ODGERS BERNDTSON

Consulting-Monitor 2015

Zweite jährliche Erhebung zu Entwicklungen im deutschsprachigen Beratungsmarkt

Inhalte

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

II. Executive Summary

III. Ergebnisse im Detail

1. Exzellente Mitarbeiter
2. Karrierepfade
3. Marktveränderungen
4. Kompensationslevel
5. Generation Y
6. Digitalisierung

IV. Kommentar

V. Erhebungsmethode und Teilnehmer

I. Anlass und Zielsetzung der Befragung

Seit Gründung der ersten Unternehmensberatung im Jahr 1886 hat der Markt vermutlich keine derart tiefgreifende Trans-formationen erlebt: Innerhalb der Consulting-Industrie werden derzeit über Jahrzehnte gültige Strukturen überdacht, zahlreiche Innovationen und neuartige Geschäftsmodelle entstehen.

Was zum einen als Risiko und Bedrohung betrachtet werden kann, wird von anderen als strategische Chance identifiziert, die etablierte Marktverteilung auf-zumischen.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen beschäftigt sich der jährlich erhobene Consulting-Monitor von Odgers Berndtson mit den Befindlichkeiten der einzelnen Consultants: Welche Trends und Entwicklungen sind auszumachen? Welche Konsequenzen ziehen die Unternehmensberater daraus für ihre individuelle Karriereplanung? Nehmen Consultants überhaupt einen signifikanten Wandel in ihrer Zunft wahr?

II. Executive Summary

Exzellente Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist eine der größten Herausforderungen für Unternehmens-beratungen.

1

Der Wechsel in eine Industrieposition ist nach wie vor der Königsweg für Consultants – und im aktuellen Marktumfeld sehr wahrscheinlich.

2

Der Wandel im Beratungsmarkt schreitet voran, wird aber nicht mehr so negativ gesehen wie noch im letzten Jahr.

3

Berater sehen ihr Gehaltsniveau überwiegend als angemessene Kompensation für ihre intensive Arbeit an.

4

Die Generation Y wird Beratungshäuser als Arbeitgeber verändern – die Arbeit als Freelancer gewinnt an Attraktivität.

5

Digitalisierung und der Aufbau digitaler Geschäftsmodelle sind Kompetenzen, die für den Erfolg von Beratungshäusern entscheidend sind.

6

III. Ergebnisse im Detail

Wie wenige andere Industrien ist die Consulting-Branche auf exzellent ausgebildetes Personal angewiesen: Es bedarf analytisch starker, sehr gut qualifizierter und kommunikativer Persönlichkeiten, um den Kunden Beratungsleistungen zu hohen Tagessätzen verkaufen zu können. Das Gewinnen dieser Top-Talente im Markt ist aufgrund dessen eines der entscheidenden Themen für den Unternehmenserfolg. Die Veränderungen im Beratungsmarkt tragen aus Sicht der Befragten dazu bei, dass Beratungshäuser in der Zukunft immer größere Schwierigkeiten haben werden, die Talent-Pipeline zu füllen. Ist Beratung nicht mehr sexy?

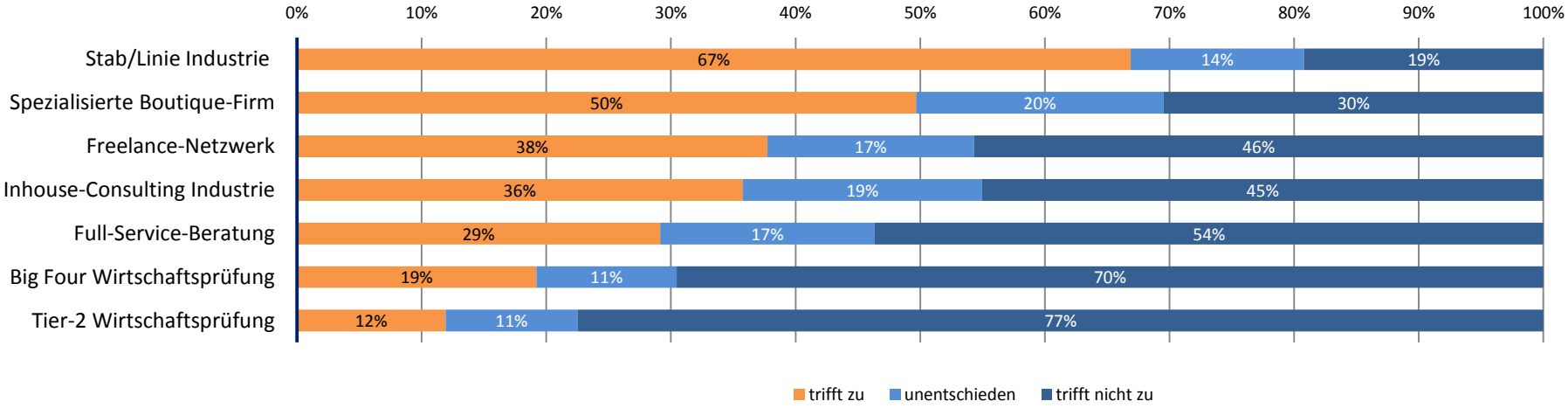
71 Prozent stimmen zu, dass es Consulting-Firmen im Kontext des aktuellen Wandels schwerer fallen wird, sehr gut qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

50 Prozent geben an, dass es ihrem eigenen Arbeitgeber immer schwerer fällt, exzellent qualifizierte Berufseinsteiger zu finden.

65%

nehmen wahr, dass Startups und dynamische Digital-Firmen bei der Rekrutierung von Top-Talenten zunehmend in Konkurrenz zu Unternehmens-beratungen treten.

2 Karrierepfade

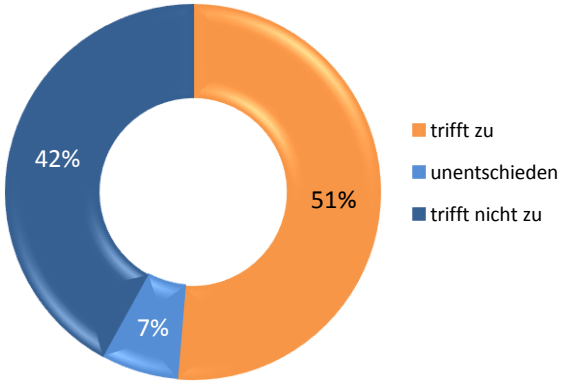


Welcher Karriereschritt ist aufgrund der Veränderungen im Markt für Unternehmensberater wahrscheinlicher geworden?

Auf diese Frage gibt es eine eindeutige Antwort: Eine attraktive Position in der Industrie zu übernehmen, ist nach wie vor die Idealvorstellung von Unternehmensberatern. Wie im letzten Jahr folgt auf dem zweiten Rang die Arbeit in einer branchenseitig oder fachlich spezialisierten Unternehmensberatung. Größter Gewinner der diesjährigen Befragung sind Freelance-Netzwerke: Im Vergleich zum Vorjahr konnte diese flexible Arbeitsform um sechzehn Prozentpunkte gewinnen, schob sich damit auf den dritten Platz vor und verwies das Inhouse-Consulting auf Platz vier. Deutlich verloren haben die Tier-2 Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften, auch *Next Ten* bezeichnet, die bei der Zustimmung zehn Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr einbüßen und damit den letzten Platz des Rankings einnehmen.

2 Karrierepfade

„Im zurückliegenden Jahr habe ich mindestens ein Bewerbungsgespräch mit Ausrichtung auf eine Stabs- oder Linienposition außerhalb des Consultings geführt.



Handlungsabsicht ist nicht unbedingt äquivalent zur tatsächlichen Umsetzung. Um der Affinität für einen Sprung „auf die andere Seite“ noch besser auf den Grund zu gehen, haben wir Berater gefragt, ob sie bereits konkrete Schritte in diese Richtung gesetzt haben.

Gut die Hälfte der Berater ist nicht nur latent offen für diesen Karrierepfad, sondern investiert sich aktiv in entsprechende Bewerbungsprozesse.

Es ist jedoch davon auszugehen, dass nicht bei allen dieser Bewerbungsgespräche eine unmittelbare Veränderungsabsicht zugrunde lag – viele Berater schauen opportunistisch in den Markt und loten Chancen aus, wägen dabei zugleich Risiken ab.

2 Karrierepfade

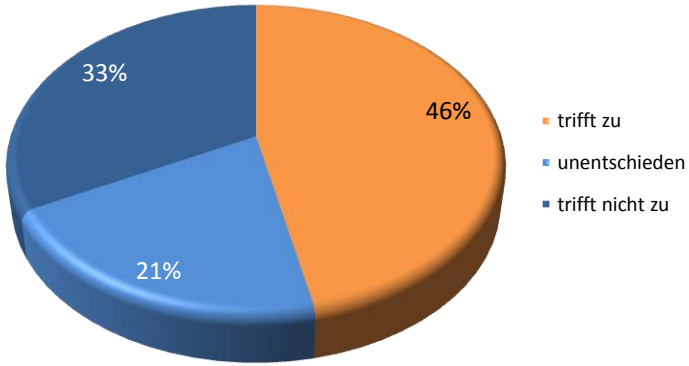
Dass ein Arbeitgeber-wechsel jenseits des Consulting-Geschäfts als äußerst attraktive Karriereoption gesehen wird, haben die bisherigen Ergebnisse belegt. Doch wie konkret ist die Wechsel-bereitschaft von Beratern im Allgemeinen?

Auch zu Beginn des Jahres 2015 lässt sich eine erhöhte Wechselbereitschaft auf Seiten der Unternehmens-berater ausmachen.

Wie im letzten Jahr ist knapp die Hälfte aller befragten Consultants offener für einen Arbeitgeberwechsel und kann sich diesen noch im laufenden Jahr vorstellen.

Die Veränderungen am Markt hinterlassen demnach noch immer ihre Spuren.

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



2 Karrierepfade

42 Prozent können sich selbst vorstellen, als Freelance-Berater tätig zu sein.

41 Prozent stimmen zu, dass Online-Freelance-Plattformen künftig den klassischen Consulting-Firmen spürbar Marktanteile abnehmen werden.

Ist die Festanstellung zukünftig als Auslaufmodell innerhalb der Unternehmensberatung zu sehen? Immerhin zwei von fünf Beratern können sich heute vorstellen, als Freiberufler am Markt tätig zu sein – **frei, flexibel und selbstbestimmt**. Dieser Trend wird mit großer Wahrscheinlichkeit verstärkt, wenn die heutigen Young Professionals der so genannten Generation Y (geboren nach 1980) ihrem häufig geäußerten Wunsch nach flexibleren Arbeitsmodellen nachkommen möchten.

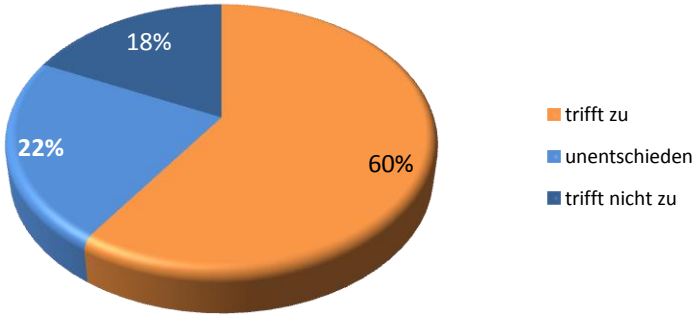
Als Freelancer hat man jedoch immer auch die Herausforderung, sich selbst am Markt zu verkaufen. Wer hier nicht über ausreichende Akquisitionserfahrung oder Netzwerkkontakte verfügt, wird es schwer haben. Umso mehr rücken **Online-Freelance-Plattformen** in den Fokus, die den Freiberuflern die Projektakquisition erleichtern und Transparenz in den Markt bringen. Über 40 Prozent der Befragten sehen in diesen neuen Angeboten eine ernsthafte Konkurrenz für die angestammten Beratungshäuser.

Consultants
sehen ihre Branche
im Umbruch befindlich.

Während sie für ihre
Arbeitgeber eher Heraus-
forderungen und Risiken
antizipieren, blicken Berater
ihrer eigenen Zukunft sehr
optimistisch entgegen.

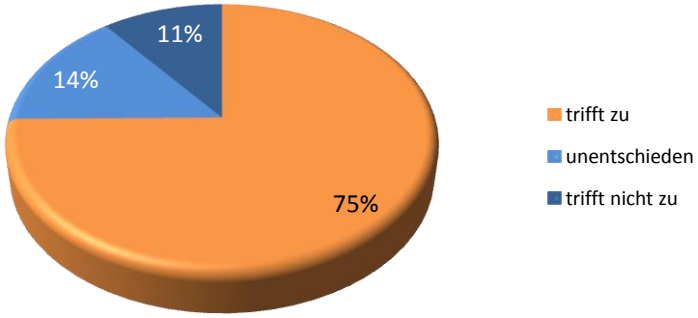
3 Marktveränderungen

Aus meiner persönlichen Erfahrung ist das Geschäftsmodell der klassischen Unternehmensberatung in den vergangenen 12 Monaten verstärkt unter Druck geraten.



Während im Jahr 2014 noch 81% der Befragten davon sprachen, dass sich das Geschäftsmodell der Unternehmensberatung zunehmend unter Druck befinde, zeigen die diesjährigen Ergebnisse eine Tendenz zur Entspannung (– 21%).

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

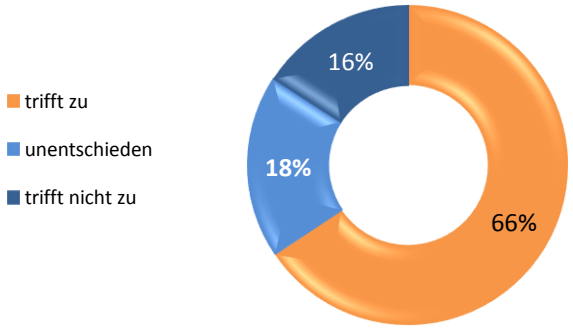


Die Notwendigkeit, massive Veränderungen umzusetzen, wird unverändert hoch und annähernd auf Vorjahresniveau (–1%) eingeschätzt: Noch immer sind etwa vier von fünf Beratern der Ansicht, dass sich Beratungshäuser schnellstens der Innovation in eigener Sache widmen sollten.

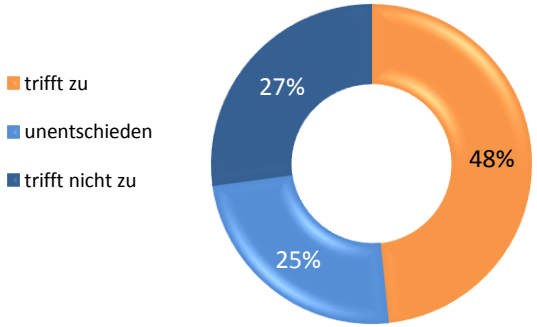
3 Marktveränderungen

Woran lässt sich ableiten, ob das Consulting-Geschäftsmodell unter Druck gerät? Was sind Symptome der Marktveränderung? Offenbar ist die Erwartungshaltung auf Kundenseite gestiegen: Zwei Drittel der Befragten sehen die Beratungshäuser zunehmend in der Pflicht, bereits Leistungen zu erbringen, bevor der Auftrag gewonnen worden ist. Erste Ergebnisse müssen bereits in die Verhandlungsphase eingebracht werden, was mit erhöhtem Aufwand und Kosten verbunden ist. Zudem wird auch tendenziell ein Preismodell gefordert, welches das Honorar der Consultants vom tatsächlichen Projekterfolg abhängig macht.

„Kundenunternehmen fordern zunehmend, dass die Unternehmensberater in Vorleistung gehen. Consultants müssen heute bereits beim Pitch erste Zwischenergebnisse präsentieren, was vor einigen Jahren noch kostenpflichtig abgerechnet worden wäre.

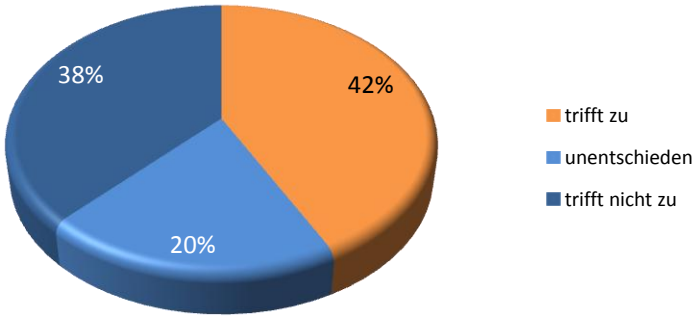


„Kundenunternehmen fordern von den Beratern immer häufiger eine erfolgsabhängige Vergütung, bei der das vereinbarte Honorar unmittelbar an den Projekterfolg gekoppelt wird.

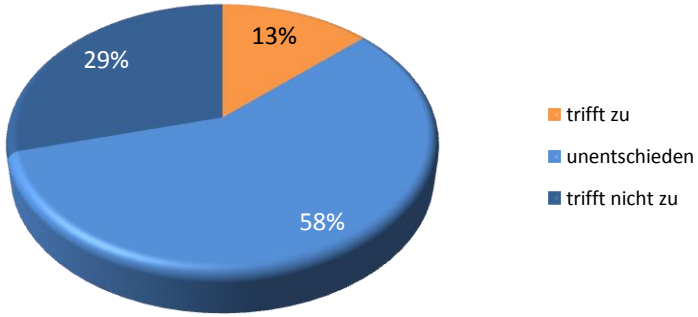


3 Marktveränderungen

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



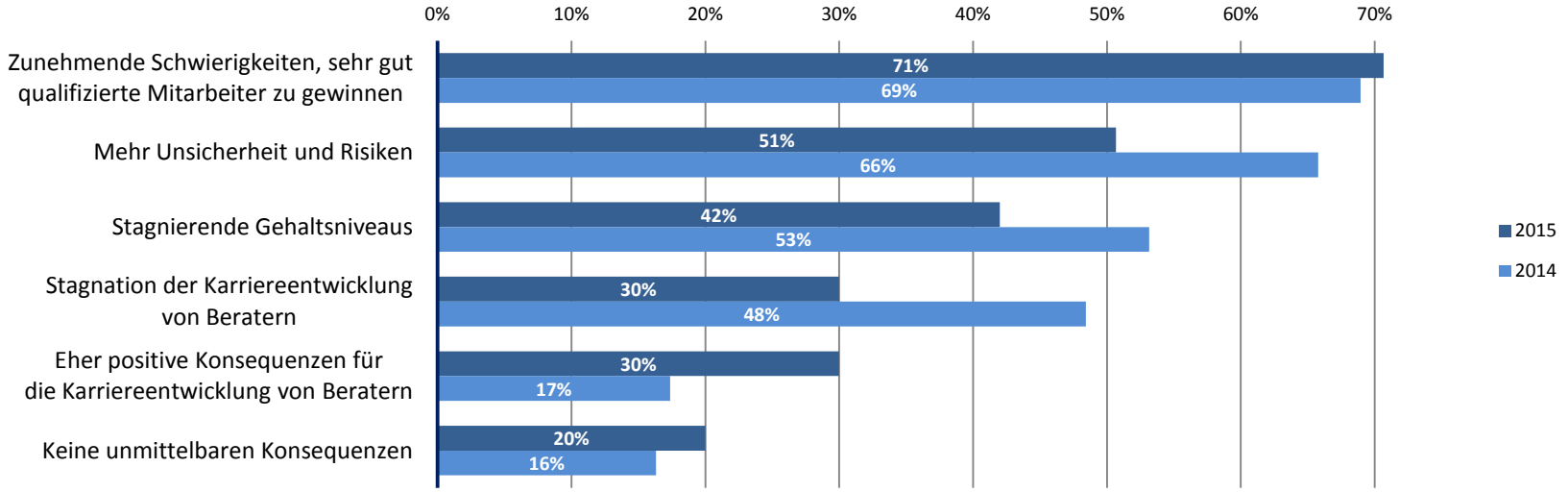
Der Kauf von Booz & Company (heute Strategy&) durch PricewaterhouseCoopers zählt im Beratungsmarkt zu einer der größten Akquisitionen der vergangenen Jahre. Aus meiner Sicht befindet sich der Integrationsprozess der beiden Firmen auf einem guten Weg.



Gibt es Beratungsanbieter, die den neuen Marktanforderungen besonders gut gerecht werden können? Die großen Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften verfolgen aktuell das Ziel, den Markt als innovativer *Disruptor* neu zu gestalten und bauen ihre Kompetenzen im klassischen Managementberatungsbereich massiv aus. Ob dies gelingt und auch kulturell zu leisten ist, kann heute scheinbar noch nicht abschließend beurteilt werden – knapp 60% trauen sich im konkreten Falle von PwC und Booz & Company (heute Strategy&) kein Urteil zu.

3 Marktveränderungen

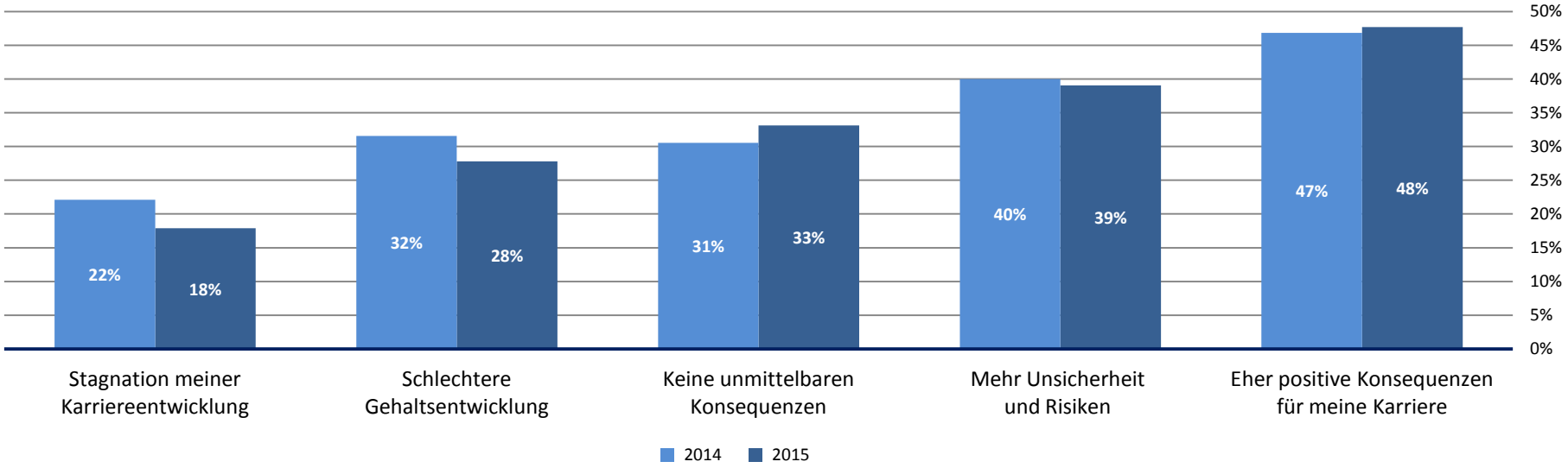
Aufgrund der aktuellen Veränderungen im Beratungsmarkt erwarte ich für die Beratungsbranche insgesamt… (Zustimmung)



Wie im Vorjahr sehen Consultants viele Unwägbarkeiten und negative Begleiterscheinungen der aktuellen Marktveränderungen. Im Vergleich zum Vorjahr fällt jedoch ins Auge, dass alleine die Schwierigkeit, exzellente Mitarbeiter zu finden, nochmals an Schärfe gewonnen hat (+2%). Alle weiteren Aspekte, die man als negativ bezeichnen kann (Unsicherheit, Risiken, stagnierende Gehaltsniveaus und Karrieremöglichkeiten), werden im Vorjahresvergleich weniger gewichtig wahrgenommen. Im Gegenteil: Der Anteil der Befragten, die dem Wandel sogar Positives zuschreiben, ist sogar deutlich gestiegen (+13%).

3 Marktveränderungen

Aufgrund der aktuellen Veränderungen im Beratungsmarkt erwarte ich für mich persönlich… (Zustimmung)



Auch im Hinblick auf die Konsequenzen für den individuellen Berater bestätigt sich die positivere Marktbetrachtung: Die negativen Aspekte (Stagnation der Karriere, schlechtere Gehaltsentwicklung und mehr Unsicherheiten oder Risiken) verlieren an Zustimmung.

Eine höhere Zahl an Befragten als noch 2014 sehen entweder keine unmittelbaren Konsequenzen (+2%) oder eher positive Folgen (+1%) für sich selbst.

55%

empfinden ihr Gehalt als einen angemessenen Ausgleich für die geleistete Arbeit, die intensive Arbeitsbelastung und den hohen Reiseaufwand. Nur knapp ein Viertel fühlt sich nicht angemessen kompensiert.

ODGERS BERNDTSON

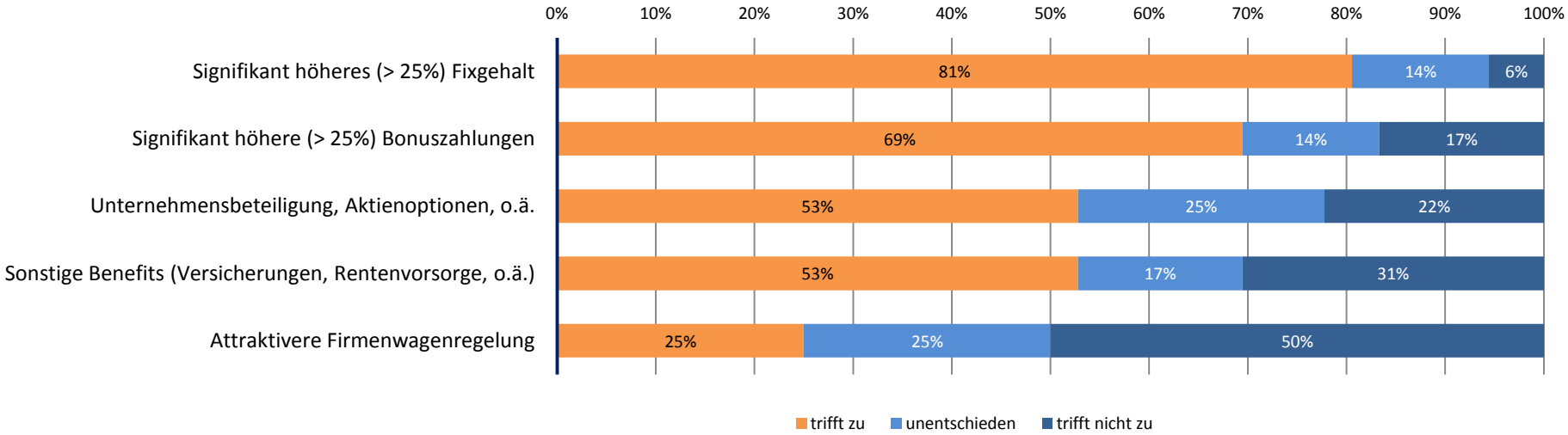
4 Kompensationslevel

Diejenigen, die sich nicht ausreichend kompensiert fühlen, haben wir gefragt:

Welche zusätzlichen Leistungen sollte Ihnen Ihr Arbeitgeber anbieten, damit Sie sich angemessen vergütet fühlen?

Monetäre Anreize stehen im Fokus des Interesses, wenn es darum geht, exzellente Leistung adäquat zu würdigen – sowohl im Fixgehalt als auch in der erfolgsabhängigen Bonuszahlung sollte nach Meinung der Consultants eine Erhöhung erfolgen. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass rund die Hälfte der Berater auch durch Formen der Unternehmensbeteiligung zu motivieren wäre.

Kaum eine Rolle spielt für Consultants, welcher Firmenwagen in der Garage steht. Dieser geldwerte Vorteil kann ohnehin nur am Wochenende genutzt werden.

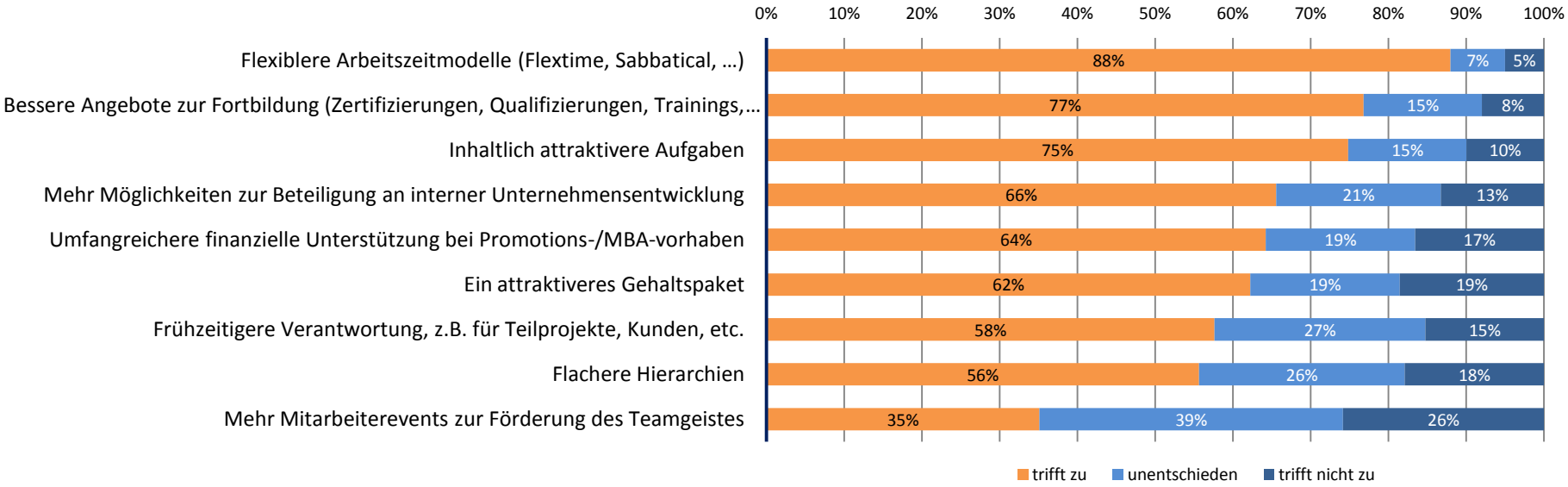


80%

stimmen zu, dass Unternehmensberatungen künftig ein Arbeitsumfeld bieten müssen, das den Lebensumständen der Generation Y besser entspricht.

5 Generation Y

Unternehmensberatungen sollten ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zukünftig folgende Angebote machen, um langfristig attraktiv zu bleiben…



Neben den hier aufgeführten Antwortkategorien, mit denen gängige Motive der Generation Y abgefragt werden sollten, bestand auch die Möglichkeit, eine offene Antwort zu hinterlegen. Insbesondere diese Nennungen der Befragten verdienen zusätzliche Beachtung: Die mehrfach angeführten Begriffe **Wertschätzung**, **Respekt**, **Begeisterung** und **Glaubwürdigkeit** sind diffuse, unspezifische Aspekte der Unternehmenskultur – und mit Geld nicht zu bezahlen.

„Das Thema Digitalisierung entwickelt sich mehr und mehr zu einem Wachstumstreiber für uns Consultants.

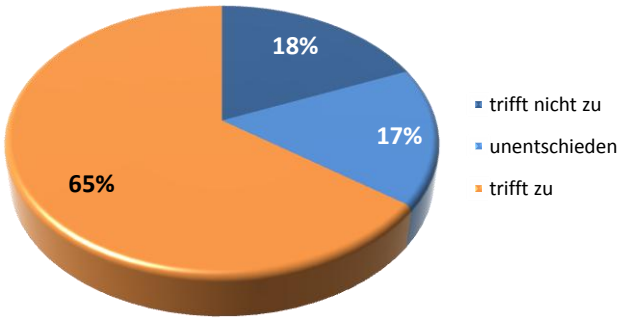
Hans-Werner Wurzel, Präsident des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater, Februar 2015

69%

sehen im Aufbau von Tochterfirmen und Joint Ventures, die sich mit dem Thema „Digital“ befassen, einen strategisch richtigen Schritt.

6 Digitalisierung

> Die Beratungsleistung an sich wird sich immer weiter digitalisieren: Der Kunde wird verstärkt multimedial und auf Basis von Big Data bzw. Data Analytics beraten.



Die Zeiten, in denen Kunden mit Abschluss-workshops und elaborierten Foliensätzen zufrieden zu stellen waren, sind vorbei. Heute und in Zukunft ist ein Consulting-Ansatz gefragt, der alle verfügbaren technischen Innovationen und eine umfangreiche Datenbasis zugrunde legt.

Dass Unternehmens-berater ihre Kunden darin befähigen, mit großen Datenmengen umzu-gehen, ist das eine. Dies wird eine der zentralen Beratungsleistungen der Zukunft sein.

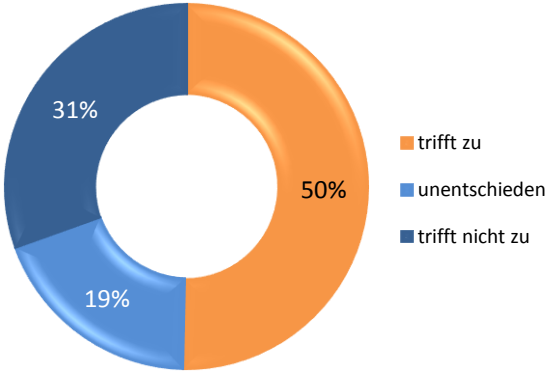
Big Data und Data Analytics sind jedoch gleichzeitig elementare Tools, damit Consultants selbst neuartige Zusammenhänge aufdecken und Ansätze für ihre Strategien oder Optimierungskonzepte erarbeiten können. Der heute zu beobachtende personelle Ausbau entsprechender Research- und Analyse-Einheiten bei Strategie- und Manage-mentberatungen ist Ausdruck dieser Entwicklung.

6 Digitalisierung

Werden wir in Zukunft wegen des Trends zur Digitalisierung neue Wettbewerber im Consulting-Markt berücksichtigen müssen? Können Firmen wie Google oder Amazon mit ihren mächtigen Analysetools und ihren Unmengen an Nutzerdaten verstärkt in die Beratung von Firmenkunden einsteigen?

Immerhin die Hälfte der Befragten hält dies für möglich.

„Technologiefirmen mit Data-Analytics-Kompetenz wie Google oder Amazon treten in direkte Konkurrenz zu angestammten Consultants."



Ob diese Technologiefirmen in der Lage sind und strategisch beabsichtigen werden, Marktanteile in größerem Umfang zu gewinnen, ist jedoch fraglich: So ist davon auszugehen, dass Beratung für diese Häuser nur eine Zusatzleistung neben dem Hauptgeschäft bleiben wird. Zwar können diese Professional Services gegebenenfalls margen-trächtig sein und die Kundenbindung stärken, zugleich droht die Gefahr, sich jenseits der Kern-kompetenzen zu stark zu diversifizieren.

IV. Kommentar

In welche Richtung entwickelt sich der Beratungsmarkt? Dem Pessimismus des vergangenen Jahres folgt eine zunehmend konkretere Vision vom Beratungsmarkt der Zukunft. So lassen sich die vorliegenden Ergebnisse im Vergleich zum Consulting-Monitor 2014 interpretieren.

Daniel Nerlich
Manager/Studienleiter

Consultants nehmen noch immer den dramatischsten Wandel seit Entstehen ihres Industriesegments Ende des 19. Jahrhunderts wahr. Zentrale Pfeiler ihrer Tätigkeit – wie beispielsweise das feste Honorarmodell oder der Kompetenzvorsprung gegenüber dem Kunden – geraten ins Wanken und lassen sich nicht mit flüchtigen Schönheitsreparaturen am Geschäftsmodell stabilisieren. Vielmehr sind derzeit Innovation und Mut zu Neuem gefragt. Jene Beratungshäuser, die in der Lage sind, ihren Mehrwert präzise herauszuarbeiten, und im Kopf des Auftraggebers gelistet sind, haben gute Erfolgsaussichten für die Zukunft. Exzellente Mitarbeiter sind und bleiben in diesem Zusammenhang die entscheidende Größe.

Kommentar

Freelance-Modelle werden zunehmend zur Konkurrenz für Beratungshäuser – der Kampf um die Talente intensiviert sich.

Der Konkurrenzkampf um die Talente im Markt verschärft sich seit Jahren – die größte Zahl ihrer Mitarbeiter werden Unternehmensberatungen, gewollt oder ungewollt, nach wie vor an die Industrie verlieren. Dies bleibt Teil der natürlichen Karriereevolution von Consultants.

Doch es gibt auch neue, ernst zu nehmende Konkurrenz in der Arena: Online-Plattformen für Freelancer schicken sich an, Unternehmensberatern den Sprung in die Selbstständigkeit durch höhere Transparenz zu erleichtern. Bereits heute stellen die Befragten fest, dass Freelance-Consulting eine Arbeitsform ist, die sich etablieren und den Markt dauerhaft ergänzen wird.

Auch Startups und Digitalfirmen üben eine immer stärkere Strahlkraft auf hochqualifizierte Potenzialträger aus.

Kommentar

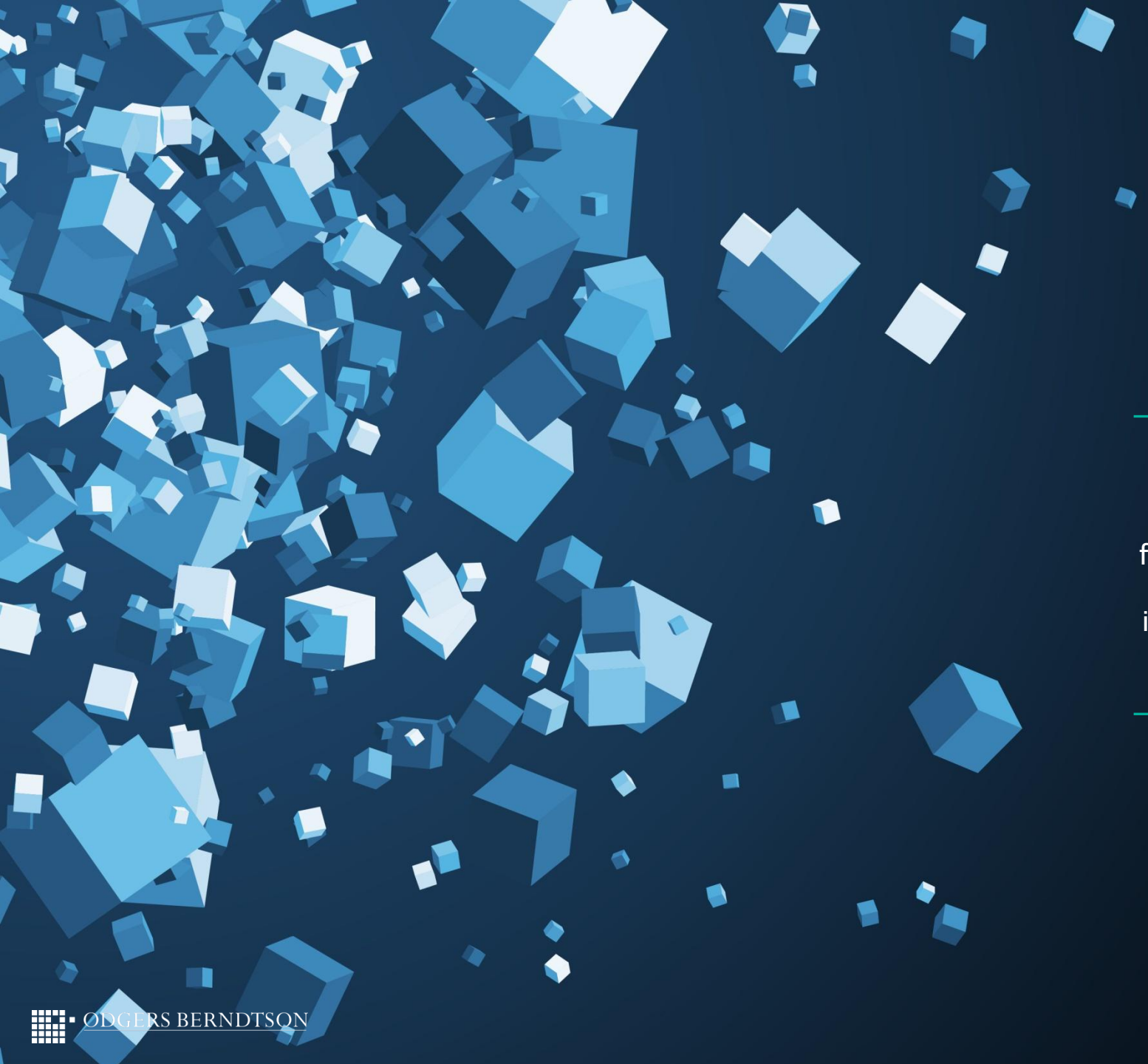
Was können Beratungsgesellschaften ihrerseits tun, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und zu bleiben? Ein höheres Gehalt alleine wird ganz sicher keine entscheidende Rolle spielen. Einen der höchsten Zustimmungswerte der gesamten Studie erzielt die Aussage, dass Beratungen künftig ein Arbeitsumfeld bieten sollten, welches den Lebensumständen und Erwartungshaltungen der jungen Mitarbeitergenerationen besser entspricht. Zusammengefasst lassen sich die folgenden Aspekte finden, die in diesem Kontext besonders wichtig sein werden:

1. **Stärkere Partizipation** – Möglichkeiten der Beteiligung am Unternehmen über Aktien/Equity
2. **Kultur** – Wertschätzung, Respekt, Anerkennung und Authentizität
3. **Flexibilisierung** – Zeitliche und räumliche Freiräume
4. **Förderung** – Exzellente Programme für das *life long learning*
5. **Inhaltliche Herausforderung** – Vielfältige und herausfordernde Arbeitsinhalte

Kommentar

Darüber hinaus ist eine weitere Frage ganz entscheidend: Werden es Beratungen zukünftig schaffen, sich diejenigen Bereiche des Arbeitskräftereservoirs zu erschließen, die sie bisher zu wenig ausschöpften – **Industriekandidaten und Mütter**? Erst wenn die Firmen in der Lage sind, eine noch bessere Integration von gestandenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen aus Industriepositionen zu leisten und flexiblere Arbeitskonditionen für Beraterinnen mit Kind zu bieten, können sie in signifikantem Umfang auf diese Talentpotenziale zurückgreifen. Ohne entsprechende Anstrengungen wird es gerade den großen Beratungshäusern in den kommenden Jahrzehnten vermutlich nicht möglich sein, die bewährten Arbeitsmodelle aufrecht zu halten.

Der einzelne Berater und die einzelne Beraterin können auch in diesem Jahr als Gewinner der Befragung ausgemacht werden. Sie sehen immer zahlreichere Alternativen für ihren persönlichen Karriereweg und können aktiv den Wandel ihrer Branche mitgestalten. Diese Perspektiven lassen optimistisch stimmen.



Der Beratungsmarkt wird digitaler, jünger, fluider – und bietet dem einzelnen Berater noch immer viele individuelle Chancen.

V. Erhebungsmethode und Teilnehmer

Zwischen dem 19. Februar und 8. März 2015 wurden insgesamt 2.398 Unternehmensberater aus dem Odgers-Berndtson-Karrierenetzwerk im Rahmen eines geschlossenen Online-Survey-Designs befragt. Die Rücklaufquote lag bei 7,3%. Der durchschnittliche Studienteilnehmer wies die folgenden Merkmale auf:

- Management-/Strategieberater (44%)
- Derzeit tätig für eine internationale Großberatung mit > 1.000 Mitarbeitern (41%) und einem Umsatz von € 1 Mrd. und mehr (28,5%)
- Männlich (87%)
- 40-50 Jahre alt (45,7%)
- Senior Professional (31%) bzw. Partner (49%)
- > 10 Jahre Berufserfahrung (81%)

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

Copyright © 2015 ODGERS BERNDTSON. All rights reserved.