

Lünendonk[®]-Benchmark 2009

**Preis-/Skill-Level-Matrix
Managementberatung**

Impressum

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: info@lunenondk.de

Internet: <http://www.lunenondk.de>

Autoren:

Mario Zillmann

Thomas Lünendonk

Copyright © 2009 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren
Alle Rechte vorbehalten.



Inhaltsverzeichnis

Einleitung	4
Zielsetzung und Methodik	8
Einkaufsprozess von Kundenunternehmen	13
Strategieberatung – Tier 1	15
Strategieberatung – Tier 2	20
Organisations- und Prozessberatung	27
Zusammenfassung und Fazit	33
Zusammengefasste Skill-Level	35
Abbildungsverzeichnis	39
Unternehmensprofil	40



Einleitung

Managementberatung in Deutschland

Da der Markt für Managementberatung durch seine heterogene Struktur gekennzeichnet ist, fällt ein Vergleich der Anbietertypologien schwer. Insbesondere hinsichtlich Leistungsspektrum und Preisgestaltung sind die Anbieterunternehmen sehr unterschiedlich aufgestellt. Darüber hinaus ist der Markt für Strategie- und Managementberatung durch eine gewisse Intransparenz bei den Einkaufspreisen gekennzeichnet.

Neben den klassischen Strategie- und Managementberatungen wie McKinsey, Roland Berger oder Boston Consulting Group treten Wirtschaftsprüfungsgesellschaften oder IT-Beratungen verstärkt in den Markt für Strategie- und Managementberatung ein.

Dieser zunehmende Wettbewerb erweitert das Anbieter-Spektrum für die Einkäufer und Entscheider. Gerade wenn es um das Staffing von Ressourcen bei strategischen oder organisatorischen Projekten geht, können Einsparungen bei den Honoraren erzielt werden. Die Kunden profitieren dabei von dem Zwang der Beratungsgesellschaften, die Produktivität und Auslastung ihrer Berater zu erhöhen.

Bereits im vergangenen Jahr hat sich die Lünendonk GmbH erstmals einer tiefgehenden Analyse des Einkaufsprozesses von Beratungsleistungen gewidmet. In die Lünendonk®-Studie „Preis- und Leistungsstrukturen in der Managementberatung (Deutschland und Europa)“ wurden

43 große Unternehmen und Konzerne in Deutschland und Österreich einbezogen.

Der Erfolg dieser Studie hat gezeigt, wie hoch das Interesse an validierten und aktuellen Informationen über den Einkaufsprozess von Managementberatung ist. Interessantes und für die Durchführung dieser Analyse beeinflussendes Kriterium war, dass in allen Qualifizierungsstufen deutliche Unterschiede in den Tagessätzen vorhanden sind. Dies liegt an mehreren Gründen:

- Unterschiedliche Preisgestaltung bei Spezialthemen
- Intransparenz über die Preisgestaltung der Beratungsunternehmen
- Verhandlungsmacht
- Kein professionell ausgerichteter Einkaufsprozess

Insbesondere bei der Transparenz über die am Markt gültigen Einkaufspreise sowie in der effektiven und effizienten Ausrichtung des Einkaufsprozesses für Beratungsleistungen können Benchmark-Daten generiert werden.

Obwohl der überwiegende Teil (82 Prozent) der befragten Unternehmen und Konzerne pro Jahr bis zu 40 Millionen Euro für Strategie- und Managementberatung ausgibt (Stand: Juli 2008), geben einige der Dax-Konzerne sogar über 100 Millionen Euro nur für Managementberatungsleistungen aus.

Der Einfluss einer professionellen Einkaufsorganisation, durch markt- und the-



Benchmark „Preis-/Skill-Level-Matrix Managementberatung“

mengerechte Beraterauswahl den Erfolg von Beratungsprojekten sicherzustellen, ist hoch. Aus diesem Grund ist der Bedarf der Verantwortlichen für den Einkauf an Informationen über die Preisgestaltung der Beratungsunternehmen in letzter Zeit enorm gestiegen.

Qualifizierungsmodelle und Tagessätze sind nicht immer transparent

Gespräche mit Einkäufern haben gezeigt, dass nicht in allen Unternehmen vollständige Transparenz über die derzeit gültigen Preismodelle der Strategie- und Managementberatungs-Unternehmen herrscht.

Zum einen kennen einige Einkäufer nicht die marktüblichen Tagessätze, zum anderen sind Einkäufer nicht grundsätzlich für die Auswahl und Entscheidung für den Kauf von Beratungsleistungen verantwortlich.

Häufig ist es ein so genanntes Buying Center mit einer Vielzahl an Beteiligten, die gemeinsam in die Auswahl und Entscheidung für den Einkauf von Beratungsunternehmen einbezogen und verantwortlich sind. Diese kommen aus allen an einem Beratungsprojekt beteiligten Funktionsbereichen.

Die ersten beiden Führungsebenen sind in der Regel immer in den Entscheidungsprozess involviert, während die Rolle der Einkaufsabteilung als zentrale Vergabestelle immer stärker wird. In der Vergangenheit wurden Berater oftmals vom Management direkt beauftragt, ohne den Einkauf einzubinden. Der Einkauf wurde nach Beauftragung des Beraters über den Bedarf informiert und hatte die Aufgabe, den Einkaufsprozess zu administrieren. Diese Vorgehensweise hat in vielen Fäl-

len zu einer Intransparenz darüber geführt, wie viele Berater eigentlich im Unternehmen arbeiten, wie viel sie kosten und wie hoch ihr Wertbeitrag ist.

Dies hat sich mittlerweile in vielen Unternehmen geändert. Besonders die großen Konzerne, die pro Jahr hohe zwei- bis dreistellige Millionenbeträge für Managementberatung aufwenden, haben sämtliche Beratungsprojekte überprüft und ihren Einkaufsprozess neu geordnet. Der Einkauf ist nun in vielen Fällen bei der Auswahl und teilweise auch für die finale Entscheidung zur Beauftragung von Beratungsleistungen federführend oder zumindest beteiligt.

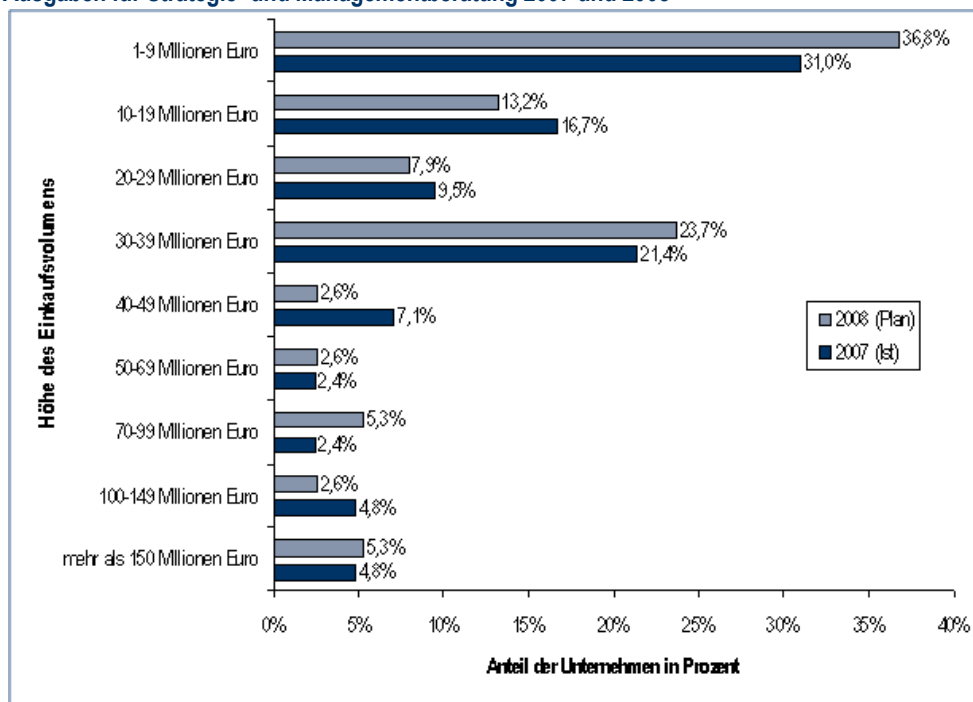
Allerdings herrscht beim Thema Preisgestaltung pro Berater-Level noch Intransparenz. In der Lünendonk[®]-Studie „Preis- und Leistungsstrukturen in der Managementberatung“ gaben 38 Prozent der befragten Entscheider an, nicht die genauen Definitionen, Qualifikationen und Abstufungen in den unterschiedlichen Hierarchieebenen zu kennen. In 68 Prozent der Fälle legen die Beratungsunternehmen ihre Qualifikations- und Hierarchiemodelle auch nicht unaufgefordert vor.

Auch die Informationsbeschaffung über am Markt gültige Honorare ist schwierig. Durch den Mangel an validen Informationen führen viele Einkäufer einen Erfahrungsaustausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen oder internen Einheiten. Ein ebenfalls oft genutztes Instrument ist der Research über Testausschreibungen. Preistabellen der Berater oder Benchmarks sind noch wenig verbreitet.



Benchmark „Preis-/Skill-Level-Matrix Managementberatung“

Ausgaben für Strategie- und Managementberatung 2007 und 2008



Quelle: Lünendonk®-Studie 2008 „Preis- und Leistungsstrukturen in der Managementberatung“

Um solche Benchmarks zukünftig zu unterstützen, führt die Lünendonk GmbH die Einkäuferstudie „Preis- und Leistungsstrukturen in der Managementberatung“ fort und gibt auf den folgenden Seiten einen Überblick über die derzeitigen am Markt gültigen Preisstrukturen.

Diese Ergebnisse ergänzen sinnvoll die jährlich durchgeführte Anbieterbefragung „Führende Managementberatungsunternehmen in Deutschland“. Darin fragt Lünendonk die Beratungsunternehmen jährlich nach der Höhe ihrer Honorarsätze. Diese Honorare stellen allerdings Listenpreise und nicht die tatsächlich am

Markt erzielten Preise dar. Zudem wird nicht nach Berater-Level unterschieden.

Im Folgenden werden die Listenpreise der Strategie- und Managementberatungsunternehmen in Deutschland angegeben.

Der Vergleich der Listenpreise im Zeitverlauf zeigt, dass die Zentralwerte (Mediane) und einfachen Durchschnittswerte sowohl bei Beratung/Konzeption als auch bei Realisierung in den Jahren 2000 bis 2002 steigende und von 2002 bis 2004 sinkende Tendenz aufwiesen. Seit 2005/2006 ist eine Stabilisierung der Durchschnittswerte sichtbar.



Abbildungsverzeichnis

Ausgaben für Strategie- und Managementberatung (2007 und 2008)	6
Honorarsätze der Managementberatungs-Unternehmen	7
Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen	11
Höhe des Umsatzes der befragten Unternehmen	11
Strategieberatung (Tier 1) – Einbezogene Beratungsgesellschaften	14
Strategieberatung (Tier 1) – Beratung/Konzeption	16
Strategieberatung (Tier 1) – Realisierung	18
Strategieberatung (Tier 2) – Einbezogene Beratungsgesellschaften	19
Preisdifferenzen Tier 1 und Tier 2 pro Senioritätsstufe – Beratung/Konzeption	20
Strategieberatung (Tier 2) – Beratung/Konzeption	22
Preisdifferenzen Tier 1 und Tier 2 pro Senioritätsstufe – Realisierung	23
Strategieberatung (Tier 2) – Realisierung	25
Organisations- und Prozessberatung – Einbezogene Beratungsgesellschaften	27
Organisations- und Prozessberatung – Beratung/Konzeption	29
Organisations- und Prozessberatung – Realisierung	31
Erläuterung der Skill-Level	35



Unternehmensprofil

Lünendonk GmbH

Die Lünendonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz³ bietet Lünendonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden Lünendonk[®]-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm. Seit 2003 ist Lünendonk auch von Frankreich und Großbritannien aus erfolgreich aktiv.

Die Lünendonk[®]-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der Lünendonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist Lünendonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

Kontakt

Lünendonk GmbH –
Gesellschaft für Information und Kommunikation
Jörg Hossenfelder
Ringweg 23
87600 Kaufbeuren
Telefon: +49 8341 96 636-0
Telefax: +49 8341 96 636-66
E-Mail: info@lunenendok.de
Internet: www.lunenendok.de

