Flexibilität bei der Arbeitszeit ein Mehraufwand beim Projekt-Staffing entsteht, ist dies sicherlich der wichtigste Schlüssel für das Retention Management.

Bemerkenswert: In der letzten Studie war ein attraktives Gehalt mit 62 % Zustimmung gerade einmal auf Platz sechs gelandet. Dieses Jahr wurde dieser Faktor deutlich stärker adressiert, was mit 85 % Zustimmung immerhin zu Platz zwei der Attraktivitätsfaktoren führte.

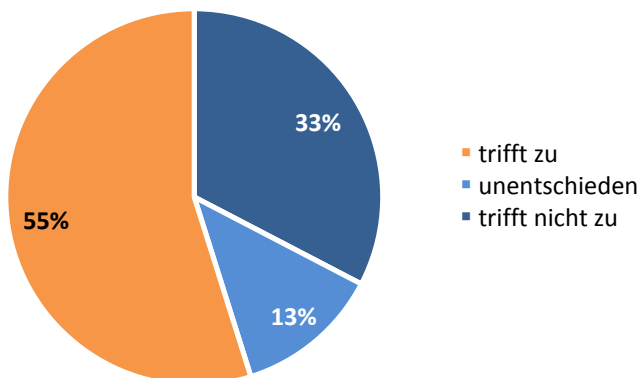


Ein flexibles Teilzeitarbeitsmodell scheint einer der zentralen Faktoren zur Mitarbeitergewinnung und -bindung in der Beratung zu sein. Aber ist dies überhaupt für den einzelnen Consultant mit der Projektrealität vereinbar?

Ein Partner hat sein Netzwerk zu pflegen, Vertriebstermine wahrzunehmen und für den Gesamterfolg eines Projekts geradzustehen. Manager sind die Hauptansprechpartner für den Kunden, verantwortlich für die operative Projektumsetzung und Koordinatoren für das Beraterteam. Können diese Aufgaben auch aus einer Teilzeittätigkeit adäquat erfüllt werden?

Diese Fragen scheinen von der überwiegenden Mehrzahl der Befragten durchaus mit „ja“ beantwortet zu werden. Starre Strukturen, die mit Präsentismus einhergehen, gehören offenbar der Vergangenheit an. Erfolg am Markt kann demnach auch mit einer flexiblen Arbeitsorganisation erzielt werden.

**„Ich halte es für machbar, dass Partner ihre Vertriebsverantwortung oder Manager ihre Projektleitungsverantwortung auch in Teilzeit angemessen ausüben können.“**





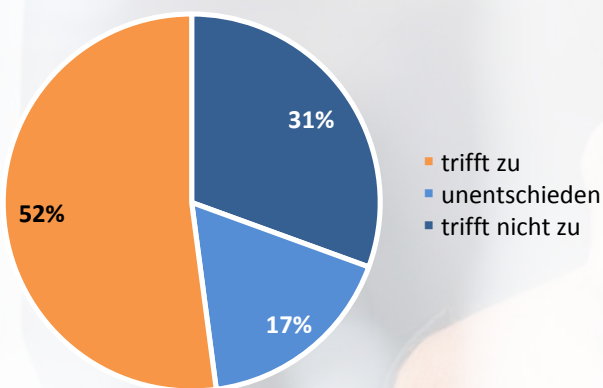
# 64 %

Stimmen zu: „Die Aufstiegschancen von Männern und Frauen sind in meinem direkten Arbeitsumfeld gleich ausgeprägt.“

# 81 %

Stimmen zu: „Frauen auf hohen Senioritätslevels haben es schwer, die Anforderungen in vertrieblicher Hinsicht (z.B. im Auf- und Ausbau von Kundenbeziehungen) zu erfüllen, wenn sie zugleich eine Familie gründen.“

„Wenn ich heute ein Kind bekäme, würde ich in Elternzeit gehen – jedoch mit dem klaren Plan, direkt wieder in das Consulting zurückzukehren.“



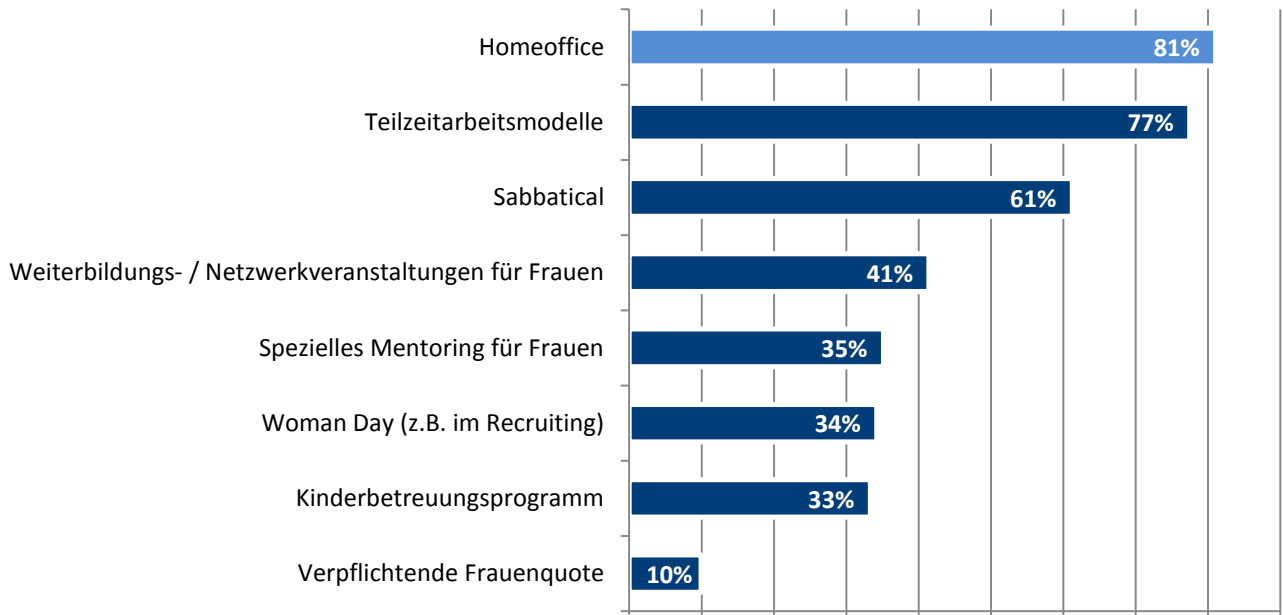
Gute Nachricht für die Unternehmensberatungen: Die Mehrheit der Befragten kann es sich vorstellen, nach der Elternzeit wieder in das Consulting zurückzukehren.

Gleichzeitig muss darauf hingewiesen werden, dass nur rund 14 % der Befragten tatsächlich bereits Elternzeit in Anspruch genommen haben.

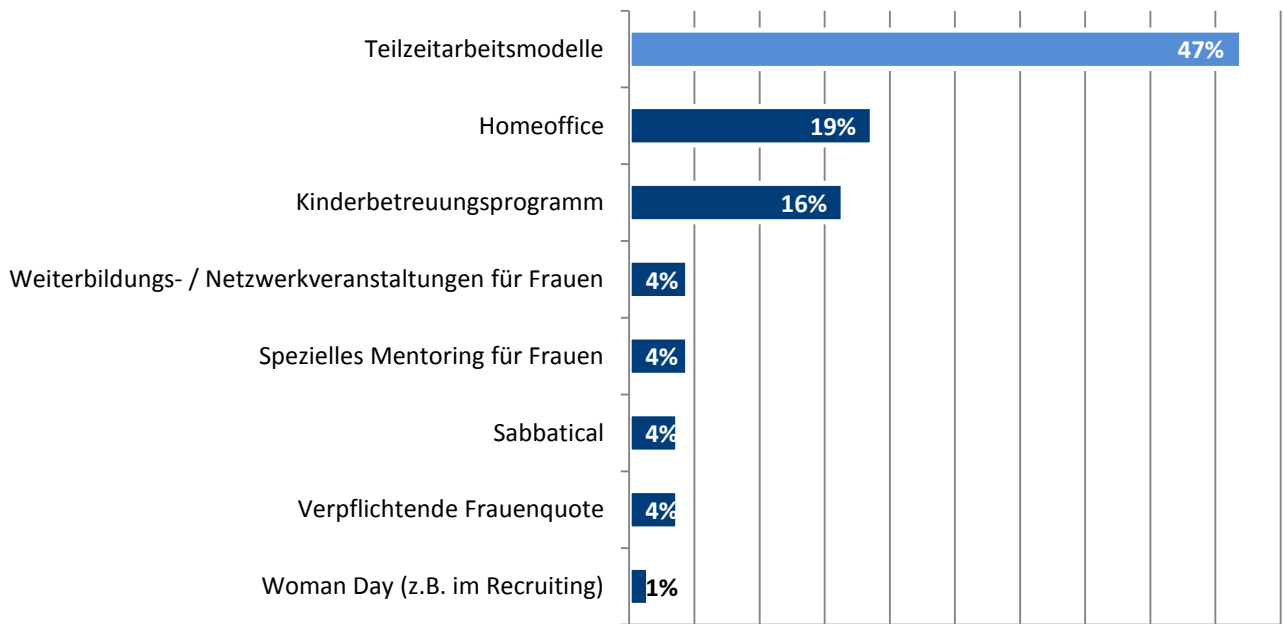
Ob die Absicht also auch wirklich in die Realität umgesetzt werden würde, bleibt zu hinterfragen.



## „Hat Ihr Unternehmen spezielle Förderungsprogramme, die insbesondere auf Frauen / werdende Mütter ausgerichtet sind? Wenn ja welche?“



## „Welches dieser Förderungsprogramme sehen Sie als am effektivsten an?“



# Wechselstimmung

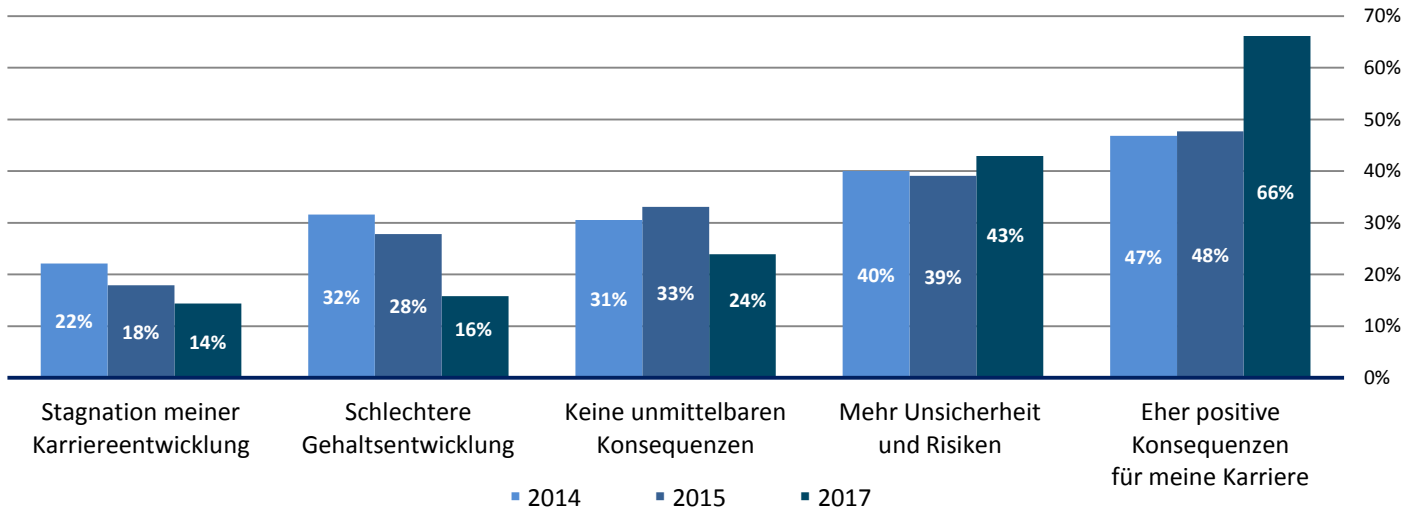


# 51 %

der Befragten streben in den  
kommenden zwölf Monaten einen  
Arbeitgeberwechsel an.



## „Aufgrund der aktuellen Veränderungen im Beratungsmarkt erwarte ich für mich persönlich...“



Zwei von drei Beratern sehen durch die aktuellen Trends derzeit positive Konsequenzen für Ihre eigene Karriere. Damit wurde die Marktsituation so positiv beschrieben, wie seit erstmaliger Erhebung des Consulting-Monitors im Jahr 2014 noch nicht. In den vergangenen Studien fand die positive Marktbeschreibung rund zwanzig Prozent weniger Zustimmung.

Der Consulting-Markt im Jahr 2017 bietet vielen Beratern offenbar ein ideales Umfeld. Zwar befindet sich derzeit vieles im Umbruch und in Veränderung, was zu mehr Unsicherheiten und Risiken führt. Durch Digitalisierung und das Entstehen neuer Geschäftsmodelle haben die Consultants jedoch wieder inhaltlich attraktive Themen, in denen sie ihre eigene Kompetenz ausbauen können.

Sie werden derzeit in zahlreiche spannende Projekte am Markt eingebunden und können sich dadurch wertvolles Know-how über verschiedene Kontexte hinweg erarbeiten.

Falls sie selbst feststellen, dass sie den intensiven Lifestyle, der mit der Beratungstätigkeit einhergeht, nicht mehr mitgehen wollen, stehen ihnen zugleich alle Türen auf der Industrieseite offen.



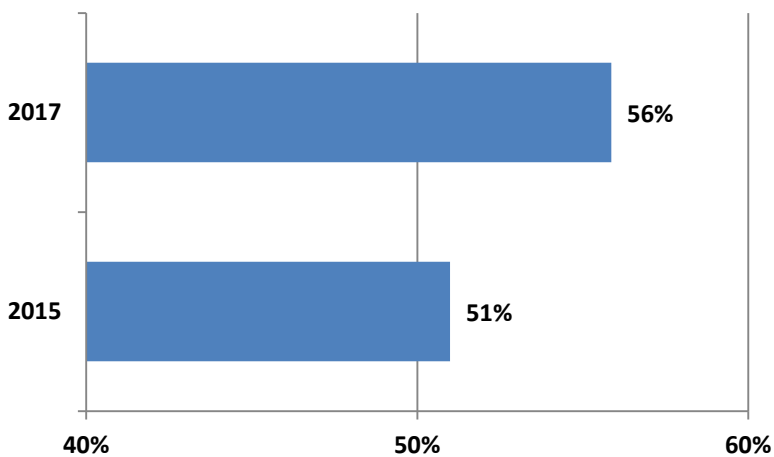
„Wer heute Berater ist, kann sich transformationale Kompetenzen aneignen, die für eine langfristig erfolgreiche Karriere erforderlich sind. Lange waren die Perspektiven für Consultants nicht so gut wie derzeit.“

**Daniel Nerlich**

Partner, Leiter Business & Professional Service/Technology Deutschland,  
Odgers Berndtson



**„Im zurückliegenden Jahr habe ich mindestens ein Bewerbungsgespräch mit Ausrichtung auf eine Stabs- / Linien-Position außerhalb des Consultings geführt.“**



Im Vergleich zur letzten Befragung im Jahr 2015 blicken die Befragten auf eine leicht gesteigerte Aktivität zurück, mit der sie Interviewprozesse in der Industrie geführt haben. Es bleibt dabei: Mehr als die Hälfte der Befragten liebäugelte im Vorjahr mit einem Wechsel „auf die andere Seite“.

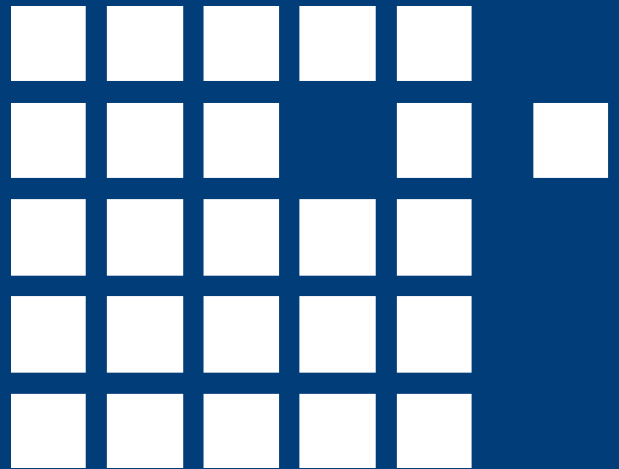
Ob ein solcher Wert auch in der nächsten Befragung erzielt wird, ist aufgrund der zuvor schon beschriebenen, sehr guten Projekt- und Marktlage fraglich.

# Erhebungsmethode und Teilnehmer



Zwischen dem 11. und 29. Januar 2017 wurden insgesamt 2.425 Unternehmensberater aus dem Odgers-Berndtson-Karrierenetzwerk im Rahmen eines geschlossenen Online-Survey-Designs befragt. Die Rücklaufquote lag bei 6,4 %. Der durchschnittliche Studienteilnehmer wies die folgenden Merkmale auf:

- Management- / Strategieberater (43 %)
- Derzeit tätig für eine internationale Großberatung mit > 1.000 Mitarbeitern (43 %) und einem Umsatz von € 1 Mrd. und mehr (31 %)
- Männlich (95 %)
- 30–50 Jahre alt (30–40 Jahre: 35 %; 40–50: 35 %)
- Senior Professional (30 %) bzw. Partner (37 %)



Odgers Berndtson ist seit über 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeitern in 30 Ländern suchen wir qualifizierte Führungskräfte und Spezialisten für Unternehmen in allen Branchen, öffentlichen Verwaltungen und Not-for-Profit-Organisationen. Um auf die branchenspezifischen Bedürfnisse unserer Klienten bestmöglich einzugehen, arbeiten unsere Berater in international vernetzten Industry Practices.

[www.odgersberndtson.com](http://www.odgersberndtson.com)