



Die K-Frage

Beratung in Zeiten von Corona

Impressum



Herausgeber der Informationen:

**WGMB Wissenschaftliche Gesellschaft
für Management und Beratung mbH**

Fritz-Schäffer-Straße 1
53113 Bonn

Prof. Dr. Dietmar Fink
dietmar.fink@wgmb.org

Bianka Knoblach
bianka.knoblach@wgmb.org

Alle Rechte, auch das des auszugsweisen oder vollständigen Nachdrucks, der auszugsweisen oder vollständigen fotomechanischen Wiedergabe (Fotokopie, Mikrokopie) der elektronischen Vervielfältigung und/oder Verbreitung sowie das der Übersetzung vorbehalten.

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

Vorwort



Zu Beginn des Jahres 2021 geht es dem Beratungsmarkt nicht anders als der Wirtschaft insgesamt: er ist geprägt von den Auswirkungen und Unwägbarkeiten der Corona-Pandemie. Zwar sind vor allem die großen Beratungsunternehmen nach deutlichen Auftragsrückgängen im April und Mai doch relativ unbeschadet durch das Jahr 2020 gekommen – die meisten von ihnen verzeichnen gegenüber dem Vorjahr zumindest ein moderates Umsatzwachstum –, alles in allem ist das Marktvolumen 2020 jedoch um 4 Prozent zurückgegangen. Vor allem Unternehmen aus dem Industriegütersektor, dem Maschinen- und Anlagenbau, Automobilhersteller und ihre Zulieferer haben die Ausgaben für Berater im Zeichen der Krise zum Teil drastisch reduziert. Aufwärts ging es nur im Gesundheitswesen, in der Pharmazie und im Einzelhandel – und auch dort fiel das Wachstum im Vergleich zu den Vorjahren deutlich geringer aus. Die Corona-Pandemie trifft die Beratungsbranche damit bisher in etwa genauso hart wie der Einbruch der New Economy oder zuletzt die Finanz- und Bankenkrise.

Inhaltlich hat die Pandemie dem Mega-Thema der vergangenen Jahre einen weiteren Schub verliehen: Viele Unternehmen mussten feststellen, dass sie mit der Digitalisierung ihres Geschäfts noch nicht so weit fortgeschritten sind, wie es möglich oder – in Zeiten des Lockdowns – nötig wäre. So steht die Digitalisierung in fast allen Branchen ganz oben auf der Agenda der Budgetprioritäten, die für

den Einsatz von Beratern für die kommenden zwei Jahre eingeplant werden. Den größten Anstieg auf der Prioritätenliste verzeichnet im Vergleich zu den vergangenen Jahren jedoch ein anderes Thema, dessen Bedeutung noch unmittelbar mit den wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie steht: die Restrukturierung, Sanierung und Transformation des Geschäfts mit dem Ziel, drohende Unternehmenskrisen bis hin zur Insolvenz rechtzeitig abzuwenden.

Diese und weitere Erkenntnisse haben wir auf den folgenden Seiten zusammengetragen. Sie beruhen auf einer Befragung von über 1.000 Führungskräften – Vorständen, Geschäftsführern, Budgetverantwortlichen und Projektleitern – aus deutschen Großunternehmen und aus dem Mittelstand sowie auf einem permanenten Dialog mit zahlreichen Vertretern großer, mittelgroßer und kleiner Beratungsunternehmen.

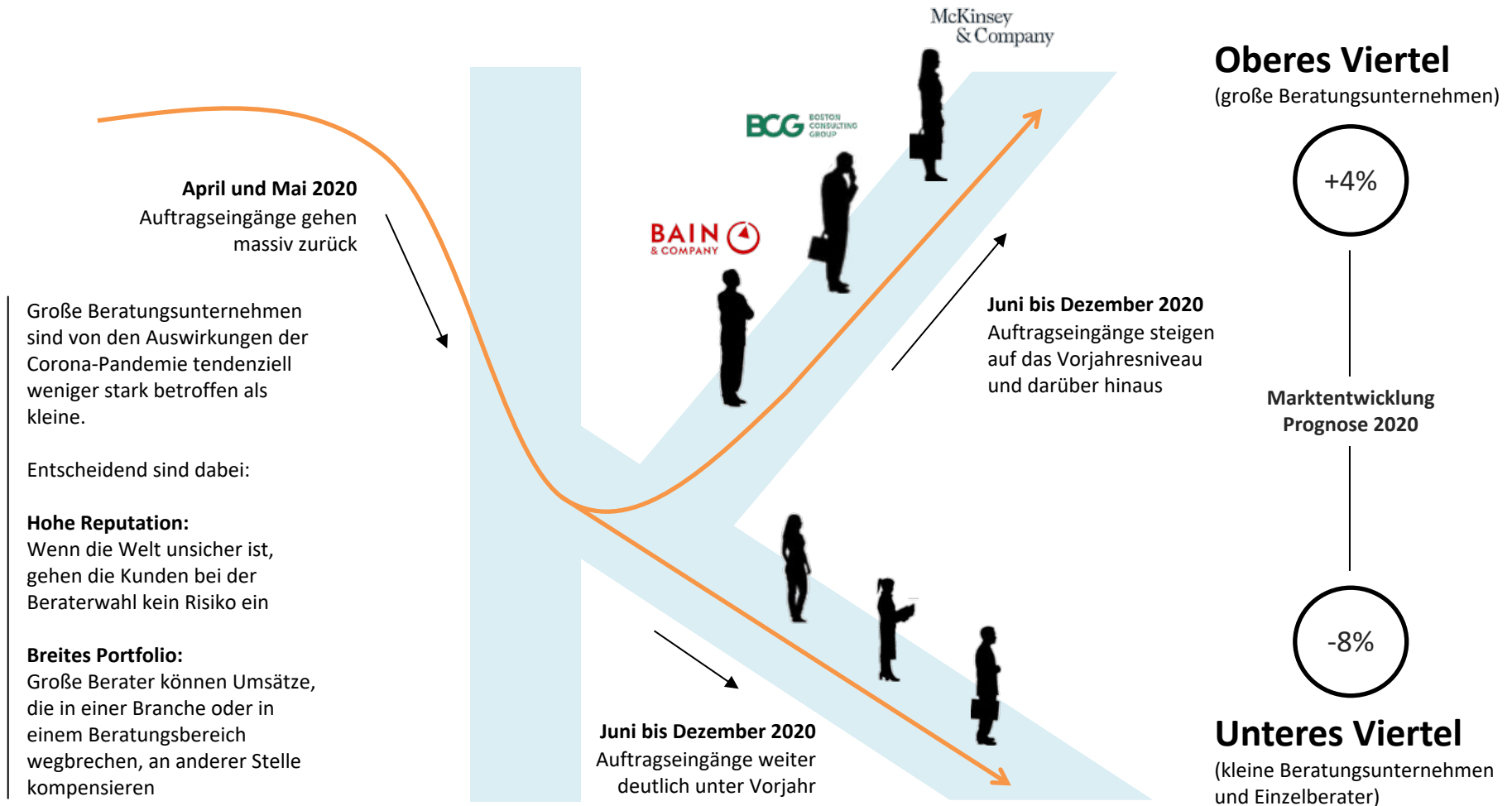
Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.

WGMB WISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT
FÜR MANAGEMENT UND BERATUNG

Bianka Knoblach

Dietmar Fink

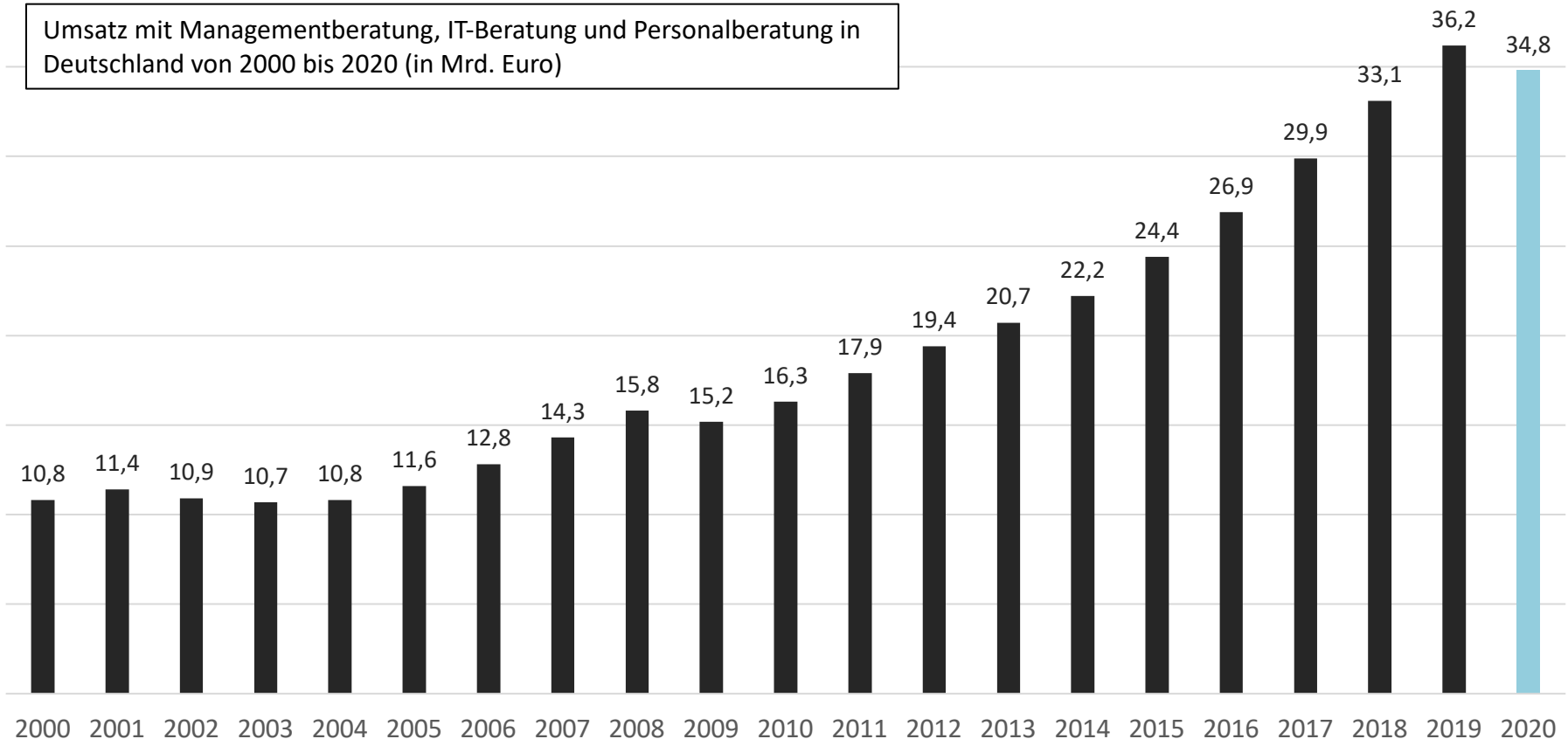
Nicht „U“, nicht „V“, nicht „L“ – der Beratungsmarkt scheint im Zeichen der Corona-Pandemie einem K-förmigen Verlauf zu folgen



Insgesamt ist der Beratungsmarkt in Deutschland 2020 gegenüber dem Vorjahr um 4% auf 34,8 Mrd. Euro zurückgegangen



Umsatz mit Managementberatung, IT-Beratung und Personalberatung in Deutschland von 2000 bis 2020 (in Mrd. Euro)

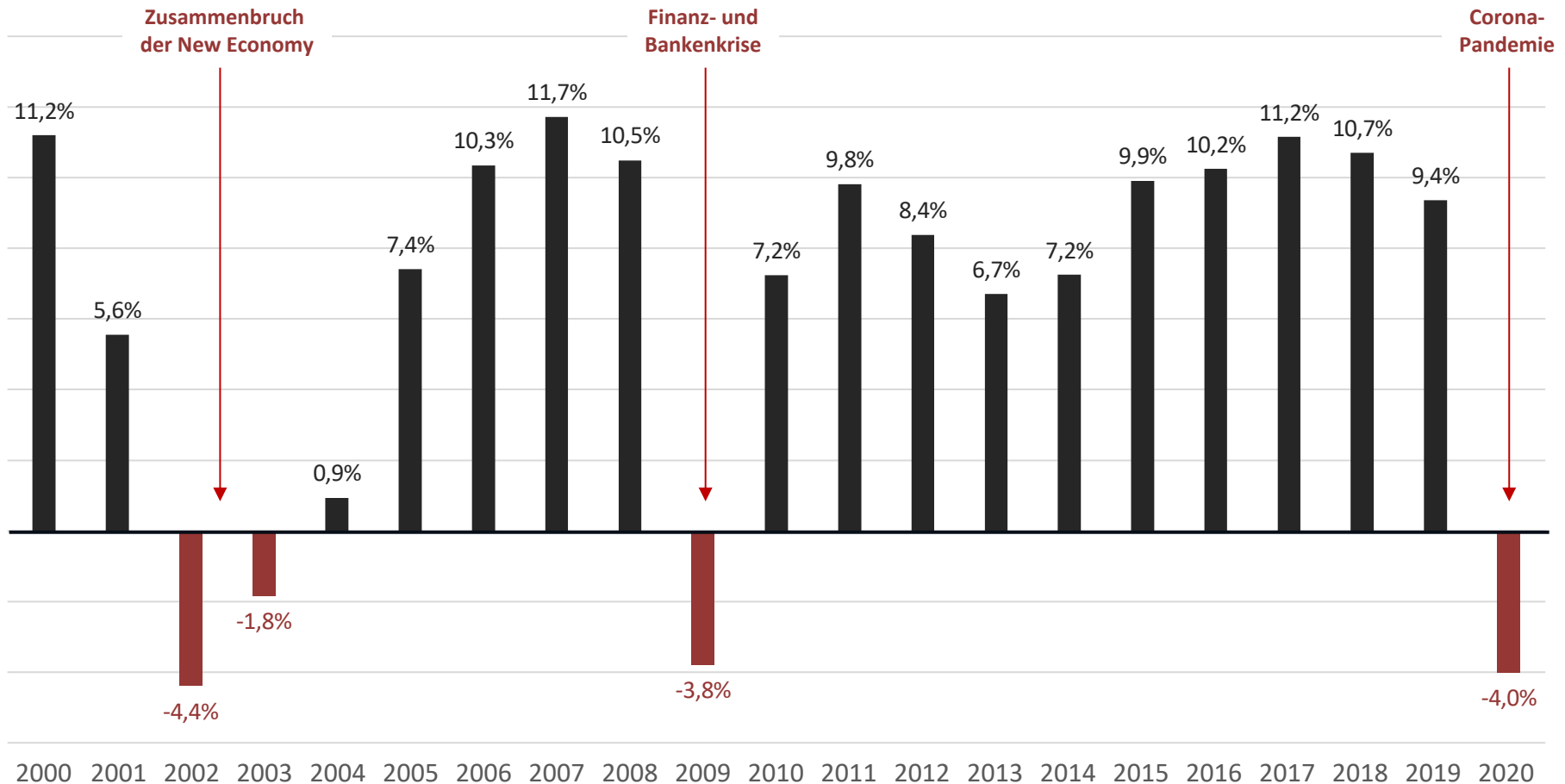


Quelle: WGMB

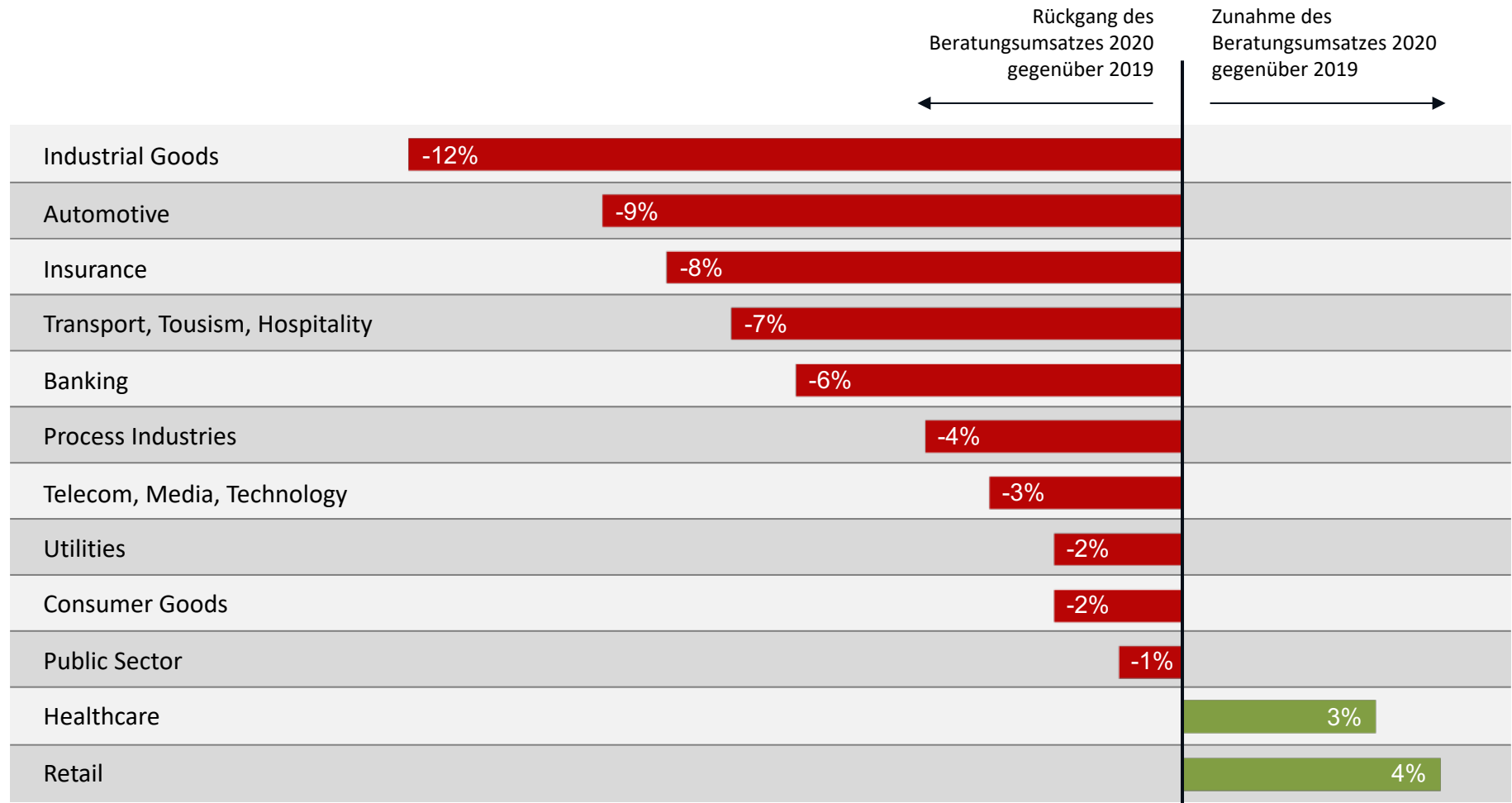
Damit trifft die Corona-Pandemie den Beratungsmarkt etwa genauso hart wie der Zusammenbruch der New Economy und die Finanz- und Bankenkrise



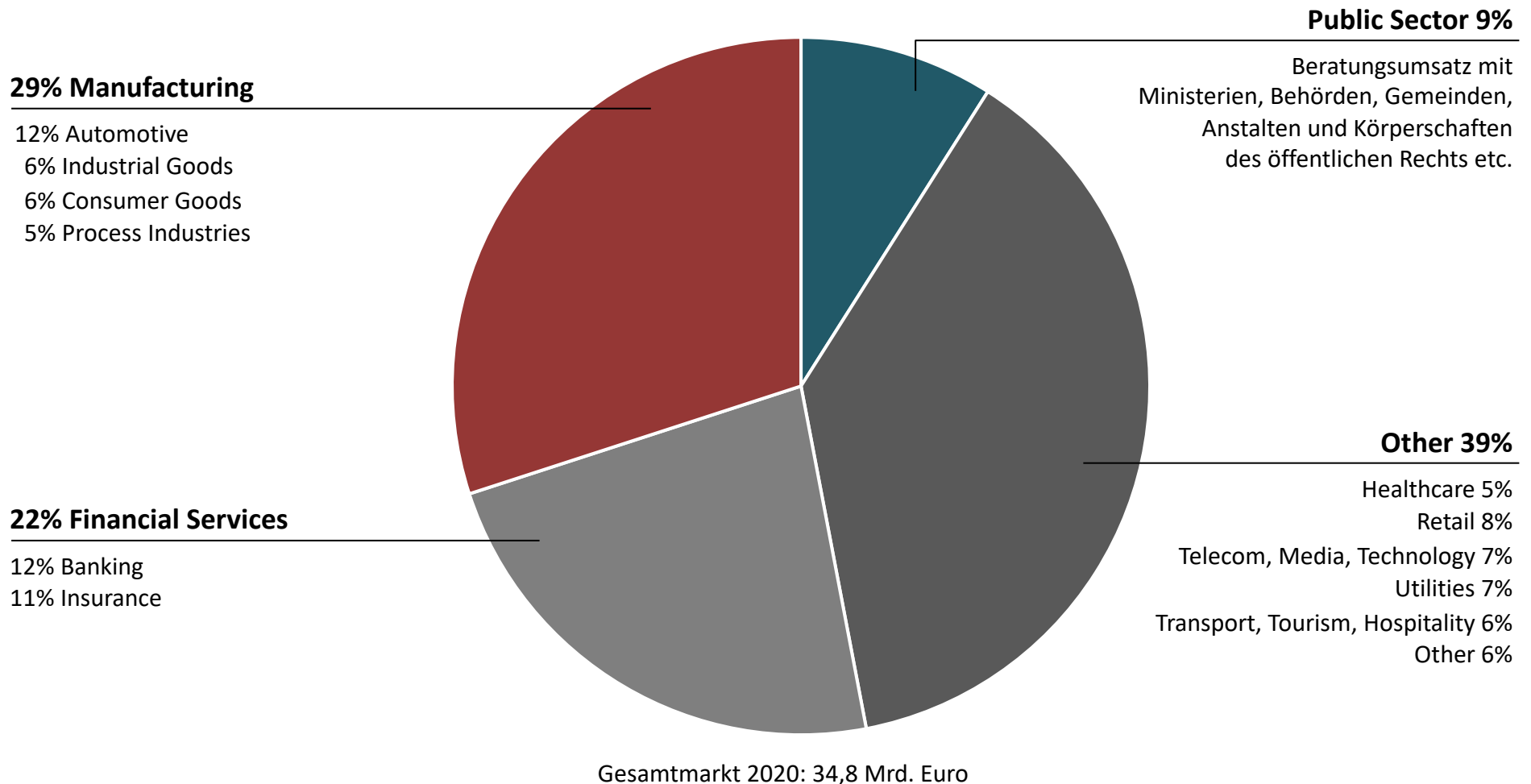
Veränderung des Beratungsumsatzes gegenüber dem Vorjahr von 2000 bis 2020 (in %)



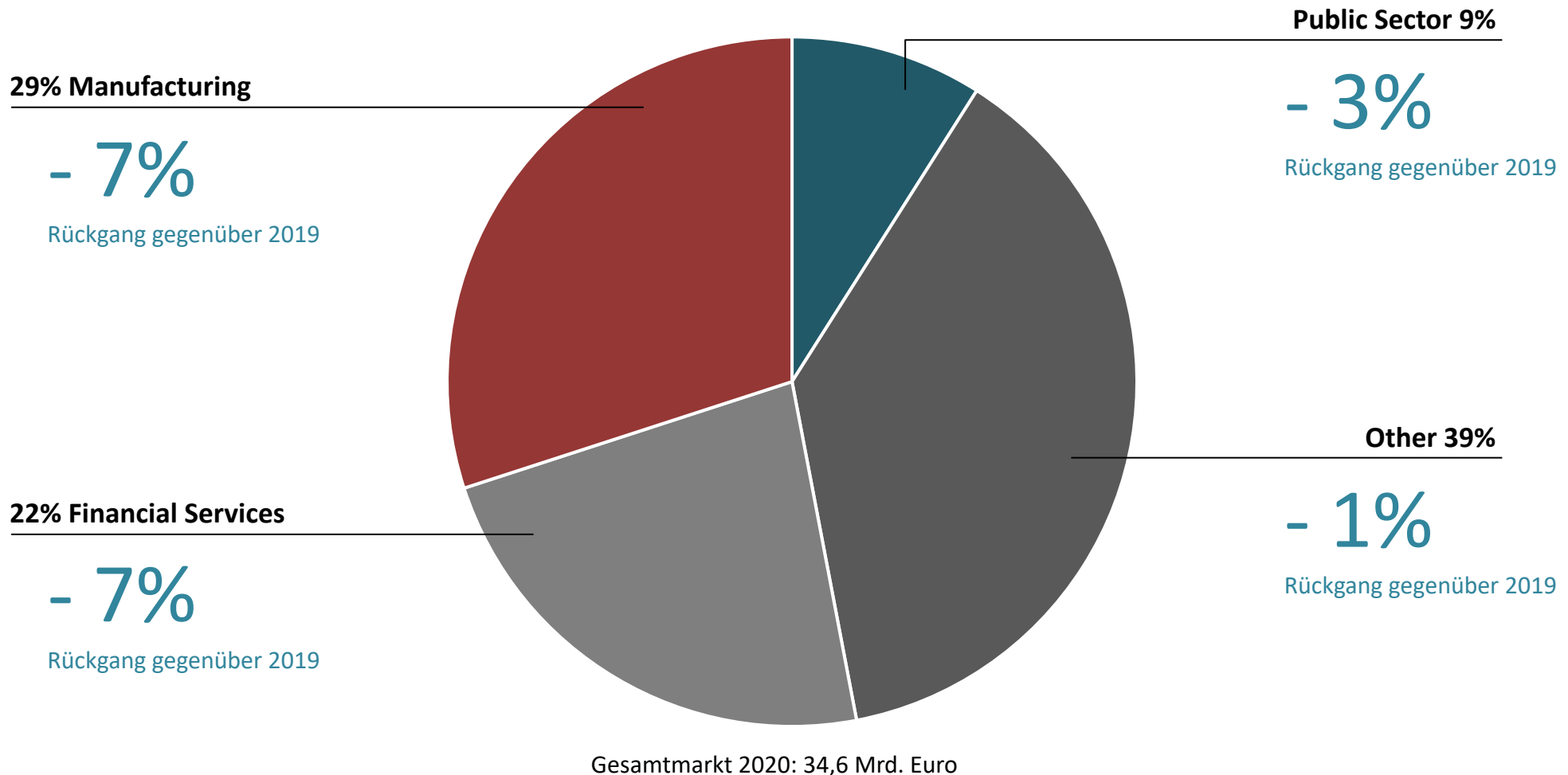
Vor allem im Industriegütersektor wurden die Beratungsausgaben gekürzt, nur im Gesundheitswesen und im Einzelhandel sind sie leicht angestiegen



2020 haben Berater das meiste Geschäft mit Kunden aus dem produzierenden Gewerbe und mit Finanzdienstleistern erwirtschaftet



Unternehmen aus den beiden wichtigsten Sektoren haben ihre Beratungsausgaben 2020 am stärksten zurückgefahren

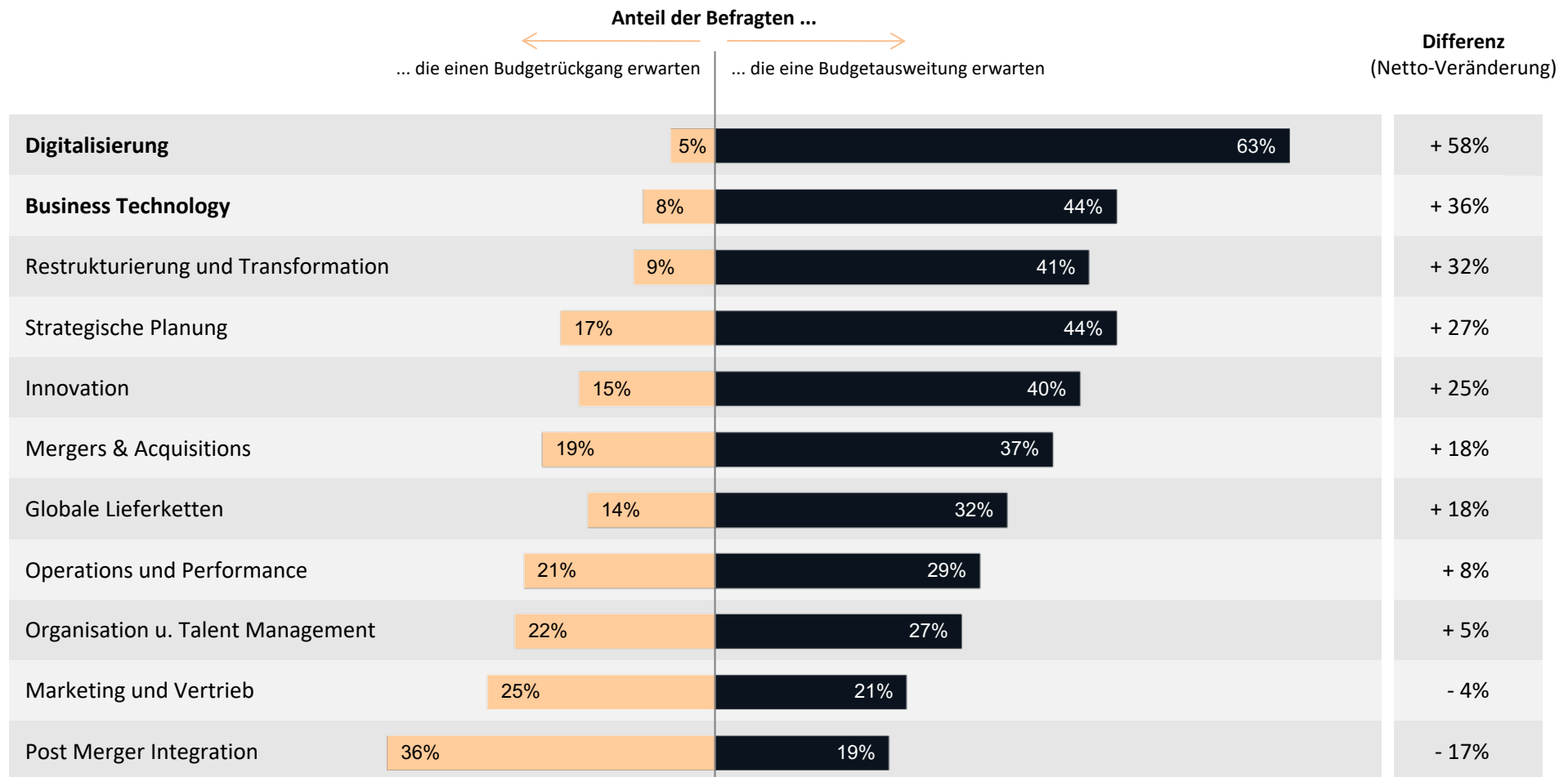


Die Budgetprioritäten der Beratungskunden wurden auf Basis der erwarteten „Netto-Veränderung“ der für Berater bereitgestellten Mittel definiert



- Die „Netto-Veränderung“ der für einzelne Themen bereitgestellten Mittel berechnet sich als Differenz zwischen dem Anteil der Befragten, der eine Ausweitung der betreffenden Budgets beabsichtigt bzw. erwartet, und dem Anteil der Befragten, der einen Budgetrückgang einplant bzw. prognostiziert.
- Die erwartete „Netto-Veränderung“ der Budgets ist ein psychologisches, kein ökonomisches Kriterium: sie liefert einen Anhaltspunkt dafür, mit welchen Themen sich die befragten Führungskräfte momentan besonders intensiv befassen; sie ist jedoch kein geeigneter Maßstab, um die absolute Höhe der für ein Thema bereitgestellten Budgets zu erfassen.
- So ist beispielsweise eine relativ große Budgetausweitung im Bereich des vergleichsweise kleinen Marktsegmentes „Strategische Planung“ in absoluten Zahlen geringer einzuschätzen als eine relativ kleine Budgetausweitung im Bereich des vergleichsweise großen Marktsegmentes „Operations und Performance“.
- Die Daten vergangener Jahre zeigen zudem, dass die geplanten Budgetentwicklungen rückblickend häufig nicht realisiert wurden – dies gilt sowohl für Budgetausweitungen als auch für ihre Reduktion.
- Die im Folgenden dargestellten Budgetprioritäten sind somit weniger zur quantitativen Abschätzung des absoluten Volumens einzelner Marktsegmente gedacht, sie sind vielmehr ein guter Indikator dafür, welche Themen auf Kundenseite momentan eine besondere Beachtung erfahren; häufig sind sie die „Türöffner-Themen“, die großes Interesse wecken und Beratern besonders gut zur Profilierung dienen können.

Im Fokus der Befragten stehen weiterhin die Themen Digitalisierung und Technologie – hier erwarten sie die größte Netto-Ausweitung ihrer Budgets



Im Zeichen von Corona rücken zudem Restrukturierungsthemen in den Fokus der Befragten – sie verzeichnen den mit Abstand größten Zuwachs



Budgetprioritäten der Befragten 2018	Netto-Veränderung	Budgetprioritäten der Befragten 2021	Netto-Veränderung
Digitalisierung	+ 45%	Digitalisierung	+ 58%
Strategische Planung	+ 38%	Business Technology	+ 36%
Business Technology	+ 36%	Restrukturierung und Transformation	+ 32%
Operations und Performance	+ 33%	Strategische Planung	+ 27%
Organisation u. Talent Management	+ 29%	Innovation	+ 25%
Innovation	+ 24%	Globale Lieferketten	+ 18%
Marketing und Vertrieb	+ 12%	Mergers & Acquisitions	+ 18%
Mergers & Acquisitions	+ 8%	Operations und Performance	+ 8%
Post Merger Integration	+ 7%	Organisation u. Talent Management	+ 5%
Restrukturierung und Transformation	- 5%	Marketing und Vertrieb	- 4%
		Post Merger Integration	- 17%

Insgesamt hat Corona die Beratungsnachfrage in den meisten Branchen deutlich verändert



Branche	Anteil am Beratungsmarkt	Auswirkungen von Corona auf die Höhe der Beratungsbudgets*	Auswirkungen von Corona auf die Struktur der Beratungsbudgets**	Top 3 der wichtigsten Themen in der Branche	Top 3 der kompetentesten Berater in der Branche***
Maschinenbau, Anlagebau, Industriegüter	6%	78% 0%	gering hoch	Digitalisierung Restrukturierung und Transformation Mergers & Acquisitions	(1) Bain (2) BCG (3) McKinsey
Automobilbau, Zulieferindustrie	13%	67% 24%	gering hoch	Digitalisierung Restrukturierung und Transformation Mergers & Acquisitions	(1) McKinsey (2) BCG (3) Oliver Wyman
Reise, Transport, Logistik	6%	56% 2%	gering hoch	Restrukturierung und Transformation Digitalisierung Business Technology	(1) McKinsey (2) BCG (3) Roland Berger
Banken, Versicherungen, Finanzdienstleister	23%	53% 2%	gering hoch	Digitalisierung Business Technology Innovation	(1) Bain (2) BCG (3) McKinsey
Telekom, Medien, Technologie	7%	41% 11%	gering hoch	Digitalisierung Innovation Strategische Planung	(1) McKinsey (2) BCG (3) Strategy&
Gesundheitswesen, Pharmazie	5%	38% 54%	gering hoch	Operations und Performance Globale Lieferketten Business Technology	(1) McKinsey (2) BCG (3) Accenture
Versorgungs-industrie	7%	35% 24%	gering hoch	Digitalisierung Operations und Performance Business Technology	(1) McKinsey (2) BCG (3) Oliver Wyman
Konsumgüter, Handel	13%	25% 37%	gering hoch	Digitalisierung Business Technology Strategische Planung	(1) McKinsey (2) BCG (3) Oliver Wyman

* Budgets wurden (stark) reduziert nicht verändert (stark) ausgeweitet

** Ausmaß, in dem die Beratungsbudgets umgeschichtet wurden

*** Beratung, der die größte Branchenkompetenz zugesprochen wird (23 ≤ n ≤ 205)

