

Lünendonk®-Studie 2010

# **Status quo und Positionierung von Inhouse Consulting Einheiten**

Konkurrenz oder Komplementär zur klassischen Managementberatung?

Kaufbeuren, April 2010

L Ü N E N D O N K



Autorin: Céline Kemker  
Redaktion: Thomas Lünendonk

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Unternehmensangaben und Berechnungen  
Herausgeber und Copyright:

LÜNENDONK GmbH • Postfach 1360 • 87573 Kaufbeuren  
Tel.: 08341-96636-10 • Fax: 08341-96636-66 • Internet: [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)

# Inhaltsverzeichnis (1)

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>6</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>Kapitel 1: Angaben zur Methodik und zu den befragten Unternehmen</b> .....	<b>12</b>
Methodik.....	13
Angaben zu den befragten Unternehmen .....	17
<b>Kapitel 2: Kennzahlen zu den Inhouse Consulting Einheiten</b> .....	<b>22</b>
Mitarbeiter, Leistungsverrechnung und Umsätze.....	23
Organisationsform und Verweildauer der Inhouse Consultants.....	28
<b>Kapitel 3: Entwicklung des internen und externen Beratungsprojektvolumens</b> .....	<b>31</b>
Entwicklung des internen und externen Beratungsprojektvolumens.....	32
Tagessätze.....	40
<b>Kapitel 4: Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für verschiedene Beratungsfelder:</b>	
<b>Inhouse Consulting oder Externe?</b> .....	<b>42</b>
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen.....	43
Schwerpunkthemen der ICE.....	50

# Inhaltsverzeichnis (2)

<b>Kapitel 5: Vorteile und Nachteile, die sich durch den Einsatz des Inhouse Consulting gegenüber externen Managementberatern ergeben.....</b>	<b>53</b>
Vorteile durch den Einsatz von ICE.....	54
Nachteile durch den Einsatz von ICE.....	66
<b>Kapitel 6: Zusammensetzung von Projektteams, Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit von Inhouse Consultants und externen Beratern.....</b>	<b>73</b>
Anzahl in Auftrag gegebener Projekte und Zusammensetzung der Projektteams .....	74
Aufgabenverteilung bei gemischten Projektteams.....	77
Zusammenarbeit der Inhouse Consultants mit externen Beratern .....	89
<b>Kapitel 7: Rolle und Akzeptanz der Inhouse Consultants im unternehmensinternen Umfeld.....</b>	<b>94</b>
Rolle der Inhouse Consultants gegenüber ihren Kunden.....	95
Interne Wahrnehmung und Positionierung der ICE.....	97
<b>Kapitel 8: Auswirkungen der Finanzkrise und weiterer Faktoren auf das Inhouse Consulting.....</b>	<b>100</b>
Einfluss der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die befragten Unternehmen und ihre ICE.....	101
Faktoren, die die Entwicklung und den Erfolg der ICE derzeit besonders behindern.....	104
<b>Kapitel 9: Aussagen über die eigene Inhouse Consulting Einheit.....</b>	<b>112</b>
Aussagen über die eigene ICE.....	113

# Inhaltsverzeichnis (3)

<b>Kapitel 10: Inhouse Consulting: Alternative oder Ergänzung von externen Managementberatungen?.....</b>	<b>119</b>
Meinungen von Managementberatungs-Unternehmen zum Inhouse Consulting in 2009.....	120
Bewertung der Leistung der Inhouse Consultants im Vergleich zu klassischen Beratern aus dem Jahr 2005.....	125
<b>Kapitel 11: Perspektiven und Trends.....</b>	<b>126</b>
Im Jahr 2006 erwartete Entwicklung von ICE.....	127
Perspektiven für ICE.....	129
Trends.....	135
<b>Fazit.....</b>	<b>138</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>143</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>149</b>
Rechtliche Hinweise.....	150
Auf einen Blick.....	152
Portfolio-Struktur der Lünendonk GmbH.....	153
Weitere Informationen.....	154

# Vorwort

# Vorwort (1)

- Seit über 27 Jahren beobachtet die Lünendonk GmbH nun detailliert den Markt für Managementberatung in Deutschland. Die jährlich veröffentlichte Lünendonk®-Liste und die dazugehörige Studie „Führende Managementberatungsunternehmen in Deutschland“ sind hier wesentliche Instrumente, die durch Trendstudien zur Branche und den Push-Newsletter „Consultants in Competition“ erfolgreich ergänzt werden.
- Seit einigen Jahren beobachten wir, dass das Aufkommen von Inhouse Consulting Einheiten (ICE) in Großunternehmen wachsendes Interesse auf sich zieht. Gerade vor dem Hintergrund eines heißer umkämpften Marktes für Managementberatung erscheint insbesondere die Frage nach dem Konkurrenzverhältnis zwischen internen und externen Managementberatungen einer ausführlichen Untersuchung wert. Dazu haben wir die vorliegende Studie zum Status quo und zur Positionierung von Inhouse Consulting Einheiten aufgesetzt und präsentieren hiermit die Ergebnisse der derzeit umfassendsten Analyse zum Thema Inhouse Consulting.
- In den vergangenen Jahren hat die Lünendonk GmbH immer wieder verschiedene Zielgruppen bezüglich des Inhouse Consulting im Rahmen diverser Studien befragt. Auf diese Ergebnisse wird im Laufe der vorliegenden Studie an geeigneter Stelle zurückgegriffen, da sie wertvolle Rückschlüsse über Entwicklungen aus der Vergangenheit beinhalten, die zum Beispiel bei der Ableitung von Trends die aktuelle empirische Basis stützen.
- Die für diese Studie erhobenen unternehmensspezifischen Daten werden stets vertraulich behandelt. Die Auswertungen erfolgen nur auf Basis der kumulierten Daten, so dass die Anonymität der Studienteilnehmer gewährleistet werden kann.
- Die vorliegende Studie ist eine der Anbieteranalysen, wie sie von Lünendonk seit nunmehr 27 Jahren in verschiedenen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkten erstellt werden. Diese Untersuchungen über Strukturen und Tendenzen in qualifizierten Dienstleistungsbranchen haben gezeigt, dass auf Basis der Ergebnisse solcher Studien und Strukturanalysen Benchmarkings und Positionierungen besonders gut durchgeführt werden können. Somit richtet sich die vorliegende Studie insbesondere an Unternehmen, die bereits eine Inhouse Consulting Einheit etabliert haben und an Vergleichswerten interessiert sind, sowie an klassische Managementberatungen, die das Potenzial des Inhouse Consulting richtig einschätzen möchten.

## Vorwort (2)

- 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, 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.
- Weitere Informationen zum Leistungsspektrum der Lünendonk GmbH finden sich im Anhang der Studie oder auf der Webseite der Lünendonk GmbH unter [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de).
- Über Ihr Feedback auf unsere neue Studie sowie das begleitende Informationsprogramm freuen wir uns. Wir wünschen Ihnen eine interessante und nützliche Lektüre.

Kaufbeuren, April 2010



Céline Kemker



Thomas Lünendonk

# Abbildungsverzeichnis

# Abbildungsverzeichnis (1)

<b>Kapitel 1: Angaben zur Methodik und zu den befragten Unternehmen.....</b>	<b>12</b>
Anteil der ICE mit externer Marktöffnung.....	15
Sichtweise der befragten Teilnehmer und Befragungsart .....	16
Branchenzugehörigkeit der befragten Unternehmen.....	18
Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen (Stand 2008).....	19
Alphabetische Liste der befragten Unternehmen.....	20
<b>Kapitel 2: Kennzahlen zu den Inhouse Consulting Einheiten.....</b>	<b>22</b>
Mitarbeiterzahl der ICE (Stand 2008).....	24
Mitarbeiterzahl der ICE (Stand 2008): Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	25
Mitarbeiterzahl der ICE (Stand 2008): Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	26
Art der Leistungsverrechnung .....	27
Organisationsform der ICE.....	29
Verweildauer eines Inhouse Consultants innerhalb der ICE.....	30
<b>Kapitel 3: Entwicklung des internen und externen Beratungsprojekt volumens.....</b>	<b>31</b>
Entwicklung des internen Beratungsprojekt volumens 2008, 2009 bis 2015 und 2016 p.a. bis 2020 p.a.....	35
Ausgaben für externe Managementberatungen 2007 und 2008.....	36
Entwicklung des externen Beratungsprojekt volumens 2008, 2009 bis 2015 und 2016 p.a. bis 2020 p.a.....	37
Vergleich der internen und externen Beratungsprojekt volumina 2008, 2009 bis 2015 p.a. und 2016 bis 2020 p.a., <u>Mediane</u> .....	38
Vergleich der internen und externen Beratungsprojekt volumina 2008, 2009 bis 2015 p.a. und 2016 bis 2020 p.a., <u>Mittelwerte</u> .....	39
Vergleich der Tagessätze von ICE und klassischen Managementberatungen.....	41

# Abbildungsverzeichnis (2)

## Kapitel 4: Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für verschiedene Beratungsfelder: Inhouse

<b>Consulting oder Externe?</b> .....	<b>42</b>
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für das Thema Prozessoptimierung.....	44
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für das Thema Prozessoptimierung: Nach <u>Unternehmensgröße</u> ...	45
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für das Thema Organisationsberatung.....	46
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für das Thema Organisationsberatung: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	47
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für das Thema Strategieberatung.....	48
Bevorzugt eingesetzte Managementberatungen für das Thema Strategieberatung: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	49
Schwerpunktthemen der ICE.....	51
Schwerpunktthemen der ICE: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	52

## Kapitel 5: Vorteile und Nachteile, die sich durch den Einsatz des Inhouse Consulting gegenüber externen

<b>Managementberatern ergeben</b> .....	<b>53</b>
Bewertung der Vorteile durch den Einsatz der ICE.....	58
Bewertung der Vorteile durch den Einsatz der ICE: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	62
Bewertung der Vorteile durch den Einsatz der ICE: Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	64
Bewertung der Nachteile durch den Einsatz der ICE.....	69
Bewertung der Nachteile durch den Einsatz der ICE: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	71
Bewertung der Nachteile durch den Einsatz der ICE: Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	72

# Abbildungsverzeichnis (3)

## Kapitel 6: Zusammensetzung von Projektteams, Aufgabenverteilung und Zusammenarbeit von Inhouse

<b>Consultants und externen Beratern</b> .....	<b>73</b>
Anzahl der in Auftrag gegebenen Beratungsprojekte und Aufteilung in interne, externe und gemischte Projektteams 2008: Alle Befragte und <u>nach Banken und Versicherungen</u> .....	75
Aufteilung in interne, externe und gemischte Projektteams 2008: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	76
Projektleitung: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	79
Projektsteuerung: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	80
Projektbüro: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	81
Desk Research: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	82
Meetings mit dem Kunden: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	83
Projektkommunikation an die Stakeholder: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	84
Erstellen von Zwischen- und Endpräsentationen: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	85
Halten von Zwischen- und Endpräsentationen: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	86
Implementierungstätigkeiten: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	87
Schulungen der Mitarbeiter: Alle Befragte und nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	88
Zusammenarbeit der Inhouse Consultants mit externen Beratern.....	90
Zusammenarbeit der Inhouse Consultants mit externen Beratern: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	92
Zusammenarbeit der Inhouse Consultants mit externen Beratern: Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	93

# Abbildungsverzeichnis (4)

<b>Kapitel 7: Rolle und Akzeptanz der Inhouse Consultants im unternehmensinternen Umfeld .....</b>	<b>94</b>
Rolle der Inhouse Consultants gegenüber ihren Kunden.....	96
Interne Wahrnehmung und Positionierung der ICE.....	99
<b>Kapitel 8: Auswirkungen der Finanzkrise und weiterer Faktoren auf das Inhouse Consulting.....</b>	<b>100</b>
Einfluss der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die befragten Unternehmen.....	102
Gründe für den verstärkten Einsatz von ICE .....	103
Bewertung der Faktoren, die die Entwicklung und den Erfolg der ICE derzeit besonders behindern.....	107
Bewertung der Faktoren, die die Entwicklung und den Erfolg der ICE derzeit besonders behindern:	
Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	109
Bewertung der Faktoren, die die Entwicklung und den Erfolg der ICE derzeit besonders behindern:	
Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	110
Sonstige Faktoren, die die Entwicklung und den Erfolg der ICE derzeit besonders behindern.....	111
<b>Kapitel 9: Aussagen über die eigene Inhouse Consulting Einheit.....</b>	<b>112</b>
Bewertung der Aussagen über die eigene ICE.....	115
Bewertung der Aussagen über die eigene ICE: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	117
Bewertung der Aussagen über die eigene ICE: Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	118
<b>Kapitel 10: Inhouse Consulting: Alternative oder Ergänzung von externen Managementberatungen? .....</b>	<b>119</b>
Meinungen von Managementberatungs-Unternehmen zum Inhouse Consulting in 2009.....	122
Bedeutung von ICE als Wettbewerber für klassische Managementberatungen in 2007.....	124
Bewertung der Leistung der Inhouse Consultants im Vergleich zu klassischen Beratern aus dem Jahr 2005.....	125

# Abbildungsverzeichnis (5)

<b>Kapitel 11: Perspektiven und Trends</b> .....	<b>126</b>
Bewertung der Perspektiven für ICE.....	131
Bewertung der Perspektiven für ICE: Nach <u>Unternehmensgröße</u> .....	133
Bewertung der Perspektiven für ICE: Nach <u>Banken und Versicherungen</u> .....	134
Trends.....	136
<b>Anhang</b> .....	<b>149</b>
Rechtliche Hinweise.....	150
Auf einen Blick.....	152
Portfolio-Struktur der Lünendonk GmbH.....	153
Weitere Informationen.....	154

# Weitere Informationen

## **Lünendonk GmbH - Gesellschaft für Information und Kommunikation**

Jörg Hossenfelder, Geschäftsführender Gesellschafter

Postanschrift: Postfach 1360, D-87573 Kaufbeuren

Hausanschrift: Ringweg 23, D-87600 Kaufbeuren

Telefon: 08341-966 36-0 – Telefax: 08341-966 36-66

Mail: [info@lunenendonk.de](mailto:info@lunenendonk.de) – Homepage: [www.lunenendonk.de](http://www.lunenendonk.de)