



# GESCHÄFTSMODELLE UND -KONZEPTE VON BERATUNGSUNTERNEHMEN

EIN LEITFADEN ZUM BRANCHENVERGLEICH UND ZUR INDIVIDUELLEN OPTIMIERUNG



# INHALT

A. GESCHÄFTSMODELL UND AKQUISE	4
1   Geschäftsmodell: Zunehmende Konkurrenz macht die Nische attraktiv	4
2   Geografische Verteilung der Kunden: Noch dominiert das Deutschlandgeschäft	5
3   Form des Kundenkontaktes: Persönliche Betreuung überwiegt die virtuelle Beratung	6
4   Kunden im Ausland: Internationale Expansion erfordert meist größere Investitionen	7
B. HONORIERUNG UND KOSTENERSTATTUNG	8
5   Honorarmodell: Differenzierte Entlohnungsvereinbarungen kommen zu selten zum Einsatz	8
6   Spesen- und Kostenabrechnung: Transparenz durch detaillierte Auflistung	10
C. VERTRIEB UND MARKETING	11
7   Vertriebswege: Klassisches Empfehlungsgeschäft bei Beratern mit Abstand führend	11
8   Online-Marketing: Homepage und Social Media Marketing dominieren die Aktivitäten	13
9   Präsenz in sozialen Medien: Geschäftsorientierte Plattformen am beliebtesten	14
10   Sprachangebot auf Websites: Deutsch und Englisch decken mehr als neun von zehn Fällen ab	15
11   Marketing-Aufwand: Nur etwa die Hälfte der Berater beschäftigt sich intensiver mit Marketing	16
D. UNTERNEHMENSTYPEN	17
12   Mitarbeiterzahl: Drei Viertel der Berater sind kleine Unternehmen	17
13   Klassische Unternehmensberatung dominiert	17
IMPRESSUM	18

# VORWORT

Die Beratung von Firmen, Gesellschaften, Organisationen und Institutionen ist ein wichtiges Marktsegment. Die Expertise und Erfahrung von Unternehmensberatern hilft den Auftraggebern bei der Beseitigung von Schwachstellen und Engpässen, bei der Überwindung von Krisen und der Entwicklung gewinnbringenden Geschäfts. Dies kann eine für alle Beteiligten lukrative Zusammenarbeit sein. In der Folge drängen immer mehr Berater an diesen Markt, was den Wettbewerb in den vergangenen Jahren spürbar verschärft hat. Unternehmen, die dabei ihr Geschäftsmodell permanent optimieren und ihr Geschäftskonzept ständig weiterentwickeln, haben weitaus bessere Chancen, sich am Markt erfolgreich zu positionieren und auskömmliche Honorarvereinbarungen zu schließen.

Die IHK Frankfurt am Main hat im Jahr 2016 in ihrem Bezirk eine Umfrage unter den erfassten Unternehmensberatungen durchgeführt und sie zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen über den aktuellen und künftig erwarteten Geschäftsverlauf befragt. Das Ergebnis zeigt eine vielfältige Beratungslandschaft, in der sich die Unternehmen mehrheitlich in klassischen Unternehmensberatungsthemen spezialisiert haben. Mit den dafür gewählten Geschäftsmodellen und -konzepten zeigen sich die Berater weitgehend zufrieden, auch wenn sie an manchen Stellen Änderungs- und Verbesserungsbedarf offenbaren. Dies gilt zuvorderst für den Bereich Marketing und Vertrieb.

Die nachfolgenden Seiten geben einen aktuellen Überblick zur Selbsteinschätzung der (Unternehmens-)Berater in Frankfurt, dem Main-Taunus-Kreis sowie dem Hochtaunuskreis und liefern eine repräsentative Skizze der Bereiche Geschäftsmodell, Honorierung und Marketing in der Beratungsbranche. An der Umfrage nahmen knapp 300 kleine wie große Unternehmen der Beratungsbranche teil. Der Kreis der Befragten war sehr heterogen, was die zum Teil starke inhaltliche Spreizung der Antworten erklärt. Die dargestellten Ergebnisse und die entsprechenden Erläuterungen beziehen sich immer auf die Antworten der in dieser Umfrage erfassten Berater, auch wenn dies nicht immer ausdrücklich erwähnt ist. In vielen Fällen waren Mehrfachnennungen möglich, sodass die Summe der prozentualen Verteilungen dann deutlich über 100 Prozent liegt. In denjenigen Fällen, in denen jeweils nur eine Antwort möglich war, sind die mitunter in der Summe von 100 abweichenden Prozentzahlen Rundungsdifferenzen geschuldet.

# A. GESCHÄFTSMODELL UND AKQUISE

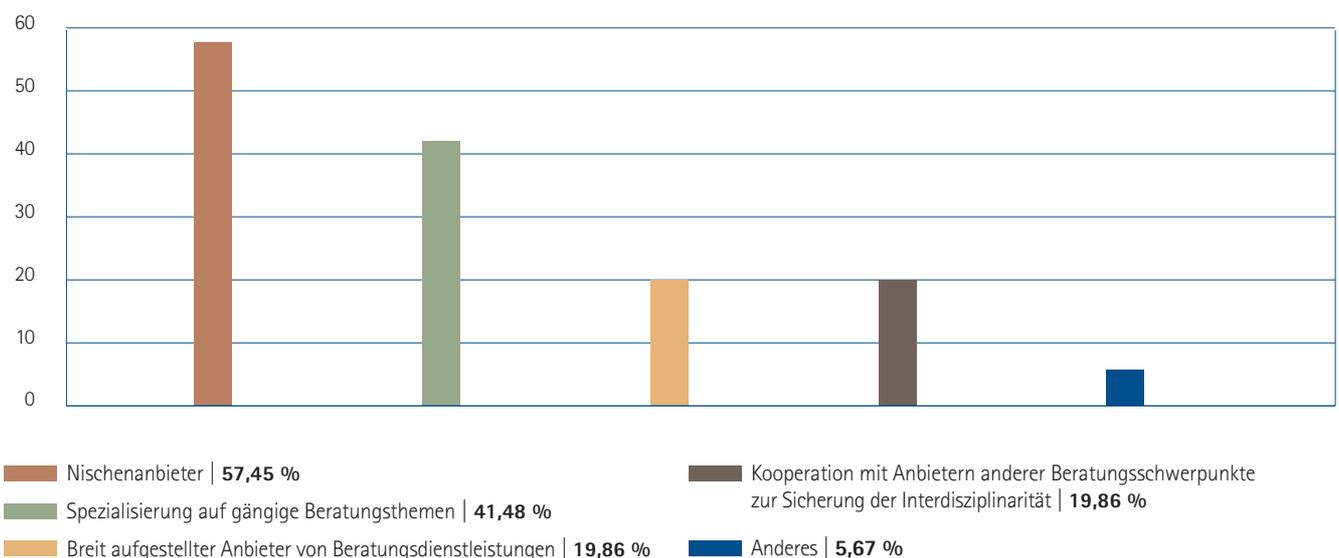
## 1 | GESCHÄFTSMODELL: ZUNEHMENDE KONKURRENZ MACHT DIE NICHE ATTRAKTIV

Die Wahl des Geschäftsmodells ist neben der Leistungsqualität entscheidend für die Beratungstätigkeit. Dabei ist die Festlegung auf das geeignete Modell wesentlich, denn in der (Unternehmens-)Beratung sind unterschiedliche Ansätze möglich. Der weit überwiegende Teil der befragten Berater sieht die größten Erfolgchancen entweder in einem Marktauftritt mit stark spezialisierter Beratungsleistung (57 %) oder in der Konzentration auf gängige Beratungsthemen (41 %). Diese Geschäftsmodelle werden vor allem von kleinen Firmen gewählt. Die dominierende Beratungsvariante ist also die spezialisierte Firma. Darüber hinaus äußern 6 % der Berater, in Schnittstellenbereichen wie IT-Lösungen oder Steuerberatung aktiv zu sein. Ein Fünftel der Befragten (20 %) gibt an, zur Arrondierung ihres Leistungsspektrums mit anderen, nicht konkurrierenden Beratungsunternehmen zu kooperieren, um potenziellen Kunden ein attraktives Leistungsportfolio anbieten zu können – und so bei attraktiven Mandaten zumindest wesentliche Teilbereiche zu übernehmen und nicht das gesamte Mandat zu verlieren. Ebenfalls ein Fünftel (20 %) sieht sich als breit aufgestelltes Unternehmen mit einem umfassenden Beratungsangebot – in der Regel mittlere bis große Adressen.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Bei einer sich künftig verschärfenden Konkurrenzsituation im Markt für Beratungsdienstleistungen liegt der Erfolg gerade für kleinere Unternehmen in der Spezialisierung. Das können sowohl „klassische“ Beratungsthemen sein, wie zum Beispiel Rationalisierung oder Fördermittel, als auch sehr individualisierte Themen, die besondere Expertise erfordern. Mit zunehmender Spezialisierung des Beratungsunternehmens sind dessen Bekanntheitsgrad und dessen wahrgenommene Expertise wichtige Erfolgsfaktoren, weniger die bewusste Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern. Die (sichtbare) Konzentration auf die Kernkompetenzen fördert die Glaubwürdigkeit als leistungsstarker Nischenanbieter. Im Falle von Kooperationen mit anderen Beratungsfirmen ist es ratsam, größte Sorgfalt walten zu lassen bei exakten Absprachen der Partner hinsichtlich der Arbeitsteilung im Mandatsverlauf, dem Austausch wichtiger Informationen über den Kunden und schließlich der Aufteilung der Honorareinnahmen. Größere Beratungsunternehmen mit höheren Fixkosten benötigen einen umfangreicheren und stetigeren Auftragsfluss, der sich mit einer zu starken Spezialisierung nicht erreichen lässt. Hier ist der Erfolgsfaktor die Abgrenzung gegenüber Konkurrenten und die überzeugende Darstellung der attraktiven Alleinstellungsmerkmale. Organisches Wachstum ist bei größeren Firmen meist nur im Verdrängungswettbewerb möglich.

### WELCHES GESCHÄFTSMODELL VERFOLGT IHR UNTERNEHMEN? (Mehrfachantwort möglich)



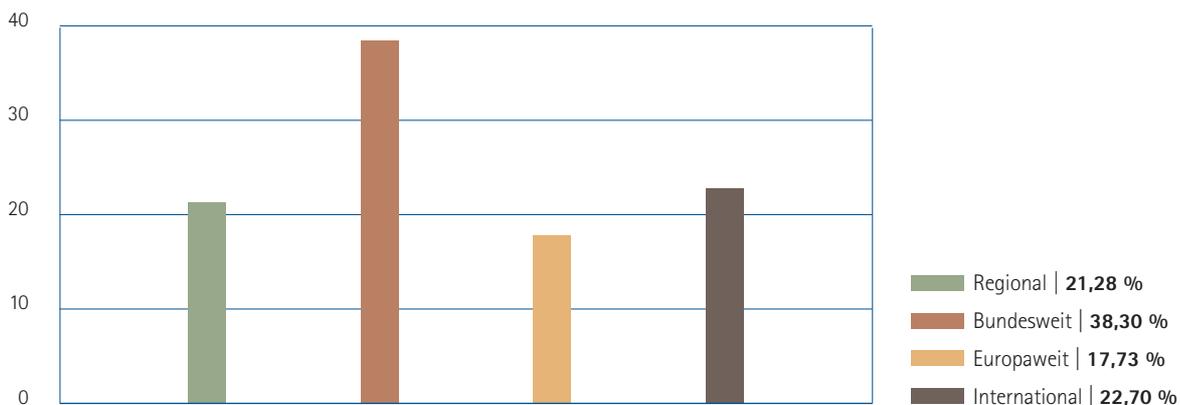
## 2 | GEOGRAFISCHE VERTEILUNG DER KUNDEN: NOCH DOMINIERT DAS DEUTSCHLANDGESCHÄFT

Der überwiegende Teil der Beratungsunternehmen (60 %) hat seine Beratungsaufträge ausschließlich von Kunden aus dem Inland erhalten, nur regional aktiv sind dabei 21 %. Doch immerhin fast jedes fünfte Unternehmen (18 %) betreut auch Kunden im europäischen Ausland. Und sogar fast jedes vierte Unternehmen (23 %) hat außerhalb Europas Mandate akquiriert. Dabei weisen die national orientierten Berater eine eher geringere Betriebsgröße auf, während die international tätigen Beratungsunternehmen meist ein höheres Geschäftsvolumen und einen umfangreicheren Mitarbeiterstamm besitzen. Gleichwohl ist auch eine Reihe kleinerer Beratungshäuser auf internationaler Ebene aktiv.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Zahl der Beratungsunternehmen dürfte künftig weiter zunehmen. Grund sind zuvorderst die Umstrukturierungen bei großen Unternehmen wie Banken oder Versicherungen, bei denen freigesetzte Mitarbeiter neue Betätigungsfelder suchen. In diesem Szenario entwickelt sich das regionale Beratungsgeschäft, gerade in Metropolregionen, zunehmend wettbewerbsintensiv. Hier ermöglicht in der Regel nur sehr stark spezialisierte und selten angebotene Beratungskompetenz ausreichendes Geschäftsvolumen. Die deutschlandweite Ausdehnung der Tätigkeit, idealerweise sogar ins (zumindest deutschsprachige) Ausland, kann mit dem richtigen Geschäfts- und Marketingmodell zu deutlich höheren Umsätzen führen. Bei europaweitem und internationalem Geschäft sind gute Fremdsprachenkenntnisse unerlässlich. Die Chancen einer erfolgreichen Ausdehnung des Beratungsgebietes wachsen mit steigendem Digitalisierungsgrad und in der Folge spürbarer Effizienzsprünge sowie zunehmender Markttransparenz.

### WOHER KOMMEN IN DER REGEL IHRE KUNDEN?



### 3 | FORM DES KUNDENKONTAKTES: PERSÖNLICHE BETREUUNG ÜBERWIEGT DIE VIRTUELLE BERATUNG

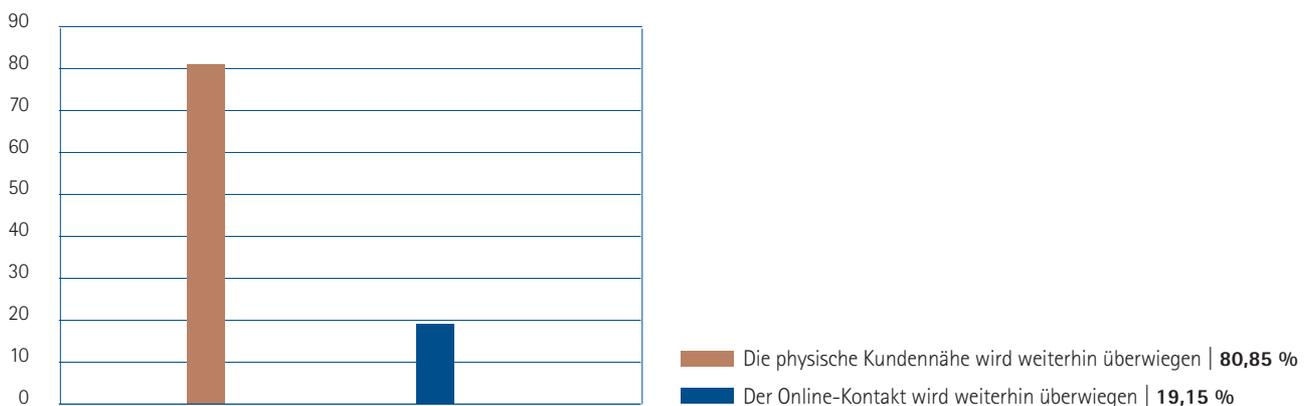
Der Großteil der Beratungsunternehmen (81 %) äußert angesichts des gegenwärtigen Mandatscharakters, der persönliche physische Kundenkontakt überwiege und werde dies auch künftig tun. Doch zumindest jeder Fünfte rechnet damit, dass der Kontakt „online“ künftig die dominierende Rolle übernehmen werde. In jedem Falle aber gilt: Ungeachtet der aktuellen Bedeutung des persönlichen Kontakts, den Beratungsunternehmen zu den Auftraggebern pflegen, dürfte der Anteil der „virtuellen Leistungen“ in den kommenden Jahren merklich zunehmen. Dabei muss die Abgrenzung nicht nur zwischen „physisch“ und „virtuell“ bestehen. Vielmehr wird die Zahl der Beratungsmandate deutlich wachsen, bei denen weiterhin die persönliche Beratung (vor Ort) die Kundenbeziehung prägt, bei denen aber der Anteil „online“ erbrachter Beratung zunimmt. Die Tätigkeiten abseits des persönlichen Kontakts haben bereits einen nennenswerten Umfang erreicht und dürften künftig mit sich weiter entwickelnder Technik zunehmen.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Beratungsunternehmen würden angesichts dieser erwarteten Entwicklung geradezu fahrlässig handeln, keine Beratungsdienstleistungen (zumindest teilweise) „online“ anzubieten. Zweifellos ist der persönliche Kontakt bei der Mandatsanbahnung, -vereinbarung und -umsetzung weiterhin unerlässlich. Doch im Bereich der Präsentation des eigenen Unternehmens, bei werberischen Maßnahmen und in vielen Bereichen der Mandatserfüllung macht der Einsatz von Technik die Arbeit effektiver und effizienter. Dazu gehören beispielsweise die gesicherte Übertragung und Speicherung von Daten, Analyseergebnissen und Handlungsempfehlungen via E-Mail/Internet sowie Videokonferenzen. Diese werden den persönlichen Kontakt zwar nie vollständig ersetzen, aber sehr merklich ergänzen.

Dieser Aspekt wiegt umso schwerer, je größer die geografische Distanz zwischen Kunden und Beratungsunternehmen (besonders bei europa- und weltweiter Tätigkeit) ist. Mittlere und große Beratungsunternehmen werden deshalb in diesem Bereich Kapazitäten aufbauen. Kleinere Firmen laufen dann bei Untätigkeit Gefahr, ins Hintertreffen zu geraten. Dabei ist es weniger eine Frage des finanziellen Aufwands, sondern vielmehr eine Frage der intelligenten Geschäftsorganisation und -struktur.

#### IST ES ZUKÜNFTIG NOTWENDIG, PHYSISCHE KUNDENNÄHE HERZUSTELLEN, ODER REICHT DER ONLINE-KONTAKT?



## 4 | KUNDEN IM AUSLAND: INTERNATIONALE EXPANSION ERFORDERT MEIST GRÖßERE INVESTITIONEN

Die dauerhafte Gewinnung ausländischer Kunden setzt eine besonders intensive Vorbereitung und sorgfältige Umsetzung bei der Akquise, dem Herstellen des Erstkontaktes und der Mandatsverhandlung voraus. Und auch die anschließende Beratung und Betreuung erfordert überdurchschnittlich international ausgerichtete Kompetenzen der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund haben die Beratungsunternehmen drei wesentliche Erfolgsfaktoren identifiziert: Zuvorderst gehören dazu sehr gute Sprachkompetenzen (49 %), die ausreichende Kenntnis der nationalen Markt- und Branchegegebenheiten (45 %) und ein angemessenes Verständnis und Gespür für interkulturelle Zusammenhänge und Gepflogenheiten (33 %). Wichtig für die Geschäftsentwicklung mit dem Ausland ist nach Einschätzung der Unternehmen auch die internationale Vernetzung mit relevanten Adressen. So hält ein gutes Viertel der Berater (28 %) den Kontakt zu internationalen Netzwerken für vorteilhaft. Nahezu ebenso viele Berater (25 %) sehen eigene Repräsentanzen und Niederlassungen oder externe Vertriebspartner vor Ort als geeignete Maßnahmen zur erfolgreicherer Kundenakquise im Ausland. Für weniger wichtig bei der Gewinnung und Betreuung

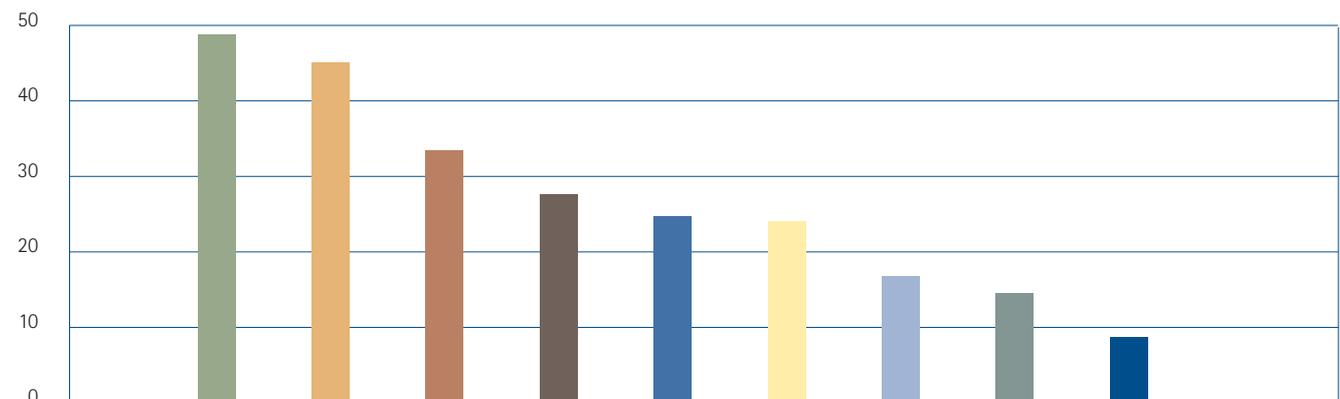
internationaler Klienten stufen die Berater die Beschäftigung von Mitarbeitern aus den jeweiligen Ländern in Deutschland (14 %) oder die Gründung von Tochtergesellschaften in den jeweiligen Zielländern (17 %) ein.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Kundenakquise und Kundenbetreuung im vor allem nicht deutschsprachigen Ausland sind anspruchsvoll und aufwändig. Sofern also kein Internationalisierungsdruck besteht, begehen hiesige Beratungsunternehmen keinen Fehler, wenn sie „nur“ erfolgreich in ihrem angestammten Marktsegment agieren und dort noch die Position stärken. Dennoch gilt: Die Globalisierung und fortschreitende Technisierung der Geschäftsbeziehungen eröffnen Unternehmen neue Absatzchancen für ihre Dienstleistungen auch im Ausland. Aus diesem Grunde sollten Berater die entsprechenden Entwicklungen aufmerksam verfolgen, um bei Auftreten sogenannter Opportunitäten, also potenziellen Mandaten mit günstigem Ertrags-Investitions-Verhältnis, bereits für einen Akquiseversuch vorbereitet zu sein.

### WAS WÄRE AUS IHRER SICHT WICHTIG, DAMIT SIE ZUKÜNFTIG MEHR KUNDEN AUS DEM AUSLAND GEWINNEN KÖNNEN?

(Mehrfachantwort möglich)



- Sprachkenntnisse | 48,55 %
- Marktkenntnis/Branchenexpertise | 44,93 %
- Interkulturelles Verständnis | 33,33 %
- Anschluss an/Mitarbeit in internationale(n) Berufsnetzwerke(n) | 27,54 %
- Eine Repräsentanz/Niederlassung in den betreffenden Ländern | 24,64 %
- Ein lokaler Vertriebspartner vor Ort (Fremdfirma) | 23,91 %
- Eine eigene Tochtergesellschaft in den betreffenden Ländern | 16,67 %
- Eigene Mitarbeiter in Deutschland aus den betreffenden Ländern | 14,49 %
- Anderes | 8,70 %

## B. HONORIERUNG UND KOSTENERSTATTUNG

### 5 | HONORARMODELL: DIFFERENZIERTE ENTLOHNUNGSVEREINBARUNGEN KOMMEN ZU SELTEN ZUM EINSATZ

Nahezu die Hälfte der Beratungsunternehmen (46 %) kalkuliert ihre Dienstleistung nach Tagen beziehungsweise Stunden. Dies entspricht auch den jahrzehntelangen Gewohnheiten in der Branche. Einen projektbezogenen, erfolgsunabhängigen Festpreis berechnen rund 24 % der Beratungshäuser. Eine erfolgsabhängige Vergütung vereinbaren nur 14 % der Unternehmen. Auf andere Modelle – zum Beispiel laufende Betreuungsgebühr („Retainer“) oder Abrechnung nach Gebührenordnung – entfallen insgesamt nur 16 % der Honorarvereinbarungen.

Mit dieser Praxis zufrieden äußerten sich 55 % der Berater. Jedoch glauben 45 %, bei einem Wechsel des bisherigen Honorarmodells höhere Umsätze erzielen zu können. Am attraktivsten ist dafür offenbar die Honorierung nach Stunden oder Tagen, dies halten 13 % der Befragten für lukrativer als die gegenwärtige Usance. Gut 11 % wünschten sich einen Wechsel zur erfolgsabhängigen Vergütung. Und jeweils knapp 8 % der Beratungsunternehmen sehen mehr Gewinnchancen in laufenden Betreuungsgebühren oder projektbezogenen Festpreisen.

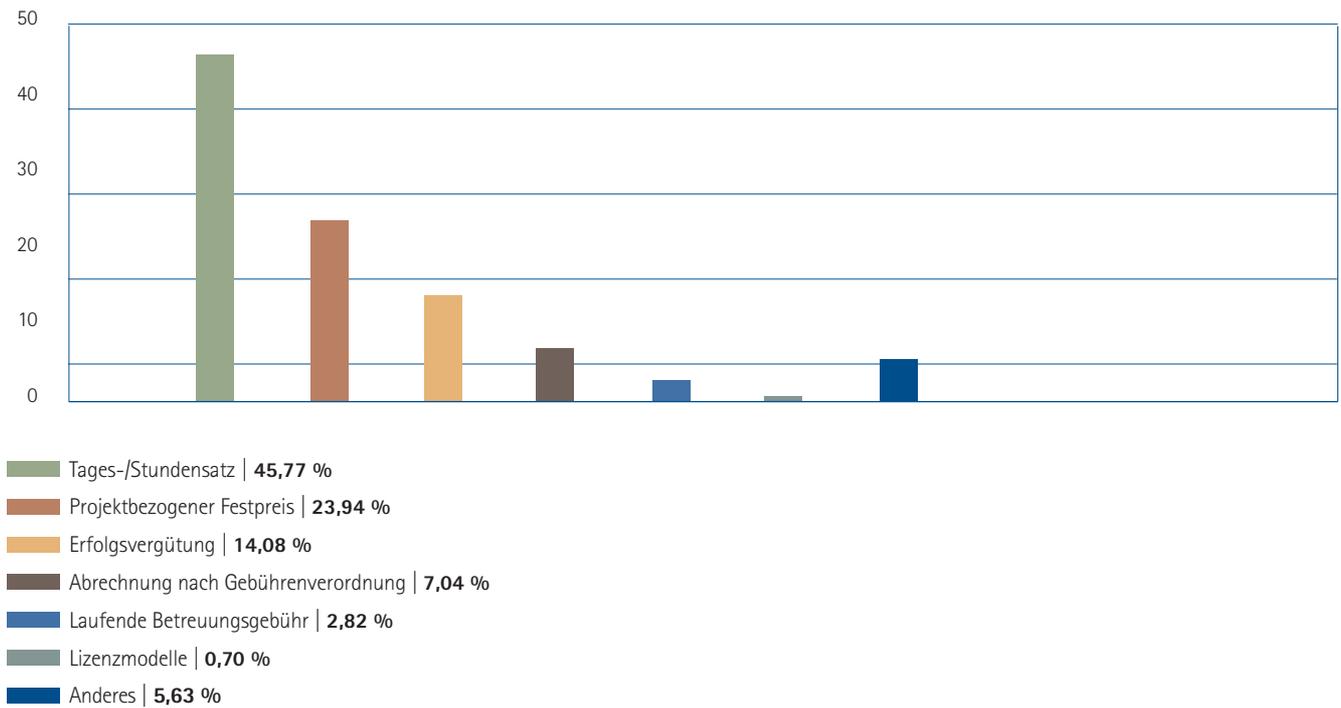
Gleichwohl findet ein grundsätzlicher Wechsel des Honorarmodells in der Praxis selten statt. Bei Bestandskunden oder gar laufenden Mandaten ist der Spielraum für Änderungen der Honorarvereinbarungen sehr begrenzt beziehungsweise nicht vorhanden. Daher kann in der Regel ein Wandel in der Abrechnungsmethode für erbrachte Dienstleistungen eher bei Abschlüssen mit Neukunden eingeleitet werden, mit Bestandskunden dürfte dieser Wandel schleichend sein.

#### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

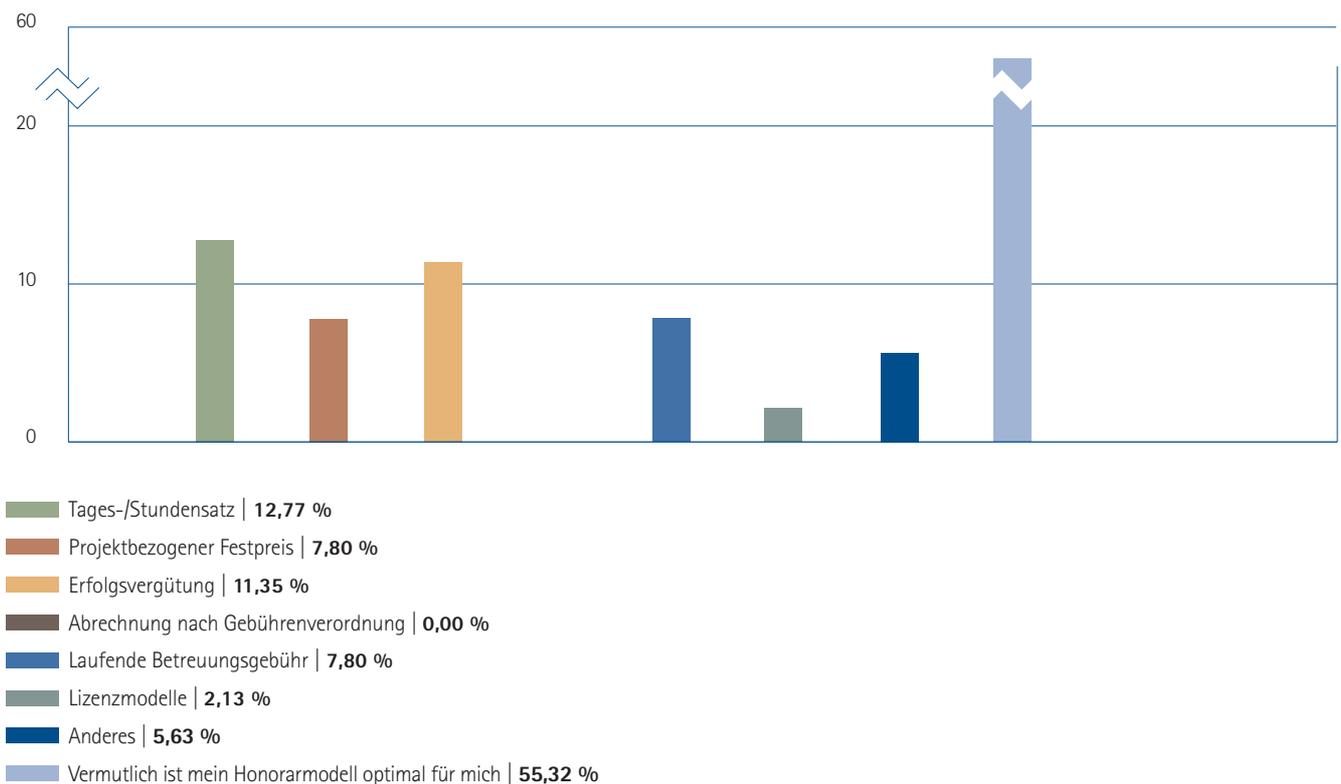
Die Honorierung ist der sensibelste Teil in der Vereinbarung mit dem Mandanten. Die beste Verhandlungsposition besitzen Berater, die ihren Kunden plausibel und nachvollziehbar darstellen können, warum das vorgeschlagene Honorarmodell angemessen und auch im Sinne des Kunden ist. Dies ist bei veränderten Arrangements mit Bestandskunden tendenziell schwieriger, hier gilt es dann vor allem, den größeren Nutzen des Kunden zu unterstreichen. Gibt es diesen nicht und die Änderung der Honorierung dient allein der Umsatzmaximierung des Beraters, ist die Verhandlungsführung sicherlich schwierig.

Häufig bieten sich kombinierte Modelle an. Beispielsweise kann ein Tagessatz oder ein projektbezogener Festpreis um eine erfolgsabhängige Komponente ergänzt werden, im Gegenzug sinken die Preise für die erfolgsunabhängigen Honorarbestandteile. Oder eine laufende Betreuungsgebühr wird um einen Stundensatz ergänzt, sobald das Beratungsvolumen eine bestimmte Größe übersteigt. Oder ein Tagessatzmodell wird bei einem festgelegten Höchstbetrag gedeckelt, dafür fällt der Tagessatz höher aus. Hier sollten Beratungsunternehmen ihre Honorarforderungen individuell und kreativ prüfen und schließlich mit den relevanten Usancen des Marktes abgleichen.

WELCHES HONORARMODELL NUTZEN SIE VORWIEGEND?



BEI EINEM WECHSEL IN WELCHES HONORARMODELL WÜRDEN SIE VORAUSSICHTLICH HÖHERE GEWINNE ERZIELEN?



## 6 | SPESEN- UND KOSTENABRECHNUNG: TRANSPARENZ DURCH DETAILLIERTE AUFLISTUNG

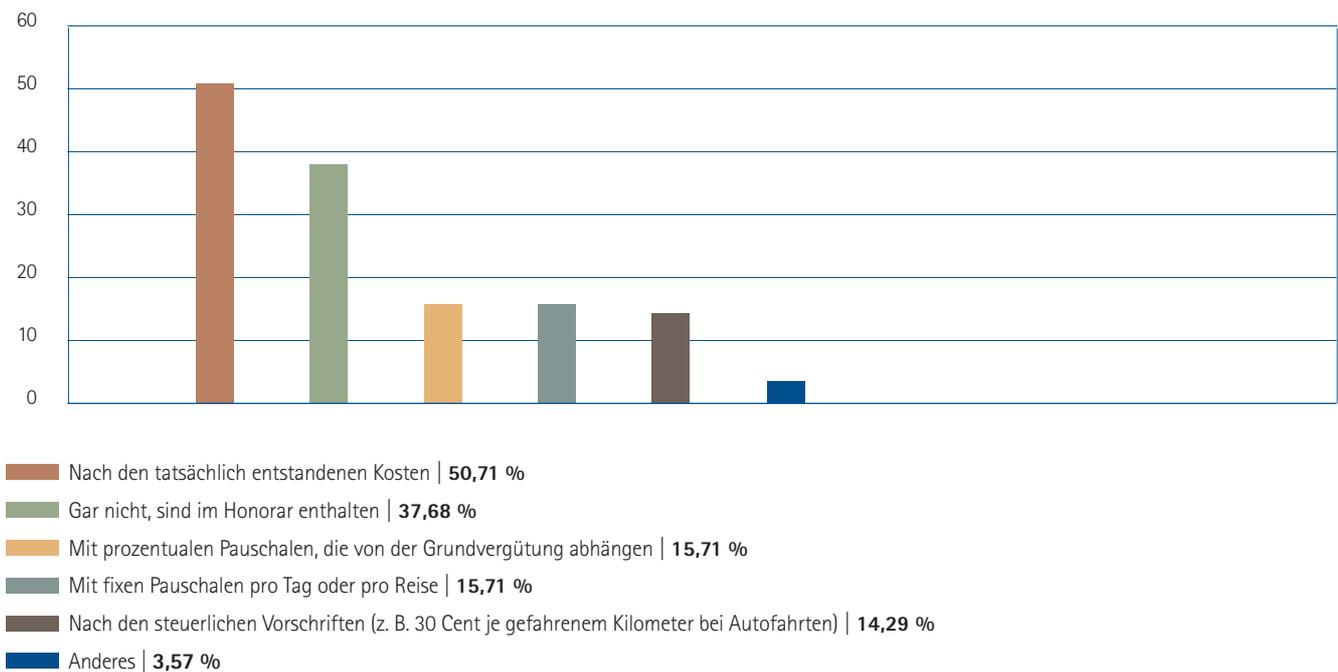
Im Rahmen von Beratungsmandaten fallen neben der reinen Arbeits- und Kreativleistung auch projektabhängige Kosten wie Reise- und Verpflegungsausgaben, Telefongebühren oder Porto an. Rund die Hälfte der Beratungshäuser (51 %) rechnet diese Ausgaben in der tatsächlich entstandenen Höhe ab, bei rund 38 % der Befragten sind diese hingegen im vereinbarten Honorar enthalten. Die Befragung ließ allerdings offen, ob diese Ausgaben bei der Honorarvereinbarung berücksichtigt und die jeweiligen Sätze entsprechend höher angesetzt oder ob – zum Beispiel aufgrund der Konkurrenzsituation – die Kosten vom Beratungshaus aus dem unveränderten Honorar topf gezahlt wurden. Jeweils rund 16 % der Beratungsunternehmen rechnen diese Ausgaben entweder mit prozentualen, von der Grundvergütung abhängenden Pauschalen ab oder mit festen Tagessätzen oder schließlich nach steuerlichen Vorschriften (wie Euro-Betrag pro mit dem Pkw gefahrenem Kilometer). Eine Reihe von Beratern nutzt mehrere Abrechnungsarten.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Weiterbelastung von liquiditätswirksamen projektbezogenen Kosten sollte sich einerseits an der Relation dieser Kosten zur Honorarhöhe orientieren, andererseits an der Markt- und Konkurrenzsituation in diesem Beratungssegment. Bei vergleichsweise hohen Honorarsätzen können Reisekosten separat abgerechnet werden, hinsichtlich geringfügiger Positionen wie Telefongebühren oder Porto ist dies nicht empfehlenswert. Ansonsten ist nicht zuletzt aus Transparenzgründen die Abrechnung der tatsächlich entstandenen Kosten zusätzlich zum Honorar sinnvoll. Dies hat auch den Vorteil, dass die eigentlichen Honorarpreise im Konkurrenzvergleich optisch niedriger sind.

### WIE RECHNEN SIE SPESEN/AUSLAGEN WIE FAHRTKOSTEN, VERPFLEGUNGSMEHRAUFWAND, TELEFONKOSTEN, PORTO ETC. AB?

(Mehrfachantwort möglich)



# C. VERTRIEB UND MARKETING

## 7 | VERTRIEBSWEGE: KLASSISCHES EMPFEHLUNGSGESCHÄFT BEI BERATERN MIT ABSTAND FÜHREND

Der Abschluss von Mandaten in der Unternehmensberatung ist ein klassisches Empfehlungsgeschäft. Abschlüsse von Aufträgen wurden in sehr vielen Fällen (84 %) infolge von Kundenempfehlungen erzielt, in vielen Fällen (53 %) infolge von Partnerempfehlungen und immerhin noch in einer nennenswerten Zahl von Fällen (16 %) infolge von Empfehlungen aktueller oder ehemaliger Mitarbeiter. Damit sind „Multiplikatoren“ in der Vermarktung absolut führend. Der nächstwichtigste Vertriebsweg ist die Homepage, rund ein Viertel (25 %) der Berater gab an, hierüber schon an Aufträge gekommen zu sein. Bei nahezu einem Fünftel führte auch Kaltakquise zum Erfolg, bei 11 % die Vortragstätigkeit bei relevanten Zielgruppen. Alle anderen Vertriebswege waren von geringerer Bedeutung.

Mit Ausnahme der eigenen Homepage (25 %) erfolgen der Vertrieb der Dienstleistungen und die Public-Relations-Tätigkeit gegenwärtig im Wesentlichen über Offline-Marketing. Anzeigen in Printmedien spielen dabei allerdings nur noch eine völlig untergeordnete Rolle (< 1 %). E-Mail und Online-Marketing war in der Kundengewinnung – mit Ausnahme der Homepage – nur mit 10 % der Fälle vom Auftragserfolg gekrönt. Veröffentlichungen und Vorträge spielten jeweils nur bei etwa 10 % der Abschlüsse eine Rolle.

Die Struktur der Vertriebswege wird sich nach Einschätzung der Berater in absehbarer Zukunft nicht wesentlich verändern. Die erwarteten Veränderungen liegen häufig im Bereich der statistischen Unschärfe. Weiterhin dominieren wird die Auftragsgewinnung durch Empfehlung von Kunden, Kooperationspartnern, Mitarbeitern, Banken und öffentlichen Einrichtungen.

Ihr kumulierter Anteil an den Vertragsabschlüssen soll nach Dafürhalten der Berater von heute 64 % bei mittelfristigem Zeithorizont (ein bis fünf Jahre) auf 60 % zurückgehen. Der zweitwichtigste Vertriebsweg ist das Online-Marketing mit seinen unterschiedlichsten Instrumenten; deren Anteil am Akquiseerfolg soll sehr moderat von 18 % auf 19 % steigen. Auch die Kaltakquise soll leicht zunehmen (von 7 % heute auf 8 % innerhalb der nächsten fünf Jahre), die Bedeutung sonstiger Maßnahmen (Vorträge, Veröffentlichungen) von 10 % auf 12 %. Printwerbung spielt aktuell wie auch künftig keine Rolle.

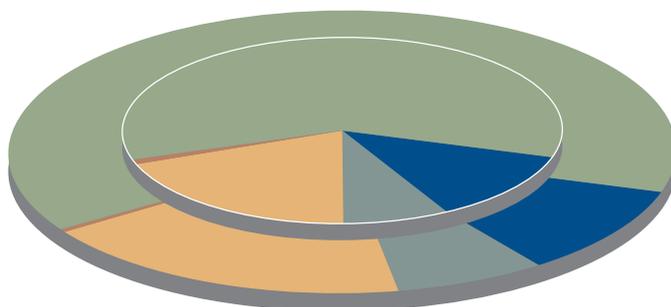
### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Mandatsgewinnung über Empfehlungen wird auf absehbare Zeit der wichtigste Vertriebsweg bleiben. Aus diesem Grunde sollten Beratungsunternehmen auch weiterhin viel Mühe für die Pflege ihrer „Multiplikatoren-Verbindungen“ aufwenden. Der Vertriebsweg Online-Marketing sollte sich allerdings auf lange Sicht dynamisch entwickeln und spürbar an Bedeutung gewinnen. Der Einsatz der eigenen Netz-Aktivitäten, meist mit nur geringem (finanziellen) Aufwand verbunden, ist eine aussichtsreiche Chance, der Auftragsgewinnung neue Impulse zu geben. Auch verschafft ein stärkeres Online-Engagement spürbar mehr Präsenz in der virtuellen Öffentlichkeit. Dafür eignen sich nach Einschätzung der Beratungsunternehmen zusätzliche Aktivitäten vor allem in den sozialen Medien (digitale Medien und Technologien, Plattformen), bei mobilem Marketing (zum Beispiel mobile Webseiten, mobile Apps) und E-Mail-Marketing (zum Beispiel Informationsbriefe).

### ANTEIL URSÄCHLICHER VERTRIEBSWEGE BEI VERTRAGSABSCHLÜSSEN IN PROZENT

Aktuelle Werte: Fläche außen | Werte in Schwarz

Zukünftige Werte: Fläche innen | Werte in Grau

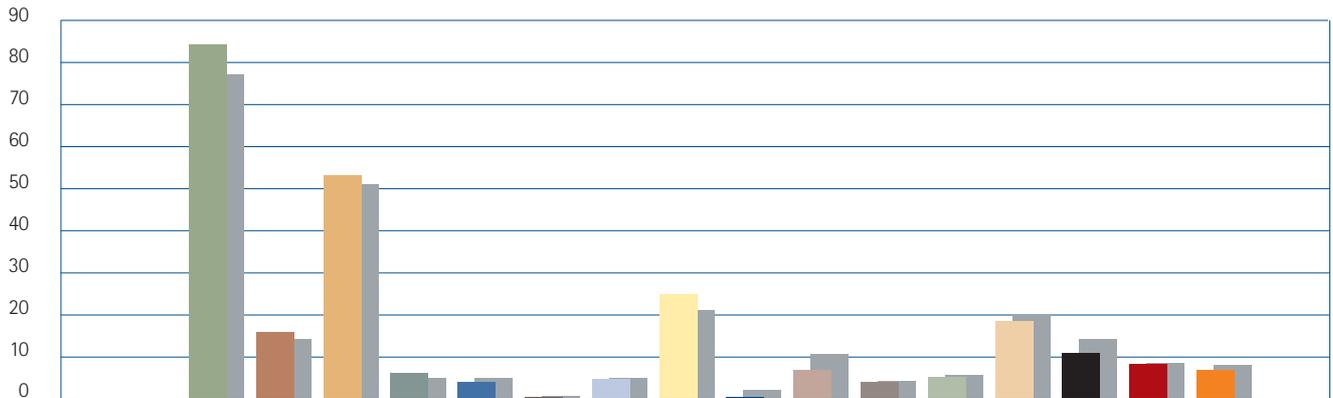


### ÜBER WELCHE VERTRIEBSWEGE GENERIEREN SIE AKTUELL UND VERMUTLICH IN ZUKUNFT DIE MEHRZAHL IHRER KUNDEN?

(Maximal 3 Antworten möglich)

Aktuell (Farbe)

In Zukunft (grau)



- Weiterempfehlung durch bestehende Kunden | **84,14 %** | 76,76 %
- Weiterempfehlung durch Mitarbeiter/ehemalige Mitarbeiter | **15,86 %** | 14,08 %
- Weiterempfehlung durch Kooperationspartner/Multiplikatoren | **53,10 %** | 50,70 %
- Weiterempfehlung durch Banken/Versicherungen | **6,21 %** | 4,93 %
- Weiterempfehlung durch öffentliche Stellen/IHK-Branchenverbände | **4,14 %** | 4,93 %
- Printanzeigen in Zeitschriften | **0,69 %** | 0,70 %
- Elektronische Verzeichnisse/Plattformen | **4,83 %** | 4,93 %
- Homepage | **24,83 %** | 21,13 %
- Mobile Marketing | **0,69 %** | 2,11 %
- Social Media-Marketing | **6,90 %** | 10,56 %
- E-Mail-Marketing | **4,14 %** | 4,14 %
- Online-Anzeigen | **5,52 %** | 5,63 %
- Kaltakquise | **18,62 %** | 19,72 %
- Vorträge | **11,03 %** | 14,08 %
- Veröffentlichungen | **8,28 %** | 8,45 %
- Andere | **6,90 %** | 8,45 %

## 8 | ONLINE-MARKETING: HOMEPAGE UND SOCIAL MEDIA MARKETING DOMINIEREN DIE AKTIVITÄTEN

Auch Beratungsunternehmen nutzen bereits in überwiegender Mehrheit Instrumente des Online-Marketings (Web-Marketing) zur Imagepflege und Akquise. So geben 88 % der Berater an, über eine eigene Homepage zu verfügen, 30 % setzen zudem Suchmaschinenoptimierer ein. Damit ist die Website bevorzugtes Medium für die Darstellung des Leistungsspektrums und dient als „Visitenkarte“ des Unternehmens. Rund ein Drittel (34 %) betreibt Social Media-Marketing, ein weiteres Drittel (32 %) ist auch im E-Mail-Marketing aktiv. Und immerhin 16 % schalten Online-Anzeigen.

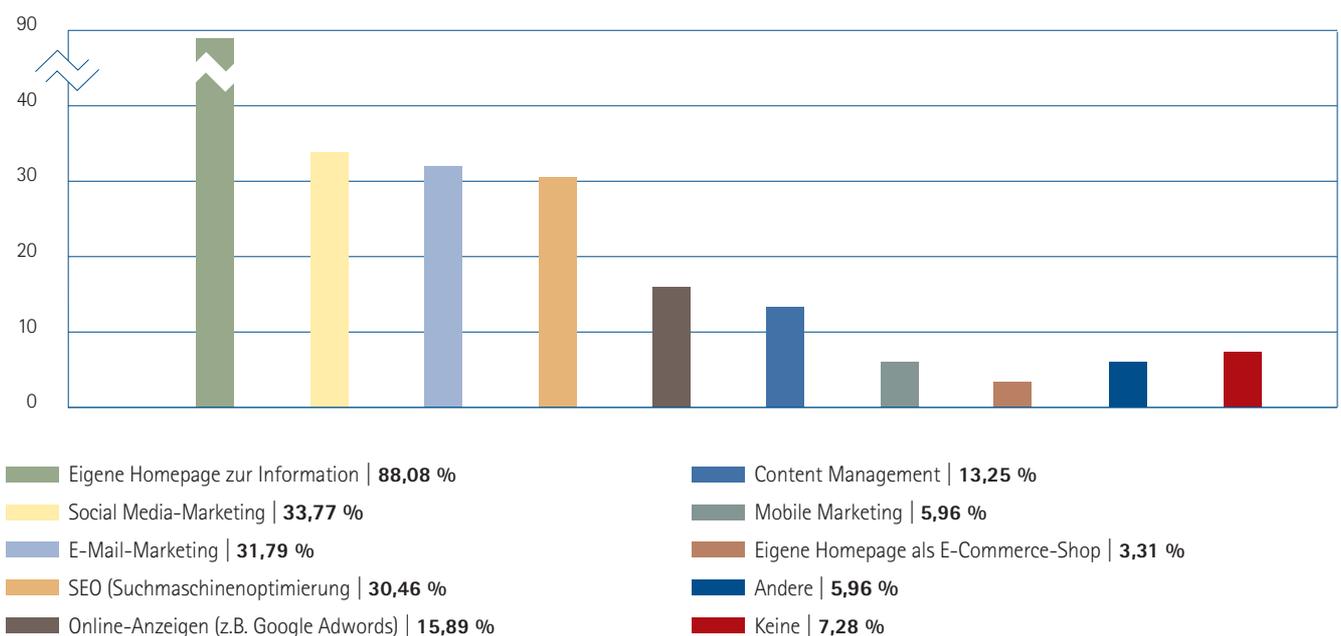
Berater setzen also das Online-Marketing in erster Linie zu Informations- und Visibilitätszwecken ein, nur in geringem Umfang zum direkten Vertrieb: Gerade einmal 3 % der Beratungsunternehmen haben ihre Website um einen E-Commerce-Shop erweitert, um Leistungen oder Produkte für einen direkten Bezug anzubieten. Dafür setzt wohl auch die in der Regel persönliche und stark individualisierte Dienstleistung ihre Grenzen. Die eigene Homepage als Informationsplattform dominiert alle anderen Instrumente des Online-Marketings. Denn die Website als weltweit verfügbare Darstellung des eigenen Unternehmens und dessen Leistungsmerkmalen ist eine zentrale Komponente, ohne die andere Instrumente an Wirkungskraft verlieren. Der Einsatz weiterer Online-Marketing-Instru-

mente wird erschwert durch den nicht zu unterschätzenden Aufwand in der Entwicklung und Formulierung der erforderlichen Inhalte dieser Instrumente oder zur Schaltung von Anzeigen; der zusätzliche finanzielle Aufwand ist in diesem Zusammenhang in der Regel vernachlässigbar. Und bremsend hinzu kommt auch die meist verhaltene Bereitschaft allein-gesessener Beratungsunternehmen zum Marketing über das Netz.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Bedeutung von Online-Marketing bei der Imagepflege und Leistungsdarstellung hat auch für Beratungsunternehmen in den vergangenen Jahren zugenommen. Dieser Trend dürfte sich in absehbarer Zukunft unverändert fortsetzen. Dafür spricht nicht zuletzt, dass jüngere Mitarbeiter bei den Beratern und den Kunden gleichermaßen an den Markt kommen, die mit Social Media und Internet aufgewachsen sind und einen selbstverständlicheren Umgang damit pflegen. Vor diesem Hintergrund dürften Beratungsunternehmen davon profitieren, sich mit Online-Instrumenten über die Website hinaus intensiver zu beschäftigen. Dazu gehören zuvorderst Suchmaschinenoptimierung oder Informationsbriefe (Content Management und E-Mail-Marketing). Gerade im Hinblick auf den bedeutenden Vertriebsweg „Empfehlung“ (siehe Kapitel 7) sind dies wichtige unterstützende Maßnahmen.

### WELCHE ARTEN DES WEB-/ONLINEMARKETINGS BETREIBEN SIE? (Mehrfachantwort möglich)



## 9 | PRÄSENZ IN SOZIALEN MEDIEN: GESCHÄFTSORIENTIERTE PLATTFORMEN AM BELIEBTESTEN

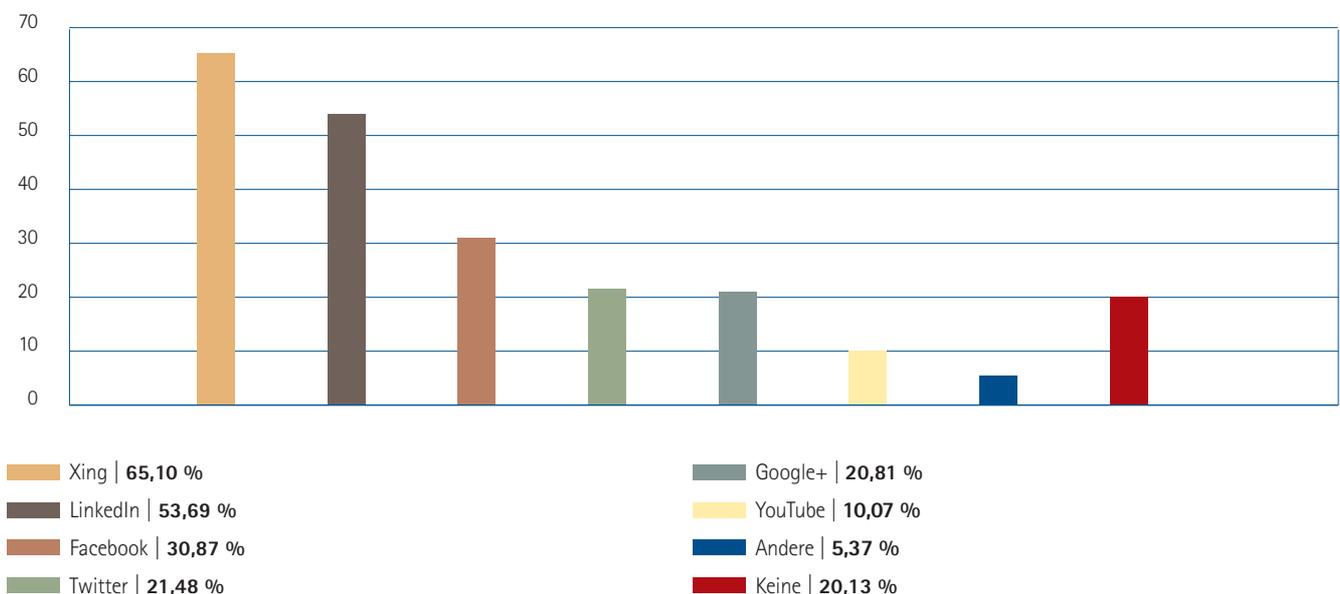
Vier Fünftel der Beratungsunternehmen sind in sozialen Medien/Netzwerken aktiv, lediglich 20 % der Befragten sind nicht auf solchen Plattformen präsent. So sind diese Netzwerke bei den meisten Beratern integraler Bestandteil ihrer Außerdarstellung. Fast zwei Drittel der Beratungsunternehmen (65 %) nutzen entweder Xing oder – in geringerem Umfang – das vom Konzept her ähnliche LinkedIn (54 %); einige Adressen sind auch auf beiden Plattformen vertreten. Wichtige Ziele sind dabei die Vernetzung mit relevanten Marktteilnehmern sowie die Identifikation potenzieller neuer Mitarbeiter. Trotz seiner internationalen Verbreitung und hohen Zahl aktiver Nutzer (weltweit rund 1,7 Milliarden) ist Facebook für die Geschäftsentwicklung von Beratungsunternehmen nur von nachrangiger Bedeutung. Lediglich 31 % der Befragten nutzen dieses Medium. Als Plattform in erster Linie für das B2C- und C2C-Geschäft mit Privatleuten konzipiert, erreicht Facebook nicht die für Beratungsunternehmen relevante Zielgruppe der Geschäftskunden (B2B). Gleiches gilt auch für Google+, das zudem nur rund 50 Millionen aktive Nutzer besitzt. Nur 21 % der Berater nutzen entsprechend Google+. Ebenfalls nur 21 % der Berater setzen Twitter als Kommunikationsmedium ein, denn Twitter erfordert zum effektvollen Einsatz einen ständigen Informationsfluss und ist damit sehr zeitaufwändig. Noch mehr Vorbereitungs- und Konzeptionszeit verlangen erklärende und informierende Imagefilme und Videos auf Plattformen wie YouTube, die nur 10 % der Consultants einsetzen.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Wer noch nicht in den sozialen Medien aktiv ist, sollte diese Abstinenz ernsthaft hinterfragen. Eine künftige Präsenz kann sich durchaus lohnen, jedoch nur dann, wenn das entsprechende Engagement mit dem erforderlichen Einsatz und der ausreichenden Konstanz verbunden ist. Der erfolgreiche Auftritt in den sozialen Medien ist dynamisch, nicht statisch. Zum Beispiel bringt es keinen Vorteil, ein Konto auf einer Plattform wie LinkedIn oder Xing anzulegen, aber dann keine regelmäßig aktualisierten und ergänzten Informationen wie Inhalte zu liefern. Die Plattform-Präsenz ist kein „Selbstläufer“, sondern nur Kommunikationskanal. Die Aufgabe für das Beratungsunternehmen besteht dann im geschickten Timing, also im Senden der richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt. Zuvor muss festgelegt werden, in welchen sozialen Medien welche Inhalte für welche Zielgruppe geeignet und sinnvoll sind.

In diesem Zusammenhang sind Anzeichen erkennbar, dass sich Videoportale zu einem wichtigen Kommunikationskanal auch für Beratungsunternehmen entwickeln könnten. Denn mit kurzen, prägnanten Image- und Informationsfilmen (Clips) lässt sich ein Kontakt auf vergleichsweise persönlicher Ebene herstellen. Der zeitliche und finanzielle Aufwand zur Herstellung dieser Clips ist meist geringer als befürchtet und bei richtiger Konzeption gut investiert.

### WELCHE SOZIALEN MEDIEN NUTZEN SIE FÜR IHR UNTERNEHMEN? (Mehrfachantwort möglich)



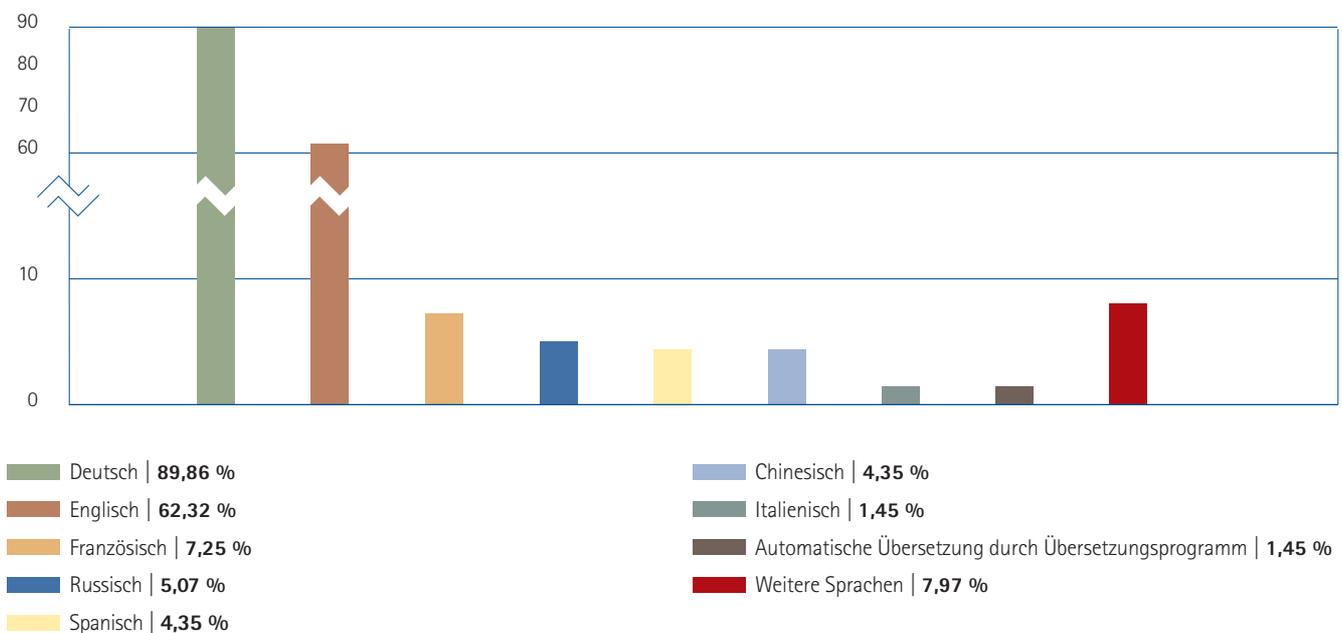
## 10 | SPRACHANGEBOT AUF WEBSITES: DEUTSCH UND ENGLISCH DECKEN MEHR ALS NEUN VON ZEHN FÄLLEN AB

Deutsch und Englisch sind die weit überwiegenden Sprachen auf den Websites der Beratungsunternehmen. Doch nur rund 90 % präsentieren ihre Seite zumindest in deutscher Sprache, erstaunlicherweise verzichten 10 % darauf – hier dominiert entweder die internationale Mandantschaft oder der Berater möchte sich ein vermeintlich internationales Flair geben. Rund 62 % der Berater stellen ihre Seite (auch) in Englisch dar – obwohl nur vier von zehn Beratern gegenwärtig international tätig sind. Weitere häufiger anzutreffende Sprachen beim Internet-Auftritt von Beratungsunternehmen sind Französisch (auf 7 % der Sites) und Russisch (auf 5 % der Sites).

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Die Konzeption der Homepage auch in sprachlicher Hinsicht dürfte von den Beratern mit Bedacht, orientiert an den (Kunden-)Bedürfnissen und angepasst an das jeweilige Marktsegment, erfolgt sein. Nichtsdestotrotz sollte die Homepage von in Deutschland ansässigen Beratungsunternehmen deren Leistungsangebot auch in deutscher Sprache präsentieren. In jedem Falle vergrößert sich damit der Zielerreichungsgrad, was keinen Nachteil bedeutet.

### IN WELCHEN SPRACHEN KANN MAN SICH ÜBER IHRE FIRMA AUF IHRER HOMEPAGE INFORMIEREN? (Mehrfachantwort möglich)



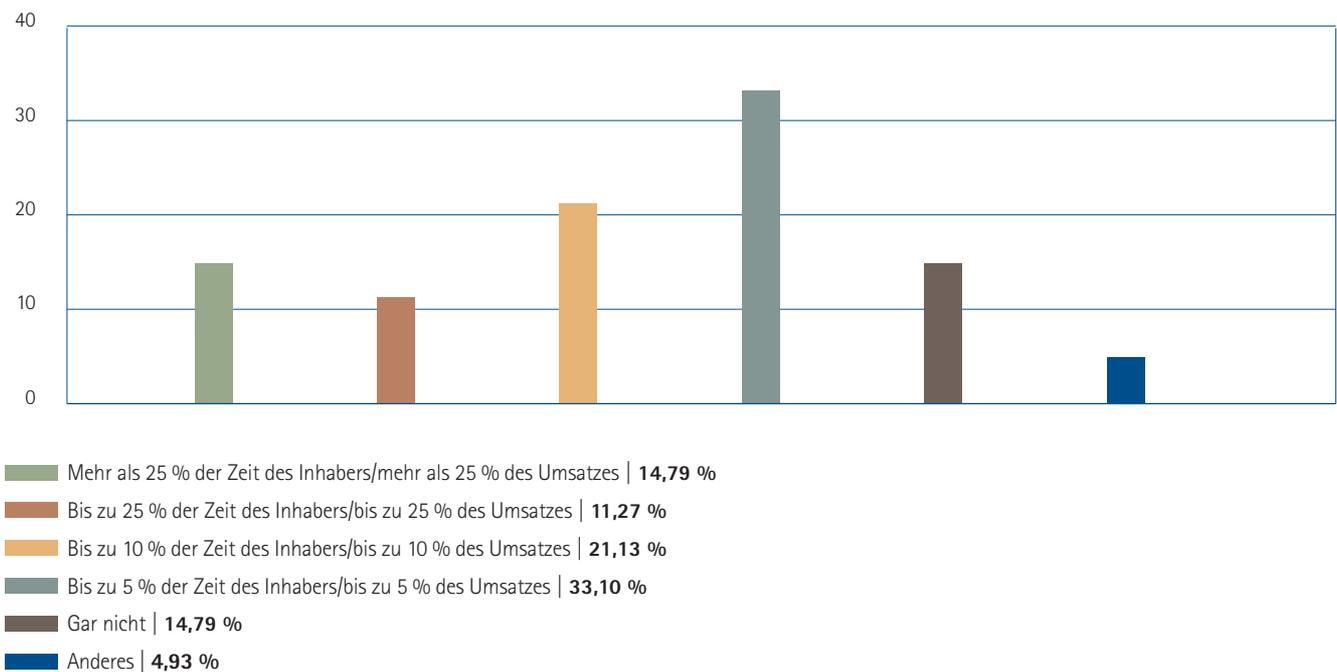
## 11 | MARKETING-AUFWAND: NUR ETWA DIE HÄLFTE DER BERATER BESCHÄFTIGT SICH INTENSIVER MIT MARKETING

Das aktive Marketing wird von einem nennenswerten Teil der Beratungsunternehmen entweder gar nicht (15 %) oder nur in geringem Umfang (33 %) betrieben. Dabei ist weniger der finanzielle Aufwand, vielmehr der zeitliche Einsatz entscheidend. Der Marketingenerfolg von Beratungsunternehmen hängt in allererster Linie nicht von der Häufigkeit der Werbemaßnahmen ab, sondern von der Qualität der (werblichen) Inhalte. Diese zu entwickeln und zu formulieren ist zeitaufwändig, weniger liquiditätswirksam. Und so wendet immerhin gut ein Fünftel der Berater (21 %) bis zu 10 % der Zeit ihres Managements beziehungsweise bis zu 10 % des Umsatzes für werbende Maßnahmen auf. Und 11 % der Beratungsunternehmen investieren sogar bis 25 % der Management-Zeit/des Umsatzes ins Marketing. Erstaunlich ist der relativ hohe Anteil an Unternehmen (15 %), der mehr als 25 % der Zeit des Managements oder des Umsatzes für Marketing aufwendet.

### HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Marketing ist Erfolgsfaktor! Einerseits ist die Wahl der Maßnahmen wichtig (leistbar, imagefördernd, ergebniswirksam), andererseits geht es auch um ein sinnvolles Verhältnis von Aufwand und (zu erwartendem) Ertrag. Eine Orientierung an den Bemühungen vergleichbarer Berater kann dabei hilfreich sein und Anregungen zur Optimierung des eigenen Werbeengagements geben. In welchem Umfang Marketing dann letztlich angemessen ist, muss jeder Berater individuell entscheiden. Grundsätzlich ist Marketing Erfolgsvoraussetzung – auch und gerade für kleine Beratungshäuser mit begrenztem Budget. Denn sind zum Beispiel die Kapazitäten nicht voll ausgelastet, kann es hilfreich sein, in der freien Zeit mit Marketingmaßnahmen zusätzliches Geschäft zu generieren.

### IN WELCHEM UMFANG BETREIBEN SIE MARKETING IN IHREM UNTERNEHMEN?



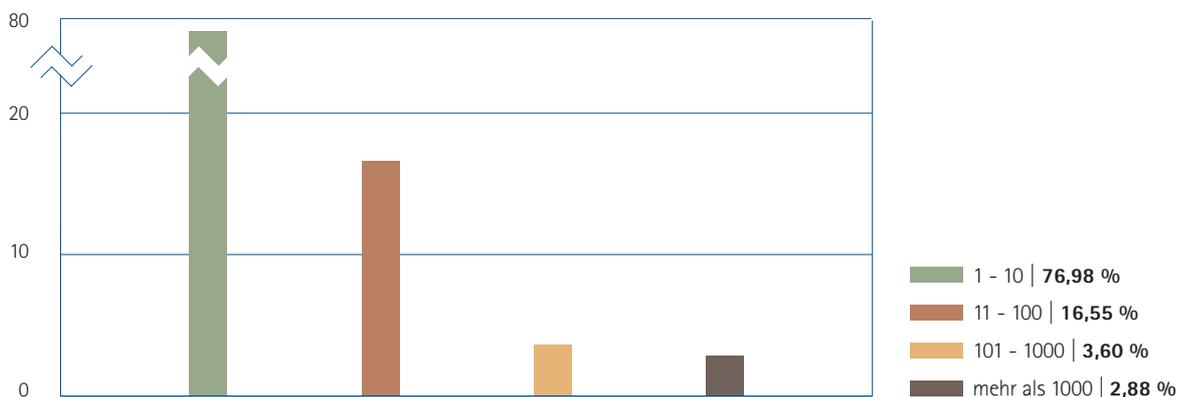
## D. UNTERNEHMENSTYPEN

### 12 | MITARBEITERZAHL: DREI VIERTEL DER BERATER SIND KLEINE UNTERNEHMEN

Der größte Teil der Berater, nämlich 77 %, sind kleine Unternehmen und beschäftigt nur bis zu zehn Mitarbeiter, jeder sechste der Berater

zwischen elf und 100 Mitarbeiter. Mehr als 100 Angestellte arbeiten nur bei 6 % der Befragten.

#### WIE VIELE MITARBEITER BESCHÄFTIGEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN?

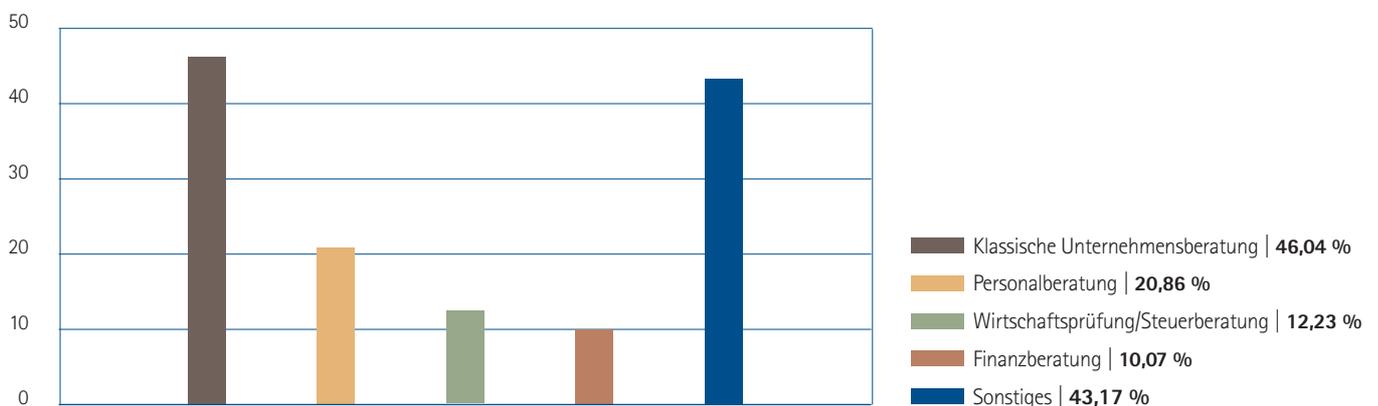


### 13 | KLASSISCHE UNTERNEHMENSBERATUNG DOMINIERT

Nahezu die Hälfte der aktiven Beratungsunternehmen, etwa 46 %, ist in der klassischen Unternehmensberatung, gut ein Fünftel (21 %) in der Personalberatung tätig. Nächstgrößere Gruppen sind Wirtschaftsprüfer sowie Steuerberater (12 %) und Finanzberatungen (10 %). Der verbleibende Anteil von immerhin 43 % entfällt auf eine Vielzahl unterschiedlicher

Beratungsunternehmen, zum Beispiel zu Themen wie Patent-Strategien, IT-Lösungen, Projektentwicklung/-management, Restrukturierung, Existenzgründung, Interims-Management, Organisations- und Strategieentwicklung, Marketing/PR/Kommunikation, Compliance, Training/Coaching, Logistik oder Personalvermittlung.

#### WELCHE ART DER BERATUNG BETREIBT IHR UNTERNEHMEN? (Mehrfachantwort möglich)



# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main

## HINWEIS

Arbeitsergebnis der Projektgruppe "Geschäftsmodelle von Beratungsunternehmen" des Ausschusses Wirtschafts- und Unternehmensberatungen, IHK Frankfurt am Main

## PROJEKTGRUPPE

Oliver Biernat, Benefitax GmbH StBges./WPges.  
Dr. Hans-Werner Grunow, Sherpacon GmbH  
Stefanie Kaulich, Beyer & Kaulich Unternehmensberatung GmbH  
Verena von Tresckow-Bronke, Baker Tilly AG WPges.

## REDAKTION

Dr. Matthias Schoder  
Geschäftsführer Finanzplatz, Unternehmensförderung,  
Starthilfe, IHK Frankfurt am Main

## KONTAKT

Telefon +49 69 2197-1370  
E-Mail [m.schoder@frankfurt-main.ihk.de](mailto:m.schoder@frankfurt-main.ihk.de)

## GRAFIK UND LAYOUT

Varia Design Illustration, Münster-Altheim

## BILDNACHWEIS

Fotolia, Maria

## DRUCK

Hausdruckerei, IHK Frankfurt am Main

Stand: Mai 2017

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit  
Quellenangabe gestattet, Belegexemplar  
erbeten.

Die Veröffentlichung erfolgt nach bestem  
Wissen, ohne jegliche Gewähr und Haftung  
auf die Richtigkeit aller Angaben.

[www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main**  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt

**IHK-Service-Center**  
Schillerstraße 11  
60313 Frankfurt  
Telefon +49 69 2197-0  
Fax +49 69 2197-1526  
[info@frankfurt-main.ihk.de](mailto:info@frankfurt-main.ihk.de)

**IHK-Geschäftsstelle Bad Homburg**  
Louisenstraße 105  
61348 Bad Homburg  
Telefon +49 6172 1210-0  
Fax +49 6172 22612  
[homburg@frankfurt-main.ihk.de](mailto:homburg@frankfurt-main.ihk.de)

**IHK-Geschäftsstelle Hofheim**  
Kirschgartenstraße 6  
65719 Hofheim  
Telefon +49 6192 9647-0  
Fax +49 6192 28894  
[hofheim@frankfurt-main.ihk.de](mailto:hofheim@frankfurt-main.ihk.de)

