

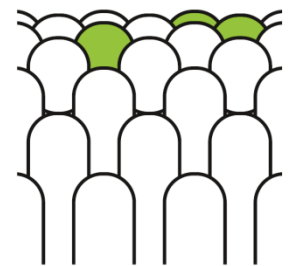
Hidden Champions

des Beratungsmarktes 2015

Executive Summary

www.hidden-champions-of-consulting.de

Hidden
Champions



2015

Impressum

Herausgeber der Studie:

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

Johannes-Henry-Str. 22
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

Consulting Champions. Unhidden. Die Hidden Champions des Beratungsmarktes, 2015 zum fünften Mal erhoben, ist die zweifellos populärste Studie der WGMB – mit regelmäßig hoher Reichweite und entsprechender Beachtung im Markt. Ziel der Studie ist es, anhand einer strukturierten, ausführlichen Befragung von Führungskräften aus großen und mittelständischen Unternehmen zu ermitteln, welchen hochspezialisierten, aber vergleichsweise unbekanntem Beratungsunternehmen in ihrem Fachgebiet von ihren Kunden eine höhere Expertise bescheinigt wird als den drei großen Beratungshäusern McKinsey, BCG und Roland Berger.

Die Spielregeln. Verbindlich. Transparent. Integer. Ein Beratungsunternehmen, das sich als „Hidden Champion“ qualifizieren will, muss nach Einschätzung eines unabhängigen Expertengremiums ein grundsätzliches, im Rahmen einer empirischen Vorstudie bestätigtes Potenzial besitzen, sich als Hidden Champion zu qualifizieren. Es muss einen ungestützten Bekanntheitsgrad besitzen, der im Top-Management deutscher Großunternehmen mit einem Jahresumsatz von über 1 Mrd. Euro bei maximal 15 Prozent liegt. Es muss für Kunden arbeiten, von denen mindestens 50 Prozent auch bereits mit einem oder mit mehreren der Champions – McKinsey, BCG und Roland Berger – zusammengearbeitet haben. Und es muss von seinen Kunden in mindestens einem Spezialgebiet besser bewertet werden als McKinsey, BCG und Roland Berger.

Bewerben? Unmöglich. Um die Auszeichnung „Hidden Champion“ kann sich ein Beratungsunternehmen nicht bewerben. Die Vorauswahl erfolgt ausschließlich auf Vorschlag durch ein unabhängiges Expertengremium aus

Wissenschaft und Praxis – und anhand darauf aufbauender empirischer Vorstudien der WGMB. Die Studie basiert damit auf einer konsequent interessenunabhängigen und wissenschaftlich exakten Grundlage. Vor allem deswegen erfährt die Veröffentlichung der Ergebnisse regelmäßig große Beachtung im Beratungsmarkt und auf den Führungsetagen der großen Unternehmen.

Die WGMB. Wissenschaftlich. Unabhängig. Vor über zehn Jahren wurde die WGMB als wissenschaftliches Forschungsinstitut in privater Trägerschaft gegründet und konnte sich in dieser Dekade über zahlreiche Publikationen, Projekte und Studien als Schrittmacherin im Bereich der anwendungsorientierten Managementforschung etablieren. Die Kooperation mit angesehenen Hochschulen wie etwa der Universität Oxford und das langjährige Vertrauen zahlreicher Unternehmen verpflichten uns nicht nur zur Forschungsarbeit nach wissenschaftlich gesicherten Methoden – sondern vor allem zur kompromisslosen Unabhängigkeit gegenüber sämtlichen Akteuren und Interessengruppen. Kern unserer Arbeit ist die stichhaltige quantitative Forschung für nachhaltig belastbare Ergebnisse. Unser interdisziplinäres Leitbild verlangt allerdings auch den Blick über den Tellerrand – und damit auch den fundierten Einsatz qualitativer Methoden an der Schnittstelle von Ökonomie, Psychologie und Sozialwissenschaften.

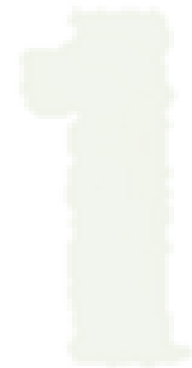
Bonn, im Sommer 2015

*Bianka Knoblach
Prof. Dr. Dietmar Fink*

Inhalt



		Seite
1	Aufbau der Studie	3
2	Executive Summary	11
3	Spezialgebiete der Hidden Champions	...
4	Kriterien bei der Beraterwahl	...
5	Profile der Hidden Champions	...



Ein Hidden Champion – was ist das?

▶ **Ein Hidden Champion ist vergleichsweise unbekannt**

Kriterium 1: Im Topmanagement deutscher Unternehmen mit einem Jahresumsatz von über 1 Mrd. Euro darf der ungestützte Bekanntheitsgrad eines Hidden Champions höchstens 15% betragen. Um die betreffenden Werte zu ermitteln, haben wir 518 Führungskräfte gebeten, uns zehn Managementberatungsfirmen zu nennen, ohne dass ihnen Erinnerungshilfen bereitgestellt wurden. Firmen, die von mehr als 15% der Befragten genannt wurden, konnten sich aufgrund ihrer Bekanntheit nicht als Hidden Champion qualifizieren.

▶ **Ein Hidden Champion ist im gleichen Markt aktiv wie die Champions**

Kriterium 2: Der Anteil der Kunden eines Hidden Champions, die auch mit einem oder mit mehreren der drei Champions – also mit McKinsey, BCG oder Roland Berger – zusammenarbeiten, muss in der untersuchten Stichprobe mindestens bei 50% liegen.

▶ **Ein Hidden Champion ist eine ernstzunehmende Alternative zu den Champions**

Kriterium 3: Im Topmanagement deutscher Unternehmen muss die Kompetenz eines Hidden Champions in mindestens einem Beratungsbereich oder in einer Branche höher eingeschätzt werden als die von McKinsey, BCG und Roland Berger.

Erhebungsdesign (1)

▶ Datenerhebung

Die Erhebung der Daten erfolgte schriftlich von Juni bis August 2015 mithilfe eines standardisierten Online-Fragebogens und wurde durch telefonische und persönliche Interviews ergänzt. Einschätzungen zur Kompetenz der Berater wurden mithilfe von Ratingskalen erhoben.

▶ Skalenniveaus

Wenngleich es sich bei Ratingskalen, solange die Annahme gleicher Skalenabschnitte nicht bestätigt ist, prinzipiell um Ordinalskalen handelt, wurde bei der Interpretation der Daten – wie in der Praxis der statistischen Datenanalyse üblich – ein Verhältnisskalenniveau unterstellt.

▶ Kompetenzabschätzung

Bezüglich der Kompetenzen der betrachteten Berater wurde die am Markt wahrgenommene Reputation erhoben; diese muss nicht dem tatsächlichen Leistungsvermögen einer Beratung entsprechen.

▶ Rankings

In allen aufgestellten Beraterankings sind ausschließlich die jeweils fünf besten Berater einer Kategorie aufgeführt, da das Anliegen der Studie darin besteht, diejenigen Berater aufzuzeigen, die am Markt als besonders leistungsfähig wahrgenommen werden, nicht jedoch einzelne Berater zu diskreditieren. Die Abstände zwischen den Beratern sind dabei nicht in jedem Fall statistisch signifikant und insofern als Tendenzaussagen zu verstehen.

Erhebungsdesign (2)

▶ **Subjektivität**

Die Bewertungen anhand der vorgegebenen Kriterien wurden von den teilnehmenden Führungskräften auf der Grundlage ihrer Erfahrungen und Einschätzungen anonymisiert vorgenommen; sie spiegeln die persönliche Meinung der Befragten wider. Handelt es sich dabei um Werturteile, so können diese nicht als falsch oder wahr klassifiziert werden, sie können nur dem eigenen subjektiven Standpunkt entsprechen oder diesem widersprechen.

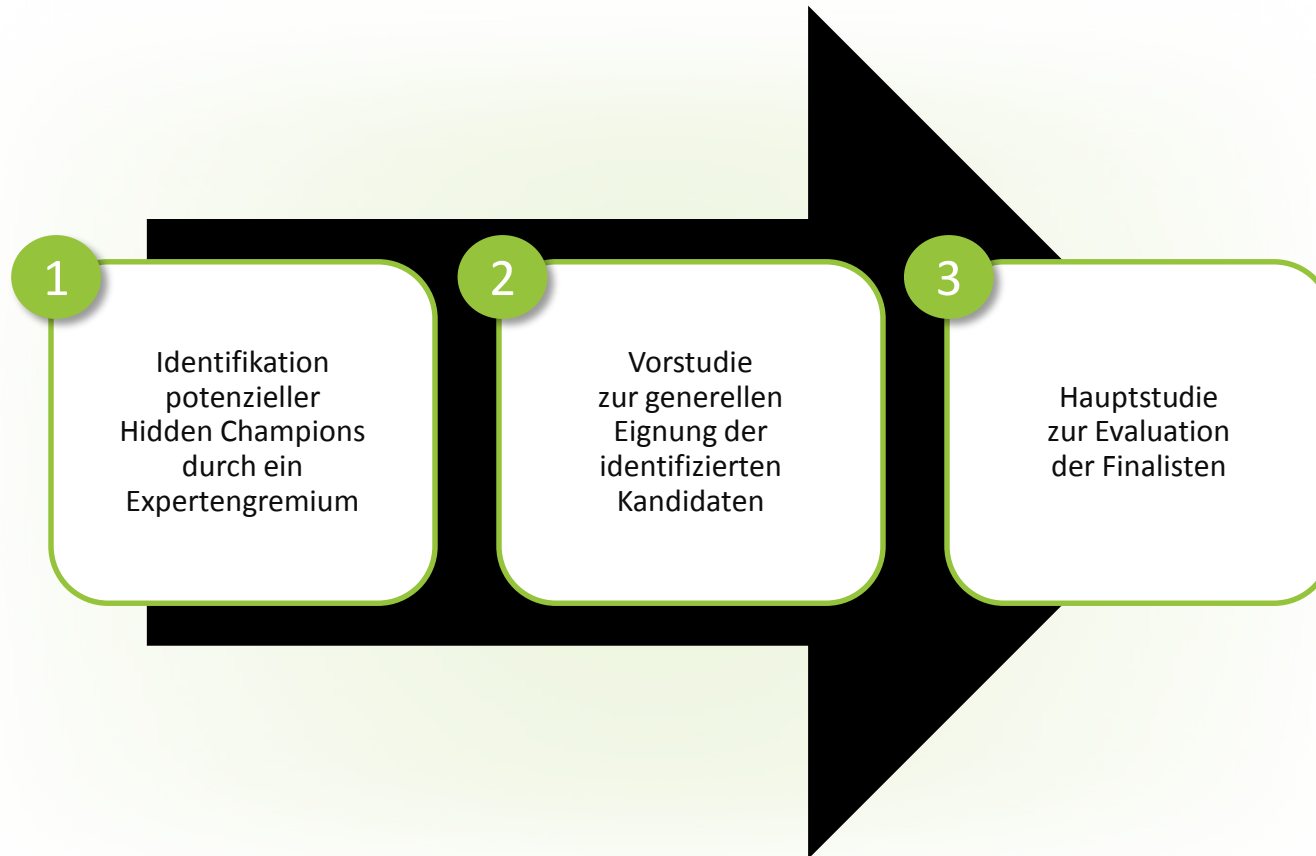
▶ **Repräsentativität**

Da es sich bei der Auswahl der Teilnehmer nicht um eine Zufallsstichprobe im strengen Sinne handelt, können unterschiedliche Antwortquoten bestimmter Gruppen, etwa bestimmter Branchen, bestimmter Entscheidergruppen etc., zu Verzerrungen der Stichprobenstruktur führen und die Repräsentativität der Untersuchungsergebnisse einschränken.

▶ **Haftungsausschluss**

Alle in dieser Studie veröffentlichten Daten wurden mit der gebotenen Sorgfalt erhoben und ausgewertet. Die WGMB übernimmt jedoch keine Gewähr für die Richtigkeit der Angaben der Befragten und der darauf aufbauenden Analysen. Ansprüche wegen möglicher Unrichtigkeiten, insbesondere Regressansprüche bei Verwendung der Daten zu eigenen Zwecken, sind ausgeschlossen. Die WGMB bezieht die zugrunde liegenden Daten aus Quellen, die sie als vertrauenswürdig erachtet. Eine Garantie hinsichtlich des Wahrheitsgehaltes kann jedoch nicht gegeben werden. Leser, die aufgrund der in dieser Studie veröffentlichten Inhalte Entscheidungen treffen bzw. Transaktionen durchführen, handeln auf eigene Gefahr.

Die Analyse der betrachteten Beratungsunternehmen erfolgte in einem dreistufigen Prozess

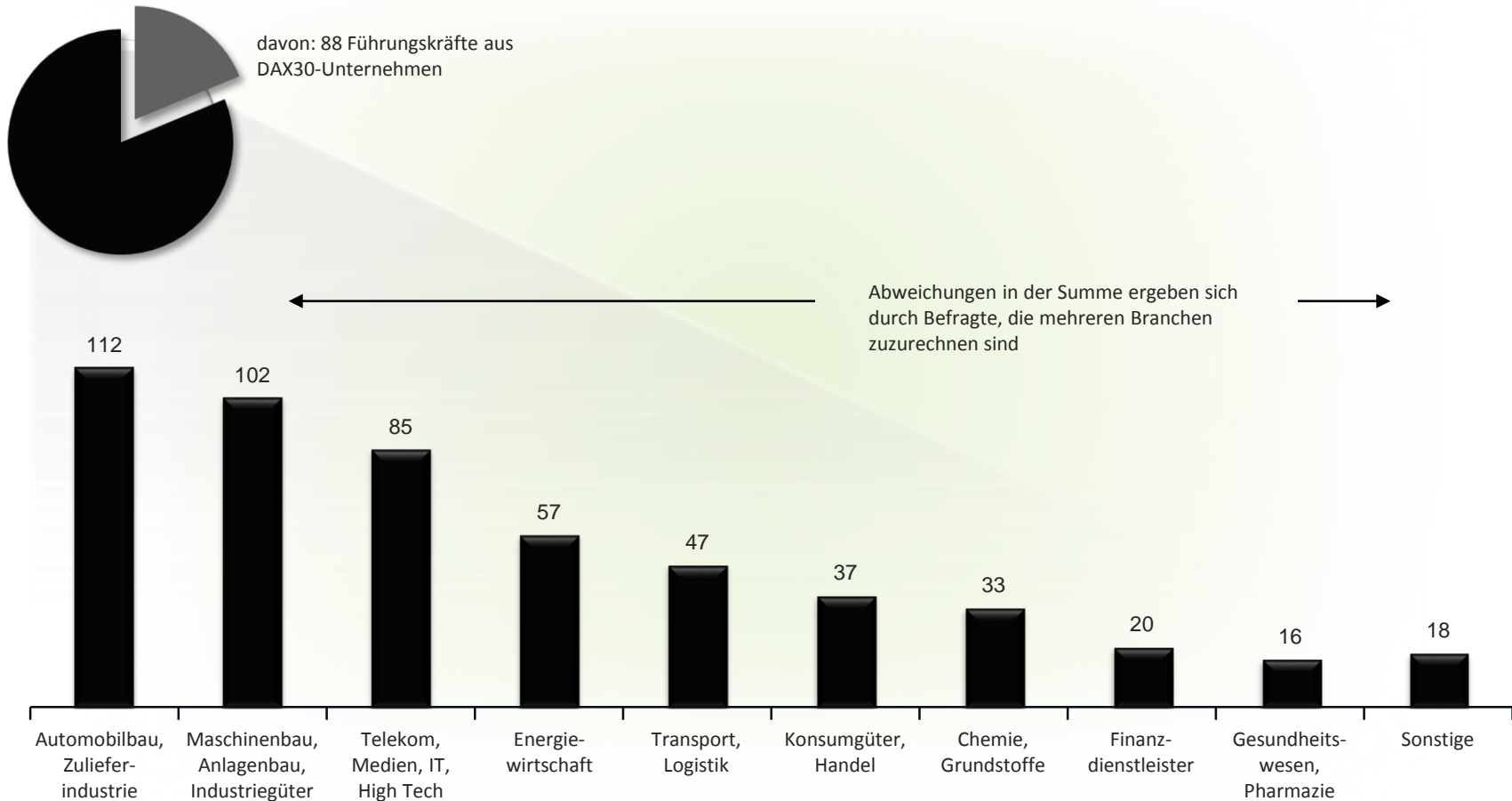


Im Rahmen der Hauptstudie wurden die betrachteten Berater von 469 Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen evaluiert

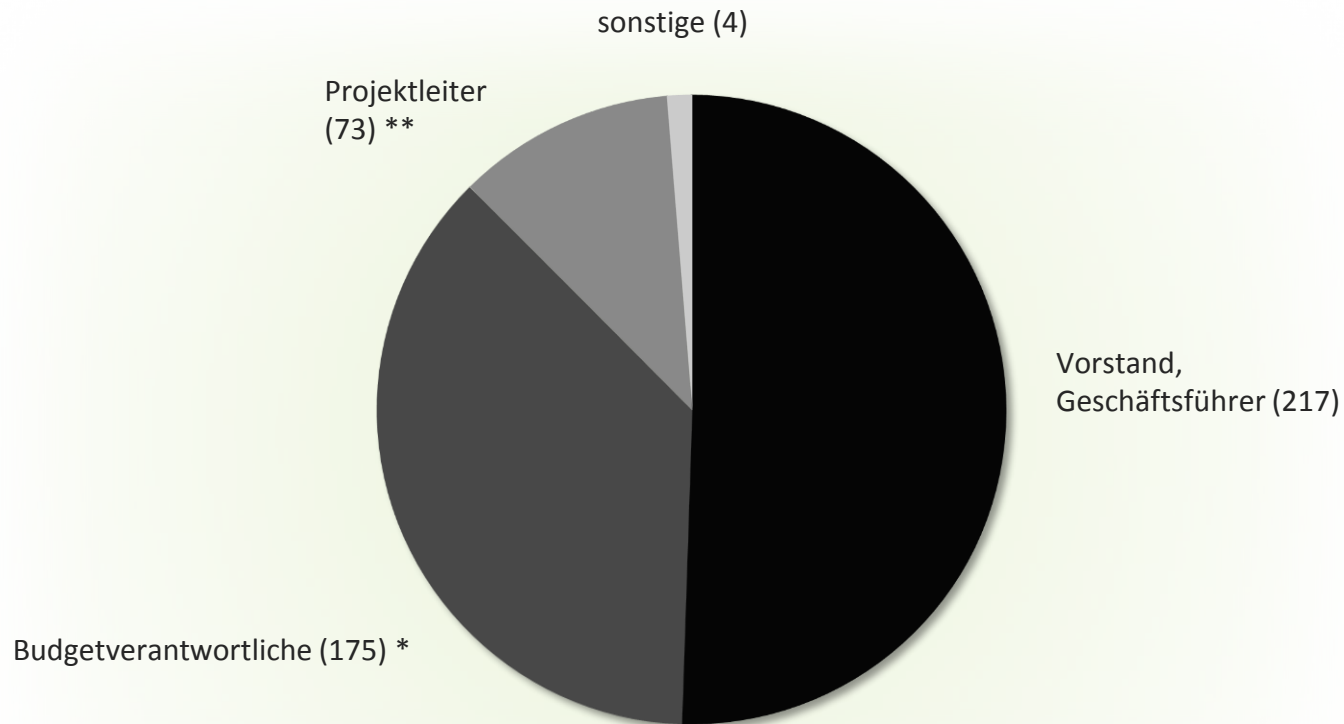


469 Führungskräfte deutscher Großunternehmen

(411 aus Unternehmen mit einem Umsatz ≥ 1 Mrd. Euro, 9 aus Banken mit einer Bilanzsumme ≥ 50 Mrd. Euro; 4 aus Versicherungen mit Bruttobeiträgen ≥ 5 Mrd. Euro)



Die befragten Führungskräfte lassen sich in drei maßgebliche Entscheidergruppen unterteilen



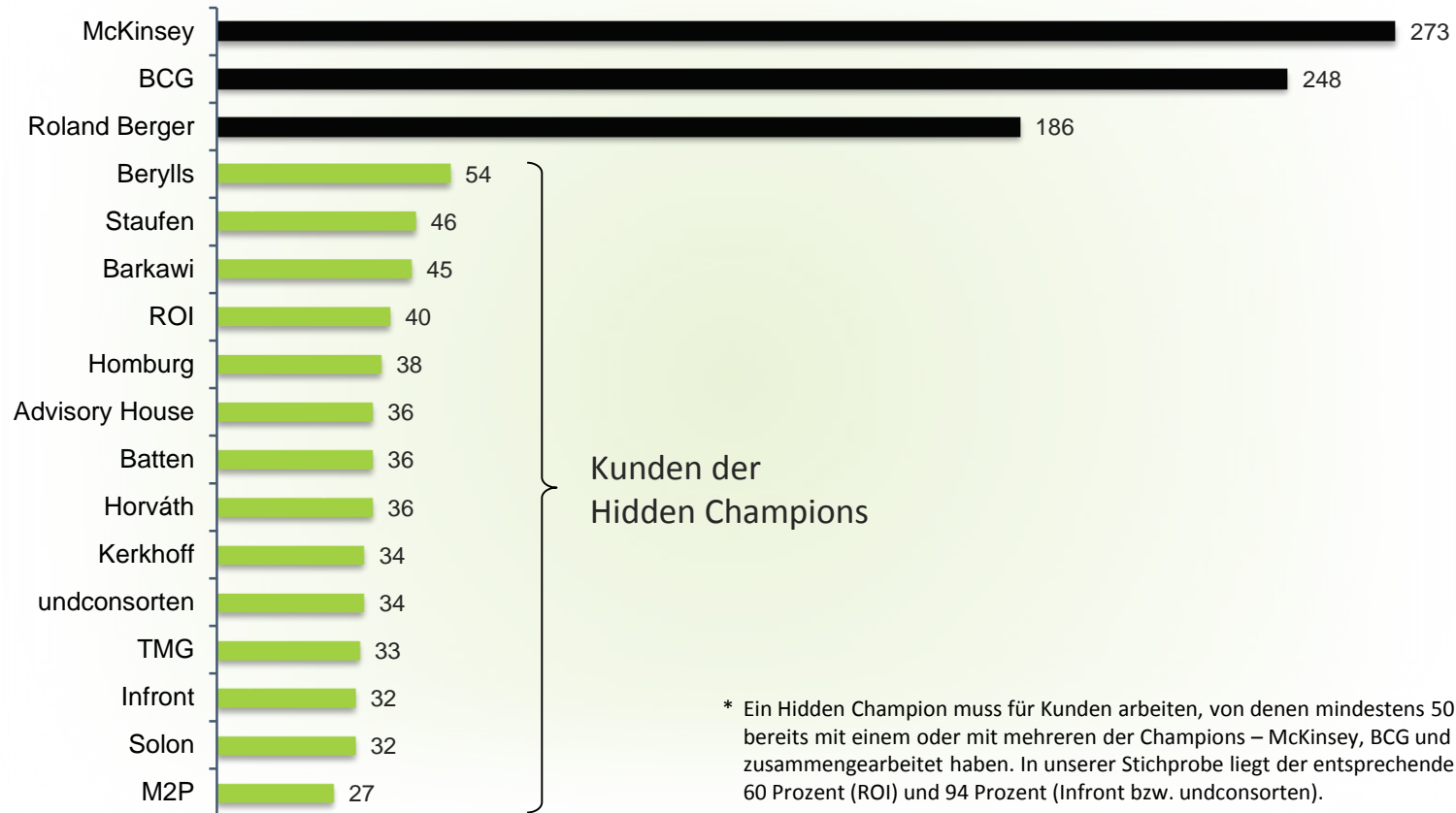
* nicht zugleich Vorstand oder Geschäftsführer

** nicht zugleich Budgetverantwortlicher, Vorstand oder Geschäftsführer

Die Befragten haben in den vergangenen Jahren sowohl mit den drei Champions als auch mit den Hidden Champions zusammengearbeitet*



Anzahl der Kunden von ...
unter den Befragten



* Ein Hidden Champion muss für Kunden arbeiten, von denen mindestens 50 Prozent auch bereits mit einem oder mit mehreren der Champions – McKinsey, BCG und Roland Berger – zusammengearbeitet haben. In unserer Stichprobe liegt der entsprechende Anteil zwischen 60 Prozent (ROI) und 94 Prozent (Infront bzw. undconsorten).

Inhalt



		Seite
1	Aufbau der Studie	3
2	Executive Summary	11
3	Spezialgebiete der Hidden Champions	...
4	Kriterien bei der Beraterwahl	...
5	Profile der Hidden Champions	...

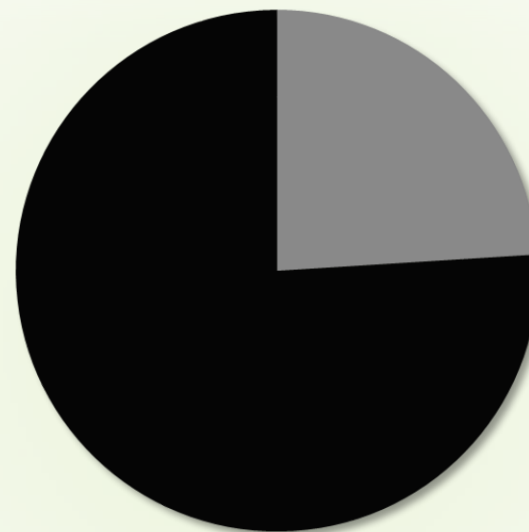


Nur wenige kleinere Managementberater sind dazu in der Lage, in der eigenen Spezialdisziplin erfolgreich gegen die Champions des Marktes anzutreten



- ▶ In Deutschland wurde 2014 etwa ein Viertel des rund 25 Mrd. Euro großen Beratungsmarktes von den 25 größten Managementberatern erwirtschaftet
- ▶ Nur wenigen kleineren Beratungsunternehmen gelingt es, im Top-Segment des Marktes erfolgreich zu konkurrieren; 2015 konnten sich 14 Beratungsunternehmen als Hidden Champions qualifizieren
- ▶ Die Hidden Champions konnten sich in verschiedenen thematischen und branchenbezogenen Segmenten des Beratungsmarktes durchsetzen
- ▶ Die thematischen Spezialgebiete der Hidden Champions lassen sich acht Fachdisziplinen zuordnen; zudem konnten vier branchenbezogene Hidden Champions identifiziert werden
- ▶ Insgesamt werden die Leistungen von Berylls am besten beurteilt

In Deutschland wurde 2014 etwa ein Viertel des rund 25 Mrd. Euro großen Beratungsmarktes von den 25 größten Managementberatern erwirtschaftet



Umsatz der 25 größten
Managementberater:
ca. 6 Mrd. Euro

Marktvolumen 2014: ca. 25 Mrd. Euro
(ca. 15.000 Beratungsfirmen)

- ▶ Nur wenigen kleineren Beratungsunternehmen gelingt es, im Top-Segment des Beratungsmarktes erfolgreich zu konkurrieren

2015 konnten sich 14 Beratungsunternehmen als Hidden Champions qualifizieren

STAUFEN.

berylls
STRATEGY ADVISORS

BARKAWI
Management Consultants

infront

M2P
CONSULTING

Homburg & Partner
Excellence in Marketing, Sales & Pricing

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

- Barkawi Management Consultants –
 - Batten & Company –
 - Berylls Strategy Advisors –
 - Homburg & Partner –
 - Horváth & Partners –
- Infront Consulting & Management –
 - Kerkhoff Consulting –
 - M2P Consulting –
 - ROI Management Consultants –
 - Solon Management Consulting –
 - Staufen –
 - The Advisory House –
 - TMG Consultants –
 - undconsorten –

THE ADVISORY HOUSE

Batten & Company B°
Marketing & Sales Consultants

kerkhoff
CONSULTING

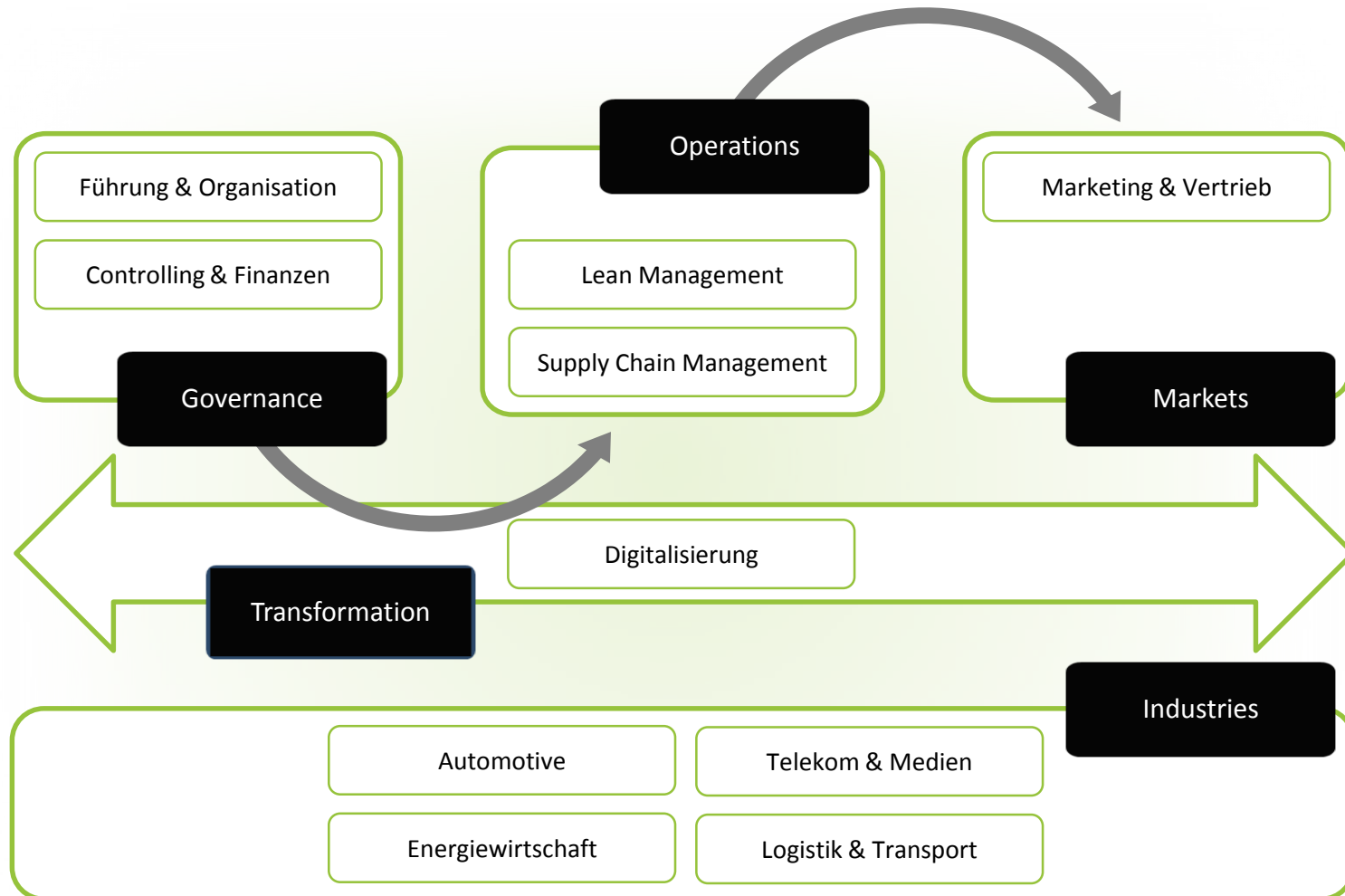
ROI
MANAGEMENT CONSULTANTS

&undconsorten

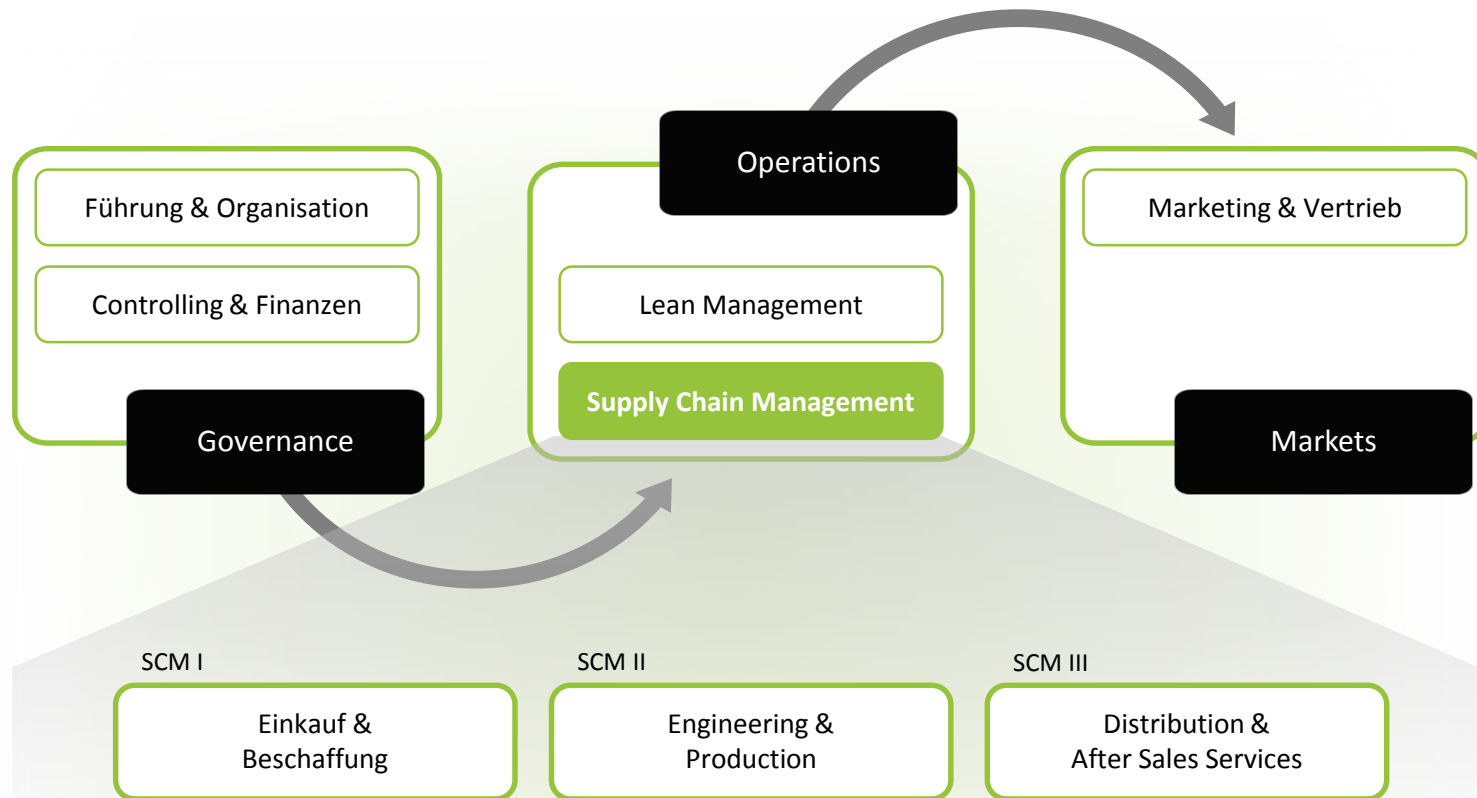
solon

TMG Consultants

Die Hidden Champions konnten sich in verschiedenen thematischen und branchenbezogenen Segmenten des Beratungsmarktes durchsetzen



Im Bereich „Supply Chain Management“ konnten sich in drei Subkategorien unterschiedliche Firmen als Hidden Champions qualifizieren



Die betrachteten Segmente des Beratungsmarktes wurden wie folgt definiert

Führung & Organisation

Beratung zu Führungssystemen, Personalstrategien, Talent Management, Organisationsdesigns, Reorganisationen, Change Management etc.

Controlling & Finanzen

Beratung zu Fragen in den Bereichen Konzern- und Beteiligungscontrolling, Controlling- und Finanzorganisation, IFRS und Harmonisierung, Working Capital Management, Budgetierung, Reporting, Risikomanagement, Financial Shared Service Center etc.

Einkauf & Beschaffung

Beratung zur Optimierung des Einkaufs bzw. der Beschaffung – zum Lieferantenmanagement, zur Einkaufsorganisation, zum Compliance Management, zur Erfolgsmessung etc.

Engineering & Production

Beratung zum Technologie- und Innovationsmanagement, zur operativen Effizienz, zum Shop Floor Management, zum Global Footprint, zur Industrie 4.0 etc.

Distribution & After Sales

Beratung zu Fragen in den Bereichen Service-Qualität, Distributionslogistik, Distributionsnetzwerke, Outsourcing von Logistikaktivitäten, schlanke Lagerhaltung, After Sales Services, Customer Interface Management, Ersatzteil-Pricing, Reparaturmanagement, Service Parts Management, Service-Geschäftsmodelle, Service Marketing, Work Force Management etc.

Lean Management

Beratung zu Fragen in den Bereichen Lean Production, Lean Purchasing, Lean Sales, Lean Administration etc.

Marketing & Vertrieb

Beratung zu Markt-, Preis- und Vertriebsstrategien, zur Kundensegmentierung, zum Zielgruppenmanagement, zum strategischen Markenmanagement, zu Preis- und Konditionensystemen, zur Marketing- und Vertriebseffizienz, zur Gestaltung und Dimensionierung von Vertriebsorganisationen, zur Optimierung von Vertriebsprozessen, zur Vertriebssteuerung, zum Vertriebscontrolling etc.

Digitalisierung

Beratung zur Digitale Transformation, zur Vernetzung, zur Konnektivität, zur Industrie 4.0, zu Big Data, zu Cloud-Services, zur Mobilität etc.

Spezifische Branchenkenntnisse

Kenntnisse der Berater bezüglich der Strukturen, Geschäftsmodelle, Produkte, Prozesse, Märkte und Akteure sowie der Kultur und der "heimlichen Spielregeln" einer bestimmten Branche.

ACHTUNG: Die hier aufgeführten Segmente des Beratungsmarktes sind nicht frei von Überschneidungen.

Die Hidden Champions im Überblick

Ranking

der drei in Bezug auf die betrachteten Beratungsbereiche jeweils am besten eingeschätzten Berater

= Hidden Champion

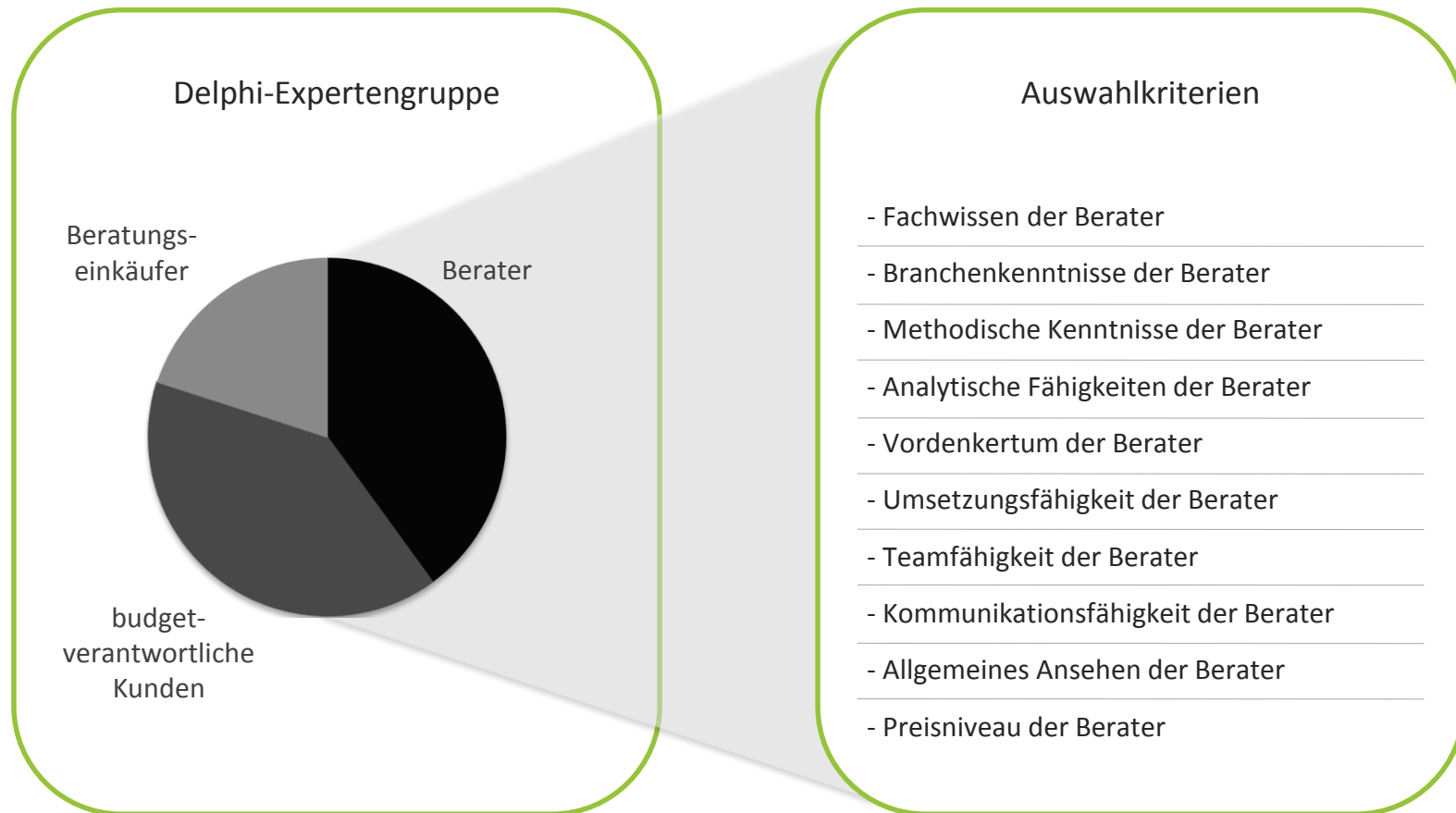
	McKinsey	BCG	Roland Berger	Barkawi	Batten	Homburg	Horváth	Infront	Kerkhoff	ROI	Staufen	TMG	undconsorten	Advisory House	Berylls	M2P	Solon
Führung & Organisation	2												1				
Controlling & Finanzen							1										
SCM / Einkauf & Beschaffung			3						1								
SCM / Engineering & Production	3									1		2					
SCM / Distribution & After Sales Services	3	2		1													
Lean Management	3	2									1						
Marketing & Vertrieb		3			2	1											
Digitalisierung	2	3						1									
Automotive	2														1		
Energiewirtschaft	2	3												1			
Telekommunikation & Medien	2	3															1
Logistik & Transport	3	2														1	

Auch im Hinblick auf die wichtigsten Auswahlkriterien können sich einzelne Hidden Champions gegenüber den Champions profilieren



- ▶ Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Managementberaters wurden in einer Delphi-Befragung gemeinsam mit Beratern und ihren Kunden definiert
- ▶ Im Zeichen volatiler Märkte erhofft man sich von Beratern vor allem zukunftsweisende, praktikable Lösungen mit fundierter Branchenkenntnis
- ▶ Die Hidden Champions profilieren sich vor allem hinsichtlich ihrer Umsetzungsfähigkeit, ihrer Teamfähigkeit und ihres Preisniveaus

Die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl eines Managementberaters wurden in einer Delphi-Befragung gemeinsam mit Beratern und ihren Kunden definiert



Quelle: WGMB 2007

Die Auswahlkriterien wurden wie folgt definiert



Fachwissen

Tiefe und Breite der fachlichen Kenntnisse der Berater im Bereich der beauftragten Themenstellung.

Branchenkenntnisse

Kenntnisse der Berater bezüglich der Strukturen, Geschäftsmodelle, Produkte, Prozesse, Märkte und Akteure sowie der Kultur und der "heimlichen Spielregeln" einer Branche.

Methodische Kenntnisse

Professionalität und Innovationsgrad der von den Beratern eingesetzten Methoden und Instrumente.

Analytische Fähigkeiten

Fähigkeit der Berater, einen Sachverhalt logisch zu strukturieren, Hypothesen aufzustellen, zu stützen bzw. zu widerlegen, Schlussfolgerungen zu ziehen etc.

Vordenkertum

Fähigkeit der Berater, innovative, praxistaugliche Lösungen für die zukünftigen Herausforderungen eines Unternehmens, einer Branche oder der Gesellschaft als Ganzes zu entwickeln.

Umsetzungsfähigkeit

Fähigkeit der Berater, umsetzbare – also praxistaugliche – Lösungen zu erarbeiten und deren Umsetzung zu unterstützen.

Teamfähigkeit

Fähigkeit der Berater, im Projekt mit den Mitarbeitern des Kunden kooperativ zusammenzuarbeiten, gemeinsam Lösungen zu finden, konstruktiv mit Kritik umzugehen und Konflikte zu handhaben.

Kommunikationsfähigkeit

Fähigkeit der Berater, die Mitarbeiter des Kunden zur aktiven Mitwirkung am Projekt zu motivieren und für die gefundenen Lösungen zu begeistern sowie die Lösungen "nach oben" – also gegenüber der Geschäftsleitung bzw. dem Verwaltungsrat – zu vertreten.

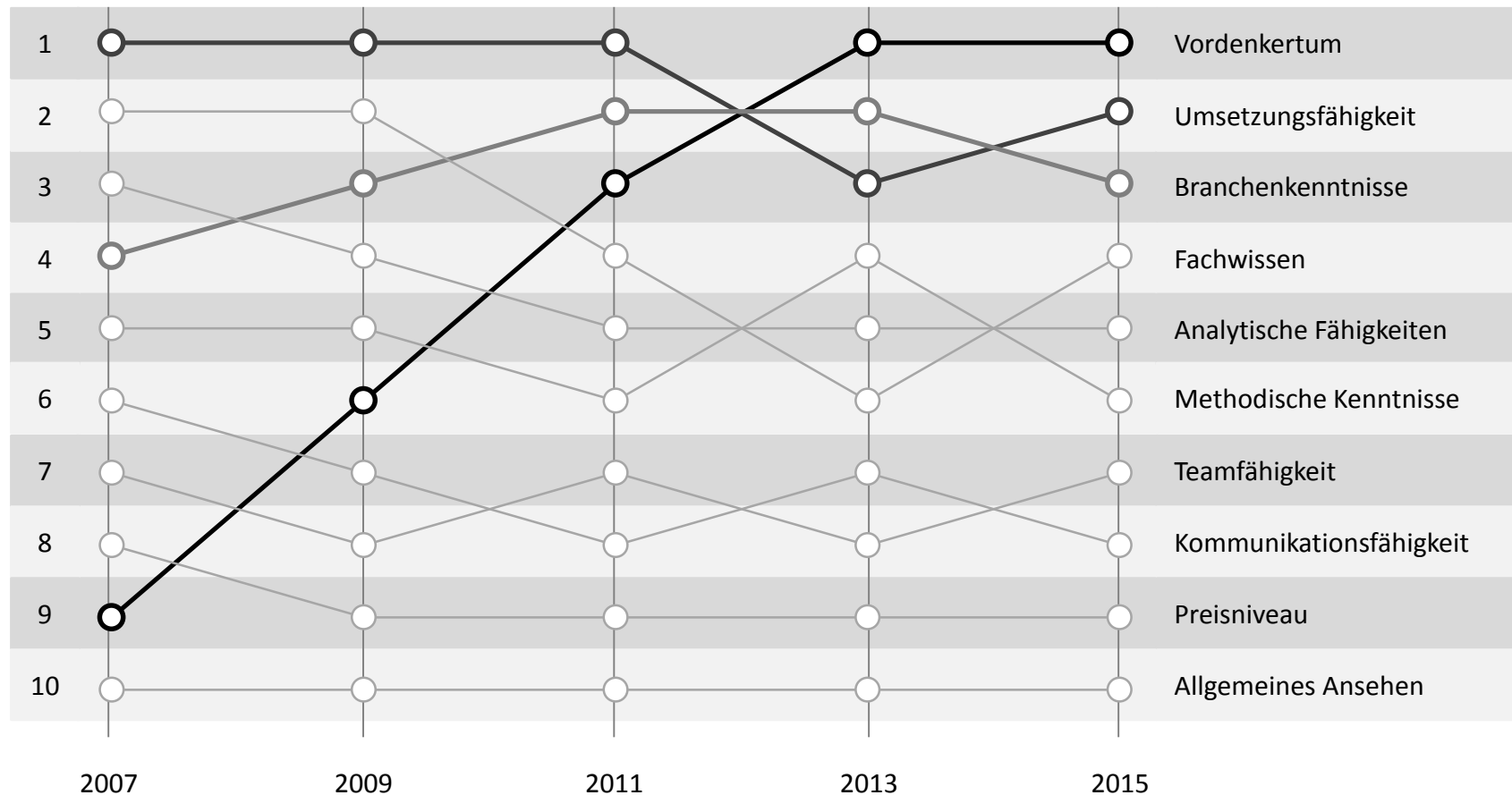
Allgemeines Ansehen

Ausmaß der Wirkung, die allein von der Reputation bzw. vom Image des Beratungsunternehmens auf die Mitarbeiter des Kunden und auf Außenstehende ausgeht.

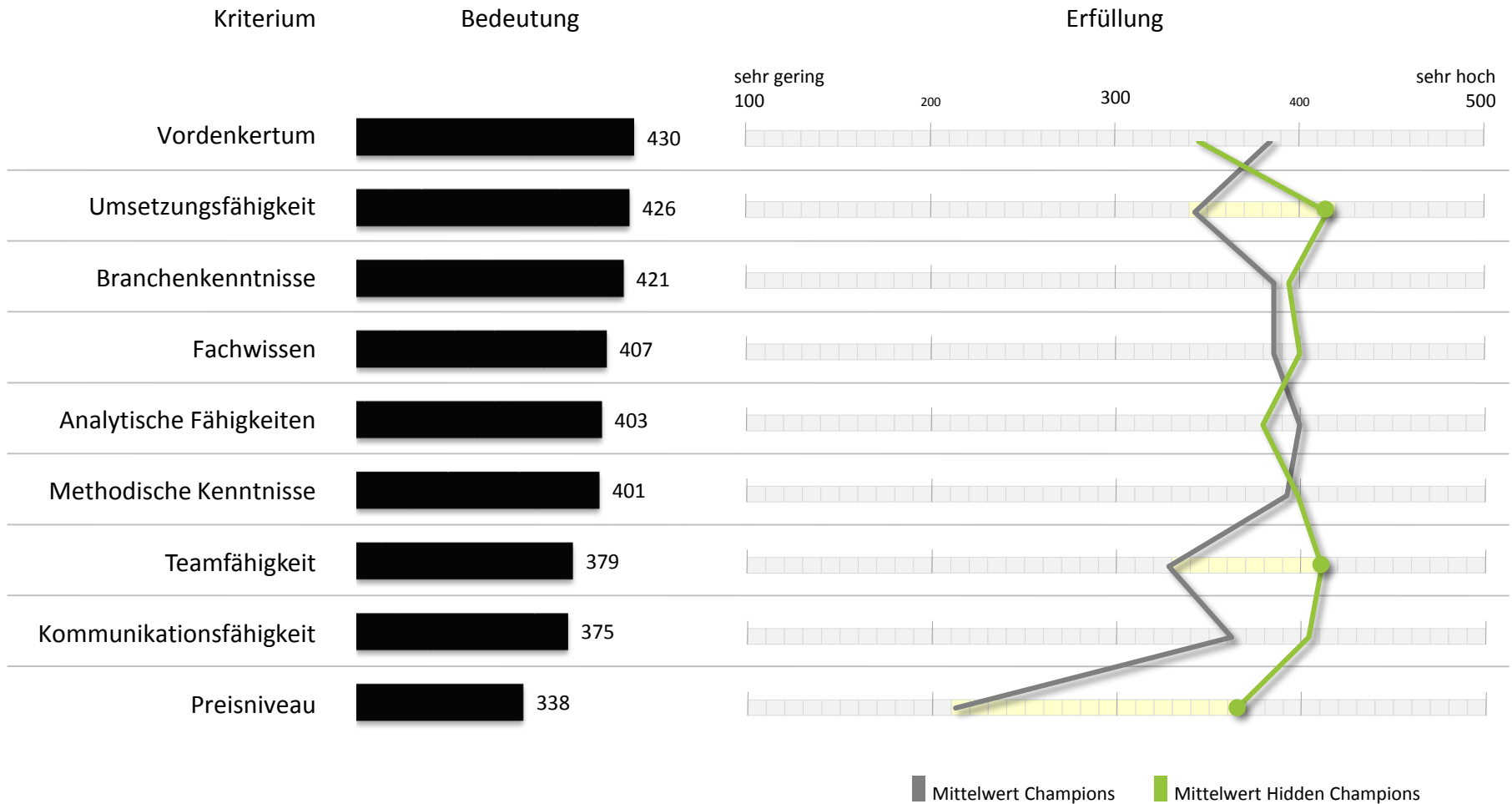
Preisniveau

Höhe der von einem Berater in Rechnung gestellten Honorare im Vergleich zu denen anderer Beratungsunternehmen.

Im Zeichen volatiler Märkte erhofft man sich von Beratern vor allem zukunftsweisende, praktikable Lösungen mit fundierter Branchenkenntnis

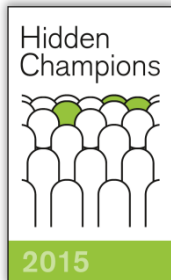


Die Hidden Champions profilieren sich vor allem hinsichtlich ihrer Umsetzungsfähigkeit, ihrer Teamfähigkeit und ihres Preisniveaus



Top 5: SCM / Engineering & Production

Technologie- und Innovationsmanagement, Operative Effizienz, Shop Floor Management, Global Footprint, Industrie 4.0 etc.



Rang	Beratung	Punkte	s*
1	ROI Management Consultants	411	74
2	TMG Consultants	406	86
3	McKinsey & Company	390	69
4	Staufen	376	70
5	Boston Consulting Group	346	86
...
...
...

* Die Standardabweichung [s] ist hier ein Maßstab für die **PROFILBILDUNG** eines Beraters; je geringer s, desto klarer bzw. eindeutiger wird ein Berater in dem betrachteten Bereich beurteilt

Am Markt wahrgenommene Kompetenz:

500 Punkte = sehr hoch
 300 Punkte = mittel
 100 Punkte = sehr gering

