

**Nicoletta Köhler**

**Strategische Wettbewerbsvorteile durch  
Public Relations in Bezug auf die  
Consultingbranche**

**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 © 2003 Diplomica Verlag GmbH  
ISBN: 9783832470661

**Nicoletta Köhler**

# **Strategische Wettbewerbsvorteile durch Public Relations in Bezug auf die Consultingbranche**

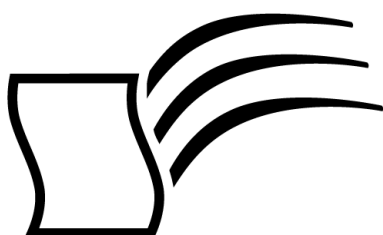


---

Nicoletta Köhler

# **Strategische Wettbewerbsvorteile durch Public Relations in Bezug auf die Consultingbranche**

**Diplomarbeit  
an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg  
Fachbereich Wirtschaft Rheinbach  
Juni 2003 Abgabe**



***Diplom.de***

Diplomica GmbH ———  
Hermannstal 119k ———  
22119 Hamburg ———

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

agentur@diplom.de ———  
www.diplom.de ———

ID 7066

Köhler, Nicoletta: Strategische Wettbewerbsvorteile durch Public Relations in Bezug auf die Consultingbranche

Hamburg: Diplomica GmbH, 2003

Zugl.: Fachhochschule Südwestfalen, Diplomarbeit, 2003

---

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.

Diplomica GmbH

<http://www.diplom.de>, Hamburg 2003

Printed in Germany

## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>4</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Einführung</b> .....	<b>6</b>
1.1 Problemstellung .....	6
1.2 Zielsetzung .....	8
1.3 Vorgehensweise .....	9
<b>2. Strategische Wettbewerbsvorteile</b> .....	<b>11</b>
2.1 Rahmenbedingungen des Wettbewerbs .....	11
2.2 Das strategische Dreieck als Grundlage für Wettbewerbsvorteile .....	13
2.3 Definition und Prinzipien strategischer Wettbewerbsvorteile .....	14
2.4 Strategien zur Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile .....	19
2.4.1 Strategie der Kostenführerschaft .....	19
2.4.2 Strategie der Differenzierung .....	21
2.4.3 Strategie der Fokussierung .....	21
<b>3. Public Relations</b> .....	<b>23</b>
3.1 Rahmenbedingungen der Kommunikation .....	23
3.2 Abgrenzung und Definition von PR .....	25
3.3 Ziele und Zielgruppen der PR .....	28
3.4 Instrumente der PR .....	31
3.4.1 Interne PR .....	31
3.4.2 Externe PR .....	32
<b>4. Unternehmensberatung</b> .....	<b>36</b>
4.1 Rahmenbedingungen des Beratungsmarktes .....	36
4.2 Definition des Begriffs Unternehmensberatung .....	37
4.3 Der Markt für Unternehmensberatung .....	39
4.3.1 Nachfrager von Beratungsleistungen .....	40
4.3.2 Anbieter von Beratungsleistungen .....	43
4.3.3 Besonderheiten von Beratungsleistungen .....	46
4.4 Aktuelle Marktsituation und Trends im Beratungsgeschäft .....	48

---

<b>5. Erlangung strategischer Wettbewerbsvorteile durch Public Relations in bezug auf die Consultingbranche</b> .....	<b>50</b>
5.1 Die Krise der Consultingbranche.....	52
5.1.1 Ursachen für die Krise.....	52
5.1.1.1 Endogene Faktoren.....	52
5.1.1.2 Exogene Faktoren.....	56
5.1.2 Auswirkungen für die Consultingbranche.....	59
5.2 Strategische Wettbewerbsvorteile als Weg aus der Krise.....	61
5.2.1 Dauerhaft.....	62
5.2.2 Relevant: Kriterien bei der Beraterauswahl.....	63
5.2.2.1 Vor der Krise.....	64
5.2.2.2 In der Krise.....	67
5.2.3 Wahrgenommen: Kommunikation für Consultingunternehmen.....	70
5.3 Public Relations als wettbewerbsstrategisches Instrument für Consultingunternehmen.....	72
5.3.1 Interne PR als Enabler.....	73
5.3.1.1 Grundfunktionen der Mitarbeiterkommunikation.....	76
5.3.1.2 Systematisierung der Instrumente.....	78
5.3.1.3 Handlungsempfehlung: Crossmedialer Medien-Mix.....	83
5.3.2 Externe PR als Driver.....	85
5.3.2.1 Grundfunktionen der Öffentlichkeitsarbeit.....	87
5.3.2.2 Systematisierung der Instrumente.....	89
5.3.2.3 Handlungsempfehlung: Matrix zum Erfolgsbeitrag der Instrumente in bezug auf die Strategieoptionen.....	94
<b>6. Fazit</b> .....	<b>104</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>107</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Aufbau der Diplomarbeit.....	10
Abb. 2: Das strategische Dreieck.....	13
Abb. 3: Objektiv-vorhandener und subjektiv-wahrgenommener Wettbewerbsvorteil.....	18
Abb. 4: Unterschiede von Werbung und Public Relations.....	27
Abb. 5: Branchenverteilung der Nachfrager 2002.....	41
Abb. 6: Wachstum der Beratungsfelder 2002.....	42
Abb. 7: Marktanteil der Beratungsfelder 2002.....	43
Abb. 8: Struktur der Angebotsseite des Beratungsmarktes.....	44
Abb. 9: Marktanteile nach der Unternehmensgröße.....	45
Abb. 10: Auswahlkriterien in Boomjahren der Beraterbranche.....	66
Abb. 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl von Managementberatern 2003 – 2001.....	69
Abb. 12: Systematisierung der Instrumente interner PR.....	78
Abb. 13: Arbeitsteilung zwischen gedruckten Medien und Intranet.....	81
Abb. 14: Abdeckung aller Kommunikationsfunktionen durch persönliche Kontakte.....	82
Abb. 15: Systematisierung der Instrumente externer PR.....	89
Abb. 16: Erfüllung der Grundfunktionen durch die verschiedenen Kommunikationstypen.....	94
Abb. 17: Erfolgsbeitrag externer PR-Instrumente in bezug auf die einzelnen Strategieoptionen.....	103

## Abkürzungsverzeichnis

A. d. V.	Anmerkung der Verfasserin
Abb.	Abbildung
ADL	Arthur D. Little
B-to-B	Business-to-Business
B-to-C	Business-to-Consumer
BCG	Boston Consulting Group
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BIP	Bruttoinlandsprodukt
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CGE&Y	Cap Gemini Ernst & Young
d. h.	das heißt
FEACO	Fédération Européenne des Associations de Conseil en Organisation (European Federation of Management Consulting Associations)
FTD	Financial Times Deutschland
ggf.	gegebenenfalls
GPRA	Gesellschaft Public Relations Agenturen e.V.
i. e. S.	im eigentlichen Sinn
i. S. d.	im Sinne des
i. S. v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie
M & A	Mergers & Acquisitions
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
o. ä.	oder ähnlich
PR	Public Relations
TIME	Telekommunikation, IT, Media, Elektronik
u. a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
vH	vom Hundert
z. B.	zum Beispiel

# 1. Einführung

## 1.1 Problemstellung

*„Unternehmensberaterbranche weiter im Höhenflug“<sup>1</sup>*

*„Die deutschen Consultants sind gut im Geschäft“<sup>2</sup>*

*„Wachstumsmotor IT treibt die Consultingbranche weltweit zu weiteren Höhenflügen“<sup>3</sup>*

Positive Schlagzeilen dieser Art gehören seit knapp zwei Jahren der Vergangenheit an. Die zweistelligen Wachstumsraten der zurückliegenden Jahre konnten bereits 2001 nicht mehr realisiert werden. Nun liegen die Zahlen für das Jahr 2002 vor, die der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. am 19. Februar 2003 im Rahmen seiner Jahrespressekonferenz der Öffentlichkeit präsentierte. Das ernüchternde Fazit: Erstmals seit Beginn der 70er Jahre ist der Gesamtumsatz der deutschen Consultingbranche rückläufig.<sup>4</sup> Wurden in 2001 noch 12,9 Mrd. Euro umgesetzt, waren es in 2002 „nur“ noch 12,3 Mrd. Euro. Dies entspricht einem Rückgang um 4,5 Prozent.<sup>5</sup>

Heute zeichnet sich ein anderes, desillusioniertes Bild der Beraterbranche:

„Vorbei die Zeiten, in denen die Umsätze [...] mit sagenhaften Raten wuchsen. Nun heißt es: Preisdruck, Entlassungen, Verlust der Unabhängigkeit. Die einstige Glamourbranche wird entzaubert.“<sup>6</sup>

Die schlechte konjunkturelle Lage und die dadurch bedingte zurückhaltende Investitionsneigung deutscher Unternehmen haben dazu geführt, daß weniger

---

<sup>1</sup> BDU e.V. (Hrsg.): Unternehmensberaterbranche weiter im Höhenflug, unter Internetadresse: <http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=presse.fShowDetails&id=41>, vom 3.12.1998

<sup>2</sup> BDU e.V. (Hrsg.): Die deutschen Consultants sind gut im Geschäft, unter Internetadresse: <http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=presse.fShowDetails&id=60>, vom 9.12.1999

<sup>3</sup> BDU e.V. (Hrsg.): Wachstumsmotor IT treibt die Consultingbranche weltweit zu weiteren Höhenflügen, unter Internetadresse: <http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=presse.fShowDetails&id=77>, vom 5.10.2000

<sup>4</sup> Vgl. hierzu BDU e.V. (Hrsg.): Facts & Figures zum Beratermarkt 2002, Bonn, Februar 2003, S. 4

<sup>5</sup> Vgl. hierzu BDU e.V. (Hrsg.): Beraterbranche kann sich der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung nur teilweise entziehen, unter Internetadresse: <http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=presse.fShowDetails&id=178>, vom 19.2.2003

<sup>6</sup> Buchhorn, E.: Guter Rat ist billig, unter Internetadresse: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,223582,00.html>, vom 3.3.2003

Beratungsleistungen nachgefragt werden.<sup>7</sup> Denn zum einen stellen Beraterhonorare variable Kosten dar, die sich in der Krise bequem reduzieren lassen. Zum anderen drücken das Ende des New-Economy-Booms und der zeitliche Ablauf der Sonderaufträge zum Jahrtausendwechsel und der Euro-Umstellung die Nachfrage.

Konsequenz: Der Wettbewerb in der Consultingbranche hat sich aufgrund der mangelnden Nachfrage verschärft. Verstärkt wird dieser Effekt durch den fehlenden Schutz der Berufsbezeichnung „Unternehmensberater“. Denn die Boomjahre hatten „zu einem Nimbus der Berufsbezeichnung geführt, von dem viele profitieren woll[t]en“<sup>8</sup>. Für Steuerberater, Versicherungen und Rechtsanwälte stellte der fortwährend wachsende Consulting-Markt ein Expansionsfeld dar.<sup>9</sup> Andere Dienstleister wie Werbe- oder Personalvermittlungsagenturen nutzen den Begriff „Unternehmensberatung“ ebenso extensiv.<sup>10</sup> Auf diese Weise wuchs die Zahl der sogenannten Beratungsgesellschaften innerhalb weniger Jahre von 5.900 in 1990<sup>11</sup> auf rund 14.700 im Jahr 2000<sup>12</sup>. Eine weitere Konzentration in der Branche ist durch die Ausweitung des Dienstleistungsportfolios zahlreicher Beratungsunternehmen zu erwarten.<sup>13</sup> Denn zunehmend kritische und selbstbewußte Kunden verlangen statt abstrakter Strategiepapiere integrierte Beratungslösungen (= Problemlösungen) aus einer Hand.

Nicht zuletzt durch Zusammenbrüche namhafter Klienten wie zum Beispiel Swissair, Sulzer, Kmart oder Global Crossing sowie durch den Enron-Skandal hat die Glaubwürdigkeit der Branche in der Öffentlichkeit stark gelitten.<sup>14</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu und im folgenden *Ehren, H./de Paoli, N.*: Consulting – Noch Fragen?, unter Internetadresse: <http://www.ftd.de/ub/di/1044028927793.html>, aus der FTD vom 6.2.2003

<sup>8</sup> *Wohlgemuth, A. C.*: Unternehmensberater und ihre Verantwortung, in: *Unternehmensberater*, o. Jg., Nr. 4/2001, S. 21

<sup>9</sup> Vgl. hierzu o.V.: *Rexrodt gegen Berufsrecht für Unternehmensberater*, in: *Unternehmensberater*, o. Jg., Nr. 2/1998, S. 61

<sup>10</sup> Vgl. hierzu *Wohlgemuth, A. C.*: Unternehmensberater und ihre Verantwortung, a.a.O., S. 21

<sup>11</sup> Vgl. hierzu *BDU e.V.* (Hrsg.): Geschäftsbericht des Vorstandes für das Geschäftsjahr 1991 (Berichtszeitraum 15.10.1990 bis 15.10.1991), Bonn, 1991, S. 7

<sup>12</sup> Vgl. hierzu *BDU e.V.* (Hrsg.): Die Consultingbranche ist weiter guter Stimmung bei gleichzeitig starken Marktveränderungen, unter Internetadresse: <http://www.bdu.de/scripts/fusebox/index.cfm?fa=presse.fShowDetails&id=79>, vom 7.12.2000

<sup>13</sup> Vgl. hierzu *BDU e.V.* (Hrsg.): Facts & Figures zum Beratermarkt 2002, a.a.O., S. 17

<sup>14</sup> Vgl. hierzu *Niedereichholz, C.*: Mitgehangen, mitgefangen!, in: *Unternehmensberater*, o. Jg., Nr. 4/2002, S. 1