



# Consulting-Monitor 2014

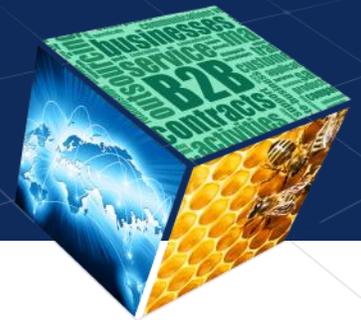
Paradigmenwechsel vom **Up or out** zum **Cherish or perish**



”

We have come to the conclusion that the same forces that disrupted so many businesses [...] are starting to reshape the world of consulting.

Clayton M. Christensen, Dina Wang, Derek van Bever: Consulting on the Cusp of Disruption. Harvard Business Review, November 2013.

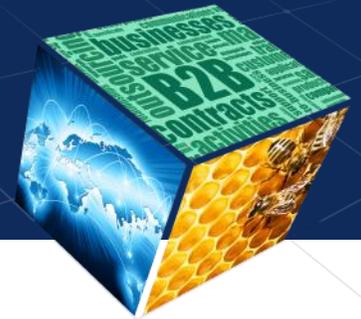


# Hintergrund der Studie

Im Jahr 2014 wird das Wachstum des deutschen Beratungsmarktes eine weitere Abkühlung erfahren. Der Kampf um Marktanteile im reifenden Beratungssegment nimmt gleichzeitig an Intensität zu: Zahlreiche **Akquisitionen und Fusionen**, die auch namhafte und international führende Beratungshäuser betreffen, dokumentieren eine deutliche Marktkonsolidierung. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften und IT-Outsourcer drängen verstärkt in das Feld der klassischen Managementberatung und bauen ihre Advisory-Einheiten erheblich aus.

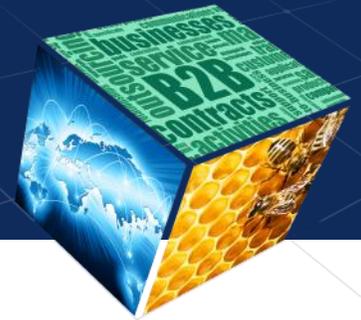
Die **zunehmende Preissensitivität** der Auftraggeber aufgrund professionalisierter Fachbereiche und Einkaufseinheiten setzt zusätzlich die Tagessätze unter Druck. Klienten fordern immer häufiger, dass Berater ihr Honorarmodell vom Erfolg des gemeinsamen Projekts abhängig machen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung beschäftigt sich die vorliegende Studie mit den Befindlichkeiten der einzelnen Consultants: Welche Konsequenzen ziehen die Unternehmensberater selbst für ihre **individuelle Karriereplanung**? Nehmen Consultants überhaupt einen signifikanten Wandel in ihrer Zukunft wahr?



# Executive Summary

- Consultants sehen das Geschäftsmodell der Unternehmensberatung zunehmend unter Druck und gehen davon aus, dass sich Beratungshäuser massiv verändern müssen
- Aktuell und zukünftig gefragt: Spezialisierung, Seniorität, Return on Consulting, Implementierungskompetenz
- Unternehmensberatungen werden durch den Wandel zunehmend Schwierigkeiten haben, qualifiziertes Personal zu gewinnen
- Erhöhte Wechselneigung der Berater für das Jahr 2014 aufgrund der Marktveränderungen
- Wenn ein Wechsel erwogen wird, dann eher in Richtung Industrie oder zu einer Boutique-Beratung
- Berater wünschen sich von den Industrieunternehmen, zu denen sie wechseln würden, inhaltlich herausfordernde Aufgaben, gutes Führungsverhalten des Vorgesetzten und eine valide Karriereperspektive ...
- ... und bringen im Tausch dafür eine überdurchschnittliche Problemlösungskompetenz ein



# Wie stark ist der Veränderungsdruck?

## Berater nehmen Notwendigkeit zu massivem Wandel wahr

Das Geschäftsmodell der klassischen Unternehmensberatung gerät derzeit durch verschiedene Ursachen (z. B. durch Professionalisierung der Fachbereiche auf der Kundenseite, striktere Beraterauswahl durch den Einkauf, Preissensibilität, etc.) verstärkt unter Druck:

**81%** Zustimmung

Beratungsunternehmen werden sich kurz- bis mittelfristig massiv verändern müssen, um erfolgreich am Markt sein zu können:

**76%** Zustimmung

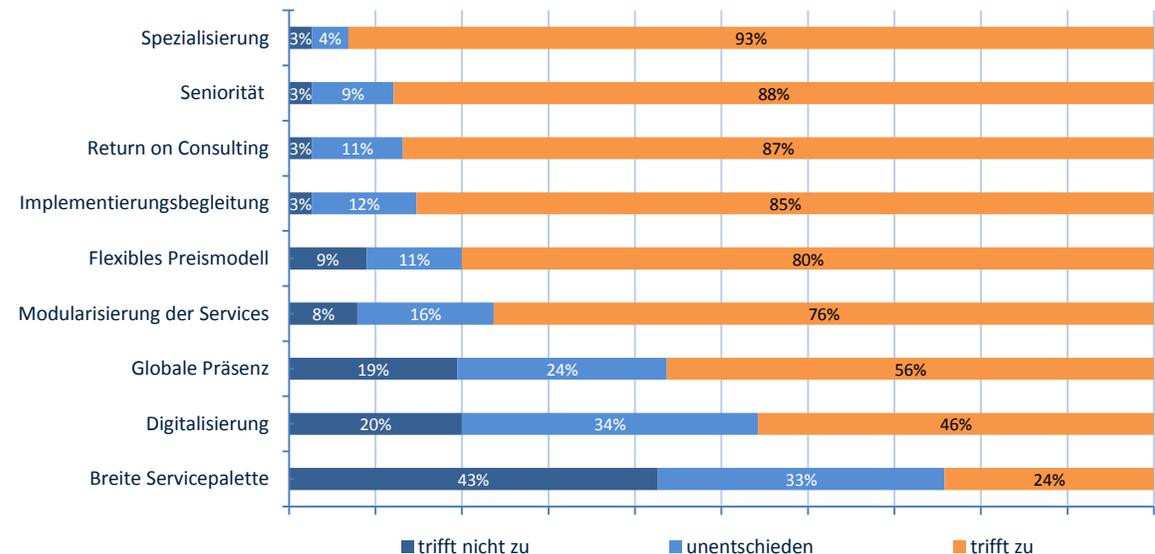


# Welche Kompetenzen sind künftig gefragt?

## Spezialisierung, Seniorität, Return on Consulting, Implementierungskompetenz

Wie müssen Beratungshäuser zukünftig aufgestellt sein, um den hohen Anforderungen der Auftraggeber gerecht werden zu können? Nicht in der Verbreiterung der Service-Palette, sondern im Gegenteil, in der fachlichen oder branchenseitigen Spezialisierung wird der Königsweg gesehen.

Die Digitalisierung von Beratungsprodukten oder von internen Prozessen spielt aus Sicht der Befragten – noch – eine untergeordnete Rolle im Wettbewerb um Marktanteile.





# Welche Konsequenzen für Beratungsfirmen?

## Brain Drain und zunehmende Risiken

Die Tatsache, dass der Beratungsmarkt nicht mehr nur positive Wachstumssignale sendet, wird als kritischer Aspekt für die Gewinnung von qualifiziertem Personal wahrgenommen. Bei zunehmender Unsicherheit für die Karriereplanung und gegebenenfalls stagnierenden Gehältern liegt die Vermutung nahe, dass High Potentials eher in Richtung attraktiver Industriepositionen streben werden. Nur 17% der Befragten sehen positive Konsequenzen für die Branche.

„Aufgrund der aktuellen Veränderungen im Beratungsmarkt erwarte ich **für die Beratungsbranche insgesamt...**“

- 1.** Zunehmende Schwierigkeiten, sehr gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen (69% Zustimmung)
- 2.** Mehr Unsicherheit und Risiko für die Karriereplanung (66% Zustimmung)
- 3.** Stagnierende Gehaltsniveaus (53% Zustimmung)



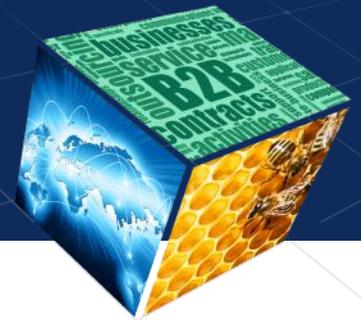
# Veränderungen für den Berater persönlich?

## Chance und Risiko zugleich

Während sich der Beratungsmarkt in zunehmend schwierigerem Fahrwasser befindet, sehen die Berater in diesem Kontext für sich selbst eher Chancen. Volatilität und Risiken werden subjektiv ebenso wahrgenommen, jedoch besteht für den Einzelnen immer noch die Möglichkeit zum Exit – dem Sprung aus der Beratungsindustrie hinaus. Eine Stagnation des persönlichen Karriereweges halten insgesamt nur 22% der Befragten für wahrscheinlich.

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

1. Positive Konsequenzen (47% Zustimmung)
2. Mehr Unsicherheit und Risiko (40% Zustimmung)
3. Eine schlechtere Gehaltsentwicklung (32% Zustimmung)



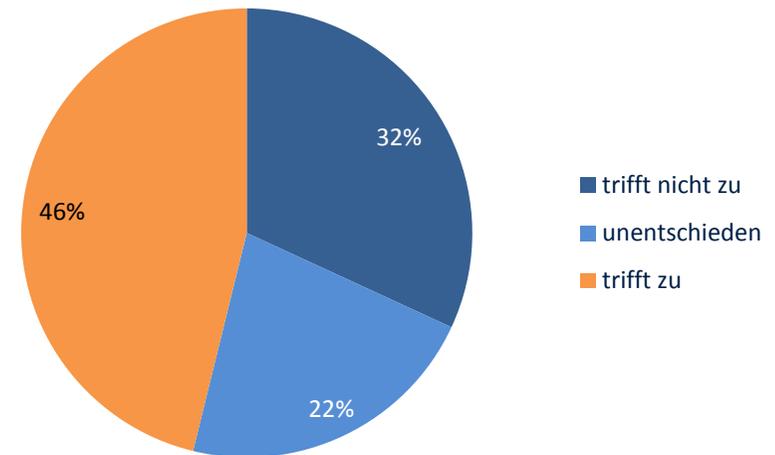
# Wechsel durch Wandel?

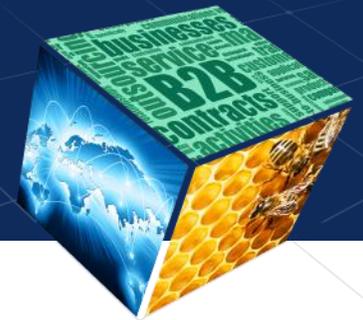
## Entwicklungen lassen Berater am Arbeitsmarkt aktiver werden

„Ein beruflicher Karriereschritt in den kommenden 12 Monaten ist aufgrund der Veränderungen im Beratungsmarkt für mich persönlich wahrscheinlicher geworden.“

Auf diese Frage fielen die Antworten recht breit verteilt aus, wie in der aufgeführten Grafik zu ersehen ist.

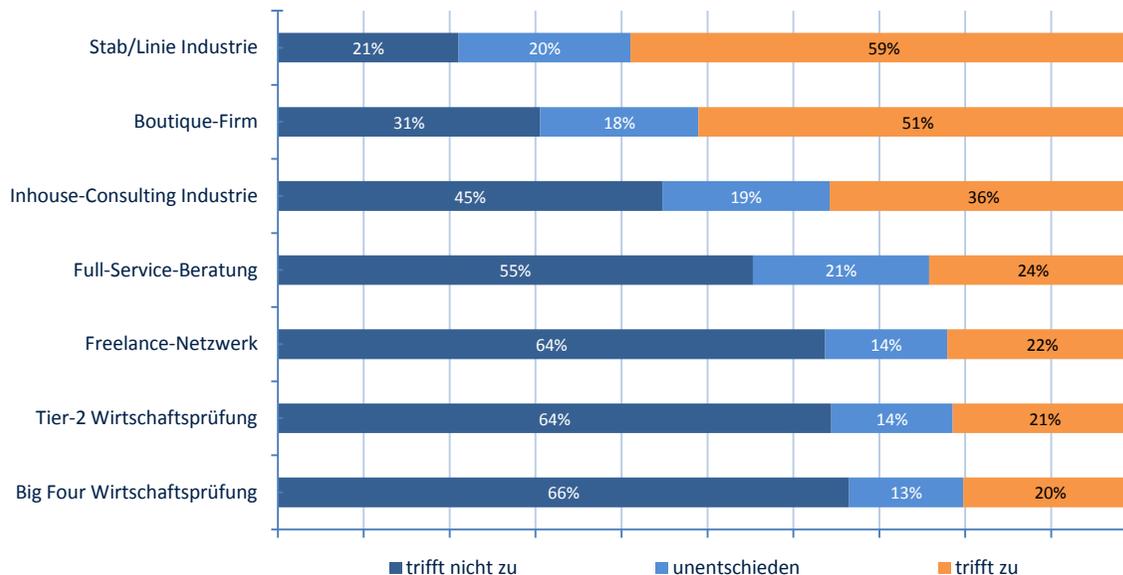
Bei genauerer Betrachtung ist jedoch festzustellen, dass immerhin etwa die Hälfte der Befragten einen eigenen Karriereschritt explizit deshalb erwägt, *weil sich der Beratungsmarkt verändert*. Die Tatsache, dass nur knapp ein Drittel der Befragten einen Einfluss der Marktveränderungen ausschließen kann, belegt den Effekt umso eindrucksvoller. Dies sind beachtliche Ergebnisse, da sie die subjektive Einschätzung für das eigene Handeln reflektieren und dadurch besonders hohe Aussagekraft besitzen.





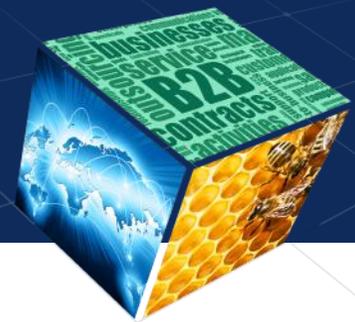
# Karriereschritt – aber wohin?

## Industrie oder Boutique-Beratung



Es sind vor allen Dingen Positionen jenseits der Beratung, die angestrebt werden: Neben klassischen Stabs- oder Linienpositionen kommt auch der Zwischenschritt über das Inhouse-Consulting in Frage.

Wenn ein Wechsel innerhalb der Branche erfolgt, so geht der Trend in Richtung der mittelständischen, oftmals inhabergeführten Beratungshäuser mit spezialisiertem Kompetenzprofil. Bemerkenswert ist die Erkenntnis, dass sich Wirtschaftsprüfungsgesellschaften trotz der Zukäufe der vergangenen Monate noch nicht als attraktive Arbeitgebermarken im Consulting etabliert haben.

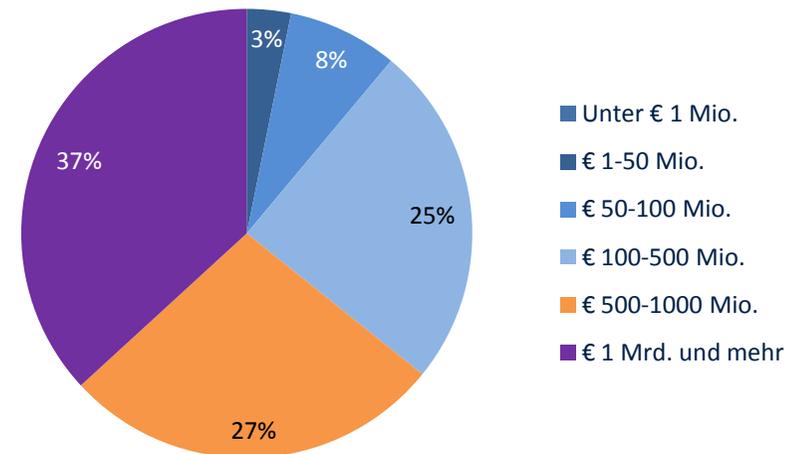


# Gewünschte Organisationsgröße?

## Konzern oder gehobener Mittelstand

Mit Blick auf die Marktpositionierung des zukünftigen Arbeitgebers lässt sich eine deutliche Präferenz für zwei Segmente ausmachen: internationale Großkonzerne sowie der gehobene, internationale Mittelstand. In diesen Umfeldern sehen Berater die besten Chancen, ihre Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften beidseitig gewinnbringend einzusetzen. Insbesondere diese Firmen lassen vermuten, inhaltlich attraktive Aufgaben und eine langfristige Karriereperspektive zu bieten.

Bei kleinen und mittleren Betrieben werden diese Aspekte weniger positiv bewertet. Zudem ist zu erwarten, dass hier zu große gehaltliche Konzessionen zu machen sind.





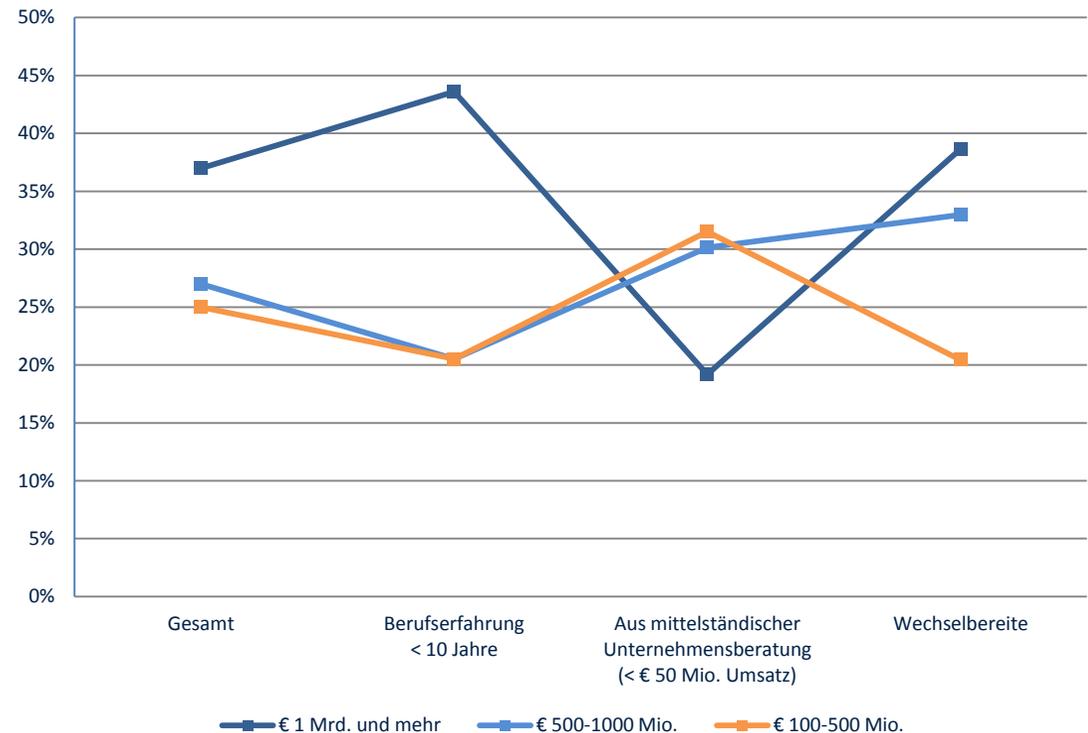
# Gibt es Unterschiede in den Präferenzen?

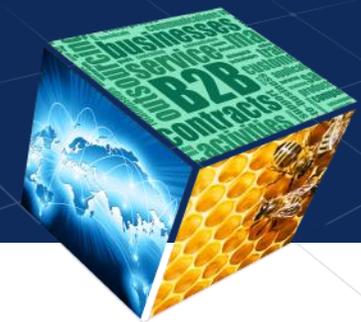
## Consultants mittelständischer Beratungen meiden Großkonzerne

Betrachtet man die Ergebnisse zur gewünschten Arbeitgebergröße (nach Umsatz) genauer, so sticht ein Ergebnis besonders heraus: Consultants, die aktuell in mittelständischen Beratungshäusern arbeiten, können sich auch in Zukunft eher ein mittelständisches Umfeld vorstellen.

Jüngere Berater tendieren hingegen klar in Richtung der Großkonzerne.

Die Gruppe derjenigen, die sich 2014 einen Wechsel vorstellen können, liegt im Gesamttrend und präferiert die größeren, internationalen Arbeitsstrukturen.



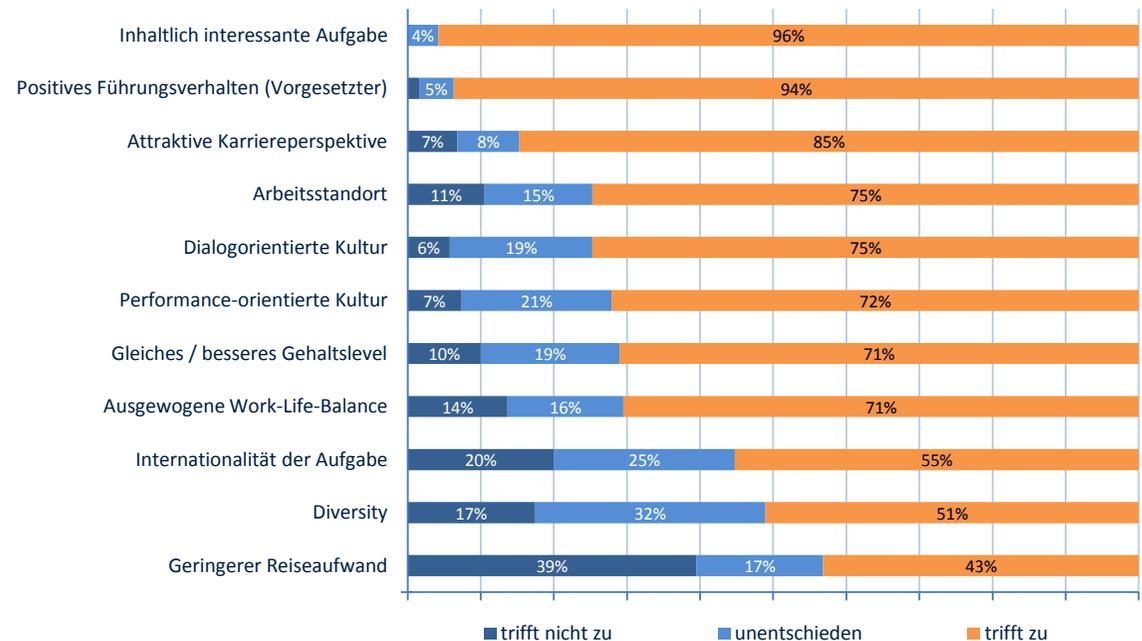


# Was muss die Industrie anbieten?

## Arbeitsinhalte, Kontext und Perspektiven

Damit sich Berater für ein Angebot aus der Industrie oder Finanzwirtschaft entscheiden, sollte der Arbeitgeber einige wesentliche Aspekte anbieten: Während die Reduktion des Reiseaufwandes nicht wesentlich ist, wird vor allen Dingen die inhaltlich anspruchsvolle und herausfordernde Aufgabe relevant für die Entscheidung sein.

Zusätzlich werden das Führungsverhalten des zukünftigen Vorgesetzten und die in Aussicht gestellte Karriereperspektive maßgebliche Faktoren darstellen. Interessant ist die Tatsache, dass das zukünftige Gehalt nur eine sekundäre Rolle spielt.



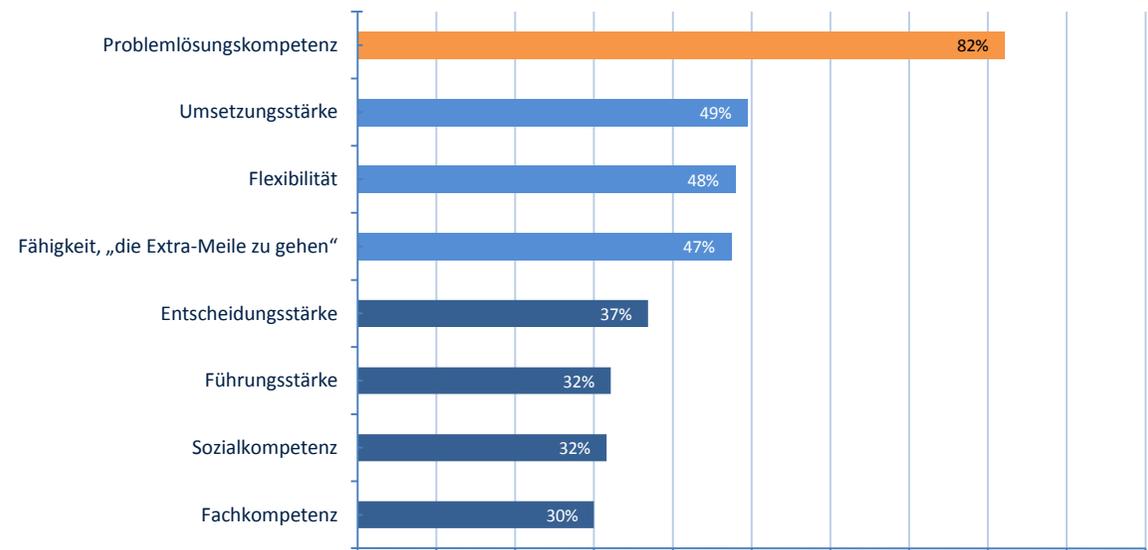


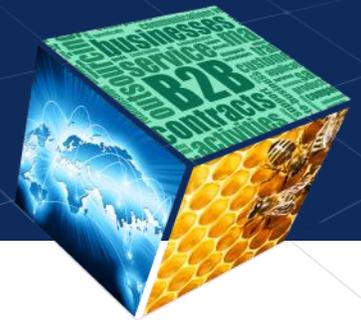
# Was bringen Berater in die Industrie ein?

## Die Fähigkeit, Probleme zu lösen

Berater sehen mit großem Abstand eine spezifische Fähigkeit, die sie als Mehrwert in eine interne Position jenseits der Beratung einbringen können: die überdurchschnittliche Kompetenz, Probleme effektiv lösen zu können.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass Consultants nicht im spezifischen Fachwissen das Alleinstellungsmerkmal ihrer Person sehen – eine Zustimmung von nur 30% untermauert dies. Aus Sicht der Berater ist die eigene Toolbox an universell einsetzbaren Methoden- und Lösungsansätzen gut gefüllt, während die Kenntnis spezifischer Fachdetails zweit-rangig gesehen wird.





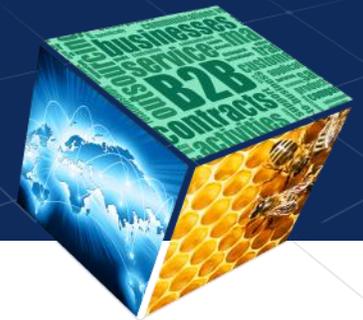
# Kommentar

Der Unternehmensberatungsmarkt ist in Bewegung – dies ist nicht nur medialer Hype, sondern wird auch von den Beratern selbst wahrgenommen. Ein „Weiter so!“ scheint nicht die erfolgversprechende Strategie zu sein, um in Zukunft positiv bei den Klienten positioniert zu sein.

Innovative Serviceansätze, strategische Allianzen und Joint Ventures – diese neu entstehenden Geschäftsmodelle und Marktteilnehmer sorgen dafür, dass für den einzelnen Berater das Angebot an Optionen und Wahlmöglichkeiten zur Karriereentwicklung trotz Konsolidierungstendenzen sogar vielfältiger wird. Zugleich werden immer weniger qualifizierte Bewerber zur Verfügung stehen, die sich für eine Karriere im volatilen Beratungsmarkt gewinnen und langfristig binden lassen. Aus dem weit verbreiteten Up-or-Out-Prinzip wird so in Zukunft ein **Cherish or Perish**: Consultants erwarten, dass ihnen ein hohes Maß an Wertschätzung, Freiraum und Förderung von ihren Beratungsfirmen geboten wird. Fällt dies nicht wie gewünscht aus, wechseln sie – Optionen dafür stehen ihnen zahlreich zur Verfügung.



**Daniel Nerlich**  
Manager / Studienleiter

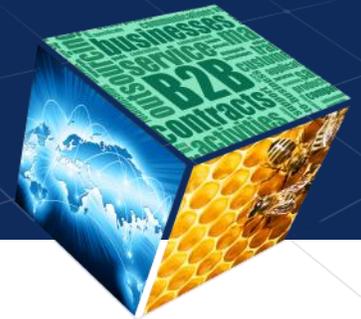


**Aus dem Up or out im Consulting wird ein Cherish or perish – die Marktmacht liegt schon bald bei den einzelnen Beratern.**

Geld in die Hand nehmen, um noch stärker in das Feld der Managementberatung vorzustoßen, ist das Image als Arbeitgebermarke im Consulting noch nicht auf gleicher Höhe mit den etablierten Platzhirschen. Wollen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ihre Consulting-Marke attraktiver positionieren, sollten Sie potenziellen Mitarbeitern veranschaulichen, dass mit dem breiteren Marktzugang gleichzeitig auch ein exzellentes Qualitätslevel und unternehmerische Strukturen einhergehen können. Wie weitere Ergebnisse unserer Studie nahelegen, prägt das Bild von starren, anonymen Konzernstrukturen aktuell noch die Wahrnehmung von den Wirtschaftsprüfern.

Auch **internationale Full-Service-Beratungen** wie beispielsweise Accenture oder Capgemini, die bisher stärker als Prozess- und IT-Beratungen wahrgenommen wurden, haben noch zu beweisen, dass ihr generalistischer Ansatz mit

Obwohl die **Wirtschaftsprüfungsgesellschaften** – wie unter anderem an der Akquisition von Booz & Company durch PricewaterhouseCoopers zu sehen ist – sehr viel



großer Service-Tiefe langfristig erfolgreich sein wird. Aktuell wird die Marktpositionierung dieser Häuser von den Beratern noch vorsichtig bis kritisch eingeschätzt. Auch diese „Beratungskonzerne“ sollten möglichst flache Hierarchien und unternehmerische Strukturen anbieten, um die Top-Talente im Markt zu gewinnen.

Die **internationalen Managementberatungen** wie McKinsey, die Boston Consulting Group oder Bain & Company haben zwei zentrale Aufgaben vor sich: Retention Management, also das langfristige Binden von Leistungsträgern, sowie die klare Kommunikation der eigenen Vision für die kommenden Jahre – mitsamt des damit verbundenen Karrieremodells.

Immer wahrscheinlicher wird für Berater ein Wechsel in eine Stabs- oder Linienposition in der Industrie, aber auch Boutique-Beratungen können als die großen Gewinner der Marktbewegungen gesehen werden. **Spezialisierten Beratungshäusern** wie Simon-Kucher & Partners, zeb/ oder Horváth & Partners wird von den Consultants die



Kompetenz zugesprochen, dem Kunden aufgrund des tieferen Branchen- oder Fachthemen-Know-hows einen Mehrwert zu bieten.



**Berater werden 2014 verstärkt in Richtung Industrie wechseln – jedoch nicht um jeden Preis.**

Können sich **Industrieunternehmen** im Jahr 2014 demnach auf eine Flutwelle an veränderungsbereiten Unternehmensberatern einstellen? Ganz ohne Gegenleistung werden Unternehmensberater auch 2014 nicht in die Industriepositionen wechseln. Um Berater zu einem Exit zu bewegen, muss ein herausfordernder Kontext vorhanden sein, der eine langfristig erfolgreiche Karriereentwicklung in Aussicht stellt.

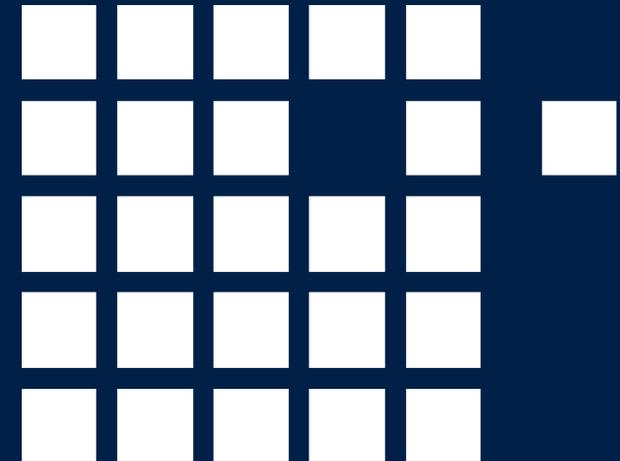
Schließlich senden unsere Ergebnisse noch ein optimistisches Signal der Consultants aus: Trotz steigender Risiken und Volatilität im Markt sind die Berater selbst davon überzeugt, für die anstehenden Veränderungen gut gewappnet zu sein und ihren persönlichen Karriereweg zu gehen.



# Erhebungsmethode und Teilnehmer

Zwischen dem 14. Januar und 9. Februar 2014 wurden insgesamt 1.743 Unternehmensberater aus dem Odgers-Berndtson-Karrierenetzwerk im Rahmen eines geschlossenen Online-Survey-Designs befragt. Die Rücklaufquote lag bei 10,9%. Der durchschnittliche Studienteilnehmer wies die folgenden Merkmale auf:

- Management-/Strategieberater (41% )
- Derzeit tätig für eine internationale Großberatung mit > 1.000 Mitarbeitern (49%) und einem Umsatz von € 1 Mrd. und mehr (38%)
- Männlich (92%)
- 40-50 Jahre alt (52%)
- Senior Professional (41%) bzw. Partner (39%)
- > 10 Jahren Berufserfahrung (79%)



Odgers Berndtson ist seit fast 50 Jahren eines der weltweit führenden Unternehmen für Executive Search und Führungskräftebeurteilung. Mit rund 1.000 Mitarbeitern in 29 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)