

**Uwe Häußer**

# Studie über den Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland und Europa

Im Sinne einer Marktanalyse mit dem Schwerpunkt  
Marketing und Strategieberatung im  
Investitionsgüterbereich in ausgewählten Regionen

**Diplomarbeit**

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 1998 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832408978

**Uwe Häußer**

## **Studie über den Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland und Europa**

**Im Sinne einer Marktanalyse mit dem Schwerpunkt Marketing und Strategieberatung im Investitionsgüterbereich in ausgewählten Regionen**



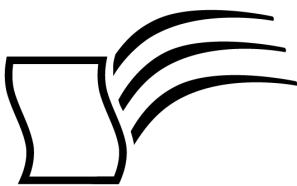
---

Uwe Häußer

# **Studie über den Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland und Europa**

*Im Sinne einer Marktanalyse mit dem Schwerpunkt  
Marketing und Strategieberatung im Investitionsgüterbereich  
in ausgewählten Regionen*

**Diplomarbeit  
an der Universität Fridericiana Karlsruhe (TH)  
April 1998 Abgabe**



**Diplomarbeiten Agentur**  
Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke  
und Guido Meyer GbR

**Hermannstal 119 k  
22119 Hamburg**

**agentur@diplom.de  
www.diplom.de**

ID 897

Häußer, Uwe: Studie über den Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland und Europa:  
Im Sinne einer Marktanalyse mit dem Schwerpunkt Marketing und Strategieberatung im  
Investitionsgüterbereich in ausgewählten Regionen / Uwe Häußer · Hamburg: Diplomarbeiten  
Agentur, 1998

Zugl.: Karlsruhe, Technische Universität, Diplom, 1998

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden, und die Diplomarbeiten Agentur, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey, Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke & Guido Meyer GbR  
Diplomarbeiten Agentur, <http://www.diplom.de>, Hamburg 2000  
Printed in Germany



**Diplomarbeiten Agentur**

## **Wissensquellen gewinnbringend nutzen**

**Qualität, Praxisrelevanz und Aktualität** zeichnen unsere Studien aus. Wir bieten Ihnen im Auftrag unserer Autorinnen und Autoren Wirtschaftsstudien und wissenschaftliche Abschlussarbeiten – Dissertationen, Diplomarbeiten, Masterarbeiten, Staatsexamensarbeiten und Studienarbeiten zum Kauf. Sie wurden an deutschen Universitäten, Fachhochschulen, Akademien oder vergleichbaren Institutionen der Europäischen Union geschrieben. Der Notendurchschnitt liegt bei 1,5.

**Wettbewerbsvorteile verschaffen** – Vergleichen Sie den Preis unserer Studien mit den Honoraren externer Berater. Um dieses Wissen selbst zusammenzutragen, müssten Sie viel Zeit und Geld aufbringen.

**<http://www.diplom.de>** bietet Ihnen unser vollständiges Lieferprogramm mit mehreren tausend Studien im Internet. Neben dem Online-Katalog und der Online-Suchmaschine für Ihre Recherche steht Ihnen auch eine Online-Bestellfunktion zur Verfügung. Inhaltliche Zusammenfassungen und Inhaltsverzeichnisse zu jeder Studie sind im Internet einsehbar.

**Individueller Service** – Gerne senden wir Ihnen auch unseren Papierkatalog zu. Bitte fordern Sie Ihr individuelles Exemplar bei uns an. Für Fragen, Anregungen und individuelle Anfragen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Wir freuen uns auf eine gute Zusammenarbeit

### **Ihr Team der *Diplomarbeiten Agentur***

Dipl. Kfm. Dipl. Hdl. Björn Bedey —  
Dipl. Wi.-Ing. Martin Haschke —  
und Guido Meyer GbR —

Hermannstal 119 k —  
22119 Hamburg —

Fon: 040 / 655 99 20 —  
Fax: 040 / 655 99 222 —

agentur@diplom.de —  
[www.diplom.de](http://www.diplom.de) —

# Vorwort

In den letzten Jahren hat der Markt für Unternehmensberatungen durch hohe Wachstumsraten, gute Verdienstmöglichkeiten und ein großes Umsatzvolumen auf sich aufmerksam gemacht. Für das Jahr 1999 wird z.B. erwartet, daß weltweit ca. 70 Milliarden US\$, und in Europa immerhin 11,4 Milliarden US\$ (das ergibt einen Anteil von 16%), erwirtschaftet werden. (vgl. 21, S. 2) Dabei entfällt mehr als die Hälfte des Marktes auf die 25 größten, weltweit tätigen Unternehmensberatungsgesellschaften, die besonders die lukrativen Projekte bei international operierenden Großunternehmen an sich ziehen. Für kleinere Unternehmensberatungen führt der Weg zum wirtschaftlichen Erfolg zumeist nur über die Spezialisierung auf Marktnischen. Um sich in ihnen zu behaupten, muß die Unternehmensberatung den Kunden durch ihre qualitativ hochwertigen Fähigkeiten und ein herausragendes Firmenimage gewinnen.

Damit sich eine kleinere Unternehmensberatungsfirma auf dem Markt eindeutig profilieren kann, um für den Kunden nicht wie jede andere und somit austauschbar zu wirken, benötigt sie vor allem aktuelle Informationen, z.B. über Wettbewerber, Nachfragetrends bei Klienten und neue Beratungsmethoden oder Geschäftsfelder. Diesem Zweck dient diese Arbeit.

Die Unternehmensberatungsbranche ist von einer großen Dynamik gekennzeichnet. Sich auf dem Erreichten ausruhen, ist nicht möglich. Der Unternehmensberater muß permanent sein Beratungsangebot den Kundenbedürfnissen auf dem Markt anpassen, eingesetzte Techniken und Methoden verbessern, sich weiterbilden und -entwickeln. Von ihm wird ein „konstanter Innovationsfluß“ gefordert, d.h. der Klient erwartet keine altbekannten Konzepte sondern neue Ideen. Bereits durch seinen Arbeitsstil muß der Berater den Klienten animieren, sich innovativ den neuen Markt- und Kundenanforderungen anzupassen. Zu diesem Zweck braucht der Berater immer einen Know-how-Vorsprung, den es zu erarbeiten gilt. Das Kapital eines Beraters ist seine geistige Fähigkeit, um durch sein Wissen das des Klienten so zu ergänzen, daß der wirtschaftlichen Erfolg hat, dieser dient dann als Meßlatte für den Erfolg des Beraters.

Diese Arbeit wurde im Auftrag und mit der Unterstützung der Thyssen AG, Abteilung Marktforschung in Oberhausen (bis zum 31. Dezember 1996), und der HPP Industrial Strategie- und Marketingberatung GmbH in Oberhausen (ab dem 1. Januar 1997) erstellt, mit dem Ziel, einen Beitrag zum zukünftigen Geschäftserfolg des Auftraggebers zu leisten.

Für die freundliche Unterstützung und Betreuung bei der Erstellung dieser Diplomarbeit möchte ich mich besonders bei Herrn o. Prof. Dr. rer. nat. Otto Rentz, Universität Karlsruhe, Herrn Dipl.-Volkswirt Herbert Holdack, Thyssen AG, Herrn Dipl. Oec. Jürgen Wöhrmann, Geschäftsführer der HPP Industrial Strategie- und Marketingberatung GmbH, sowie bei allen Mitarbeitern der HPP Industrial Strategie- und Marketingberatung GmbH herzlich bedanken.

Des weiteren möchte ich mich bei Unternehmensberatungsgesellschaften, Verbänden wie auch öffentlichen Behörden und Institutionen dafür bedanken, daß sie mir Informationsmaterial zur Verfügung gestellt und Zeit für Gespräche geopfert haben. Da aus Platzgründen in der Adressenliste im Anhang nur Stellen aufgeführt wurden, die im Zusammenhang mit der Marketing- und Strategieberatung stehen, bleiben viele in dieser Arbeit leider unerwähnt. Die Informationsfreudigkeit der Branche (Rücklaufquote: ca. 85%) hat mir sehr geholfen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>KAPITEL 1 PROBLEMSTELLUNG</b>	<b>5</b>
1.1 EINLEITUNG	5
1.2 PROBLEMSTELLUNG UND ZIELSETZUNG	6
1.3 VORGEHENSWEISE	7
1.4 AUFBAU DER ARBEIT	8
<b>KAPITEL 2 DIE ABTEILUNG MARKTFORSCHUNG DER THYSSEN AG</b>	<b>10</b>
2.1 DER AUFBAU DER ABTEILUNG	10
2.2. DAS LEISTUNGSSPEKTRUM DER ABTEILUNG	11
2.3 DIE TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE BEZOGEN AUF BRANCHEN	14
2.4 DIE TÄTIGKEITSSCHWERPUNKTE BEZOGEN AUF AUFTRAGGEBER UND GEOGRAPHISCHEN RAUM	16
<b>KAPITEL 3 DER MARKT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN IN DEUTSCHLAND</b>	<b>17</b>
3.1 DIE STRUKTUREN DES DEUTSCHEN UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKTES	18
3.1.1 VERGLEICH DER REGIONALEN BERATUNGSMÄRKTE IN DEN ALTEN BUNDESLÄNDERN	27
3.1.2 DIE KOSTENSTRUKTUREN DER UNTERNEHMENSBERATUNGSGESELLSCHAFTEN	29
3.1.3 DER MARKT FÜR MARKTFORSCHUNG IN DEUTSCHLAND	31
3.2 ÜBERBLICK ÜBER WICHTIGE UNTERNEHMENSBERATUNGEN IN DEUTSCHLAND	36
3.2.1 ABB MANAGEMENT CONSULTING GMBH	41
3.2.2 ANDERSEN CONSULTING UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH	42
3.2.3 A.T. KEARNEY GMBH	44
3.2.4 ARTHUR D. LITTLE INTERNATIONAL, INC.	44
3.2.5 BOOZ ALLEN & HAMILTON GMBH	46
3.2.6 BOSSARD CONSULTANTS GMBH / GEMINI CONSULTING GMBH	47
3.2.7 C & L UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH	49
3.2.8 COBA INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANTS GMBH	49
3.2.9 DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR MITTELSTANDSBERATUNG MBH (DGM)	50
3.2.10 DROEGE & COMP. INTERNATIONALE UNTERNEHMER-BERATUNG GMBH	51
3.2.11 IBM UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH	54
3.2.12 KNIGHT WENDLING UNTERNEHMENSBERATUNG	55
3.2.13 MANAGEMENT PARTNER GMBH	56
3.2.14 MCKINSEY & COMPANY, INC.	57
3.2.15 MERCER MANAGEMENT CONSULTING GMBH	59
3.2.16 ROLAND BERGER & PARTNER GMBH	60
3.2.17 SCHITAG ERNST & YOUNG UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH	64
3.2.18 SCG - ST. GALLEN CONSULTING GROUP UND FRASER - GESELLSCHAFT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNG MBH	67
3.2.19 SCIENTIFIC CONSULTING DR. SCHULTE-HILLEN GMBH	67
3.2.20 TCC - THE CONSULTING COMPANY GMBH	69
3.2.21 THE BOSTON CONSULTING GROUP GMBH & PARTNER	69
3.2.22 UDF UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH	70
3.3 VERBÄNDE FÜR UNTERNEHMENSBERATER	71
3.3.1 BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER E.V. (BDU)	71

3.3.2	BUNDESVERBAND DER WIRTSCHAFTSBERATER E.V. (BVW)	75
3.3.3.	VERBAND DER BETRIEBS-, WIRTSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSBERATER E.V. (BWU)	76
3.3.4	DEUTSCHES INSTITUT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNG E.V. (DIFU)	78
<b>3.4</b>	<b>MARKTUNTERSTÜTZENDE INSTITUTIONEN</b>	<b>80</b>
3.4.1	BUNDESSTELLE FÜR AUßENHANDELSINFORMATIONEN (BFAI)	80
3.4.2	RATIONALISIERUNGS-KURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT E.V. (RKW)	80
3.4.3	GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG NORDRHEIN-WESTFALEN MBH (GfW)	85
<b>3.5</b>	<b>BERATUNGSFÖRDERUNG</b>	<b>87</b>
3.5.1	BERATUNGSFÖRDERUNG IN NORDRHEIN-WESTFALEN	94
<b>3.6</b>	<b>UNTERNEHMENSBERATUNG IM HANDWERK</b>	<b>96</b>

## **KAPITEL 4 DER MARKT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN IN EUROPA** **106**

<b>4.1</b>	<b>DER ALLGEMEINE UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKT IN DEN FEACO-MITGLIEDSLÄNDERN</b>	<b>111</b>
4.1.1	BELGIEN / LUXEMBURG	124
4.1.2	DÄNEMARK	124
4.1.3	FINNLAND	124
4.1.4	FRANKREICH	126
4.1.5	GRIECHENLAND	130
4.1.6	GROßBRITANNIEN	131
4.1.6.1	The Management Consultancies Association	132
4.1.7	IRLAND	141
4.1.8	ITALIEN	142
4.1.9	KROATIEN	143
4.1.10	NIEDERLANDE	145
4.1.11	NORWEGEN	146
4.1.12	ÖSTERREICH	147
4.1.13	POLEN	150
4.1.14	RUMÄNIEN	150
4.1.15	RUßLAND	151
4.1.16	SCHWEDEN	152
4.1.17	SCHWEIZ	152
4.1.17.1	Der Grundstrategien-Portfolio-Ansatz	156
4.1.17.2	ASCO - Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater	158
4.1.18	SLOWENIEN	159
4.1.19	SPANIEN	160
4.1.20	UNGARN	161
4.1.21	ALLGEMEINE ZUKUNFTSAUSSICHTEN	162
<b>4.2</b>	<b>EUROPÄISCHE VERBÄNDE VON UNTERNEHMENSBERATERN</b>	<b>164</b>
4.2.1	FEACO FEDERATION EUROPEENNE DES ASSOCIATIONS DE CONSEIL EN ORGANISATION	165
4.2.1.1	IMCN - Independent Management Consultancies Network	168
4.2.2	EUROPEAN CONSULTING UNIT E.V. (E.C.U.)	168
4.2.3	LIGA-OECONOMICA - EUROPAVERBAND WIRTSCHAFTSBERATENDER BERUFE E.V. (LO)	171
<b>4.3</b>	<b>AUSBLICKE AUF DEN WELTMARKT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN</b>	<b>174</b>
<b>4.4</b>	<b>EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (EUROPÄISCHE BANK FÜR WIEDERAUFBAU UND ENTWICKLUNG) [EBRD]</b>	<b>177</b>

## **KAPITEL 5 DIE AUFTRAGSAKQUISITION FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN** **179**

<b>5.1</b>	<b>DIREKTE WEGE DES UNTERNEHMENSBERATERS ZUR KONTAKTAUFNAHME MIT KUNDEN</b>	<b>182</b>
------------	---	------------

<b>5.2</b>	<b>INDIREKTE WEGE DES UNTERNEHMENSBERATERS ZUR KONTAKTAUFNAHME MIT KUNDEN</b>	<b>183</b>
<b>5.3</b>	<b>WEGE DES KUNDEN ZUR KONTAKTAUFNAHME MIT DEM UNTERNEHMENSBERATER</b>	<b>186</b>
<b>5.4</b>	<b>VERMITTLUNG DURCH AUßENSTEHENDE STELLEN</b>	<b>187</b>
<b>5.5</b>	<b>BERICHTSWESEN IN DER AUFTRAGSAKQUISITION</b>	<b>189</b>
<b>5.6</b>	<b>GESTALTUNG DER AKQUISITIONSPHASE</b>	<b>190</b>
5.6.1	SELBSTDARSTELLUNG DES AKQUISITEURS	191
5.6.2	DURCHFÜHRUNG VON AKQUISITIONSGESPRÄCHEN	194
<b>KAPITEL 6 DIE AUSWAHL EINES UNTERNEHMENSBERATERS</b>		<b>196</b>
<b>6.1</b>	<b>DAS 7 PHASEN MODELL DES BDU ZUR AUSWAHL EINES UNTERNEHMENSBERATERS</b>	<b>196</b>
<b>6.2</b>	<b>KERNAUFGABEN UND KERNKOMPETENZEN EINES UNTERNEHMENSBERATERS</b>	<b>198</b>
<b>6.3</b>	<b>EINBLICKE IN DIE PSYCHOLOGISCHEN ASPEKTE DES ENGAGEMENTS VON UNTERNEHMENSBERATERN IN KLIENTENUNTERNEHMEN</b>	<b>200</b>
<b>6.4</b>	<b>HONORARE</b>	<b>203</b>
<b>6.5</b>	<b>EINBLICKE IN DIE KRITIK DER KLIENTEN AN IHREN UNTERNEHMENSBERATERN</b>	<b>205</b>
<b>6.6</b>	<b>TRENDS AUF DEM MARKT FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN</b>	<b>208</b>
<b>KAPITEL 7 ZUSAMMENFASSUNG</b>		<b>211</b>
<b>KAPITEL 8 ANHANG</b>		<b>214</b>
<b>8.1</b>	<b>ADRESSEN</b>	<b>214</b>
8.1.1	ADRESSEN VON NATIONALEN VERBÄNDEN	214
8.1.2	ADRESSEN VON INTERNATIONALEN VERBÄNDEN	214
8.1.3	ADRESSEN DES RATIONALISIERUNGS-KURATORIUM DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT E. V. (RKW)	220
8.1.4	ADRESSEN VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN	222
8.1.5	SONSTIGE ADRESSEN AM BERATUNGSMARKT BETEILIGTER INSTITUTIONEN	227
8.1.6	ADRESSEN DER WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFTEN IN DEN ALTEN BUNDESLÄNDERN	229
8.1.7	ADRESSEN DER LEITSTELLEN ZUR BERATUNGSFÖRDERUNG DES BUNDES	230
8.1.8	ADRESSEN DER KONTAKTSTELLEN FÜR BERATUNGSFÖRDERUNG IN NORDRHEIN-WESTFALEN	231
8.1.9	HAUPTQUARTIERE GROßER UNTERNEHMENSBERATUNGEN IN EUROPA	239
8.1.10	HAUPTQUARTIERE GROßER UNTERNEHMENSBERATUNGEN WELTWEIT	241
8.1.11	UNTERNEHMENSBERATUNGSGESELLSCHAFTEN IN FRANKREICH	243
<b>8.2</b>	<b>AUFLISTUNG DER BERATUNGSFELDER DER UNTERNEHMENSBERATUNG</b>	<b>247</b>
<b>8.3</b>	<b>BEITRAGSORDNUNG DES VERBANDES DER BETRIEBS-, WIRTSCHAFTS- UND UNTERNEHMENSBERATER (BWU) E. V.</b>	<b>255</b>
<b>8.4</b>	<b>BEISPIEL FÜR EIN BERATERAUSWAHLVERFAHREN DES RKW</b>	<b>256</b>
<b>8.5</b>	<b>BEISPIEL FÜR DEN ABLAUF DER AKQUISITION UND DER VERMITTLUNG DURCH DAS RKW</b>	<b>257</b>
<b>8.6</b>	<b>AUSZUG AUS DEM CODE OF PROFESSIONAL CONDUCT DES ICMCI</b>	<b>258</b>
<b>8.7</b>	<b>RICHTWERTE UND NORMEN FÜR HONORARE UND SPESEN DER ASCO</b>	<b>259</b>
<b>8.8</b>	<b>KALKULATIONSRICHTLINIEN FÜR UNTERNEHMENSBERATER DER FUD</b>	<b>260</b>
<b>8.9</b>	<b>UNTERNEHMENSBERATUNGSHONORARSÄTZE IN GROßBRITANNIEN</b>	<b>263</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>		<b>265</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>		<b>268</b>

# Kapitel 1

## Problemstellung

### 1.1 Einleitung

Am 1. Januar 1997 wurde die Unternehmensberatungsgesellschaft HPP Industrial Strategie- und Marketingberatung GmbH, Oberhausen, als Joint-Venture der Thyssen AG, Düsseldorf, und der inhabergeführten Managementberatungsgesellschaft HPP - Harnischfeger, Pietsch & Partner Strategie- und Marketingberatung GmbH, Frankfurt am Main, gegründet, wobei HPP 51% und die Thyssen AG 49% der Anteile halten.

Auf Seiten der Thyssen AG wurde die ehemalige Abteilung Marktforschung, die 1974 gegründet worden war, in das Joint Venture eingebracht, das sich zum Ziel gesetzt hat, ihren Klienten „qualitativ hochwertige Strategie-, Marketing- und Vertriebsberatungsdienstleistungen zum Auf- und Ausbau einer marktorientierten Unternehmensführung“ anzubieten, basierend auf den Erfahrungen und dem Know-how der einzelnen beschäftigten Berater aus ihren früheren Tätigkeiten in Linien- und Stabsabteilungen der Industrie, des Handels und des Dienstleistungssektors. Der Schwerpunkt liegt dabei in den Bereichen stahlerzeugende und stahlverarbeitende Industrie, Maschinen- und Anlagenbau sowie industrieller Handel. (vgl. 31)

Die Mitarbeiter der ehemaligen Abteilung Marktforschung der Thyssen AG bilden jetzt den Personalbestand der HPP Industrial Strategie- und Marketingberatung GmbH (8 Mitarbeiter, davon 6 Berater). Durch das Outsourcing der Marktforschung und der Kooperation mit einem etablierten Partner ergeben sich sowohl neue Entfaltungschancen wie auch Existenzrisiken für HPP Industrial. Der Joint-Venture Vertrag garantiert HPP Industrial als Tochtergesellschaft der Thyssen AG in den nächsten fünf Jahren ein festes Auftragsvolumen aus dem Mutterkonzern, wobei die Garantiesummen stetig abnehmen. Dadurch soll die Gründungs- und Etablierungsphase abgesichert werden. Langfristig steht HPP Industrial aber unter dem Zwang, sich unter freien Marktbedingungen auf dem deutschen und dem internationalen Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen zu behaupten.

Die frühere Abteilung Marktforschung war nicht gezwungen, Gewinne zu erwirtschaften oder alle anfallenden Kosten wieder hereinzuholen, denn Defizite wurden von der Thyssen AG übernommen, nach dem Wegfall dieser Unterstützung hat HPP Industrial nun selbst für eine ständige Liquidität und langfristige Profitabilität zu sorgen.

Diese Diplomarbeit soll HPP Industrial mit praktisch nutzbaren Informationen versorgen, die eine Behauptung auf dem Markt für Unternehmensberatungen erleichtern. Laut allgemein gängiger **Definition** ist **Unternehmensberatung** die Leistung unabhängiger Ratschläge und Hilfen zur Lösung von Unternehmensproblemen. Dies schließt eine Identifizierung und Untersuchung von Problemen wie auch wirtschaftlichen Verbesserungsmöglichkeiten, die Empfehlung angemessener Maßnahmen und die Hilfestellung bei deren Umsetzung mit ein. (vgl. 26, S. 1) Allein diese allgemein gültige theoretische Definition läßt erahnen, wie vielfältig, oftmals undurchsichtig und sich stetig verändernd der Markt ist, dessen vollständige Analyse

den Rahmen einer Diplomarbeit sprengen würde. Oft ist nur eine oberflächliche Behandlung der Problemfelder, auch wegen fehlender oder veralteter Daten, möglich.

## 1.2 Problemstellung und Zielsetzung

Durch die Überführung in die HPP Industrial Strategie- und Marketingberatung GmbH betritt die ehemalige Abteilung Marktforschung der Thyssen AG Neuland, da sie zuvor fast überwiegend für den Thyssen Konzern mit seinen verschiedensten Tochtergesellschaften tätig, und somit nicht den harten Marktbedingungen ausgesetzt, war. (siehe Abbildung 1.1)

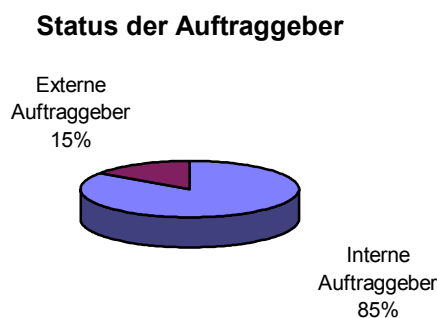


Abbildung 1.1 zeigt die Herkunft der Aufträge für die Stabsabteilung Marktforschung der Thyssen AG im Zeitraum 1983 - 1996 in prozentualer Verteilung der Auftraggeber bezogen auf deren Stellung außerhalb oder innerhalb des Thyssen Konzerns.

Quelle: [ 57 ]<sup>1</sup>; Referenzliste, Studien der Thyssen AG / Marktforschung, Stand: November 1996

Durch die Eigenständigkeit ist zwar das volle wirtschaftliche Risiko der Unternehmung zu tragen, doch bestehen auch größere Entscheidungsfreiheitsgrade.

Der weltweite Markt für Unternehmensberatungen hat in den letzten Jahren stetig zugenommen (Bsp.: das weltweite Marktvolumen stieg zwischen 1984 und 1994 von 9 Milliarden US\$ auf 31,5 Milliarden US\$). Die Unternehmensberatung ist eine komplexe, stark von Personen geprägte Dienstleistung mit hoher Wertschöpfung und für den Klienten oftmals großer Tragweite. In der Wirtschaft und Gesellschaft verfügt sie über eine hohe Akzeptanz (vgl. 3, S. 12). Für jeden Klienten muß eine maßgeschneiderte Lösung gefunden werden, eine standardisierte, überall einsetzbare Dienstleistung gibt es nicht. Für HPP Industrial als einen Quasi-Neueinsteiger im Markt, der sich erst einmal behaupten muß, ist es deshalb wichtig, Informationen über die betreffenden Segmente des Marktes für Beratungsdienstleistungen zu erhalten, indem man nun tätig werden will, z.B. in der Investitionsgüterindustrie, mit Schwerpunkt im Fahrzeug- und Automobilbau sowie im Maschinen- und Anlagenbau, im industriellen Handel sowie im industriellen Dienstleistungssektor.

Zur Zielsetzung dieser Diplomarbeit gehört es, Informationen zu den Regionen und Ländern herauszuarbeiten, in denen HPP Industrial hauptsächlich ihre Dienste anbieten will. Die bereitgestellten Informationen sollen eine Analyse und Bewertung des Marktes erlauben, besonders in Hinblick auf die Identifizierung lukrativer Marktsegmente und Leistungen sowie der wichtigsten Konkurrenten und deren Angebote, um die Marktposition von HPP Industrial zu stärken und langfristig zu sichern. Ausgehend von ihren gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten sowie dem zur Verfügung stehenden Potential, soll die Arbeit mit Empfehlungen zur

---

<sup>1</sup> Die Literaturquellenangaben sind alphabetisch durchnummeriert, die Details stehen im Literaturverzeichnis.

Definition eines kunden- und marktorientierten Leistungsangebotes sowie einer eigenen Marktstrategie zur strategischen Positionierung der Gesellschaft abschließen.

Zur Stärkung der Kundenorientierung sind Informationen über das Nachfrageverhalten der Klienten sowie Einwirkungsmöglichkeiten des Beraters auf sie ein weiterer wichtiger Punkt dieser Arbeit. Die umfangreichen Adressenlisten und Quellenhinweise sollen eine zukünftige Aktualisierung und Vertiefung der Informationen erleichtern.

### **1.3 Vorgehensweise**

Die Arbeit beginnt mit einer Erläuterung der Aufgaben- bzw. Problemstellung, Zielsetzung und Vorgehensweise in der Einleitung. Der Charakter der Arbeit entspricht der Vorgehensweise eines Unternehmensberaters, der für einen Klienten eine Wachstumsberatung durchführt. Um HPP Industrial am Ende sinnvolle Empfehlungen zum Erzielen eines höheren Wachstums geben zu können, startet Kapitel 2 mit einer kurzen Analyse der ehemaligen Abteilung Marktforschung der Thyssen AG, um die Voraussetzungen und Grundlagen bzw. die Ausgangslage für eine Einschätzung von HPP Industrial zu schaffen.

Bereits die Tätigkeit der früheren Abteilung Marktforschung war keine reine Marktforschung, sondern ähnelte Unternehmensberatungstätigkeiten, da nicht nur Daten und Analysen geliefert, sondern teilweise auch Verbesserungskonzepte erarbeitet wurden. Allerdings fehlte die Begleitung der Kunden bei der Implementierung der Konzepte. Diese Phase übernimmt HPP Industrial jetzt auch und vollzieht somit den Sprung zur klassischen Unternehmensberatung.

Die weiteren Kapitel dienen primär dazu, die Nachfrage des Auftraggebers nach Informationen zu befriedigen, und bauen nicht unbedingt aufeinander auf. Beginnend mit Kapitel 3 geht es darum, den Klienten mit dem Markt, den er betritt, vertraut zu machen. Zuerst kommt der Markt vor der eigenen Haustür. Es werden die Strukturen des Unternehmensberatungsmarktes in Deutschland herausgestellt, dabei wird die Marktforschung miteinbezogen, da sie zu den Kernkompetenzen von HPP Industrial gehört, auf die man sich im Bedarfsfall zurückbesinnen kann. Neben der Skizzierung des Marktes spielt die Herausarbeitung von Konkurrenten eine wichtige Rolle, die entweder die Führung in den für HPP Industrial interessanten Segmenten haben oder ein lehrreiches Beispiel (ggf. mit Vorbildcharakter) bieten.

Gerade für Neueinsteiger ist es wichtig, Hilfe und Partner zu finden. Dabei können Verbände für Unternehmensberater nützlich sein, so daß sie dem Klienten näher dargestellt werden, um ggf. dessen Entscheidung zu einem Beitritt zu erleichtern. Weiterhin werden zum Aufbau einer sicheren Geschäftsgrundlage hilfreiche Institutionen auf dem Markt, Förderungsmöglichkeiten und potentiell lukrative Marktnischen herausgestellt.

Da die Internationalisierung im Beratungsgeschäft stetig voranschreitet, wird in Kapitel 4 der europäische Unternehmensberatungsmarkt analysiert, unter dem Gesichtspunkt, HPP Industrial bei der Ausweitung der Aktivitäten auf den internationalen Markt, nach der Etablierung im Heimatland, durch eine sichere Informationsgrundlage zu unterstützen.

Die Kapitel 5 und 6 sind unabhängig von der geographischen Marktanalyse allgemeingültig zu betrachten. In ihnen sollen die Feinheiten der Auftragsakquisition und darauf aufbauend des Beraterauswahlprozesses verdeutlicht werden, die überlebenswichtig für jede Beratungsfirma überall auf der Welt sind. Obwohl der Praktiker hierzu sicherlich selber viele Erfahrungen hat,

sollen die Ausführungen zum Überdenken der eigenen Vorgehensweise führen und ggf. neue Perspektiven aufzeigen, ohne belehrend wirken zu wollen.

Obwohl bei dieser Aufgabenstellung kein roter Faden zu beobachten ist, bestehen unterschiedlich starke Wechselwirkungen zwischen den Kapiteln, deren bis dahin aufgearbeitete Informationen in Kapitel 7 zusammengefaßt werden, als Grundlage für praktisch umsetzbare Empfehlungen an den Auftraggeber. Kapitel 8 beinhaltet den Anhang, dessen Informationssammlung (z.B. Adressen, Beispiele) die Verwertbarkeit dieser Arbeit in der Praxis erhöhen soll, was bei der Erstellung dieser Arbeit immer im Vordergrund stand.

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Den grundsätzlichen Aufbau dieser Diplomarbeit veranschaulicht folgende Abbildung:

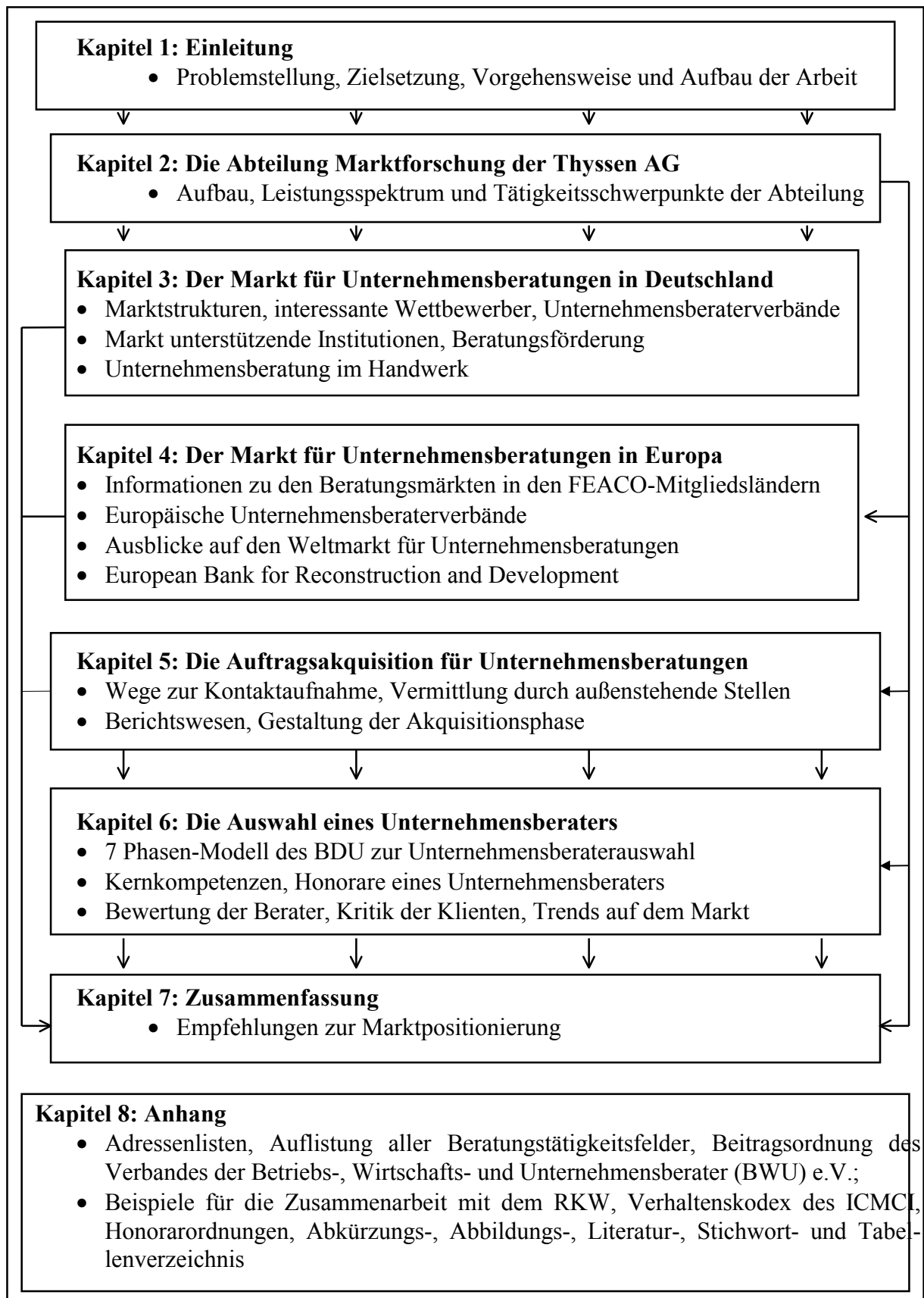


Abbildung 1.2: Aufbau dieser Diplomarbeit



# Kapitel 2

## Die Abteilung Marktforschung der Thyssen AG

Um genauere Aussagen über die Zukunftsperspektiven und Marktchancen von HPP Industrial treffen zu können, wird zu aller erst das Leistungsspektrum, der Erfahrungsschatz und Aufbau der Vorgängerabteilung kurz analysiert. Die Ergebnisse dieser Grundlagenuntersuchung dienen zur weiteren Bewertung und lukrativen Positionierung im Markt.

### 2.1 Der Aufbau der Abteilung

Die Abteilung Marktforschung war als Stabsabteilung der Thyssen AG mittelbar dem Ressort des Vorstandsvorsitzenden unterstellt, ihre Personalsollstärke lag bei etwa 10 Mitarbeitern, verstärkt durch Praktikanten und Werksstudenten. (siehe Abbildung 2.1)

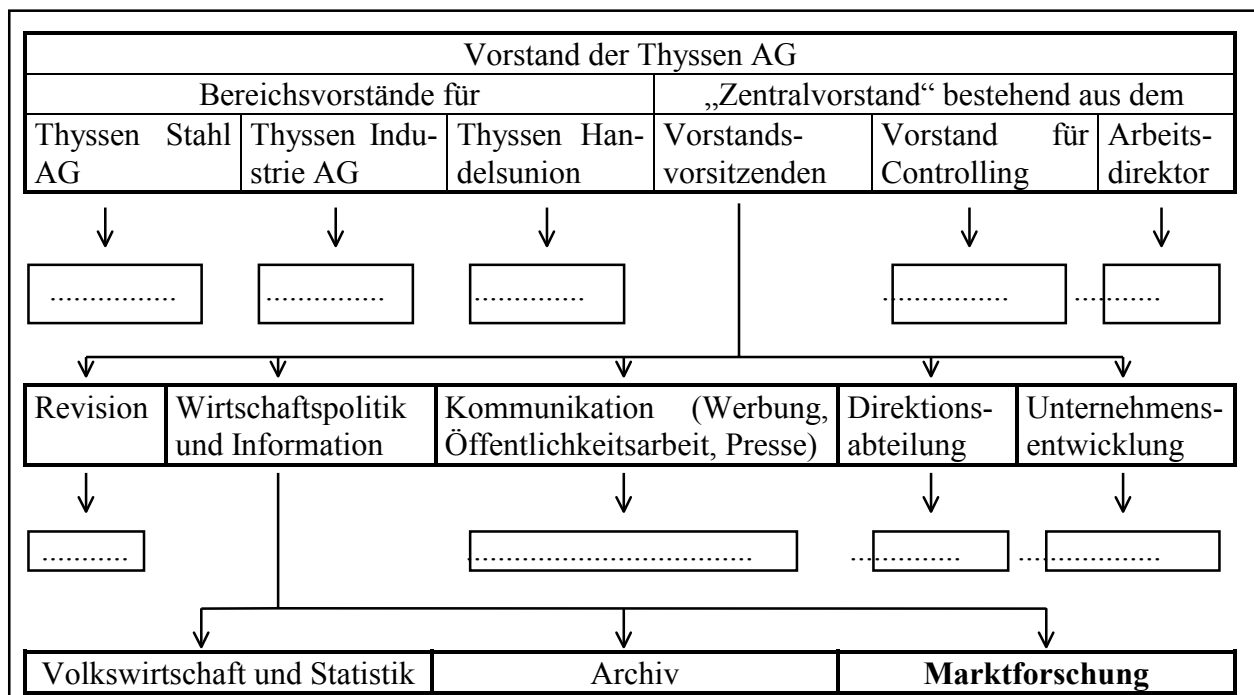


Abbildung 2.1 Die organisatorische Stellung der Abteilung Marktforschung im Thyssen Konzern (Datenquelle: Abteilung Marktforschung der Thyssen AG)

Das Organisationsdiagramm der Abbildung 2.1 verdeutlicht die Einordnung der Abteilung Marktforschung in die Struktur der Thyssen AG. Die Weisungs- und Entscheidungsbefugnis sowie die Zuteilung des Finanzbudget gingen vom Büro des Vorstandsvorsitzenden über die Hauptabteilung Wirtschaftspolitik und Information aus. In umgekehrter Richtung mußte Rechenschaft abgelegt werden. Die Nähe zum Konzernvorstand verhalf der Abteilung zu vielen Aufträgen und einem größeren Bekanntheitsgrad im Konzern. Die Nähe zum Thyssen Konzern ist für HPP Industrial auch weiterhin wichtig, um Aufträge von Konzerngesellschaften zu

erhalten, um ggf. deren primärer Ansprechpartner bei entsprechenden Problemfällen zu sein bzw. zu werden, und um das internationale Beziehungsgeflecht des Konzerns zu nutzen.

## **2.2. Das Leistungsspektrum der Abteilung**

Das Angebot der Abteilung Marktforschung bestand hauptsächlich aus Marktforschung und Marketingberatung für Entscheidungsträger aus den Branchen Investitionsgüter, technische Gebrauchsgüter und Dienstleistungen sowie bei Handelsgesellschaften und Verbänden.

Die Abteilungsphilosophie versprach persönliche Entscheidungshilfen durch eine möglichst objektive und umfassende Informationserhebung, gefolgt durch deren unabhängige, gewissenhafte und kompetente Analyse, um mit den Ergebnissen zu direkt umsetzbaren und praxisnahen Empfehlungen (bezüglich der Projektzielsetzung) in Form von Strategie- und Maßnahmenalternativen zu kommen.

Der Großteil der Projekte wurde mit der Präsentation des Analyseberichtes abgeschlossen. Zum Rahmen der Umsetzungsbegleitung (sofern vom Kunden gewünscht) gehörte die Unterstützung bei Vertriebsmaßnahmen, bei der Einführung neuer Produkte oder der Vorakquisition von Aufträgen. Oftmals wurde die bereits vorher untersuchte Fragestellung nach einiger Zeit nochmals analysiert, um die Wirkung eventueller Veränderungen zu überprüfen. Aktive Implementierungshilfen (z.B. Neuordnung von Prozessen, Schulung der Mitarbeiter) wie sie von einer freien Unternehmensberatung auf dem heutigen Markt gefordert werden, wurden von der Abteilung Marktforschung nicht durchgeführt.

Bei der Daten- und Informationserhebung zu Beginn des Projekts über die Ist-Situation auf dem Markt oder bei den Kunden wurden folgende Methoden eingesetzt:

- Markt- und Produktanalysen
- Kunden- und Lieferantenbefragungen, Expertengespräche (jeweils entweder schriftlich, telefonisch oder persönlich)
- Wettbewerbsanalysen
- Kundenumfeldanalysen
- Datenbankanalysen (Desk-Research Methoden)

Zur Aufarbeitung und Verifizierung der Daten dienten mathematisch-statistische Analyseverfahren (z.B. Stärken- / Schwächen-Analyse, Image- oder Kundenzufriedenheits-Analyse und Portfolioanalyse) sowie die Quellenforschung. Weitere Informationen konnten z.B. durch eine kontinuierliche Beobachtung von Wachstumsmärkten, durch die Auswertung von Fachliteratur und Befragungspanels sowie durch Kongreßteilnahmen und die Mitarbeit in Verbänden gewonnen werden.

Die Analyseergebnisse wurden dann in Bezug auf Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken sowie potentiellen Wettbewerbsvorteilen bewertet. Daraus wiederum konnten Zielpositionen abgeleitet und Strategiealternativen entwickelt werden, was in der Erarbeitung eines Maßnahmenpakets endete. Die generelle Funktionsweise der Abteilung wird in der Abbildung 2.2 deutlich.

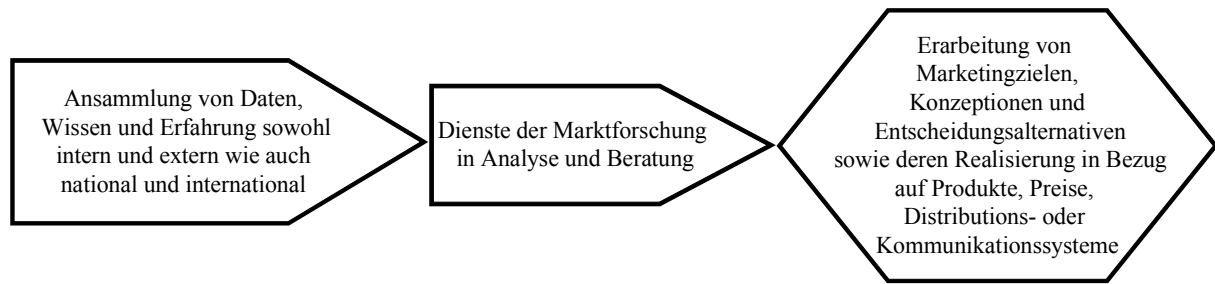


Abbildung 2.2: Die Funktionsweise der Abteilung Marktforschung der Thyssen AG (Datenquelle: Abteilung Marktforschung der Thyssen AG)

Die Hauptaufgabe der Abteilung Marktforschung war die Auswertung des vorhandenen Wissens, so daß für den Kunden direkt verwertbare Handlungsempfehlungen und Entscheidungshilfen entstanden. (vgl. Abbildung 2.2)

Die Stärken, die die Abteilung Marktforschung mit in den Beratungsprozeß brachte, lagen in ihrer neutralen Position, ihrer Freiheit vom Tagesgeschäft des Kundenunternehmens, ihren spezifischen Problemlösungs- und Fachkenntnissen sowie in ihren Erfahrungen aus vergleichbaren Problemstellungen. Dem gegenüber stand beim Auftraggeber die Kenntnis des eigenen Geschäfts und der eigenen Ressourcen, die betriebliche Erfahrung, spezifische Sachkenntnisse sowie sein ausgeprägtes Problembewußtsein. Die einzelnen Stärken beider Parteien waren während der Zusammenarbeit so zu kombinieren, daß ein Verbesserungsnutzen im Sinne des Kunden entstand.

Die Dienste der Abteilung Marktforschung für den Thyssen Konzern beinhalteten ebenfalls den Aufbau und die Unterhaltung von internen Informationssystemen, z.B. zur Automobilindustrie oder über Ein- und Verkaufszahlen im Geschäftsbetrieb zwischen dem Thyssen Konzern und ausgewählten Großkunden. Desweiteren wurden Studien zu neuen Produkteinsatzgebieten, Märkten, Produkten, Verfahren und Substitutionsprozessen erarbeitet.

Abgerundet wurde das Aufgabenspektrum mit der Auslandsforschung, der PC-Systemberatung für Aufgaben der Marktforschung, der Moderation von Marketingplanungsprojekten, der Verbandsarbeit und der Weiterbildung von Mitarbeitern (jeweils größtenteils für und innerhalb der Thyssen AG).

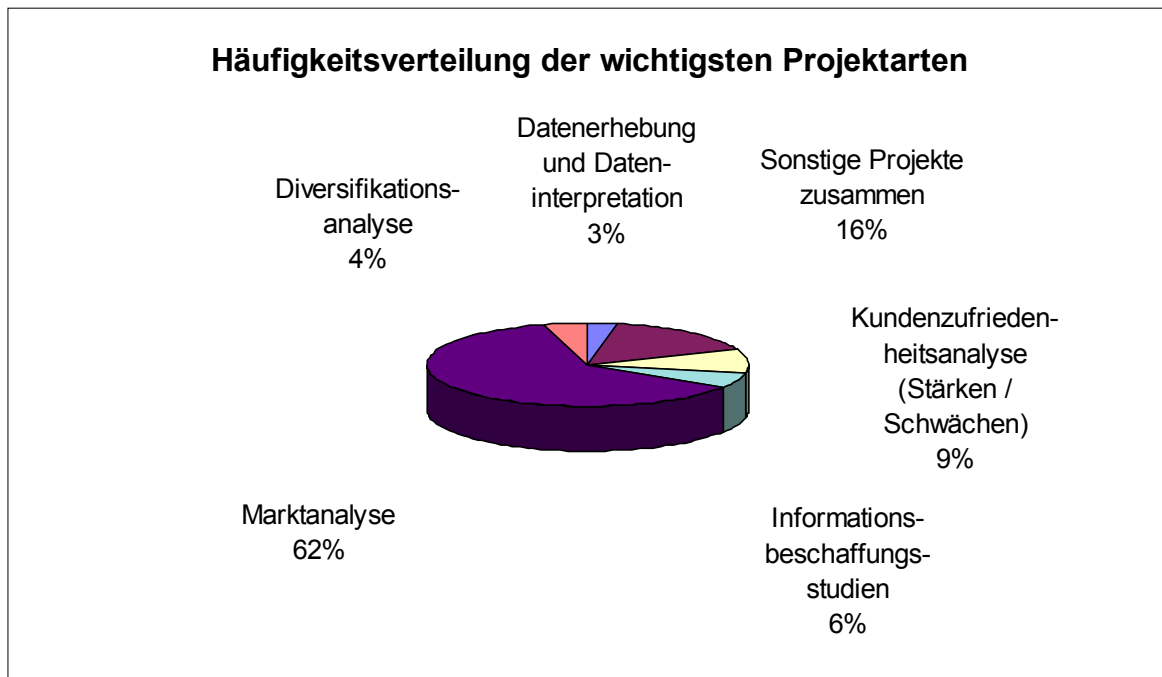


Abbildung 2.3: Relative Häufigkeit der nachgefragten Auftragsarten im Zeitraum 1983 - 1996 (Datenquelle: [57] Referenzliste, Studien der Thyssen AG / Marktforschung)

Aus Abbildung 2.3 wird ersichtlich, daß der bei weitem überwiegende Teil der Projekte und somit auch der Erfahrungsschatz der Abteilung Marktforschung auf Projektaufträge für Marktanalysen basierte, was nebenbei zur Ansammlung von Spezialkenntnissen zu neuen Wachstumsmärkten führte, z.B. bezüglich neuer Werkstoffe, Recyclingmethoden, Elektronik, Umwelttechnik und regenerierbarer Energiequellen.

Als zweites Standbein können Kundenzufriedenheitsanalysen angesehen werden, die durch ihre weitgehend standardisierbare Form günstig und unter überschaubarem Zeit- und Mittelaufwand zu vermarkten sind. Sie haben besonders in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Den Vorteil des geringeren Aufwandes haben auch Informationsbeschaffungsstudien, da es sich hierbei oft um Kurzanfragen in Form von Datenbankrecherchen handelte.

Unter „sonstige Projekte“ sind Projekte der Konzeptentwicklung, Kundensegmentierung, Nutzenanalyse, Portfolio-Analyse, Unternehmensanalyse, Marketingberatung, Erarbeitung von Machbarkeitsstudien, Prognosestudien, Produkteinführungsstudien, Regionalisierungsmodelle sowie Studien zur Produktideenfindung zusammengefaßt, wobei deren Häufigkeit nahezu gleich verteilt ist.

Dies zeigt, daß das Erscheinungsbild der Abteilung Marktforschung doch sehr stark auf Zügen und Charakteristiken der „Marktforschung“ beruhte. Auch wenn die Marktforschung im Investitionsgütermarkt dem Charakter einer Unternehmensberatung ähnelte, da neben reinen Informationen auch aktive Beratungsleistungen angeboten wurden, wäre eine Steigerung der „sonstigen Projekte“ zur Errichtung eines breiteren Standbeines und zur sichtbareren Profilierung als Unternehmensberatung geboten.

## 2.3 Die Tätigkeitsschwerpunkte bezogen auf Branchen



**Abbildung 2.4:** Verteilung der Marketingstudien der Abteilung Marktforschung nach ihrem Untersuchungsgegenstand bzw. ihrer Untersuchungsart, aufgeschlüsselt in 7 Hauptbereiche, bezogen auf den Zeitraum 1983 - 1996 (Datenquelle: [ 32 ] HPP Industrial, Marketingstudien)

Die Abbildungen 2.4 und 2.5 (folgende Seite) zeigen, daß die Abteilung Marktforschung hauptsächlich in Bereichen der Metallindustrie tätig war, verursacht durch die dominanten Geschäftsfelder der Thyssen AG, die die Haupttätigkeitsfelder der Abteilung Marktforschung bestimmten. Auch wenn in Abbildung 2.4 unter „Werkstoffe“ Metalle und Kunststoffe verstanden werden, wird deutlich, daß sich, im Verbund mit den Anteilen von „Maschinen- und Anlagenbau“ sowie „Fahrzeugindustrie und Verkehrstechnik“, nahezu  $\frac{3}{4}$  der Marketingstudien mit dem Bereich Metall, einschließlich der Untersuchungen von Substitutionsmöglichkeiten von Metallen durch Kunststoffe, beschäftigten. Neben der starken Ausrichtung auf die metallherstellende und -verarbeitende Industrie sind Projekte im Dienstleistungssektor als zweites Standbein deutlich erkennbar. Da der Dienstleistungssektor in einer modernen Volkswirtschaft bedeutender wird als der industrielle Sektor (Schlagwort: Dienstleistungsgesellschaft), sollte HPP bestrebt sein, den Anteil dieser Projekte zu erhöhen.

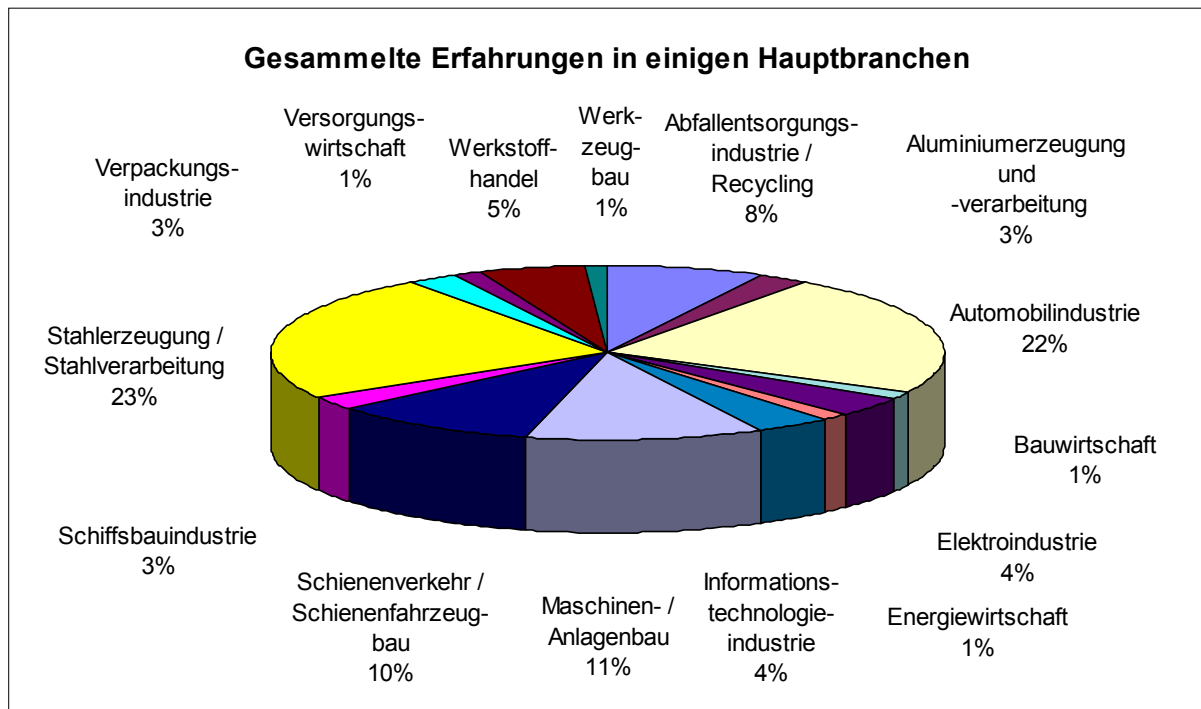


Abbildung 2.5: Prozentuale Verteilung der Projekte der Abteilung Marktforschung im Zeitraum 1983 - 1996 bezogen auf einzelne Branchen (Datenquelle: [ 57 ])

Abbildung 2.5 schlüsselt die Projekte weiter auf. Neben einer überwiegenden Konzentration bzw. Spezialisierung auf Projekte in den Metallbranchen, mit verwandten Nebenbereichen (z.B. Werkstoffhandel, Abfallentsorgung), wird deutlich, daß auch Erfahrungen in neueren Technologiebranchen gesammelt wurden, z.B. Recycling, Informationstechnologie.

Allgemein erstrecken sich die Erfahrungen auf ein weites Branchenspektrum, so daß HPP Industrial potentiellen Kunden aus der Investitionsgüterindustrie und dem industriellen Dienstleistungsbereich, ggf. auch aus den verwandten Bereichen des Handwerks, eine breite Qualifikationsbasis bieten kann. Da der Ursprung des Joint Venture-Partners HPP im Daimler Benz Konzern liegt, dürfte auch der Schwerpunkt von HPP Industrial in der Metallindustrie bleiben. Empfehlenswert wäre eine Steigerung der Aktivitäten in den neuen Wachstumsbranchen, z.B. Telekommunikation und Umwelttechnik. Bei einer entsprechenden Spezialisierung könnten hier lukrative Marktnischen besetzt werden.

Wie Abbildung 2.5 zeigt, stammte ein Großteil der Projekte der Abteilung Marktforschung aus den Bereichen Automobilbau und Verkehr (Auto, Bahn, See), mit dem Erfahrungshintergrund von HPP sollte eine Steigerung in diesem Bereich möglich sein, was wiederum die Wahl des Joint Venture-Partners bestätigt. Um bei Tochtergesellschaften der beiden Konzerne bzw. befreundeten Unternehmen erfolgreich zu akquirieren, dürfte ein Hinweis auf den Ursprung von HPP Industrial bzw. HPP hilfreich sein. Bei vielen anderen Unternehmen ist davon abzusehen, da es bei potentielle Kunden Zweifel an der Unabhängigkeit wecken könnte.

## 2.4 Die Tätigkeitsschwerpunkte bezogen auf Auftraggeber und geographischen Raum

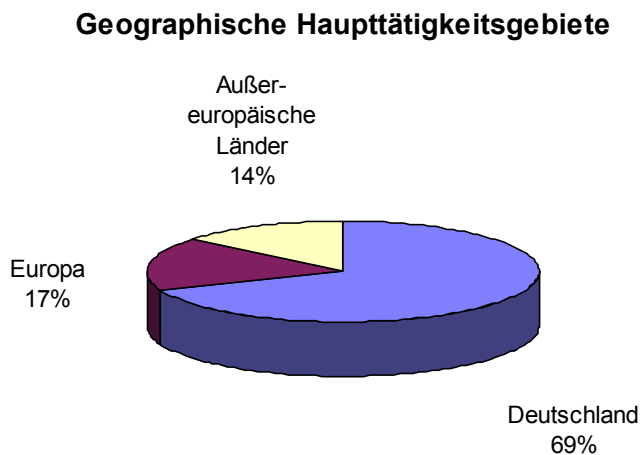


Abbildung 2.6 zeigt die geographische Verteilung der Projekte der Abteilung Marktforschung im Zeitraum 1983 - 1996, wobei unter Europa sowohl west- wie auch osteuropäische Projektgebiete zu verstehen sind. Im Bereich „Außereuropäische Länder“ dominierten Nordamerika, Asien und Australien. Unter „Deutschland“ sind sowohl Projekte in west- wie auch in ostdeutschen Bundesländern erfaßt. (Datenquelle: [ 57 ])

Aus Abbildung 2.6 wird ersichtlich, daß die Abteilung Marktforschung hauptsächlich in Deutschland tätig war. Besonders die Kundenzufriedenheits- und Marktanalysen erstreckten sich auch auf das europäische Ausland, neben den Staaten der EU wurden z.B. Projekte in Tschechien, Polen und Ungarn durchgeführt. Erfahrungen in außereuropäischen Ländern wurden u.a. in Indonesien, Malaysia, Singapur, Thailand, Japan, USA und Kanada gesammelt. Die weltweiten Tätigkeiten der Abteilung Marktforschung sind auf die der Thyssen AG zurückzuführen, z.B. führte die Abteilung teilweise erste Marktanalysen und -sondierungen durch, bevor der Thyssen Konzern sich dort vor Ort entsprechend wirtschaftlich betätigte.

Die Auftraggeber der Abteilung Marktforschung kamen aus Deutschland, außer einem Auftrag von einem Tochterunternehmen des Thyssen Konzerns aus Österreich. Weitere ausländische Auftraggeber traten nicht in Erscheinung. Die Auftraggeber stammten meistens aus dem privaten Wirtschaftssektor, am Rande auch aus Vereinigungen und Verbänden, hauptsächlich der Metallindustrie, und in einem Fall aus dem öffentlichen Sektor (Wirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern).

Da nach einer FEACO-Umfrage ein Unternehmensberater in Europa durchschnittlich 85% des Geschäfts im Heimatland macht und nur 15% im Ausland (vgl. 27), ist der Wert der Abteilung Marktforschung (69% : 31%) im Hinblick auf die Internationalisierung als überdurchschnittlich hoch bzw. positiv zu bewerten.

Da der deutsche Markt schneller wächst als der europäische (12% : 5%) [vgl. 51, S. 4], bleibt er für HPP Industrial der primär wichtigste. Die Unternehmen haben es heutzutage mit viel komplexer und weitreichender gewordenen Führungsaufgaben und Entscheidungen zu tun, die außerdem viel kurzfristiger als in der Vergangenheit behandelt werden müssen. Dies läßt erwarten, daß auch in Zukunft die Beratungsnachfrage (mit steigenden Anforderungen an die Qualifikation des Unternehmensberaters) zunehmen wird. Der Wegfall der (europäischen) Grenzen verlangt weitere Internationalisierungsbestrebungen von den Wachstum anstrebenden Beratungsfirmen, so daß die ausländischen Kontakte der Abteilung Marktforschung, auch in Form persönlicher Beziehungen zwischen ehemaligen Thyssen-Angehörigen, HPP Industrial helfen sollten, Aufträge im Ausland zu akquirieren.

# Kapitel 3

## Der Markt für Unternehmensberatungen in Deutschland

Der stetig steigende Beratungsbedarf von Unternehmen, gemeinnützigen Organisationen und Institutionen trifft auf immer mehr Anbieter mit neuen, oftmals spezialisierten Beratungsangeboten. Gründe für die Wachstumsdynamik des Marktes, die nach Prognosen in den nächsten Jahren anhalten dürfte, sind: (vgl. 21, S. 2)

- eine zunehmende Unsicherheit über zukünftige wirtschaftliche Entwicklungen,
- eine steigende Komplexität der Umweltfaktoren,
- immer kürzere Innovations- und Lebenszyklen bei Produkten und Dienstleistungen,
- ein gestiegener Wettbewerbs- und Kostendruck,
- eine erhöhte technologische Dynamik,
- eine wachsende Bedeutung der Datenverarbeitung und Informationstechnologie,
- eine Explosion des fachspezifischen Wissens.

Dies zwingt Unternehmen zu mehr Flexibilität, permanenter Lernbereitschaft, einem ständigen Infragestellen des Erreichten und vermehrter Nutzung externen Know-hows (vgl. 21, S. 2), sei es weil das Know-how im Unternehmen selbst nicht vorhanden ist, oder aus zeitlichen Gründen nicht umgesetzt werden kann. Zu diesem Zweck werden Berater hinzugezogen. Dies können Rechtsanwälte (Wirtschafts- und Gesellschaftsrecht), Steuerberater (Steuerrecht, ggf. für eine externe Buchführung), Wirtschaftsprüfer (Testieren von Bilanzen) oder Unternehmensberater sein, die sich z.B. mit der Unternehmensführung, Organisation, Personalberatung (Suche von Fach- und Führungskräften), Weiterbildung, Technik, Datenverarbeitung und Logistik sowie mit Fragen des Marketings, Controllings oder Finanz- und Rechnungswesens auskennen.

Der Beratungsmarkt im deutschsprachigen Raum (Deutschland, Österreich, Schweiz) ist in den letzten Jahren um 13 bis 16% gewachsen. (vgl. 4) Besonders beliebt waren Beratungsprojekte, die die Optimierung (vgl. 13, S. 32)

- von Organisationsformen und Prozessen,
- von Kostensituationen und Erträgen,
- von Produktion, Produktivität und Effizienz
- sowie Qualitätsverbesserungen (inklusive des Personalwesens) zum Ziel hatten.

Laut einer Studie von Gemini Consulting 1995 wurden die meisten Unternehmensberater für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und besonders kundenorientierter Geschäftsstrukturen, eine bessere Mitarbeiterqualifizierung oder eine Einstellungsveränderung bei den Mitarbeitern engagiert. Zu den gefragtesten Techniken zählte das „**Business Process Reengineering**“ (BPR), das allerdings nur in ca. 30% der Fälle zu einer radikalen Neugestaltung der gesamten Organisation und ihrer Aufbaustruktur führte. Zumeist wurde es in abgeschwächter Form als



**Geschäftsprozessoptimierung** (GPO), was sich auf ganze Geschäftsbereiche beziehen kann, oder im Rahmen **kontinuierlicher Verbesserungsprozesse** (KVP) eingesetzt. Zu den Zielen gehörte z.B. die abteilungsübergreifende Teambildung, der Abbau von Hierarchien, eine personelle Verschlanung oder der Umbau der IT-Strukturen im Zuge einer Restrukturierung des Unternehmens, um auf risikoarme und verträgliche Weise Kosteneinsparpotentiale zu verwirklichen. Die Veränderungen betrafen zumeist die Unternehmensbereiche „Vertrieb und Auftragsabwicklung“, „Kundendienst“ sowie „Produktentwicklung“. In der Mehrzahl (48%) hatten diese Bereiche weniger als 500 betroffene Mitarbeiter. (vgl. 13, S. 33 f)

### 3.1 Die Strukturen des deutschen Unternehmensberatungsmarktes

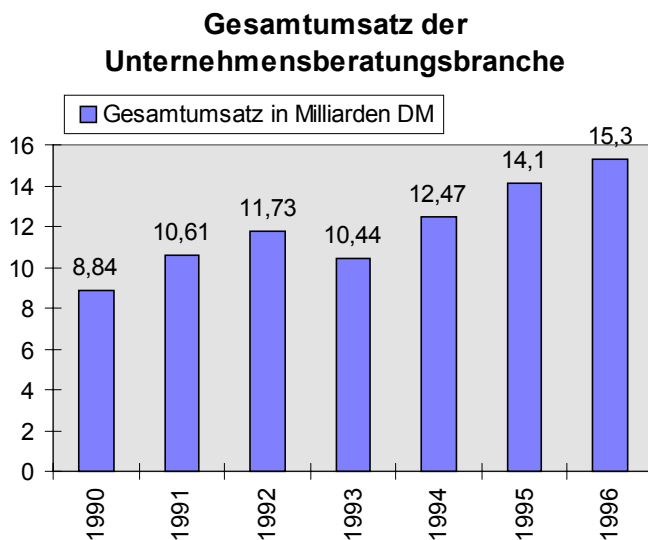


Abbildung 3.1: Die Entwicklung des Gesamtumsatzes der Unternehmensberatungsbranche in Deutschland zwischen 1990 und 1996 (Datenquelle: 13, S. 6)

Umsatzwachstumsraten:

Wachstum 1995 / 96: + 8,5%  
 Wachstum 1994 / 95: + 13,1%  
 Wachstum 1993 / 94: + 19,5%  
 Wachstum 1992 / 93: - 11,0%  
 Wachstum 1991 / 92: + 10,6%  
 Wachstum 1990 / 91: + 20,0%

**Wachstum 1990 / 96: + 73,1%**

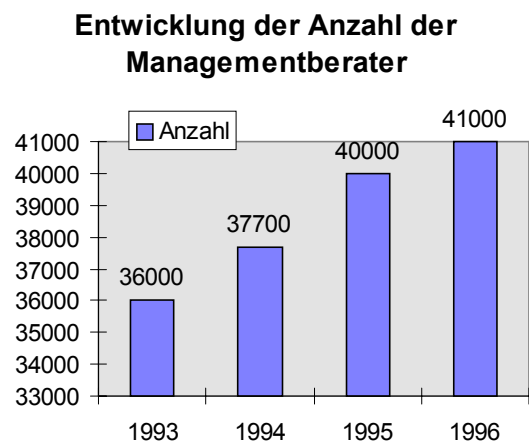
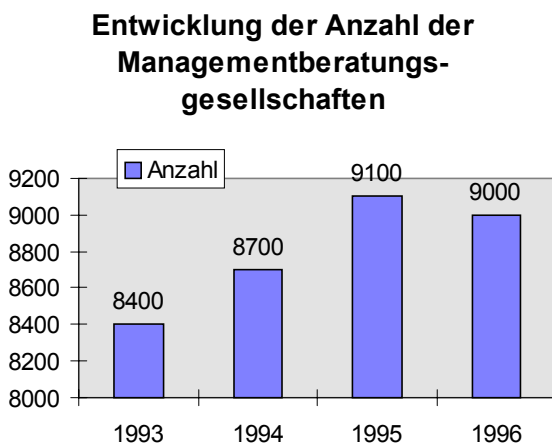


Abbildung 3.2: Entwicklung der Anzahl der Managementberatungsgesellschaften und -berater (ohne Personalberatung) in Deutschland zwischen 1993 und 1996 (Datenquelle: 13, S. 6)

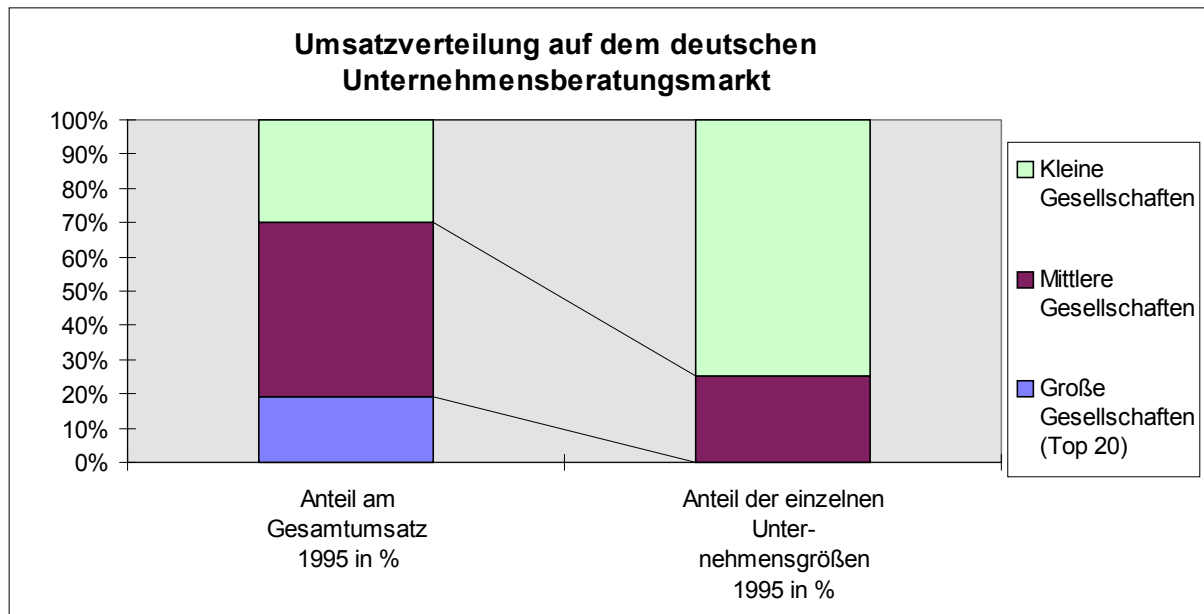


Abbildung 3.3: Die Verteilung des Umsatzes in Bezug auf die Größe der Beratungsfirma auf dem deutschen Unternehmensberatungsmarkt 1995 (Datenquelle 13, S. 7)

Die Abbildung 3.1 verdeutlicht das starke Wachstum auf dem Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen zwischen 1990 und 1996. Nur 1993 war ein kleiner Einbruch zu verzeichnen. Der Trend vieler Unternehmen, eigene interne Beratungsabteilungen einzurichten, war von kurzer Dauer, von 1994 bis 1996 wuchs der Markt um 46,6%, dies beweist die gestiegene Akzeptanz und Inanspruchnahme von Unternehmensberatern zur Lösung unternehmerischer Probleme.

Die Abbildung 3.2 bezieht sich nur auf die Managementberatung, also genau das Betätigungsfeld von HPP Industrial. Die Beraterzahl ist in diesem Bereich seit 1993 um 14% gestiegen. Allerdings ist auffällig, daß die Zahl der Managementberatungsfirmen im Vergleich von 1995 zu 1996 gefallen ist. Dies deutet auf eine steigende Konzentration hin, d.h. große Beratungsfirmen werden größer, aber dafür werden kleinere bzw. mittelständische vom Markt verdrängt. In den meisten dieser Fälle kaufen große Gesellschaften kleinere auf. Im Zuge des Wachstumstrends ist die Firmenzahl zwischen 1993 und 1996 um 7% gestiegen.

Die Abbildung 3.3 verdeutlicht die Größenverhältnisse auf dem deutschen Unternehmensberatungsmarkt. Obwohl nur ungefähr 0,22% der Gesellschaften zu der Kategorie „Große Gesellschaften“ gehören, erzielen sie alleine schon 19% des Gesamtumsatzes. Etwa 25% sind „Mittlere Gesellschaften“, sie erwirtschaften das Gros des Umsatzes, nämlich 51%. Nur 30% des Umsatzes entfallen auf die „Kleinen Gesellschaften“, die mit fast 75% bei weitem in der Mehrzahl sind. Geht der erwähnte Konzentrationstrend weiter, so ist zu erwarten, daß der Anteil der „Großen“ steigen wird, zumeist zu Lasten der „Mittleren“, die entweder von ihnen aufgekauft werden oder selber wachsen müssen, um zu den Großen gehören zu können. Der Anteil der „Kleinen“ dürfte erhalten bleiben, da es sich zumeist um Spezialisten in Marktnischen handelt, die für die „Großen“ uninteressant sind. Das Umsatzvolumen der meisten Nischen reicht großen Gesellschaften nicht, um die Kosten für den Unterhalt von Fachpersonal, Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen, etc. zu decken.

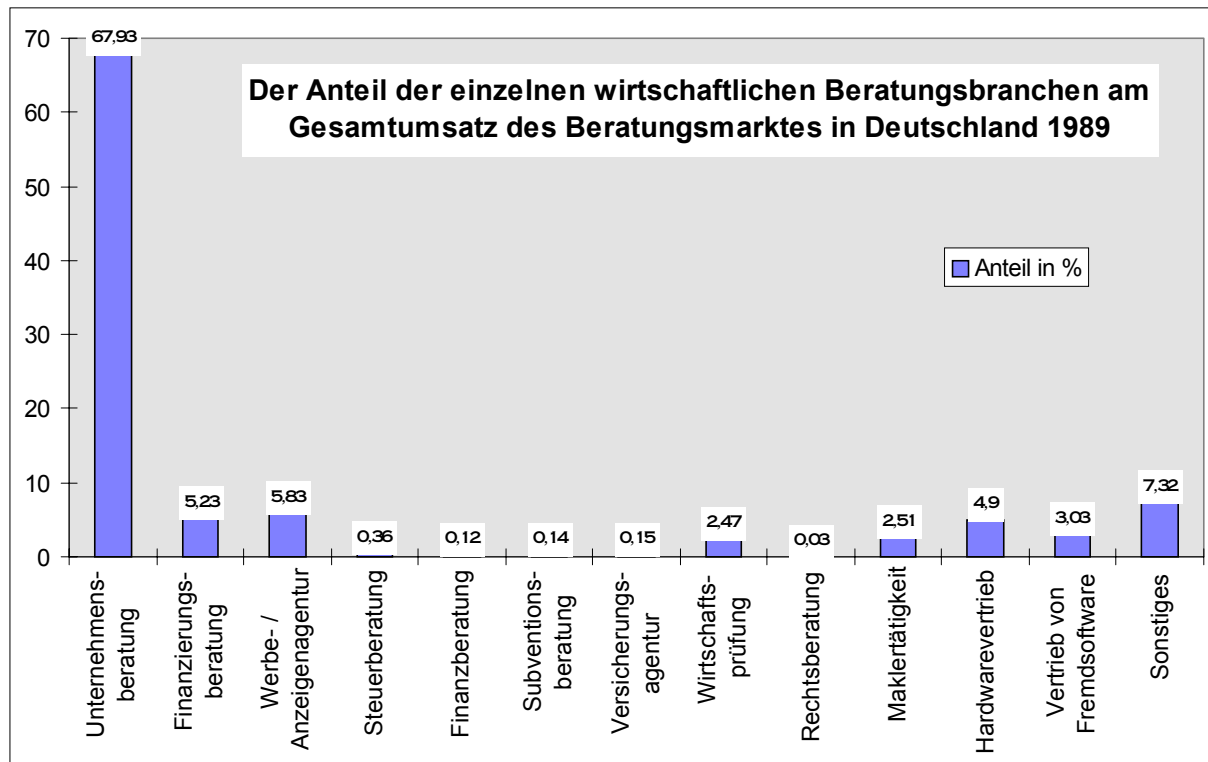


Abbildung 3.4: Der Anteil der einzelnen wirtschaftlichen Beratungsbranchen am Gesamtumsatz des Beratungsmarktes in Deutschland 1989 (Datenquelle: 34, S. 23 f)

Die Abbildung 3.4 verdeutlicht ergänzend, daß die Unternehmensberatungsbranche den Beratungsmarkt in Deutschland dominiert. Auch wenn die Zahlen veraltet sind, dürfte sich an den Größenverhältnissen der einzelnen Beratungsbranchen zueinander nichts grundlegendes geändert haben. Die meisten in Deutschland tätigen Beratungsfirmen sind Unternehmensberatungsgesellschaften und der überwiegende Teil des Beratungsumsatzes wird mit der Unternehmensberatung erwirtschaftet, besonders da Teile der anderen Beratungsleistungen mittlerweile auch zum Leistungsangebot vieler Unternehmensberatungen gehören, wie z.B. Finanzierungs- oder Subventionsberatung.

Zurückkommend auf den Markt für Unternehmensberatungsdienstleistungen wird aus der Abbildung 3.5 ersichtlich, welchen Anteil die einzelnen Wirtschaftsbranchen an der Nachfrage im Jahr 1995 hatten. Die wichtigsten Branchen waren die Konsumgüter-, Investitionsgüter- und Chemische Industrie, die als einzelner Industriezweig schon einen beachtlichen Anteil hat, wenn man sich vor Augen hält, daß unter Konsum- und Investitionsgüter-Industrie mehrere Industriezweige zusammengefaßt sind. Da die chemische Industrie sowohl Konsum- wie auch Investitionsgüter fertigt, wird sie in Abbildung 3.5 als eine eigenständige Branche aufgeführt.

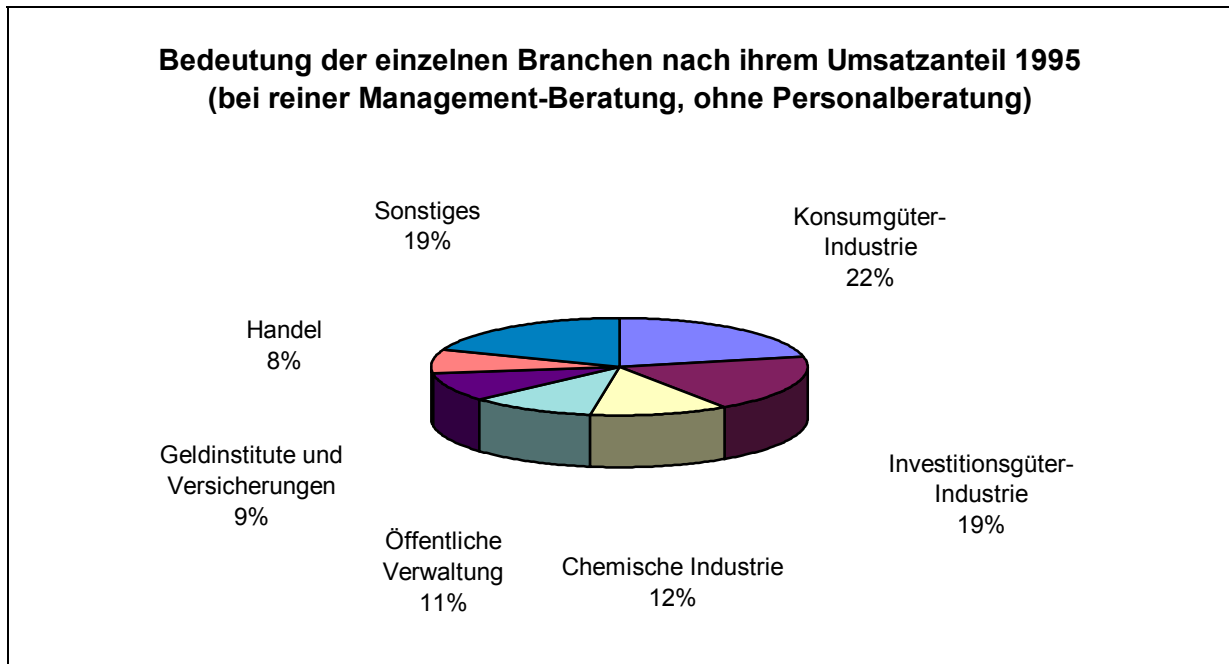


Abbildung 3.5: Die Bedeutung der einzelnen Branchen nach ihrem Umsatzanteil 1995 bei reiner Management-Beratung (ohne Personalberatung) [Datenquelle: 13, S. 8]

Auffallend ist der sinkende Anteil aus dem öffentlichen Sektor, der 1996 nur noch bei 9% lag. In der Privatwirtschaft wurden rund 91% der Umsätze der Unternehmensberatung erzielt. Die Gründe dafür können in der fortschreitenden Privatisierung, den Problemen bei der statistischen Zuordnung sogenannter „halb-öffentlicher“ Unternehmen (d.h. die öffentliche Hand hält Anteile an dem betreffenden Unternehmen) und der angespannten Haushaltssituation von Bund, Länder und Gemeinden liegen. Der Trend der sinkenden öffentlichen Aufträge ist auch auf anderen wichtigen europäischen Unternehmensberatungsmärkten zu beobachten, z.B. in Großbritannien. (vgl. 13, S. 8)

Bei der Personalberatung kam die meiste Nachfrage im Jahr 1995 aus der Investitionsgüter-Industrie (24%), gefolgt vom Handel (19%) sowie der Konsum- und Gebrauchsgüter-Industrie (17%). Starke Nachfrage herrschte noch in der Bau- (12%) und der Finanzwirtschaft (11%).

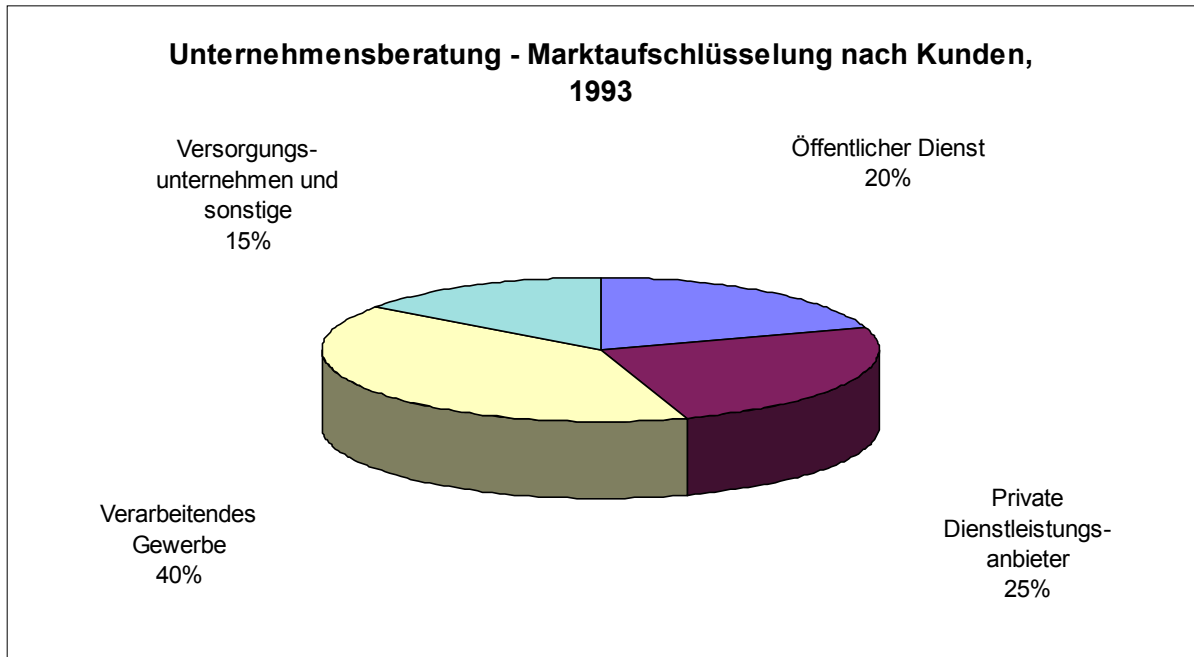


Abbildung 3.6: Die Herkunft der Klienten auf dem deutschen Unternehmensberatungsmarkt bezogen auf Wirtschaftsbereiche 1993 (Datenquelle: BDU)

Die Abbildung 3.6 bezieht sich auf eine BDU-Umfrage unter Mitgliedern. Im Vergleich zur Abbildung 3.5 wird der starke Rückgang der öffentlichen Aufträge deutlich. Da es sich 1993 um das Einbruchsjahr des Marktes handelte, bedeutet dies, daß der Einbruch auf eine sinkende Nachfrage der Privatwirtschaft und nicht des öffentlichen Sektors, die kam erst danach, zurückzuführen ist. Ansonsten ist die Abbildung 3.6 als Ergänzung zu 3.5 gedacht. Ein direkter Vergleich der Angaben ist durch den unterschiedlichen Aufbau nicht möglich. Abbildung 3.6 zeigt die Bedeutung des privaten Dienstleistungssektors als Auftrag-geber für die Unternehmensberatungsbranche, was in der Abbildung 3.5 nicht sichtbar wird.

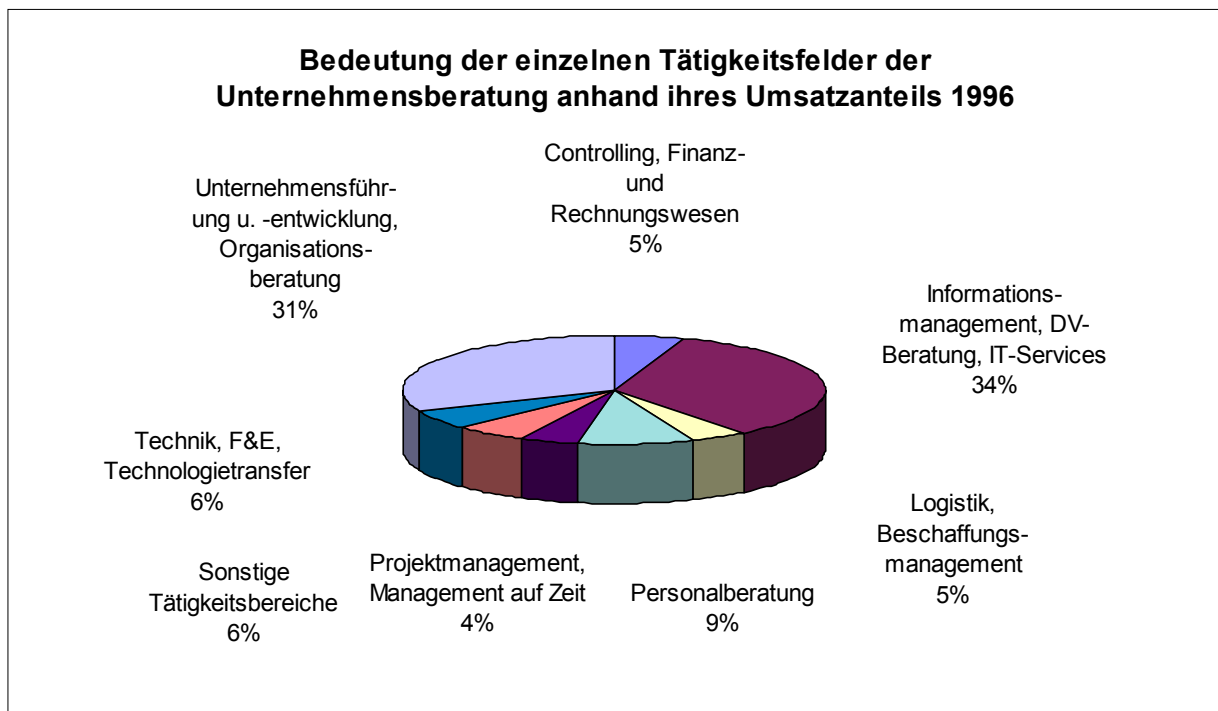


Abbildung 3.7: die Bedeutung der einzelnen Tätigkeitsfelder der Unternehmensberatung in Deutschland anhand ihres Umsatzanteils 1996 (Datenquelle: 13, S. 10)