

Performance-Benchmarking von IT- und Managementberatungs-Unternehmen

**Ergebnisse einer Längsschnittanalyse auf Basis des
Lünendonk[®] Knowledge Tanks
von 1997 bis 2007**

von

Jörg Hossenfelder, Jonas Lünendonk und Dietram Schneider¹⁾

**Kaufbeuren und Kempten
März 2009**

¹⁾

Jörg Hossenfelder, Geschäftsführer der Lünendonk GmbH, Kaufbeuren
Jonas Lünendonk, Mitarbeiter im Projekt „Performance-Benchmarking“
Dr. Dietram Schneider, Vorstand des Kompetenzzentrums für Unternehmensentwicklung und
-beratung (KUBE e.V.), Professor für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik und
Wirtschaft, Kempten (Allgäu)

Performance-Benchmarking von IT- und Managementberatungs-Unternehmen

**Ergebnisse einer Längsschnittanalyse auf Basis des
Lünendonk® Knowledge Tanks
von 1997 bis 2007**

von Jörg Hossenfelder, Jonas Lünendonk, Dietram Schneider

Die Umsätze der von der Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, untersuchten Beratungsunternehmen kannten in den letzten Jahren nur eine Richtung: nach oben. So wuchsen die IT-Beratungsunternehmen in den letzten zehn Jahren durchschnittlich um 10,4 Prozent und die Managementberatungs-Unternehmen um 10,2 Prozent. Zwar waren die Umsätze in den Jahren 2002 und 2003 leicht rückläufig. Nichtsdestotrotz zählt die Beratungsbranche zu den Wachstumssektoren der deutschen Wirtschaft. Wie stark die einzelnen Unternehmen der Branche am Marktwachstum partizipieren konnten und wie gut das Management der Beratungshäuser in der Lage war, die Performance zu steigern, darüber gibt die Längsschnittuntersuchung der Lünendonk GmbH in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum für Unternehmensentwicklung und -beratung, Kempten, Auskunft.

Längsschnittanalysen

Längsschnittanalysen zeichnen sich durch zwei Eigenschaften aus: Zum einen sind sie methodisch zumeist anspruchsvoller als Querschnittanalysen, zum anderen sind sie aufgrund des häufig nur schwer zu beschaffenden Datenmaterials recht selten. Doch gerade hier liegt der Vorteil von Längsschnittanalysen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, nicht nur eine Momentaufnahme eines Sachverhaltes darzustellen, sondern auch langfristige Entwicklungen und Tendenzen nachzuvollziehen und daraus konkrete Rückschlüsse und Empfehlungen für die Zukunft abzuleiten – ganz nach dem Motto „wer seine Vergangenheit nicht kennt, kann seine Zukunft nicht gestalten“.

Empirische Basis: Lünendonk® Knowledge Tank

Das in dieser Form einzigartige empirische Datenmaterial für diese Analyse wurde von der Lünendonk GmbH bereitgestellt. Das Marktforschungsunternehmen aus Kaufbeuren untersucht bereits seit 26 Jahren mit verschiedenen empirischen Studien den Beratungsmarkt und publiziert in diesem Zusammenhang die jährlich erscheinenden Lünendonk®-Listen. Diese geben in erster Linie Aufschluss über die Umsatz- und Mitarbeiterentwicklung der führenden Unternehmen der Branche.

Zwar ist die Lünendonk GmbH vor allem bekannt für die oben genannten Listen, allerdings hat das Unternehmen das Angebotsportfolio über die Jahre hinweg konsequent erweitert. So bietet Lünendonk heute nicht nur die typischen Lünendonk[®]-Studien und -Listen an, die im Leistungsportfolio zum Bereich „Strategic Data Research“ (SDR) zählen. Vielmehr haben Kunden heute die Möglichkeit, in Verbindung mit den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) komplette Dienstleistungen von der Analyse und Konzeption bis hin zur umsetzungsorientierten Transformation in die Praxis zu erhalten.

Für die hier durchgeführte Längsschnittanalyse wurde auf das Zahlenmaterial der in den Lünendonk[®]-Studien und -Listen publizierten Markt-, Umsatz-, Inlandsumsatz- und Mitarbeiterzahlen der letzten zehn Jahre zurückgegriffen. Schon die Rohdaten ließen ein grobes Bild der Entwicklung der einzelnen Branchen in den letzten zehn Jahren erkennen.

So wuchsen die zehn untersuchten IT-Beratungsunternehmen kräftig und konnten die Entwicklung des Marktes für IT-Beratung übertreffen und ihren Marktanteil steigern. Ebenfalls waren die 19 untersuchten Managementberatungs-Unternehmen (MB 19) in der Lage, die Entwicklung des Gesamtmarktes zu überbieten und ihren Marktanteil zu erhöhen – allerdings nicht in dem Maße, wie es den zehn IT-Beratungsunternehmen (ITB 10) möglich war.

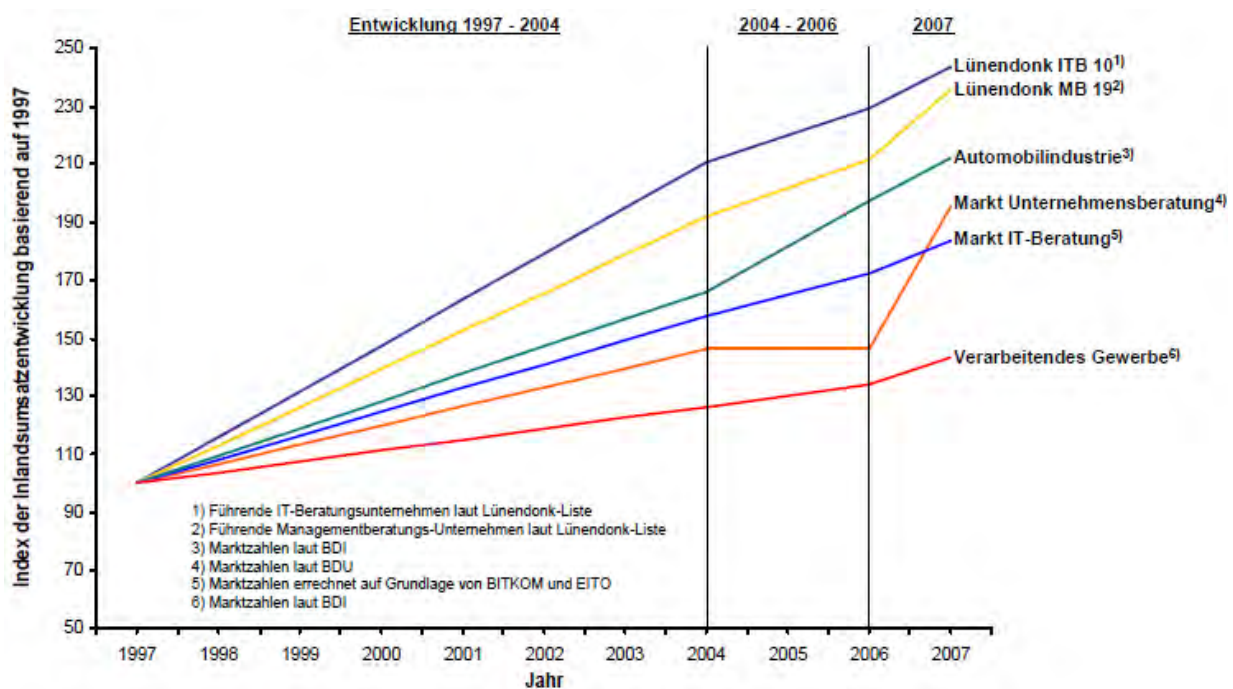


Bild 1: Marktentwicklung und -trend von IT- und Managementberatungen im Vergleich

Die beobachteten und führenden IT- und Managementberatungs-Unternehmen konnten sich demnach in der letzten Dekade (1997 bis 2007) relativ klar oberhalb des Gesamtmarktes für Unternehmensberatungsleistungen, des Verlaufs der Automobilindustrie und des verarbeitenden Gewerbes positionieren (siehe Bild 1).

Methode: Pro-Bench-Reg (Produktivitäts-Benchmarking-Regression)

Ziel der Längsschnittanalyse war es, nicht nur die Entwicklung des Inlands- und Gesamtumsatzes darzustellen, sondern vielmehr auch die langfristige Entwicklung der Produktivität der Unternehmen zu untersuchen. Hier kam das Pro-Bench-Reg-Verfahren zum Einsatz. Dieses Verfahren beruht auf der Annahme des Ökonomen Petrus J. Verdoorn. Danach ist das Wirtschaftswachstum für die Gewinnung von Produktivitätsfortschritten von großer Bedeutung – und umgekehrt, Produktivitätsrückschritte sind bei Stagnation oder gar Rezession zu erwarten.[1] Dass das Wachstum einen hohen Stellenwert hat, bewies schon der Managementgelehrte Aloys Gälweiler. So sind Unternehmen mit hoher Outputsteigerung eher in der Lage, economies of scale und Fixkostendegressionen zu erzielen, um somit im Kosten- und Preiswettbewerb eine günstigere Ausgangssituation zu erlangen.[2] Auch das in den 70er Jahren entwickelte PIMS-Konzept zeigt immer wieder die zentrale Bedeutung von Wachstum für die Profitabilität eines Unternehmens.[3] Verdoorn bewies vor rund 60 Jahren, dass eine konstante Beziehung zwischen dem Wachstum der Arbeitsproduktivität und dem Volumen der Produktion besteht. Dies stellte er mit Hilfe von Regressionskurven fest, wobei er Produktivitätsvergleiche zwischen einzelnen Volkswirtschaften durchführte.

Vereinzelt wird die „Pro-Bench-Reg-Methode“ bereits von Unternehmensberatern, im Controlling und im (strategischen) Management von Unternehmen verwendet. Der Nutzen für einzelne Unternehmen, ein solches Benchmarking mittels „Pro-Bench-Reg-Verfahren“ durchzuführen, liegt darin, Produktivitätslücken und -nachteile zu identifizieren und Produktivitätsvergleiche zwischen Standorten, Abteilungen und Business Units auf der einen Seite und mit Konkurrenten auf der anderen Seite betreiben zu können. Weiterhin kann der Frage nachgegangen werden, ob Produktivitätssteigerungsprogramme überhaupt Sinn machen. Sollte man zu dem Ergebnis gelangen, dass Defizite auf Seiten der Produktivität bestehen, können die ermittelten Benchmarks auch als Zielvorgabe für das Management dienen. Anhand dieser Methode wurden auch schon verschiedene Automobilhersteller einem Produktivitäts-Benchmarking unterzogen.[4]

Um die Produktivitätskurven der einzelnen Unternehmen und Branchen zu konstruieren, kam in der Studie als Volumenindikator der Gesamtumsatz eines Unternehmens und als Produktivitätsindikator der Umsatz pro Mitarbeiter zum Einsatz. Daraufhin wurden die Veränderungs-raten von Volumen- und Produktivitätsindikator im Vergleich zum Vorjahr errechnet und auf Grundlage dieser Veränderungs-raten die Regressionsanalyse durchgeführt. Daraus ergeben sich folgende Produktivitäts-Indikatoren:

- **Wachstumsausschöpfung**

Dieser Indikator zeigt an, in welchem Umfang Branchen und/oder einzelne Unternehmen in der Lage sind, Wachstumsfortschritte in Produktivitätsfortschritte umzuwandeln. Lag der Produktivitätsfortschritt in einem Zeitraum von zehn Jahren bei 5 Prozent und das Umsatzwachstum bei 20 Prozent, so ergibt sich ein Wachstumsausschöpfungsgrad von 25 Prozent. Es gilt der Grundsatz: je höher die Wachstumsausschöpfung, desto besser.

- **Kritische Wachstumsschwelle**

Sie gibt das Wachstum an, das erforderlich ist, um überhaupt Produktivitätsfortschritte erzielen zu können. Je niedriger die kritische Wachstumsschwelle, desto günstiger und desto eher kann das Management entlang des Wachstumspfad Produktivitätszuwächse sammeln. Je niedriger die kritische Wachstumsschwelle, desto besser.

- **Entfernung zur kritischen Wachstumsschwelle**

Liegt das durchschnittliche Wachstum eines Unternehmens bei 10 Prozent, während die kritische Wachstumsschwelle bei 2 Prozent liegt, so ergibt sich eine Entfernung zur kritischen Wachstumsschwelle von 8 Prozentpunkten. Je größer die Distanz zwischen durchschnittlichem Wachstum und kritischer Wachstumsschwelle, desto besser ist es für das Unternehmen. Das bedeutet, dass es dem Management gelingt, für seine Business Unit beziehungsweise das Unternehmen ein Produktivitätspolster aufzubauen. Je größer die Entfernung zur kritischen Wachstumsschwelle, desto besser.

- **Basisproduktivität**

Sie geht der Frage nach, wie hoch die Produktivitätsfortschritte oder -rückschritte bei Stagnation beziehungsweise Nullwachstum sind. Aus Sicht der Anwender dieses Verfahrens besteht die Herausforderung für das Management und damit die „Managementkunst“ darin, auch bei Nullwachstum Produktivitätsfortschritte zu erzielen. Es gilt der Leitsatz: Je höher die Basisproduktivität, desto besser.

Empirische Ergebnisse der Lünendonk'schen Pro-Bench-Reg-Studie

Auf der Basis derartiger Überlegungen hat die Lünendonk GmbH bereits zum zweiten Mal die Studie „Performance von IT- und Managementberatungs-Unternehmen“ aufgelegt. Besonders im Jahr 2009 gewinnt die Studie nochmals an Bedeutung, da nach den Wachstumsphasen in der Vergangenheit ein deutlicher Rückgang der Konjunktur bevorsteht. Damit dürfte der Druck auf die Unternehmen und ihr Management wachsen, Themen wie „Kosteneffizienz“ und „Produktivität“ wieder verstärkt in das Blickfeld zu nehmen.

Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich beispielhaft auf die Produktivitätssituation des IT-Beratungsunternehmens *CSC* und des Managementberatungs-Unternehmens *Management Partner*. Bild 2 und 3 zeigen die mit der in Abschnitt 2 beschriebenen Vorgehensweise errechneten Regressionsgeraden anhand des empirischen Materials der letzten Dekade aus dem Lünendonk[®] Knowledge Tank.

Beim Managementberatungs-Unternehmen *Management Partner* ist davon auszugehen, dass selbst bei Nullwachstum beziehungsweise in Stagnationszeiten noch sehr geringe Produktivitätsfortschritte erzielt werden, da die Basisproduktivität bei +0,1 Prozentpunkten liegt. Positiv ist ferner, dass sich die kritische Wachstumsschwelle bei *Management Partner* im negativen Bereich befindet. Das Unternehmen kann daher bis zu einem Umsatzrückgang von 0,4 Prozent noch Produktivitätsfortschritte erreichen. Die Untersuchungsgruppe der gesamten 19 Managementberatungs-Unternehmen (MB 19) kann allerdings bei beiden Benchmarks etwas bessere Werte erzielen. Zum einen liegt die Basisproduktivität im Gesamtfeld höher (+0,7 Prozent), zum anderen ist die kritische Wachstumsschwelle so positioniert, dass die Lünendonk'schen MB 19 bei Umsatzrückgängen von bis zu 3,2 Prozent keine Produktivitätsverluste erleiden.

Dies zeigt auch Bild 2. Zunächst liegt die „Pro-Bench-Reg-Kurve“ von *Management Partner* unterhalb der Kurve der 19 untersuchten Beratungsunternehmen. Erst ab einem rechnerischen Wachstum von rund 15 Prozent jährlich könnte *Management Partner* das Produktivitätsniveau der führenden Beratungsinstitute erreichen (Schnittpunkt beider Geraden).

	Basis- produktivität	Kritische Wachs- tumsschwelle	Entfernung zur kritischen Wachs- tumsschwelle	Wachstums- ausschöpfungs- grad
Management Partner	0,1%	-0,4%	2,6%	29,6%
MB 19	0,7%	-3,2%	13,4%	28,2%

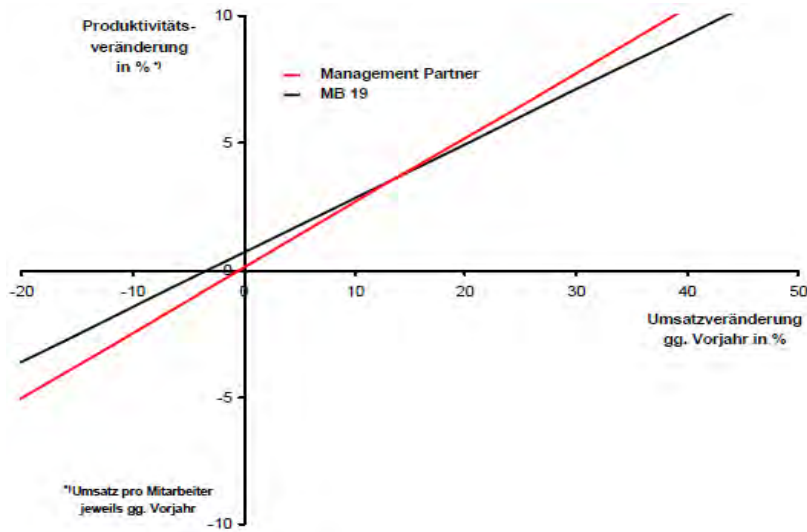


Bild 2: Pro-Bench-Reg-Kurve für *Management Partner*

Anders stellt sich die Produktivitätssituation von *CSC* und der Untersuchungsgruppe der zehn IT-Beratungsunternehmen (*ITB 10*) dar. Einerseits liegt die Basisproduktivität (-1,1 Prozent) von *CSC* zwar höher als die der *ITB 10* (-3,1 Prozent) und die kritische Wachstumsschwelle von *CSC* (10,0 Prozent) ist nicht so hoch, wie die der *ITB 10* (16,2 Prozent). Das heißt, im Gegensatz zu *Management Partner* ist *CSC* in der Lage, den segmentspezifischen Vergleichscluster zu übertreffen. Andererseits sind die von *CSC* und *ITB 10* erzielten Benchmarks wesentlich schlechter als die der *MB 19* und die von *Management Partner*.

	Basis- produktivität	Kritische Wachs- tumsschwelle	Entfernung zur kritischen Wachs- tumsschwelle	Wachstums- ausschöpfungs- grad
<i>CSC</i>	-1,1%	10,0%	-7,9%	-54,1%
<i>ITB 10</i>	-3,1%	16,2%	-5,8%	-10,8%

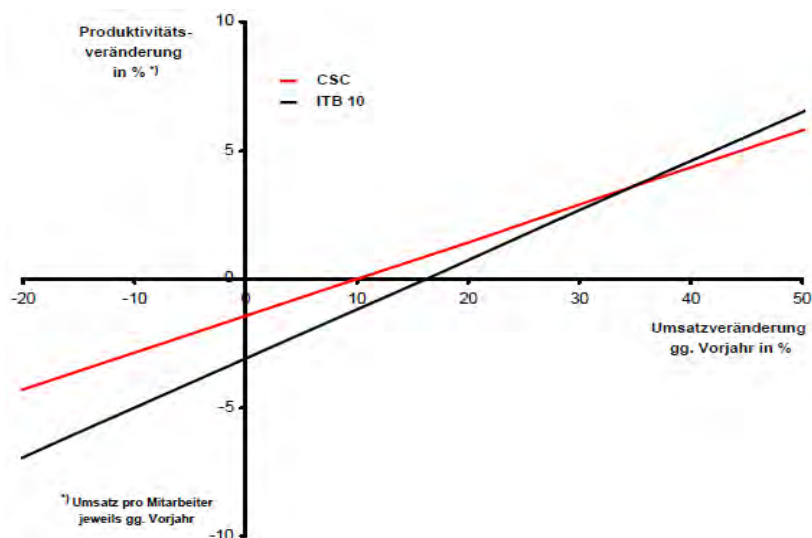


Bild 3: Pro-Bench-Reg-Kurve für *CSC*

Zum gleichen Ergebnis gelangt man auch durch den Vergleich der einzelnen Wachstumsausschöpfungsgrade der untersuchten Unternehmen. Deutlich zu sehen ist, dass die Managementberatungs-Unternehmen (28,2 Prozent) einen weit höheren Ausschöpfungsgrad aufweisen als die IT-Beratungsunternehmen, deren Ausschöpfungsgrad mit -10,8 Prozent sogar negativ ist. Grund hierfür ist die äußerst schlechte Lage der kritischen Wachstumsschwelle der IT-Berater (16,2 Prozent) und von CSC (10,0 Prozent). Diese konnte von den Unternehmen nicht überschritten werden, da das durchschnittliche Wachstum der ITB 10 (10,4 Prozent) und das von CSC (2,1 Prozent) nicht ausreichte, um diese Barriere zu überwinden. Damit ergibt sich eine negative Entfernung zur kritischen Wachstumsschwelle für die IT-Berater (-5,8 Prozentpunkten) und für CSC (-7,9 Prozentpunkte). *Management Partner* und die MB 19 erzielen dagegen einen positiven Abstand zur kritischen Wachstumsschwelle und somit einen positiven Wachstumsausschöpfungsgrad.

Insgesamt liegen die ausgewählten Pro-Bench-Reg-Marks bei den IT-Beratern schlechter als bei den Managementberatern. Die Basisproduktivität ist geringer, die Entfernung zur kritischen Wachstumsschwelle und der Wachstumsausschöpfungsgrad sind sogar negativ. Während die Managementberater bereits ab einem Wachstum von -3,2 Prozent Produktivitätsfortschritte erzielen, müssen die IT-Berater schon eine kritische Wachstumsschwelle von 16,2 Prozent überwinden, um überhaupt Produktivitätsfortschritte zu generieren.

	Basisproduktivität	Kritische Wachstumsschwelle	Entfernung zur kritischen Wachstumsschwelle	Wachstumsausschöpfungsgrad
Ver. Gewerbe	3,6%	-7,2%	10,9%	146,0%
Automobilindustrie	0,2%	-0,2%	8,1%	88,4%
MB 19	0,7%	-3,2%	13,4%	28,2%
ITB 10	-3,1%	16,2%	-5,8%	-10,8%

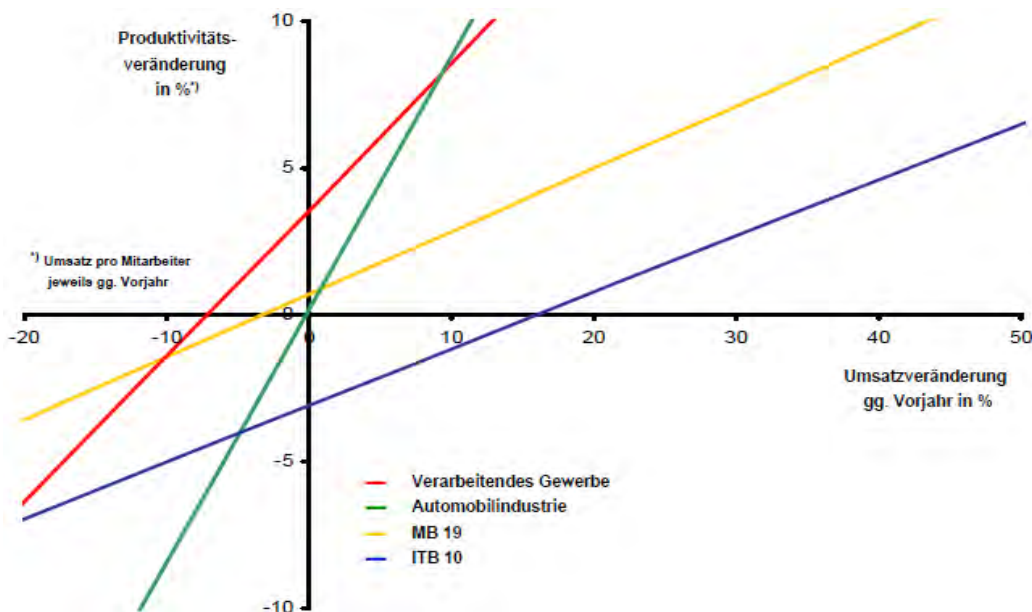


Bild 4: Pro-Bench-Reg-Kurve der IT- und Managementberatungen im Branchenvergleich

Zusätzlich zu den ITB 10 und den MB 19 wurden zwei weitere Branchen untersucht. Dabei bestätigte sich der bereits während der Untersuchung festgestellte Trend, wonach Unternehmen mit geringeren jährlichen Wachstumsraten mehr Produktivität schöpfen. So erreichten

beispielsweise das verarbeitende Gewerbe und die Automobilindustrie bei einem durchschnittlich viel geringeren jährlichen Wachstum (3,7 bzw. 7,9 Prozent) weit höhere Wachstumsausschöpfungsgrade. Schließlich muss das Management dieser Unternehmen, angesichts des vergleichsweise geringen Wachstums, selbst kleinste Rationalisierungs- und Produktivitätsreserven mobilisieren.

Wachstum frisst Produktivität

Was sich beim Vergleich der zwei Lünendonk-Cluster ITB 10 und MB 19 bereits abzeichnete, bestätigt sich beim Vergleich von Industrie- und Dienstleistungssektor. Wachstum wird zwar grundsätzlich zur Erreichung von Produktivität benötigt, allerdings fordert ein zu hohes Wachstum auf Seiten der Produktivität Opfer. Eine zentrale Ursache hierfür ist, dass wachstumsverwöhnte Unternehmen häufig Anpassungen ihrer internen Organisationsstrukturen vernachlässigen und Rationalisierungsreserven mangels „Leidensdruck“ brachliegen lassen. Oftmals bleiben damit Produktivitätspotenziale ungenutzt – oder anders ausgedrückt: „Wachstum frisst Produktivität“.[5,6] Gleichwohl werden Dienstleistungs- und Industrieunternehmen nie die gleichen Produktivitäts-Indikatoren aufweisen, da davon auszugehen ist, dass sich Produktivitätsfortschritte, je nach Art der erstellten Leistung – ob Sach- oder Dienstleistung – unterschiedlich schnell umsetzen lassen.

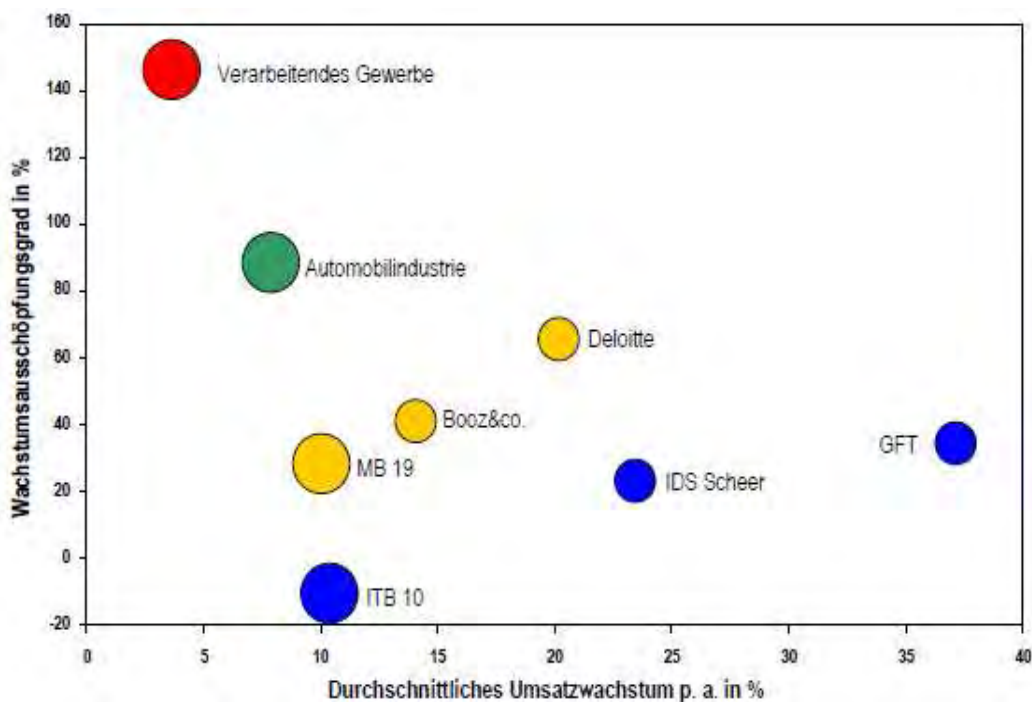


Bild 5: Wachstums- und Wachstumsausschöpfungs-Portfolio

Unternehmen mit hohem Wachstum weisen jedoch nicht generell niedrigere Wachstumsausschöpfungsgrade auf – es gibt auch Ausnahmekandidaten, welche die Fesseln der wachstumsbedingten Produktivitätsdegression sprengen können. Unternehmen, die trotz hohen Wachstums den Ausschöpfungsgrad auf ein segmentspezifisch hohes Niveau heben konnten, waren *Booz&Co.* sowie *Deloitte* als Vertreter der Managementberatungen und *IDS Scheer* und *GFT* als Vertreter der IT-Beratungsunternehmen. (vgl. Bild 5)

Fazit

Die Ergebnisse der Längsschnittanalyse zeigen vor allem zwei wichtige Punkte: Zum einen ist in Zeiten hohen Wachstums die Motivation für das Management gering, Produktivitätsreserven zu bergen; zum anderen lassen sich Produktivitätsfortschritte in der Industrie schneller als im Dienstleistungssektor realisieren.

Die Lenker der Beratungen, besonders die der IT-Beratungsunternehmen, sollten die Steigerung der Produktivität mehr in den Mittelpunkt ihrer Tätigkeiten rücken. Zwar konnten die momentan bestehenden Produktivitätsdefizite durch ein hohes Wachstum übertüncht werden, allerdings hat sich im Jahr 2009 die Ausgangslage der Unternehmen stark verändert. Wachstumsraten wie in der Vergangenheit werden sich höchstwahrscheinlich in diesem und im nächsten Jahr nicht mehr realisieren lassen.

Die Herausforderungen des Managements bestehen also primär darin, die Basisproduktivität auf ein positives Niveau zu heben, den Abstand zur kritischen Wachstumsschwelle auf einen positiven Wert zu steigern und auszubauen. Zusätzlich sollte der Wachstumsausschöpfungsgrad im Auge behalten werden, um so die Produktivitätsbarriere der wachstumsbedingten Ausschöpfungsdegression zu überwinden.

Literaturliste:

- 1) Verdoorn, P.J.: On the Factors Determining the Growth of Labour Productivity. In: Pasinetti, LL. (Hrsg): Italian Economic Papers. Vol. II, Oxford 1993, S. 59-68. Im italienischen Original: Fattori che regolano lo sviluppo delle produttività del lavoro. L'Industria 1 (1949), S. 45-53
- 2) Gälweiler, A.: Strategische Unternehmensführung, 2. Auflage, Frankfurt u. New York (1990)
- 3) Schneider, D.: Unternehmensführung und strategisches Controlling, 5. Auflage, Darmstadt u. München (2007)
- 4) Schneider, D.; Seitz, V.; Dellner, K; Schatz, R.: Produktivitätsbenchmarking – Bericht aus dem KUBE-Projekt „Pro-Bench-Reg“ mit empirischen Anwendungsbeispielen aus der Automobilindustrie. controller magazin, 27 (2002) 6, S. 547-551
- 5) Lünendonk, T.: Performance von IT- und Managementberatungs-Unternehmen, Ergebnisbericht aus der Lünendonk-Studie, bislang unveröffentlichter Studienauszug, Kaufbeuren (2008)
- 6) Schneider, D.: Performance-Benchmarking von IT- und Managementberatungen – Ergebnisse einer Längsschnittanalyse auf der Basis des Lünendonk®-Knowledge-Tanks. Industrial Engineering, 61 (2008), 2, S. 34-39