



Der Kampf der Beratungsmarken: Die Poleposition vs. die Nische? – Kommentar zur Consulting-Studie von Prof. Fink

Wer bin ich? Wo liegt meine Zukunft? Das sind Fragen, die nicht nur den Einzelnen umtreiben, sondern auch Strategieberatungen oder die Big4.

Bei diesen ‚W‘-Fragen denke ich stets an Dinosaurier. Warum? Weil ich das Slide der Uni St. Gallen mit den gigantischen Reptilien darauf nicht vergessen kann.

Als Header stand dort: *„Undifferenzierten Beratungsmarken droht das gleiche wie Dinosauriern. Sie sterben bzw. werden gefressen.“*

Das Slide habe ich vor zwei Jahrzehnten gesehen. Es ist noch immer valide.

Wenn mich also täglich die Positionierung von Beratungsmarken als #BeraterBeraterin umtreibt, komme ich um die [„Management Consulting 2021“-Studie von Professor Dietmar Fink und Bianka Knoblach der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Management und Beratung \(WGMB\)](#) nicht herum.

Alle zwei Jahre untersucht diese Qualität und Image der Branche aus Klientensicht. Sie beantwortet die Fragen: Wem werden welche Kompetenzen zugesprochen? Wer gilt als führend für welche Industrien und Themen? Wo liegen künftige Beratungsfelder?

Für die Branche ist die Studie ein ‚must read‘, denn sie schafft Transparenz – und das zum 11. Mal. Es ist die neutral-unbestechliche Perspektive gestützt von einem Netzwerk aus erfahrenen Aufsichtsräten, Vorständen und Führungskräften aus deutschen Großunternehmen und dem gehobenen Mittelstand.

Was die Studie im Kern beschreibt, haben Branchenprotagonisten längst im Manager Magazin gelesen: [„Das sind Deutschlands beste Unternehmensberater“](#).

Der Blick auf den Marktführer McKinsey wird einigen vielleicht Zahnschmerzen bereiten. Das Haus ist in insgesamt sechs von elf Disziplinen die Nummer 1. Zehnmal sind sie in den Top 3.

Nichtsdestotrotz oder gerade deshalb verging seit dem Erscheinen am 22. Januar kein Tag, an dem nicht auch alle anderen Berater ihre individuellen *„I am happy to announce“*-Botschaften auf LinkedIn gepostet haben. Alle getreu des Bonmots von Ex-Bundeskanzler Helmut Schmidt *„Wer nicht redet, wird nicht gehört!“*.

Was mich stärker als die Einzelrankings interessiert, ist die Marketingperspektive! Und hier natürlich die Frage:

Gibt es ein (profitables) Leben neben den dominanten MBBs – also den Big Shots McKinsey, Boston Consulting Group und Bain? Welche strategischen Ableitungen lassen sich aus den Erkenntnissen der Branchen-Gurus Fink und Knoblach treffen?



Hier meine sechs Hypothesen für Marketer im Consulting

1. Folge dem Schmerz! Gehe dahin, wo der Wirtschaft der Schuh am stärksten drückt.

Aktuell liegt der größte Schmerzpunkt im Bereich **Digitalisierung**. Hier erwarten 63% der Unternehmen eine Netto-Ausweitung ihrer Budgets. Danach folgen **Business Technology, Restrukturierung, Strategische Planung** sowie **Innovation**.

Will man also New Business generieren, gilt für alle Player – egal ob Strategieberatung oder Big4-Consultingsparte: Diese Themen sind prädominant zu bespielen. **Sichtbarkeit, wo Unternehmen die größte Not verspüren und künftig die größten Budgets allokiere wollen, macht Sinn.**

Das heißt nicht, dass man einfach das tausendste Whitepaper zu ‚Digitalisierung‘ lanciert und es bei der Kernbotschaft belässt *‚Die Pandemie wirkt als Brandbeschleuniger. Nun bedarf es neuer digitaler Geschäftsmodelle und digitaler Organisationen‘*.

Der USP-bezogene Twist, die konkreten Szenarien und Handlungsempfehlungen, wirklich originäre Botschaften sollten schon sein.

2. Thought Leadership ist im Ranking abgestürzt. Aber: Diese wird dennoch nie ‘out’ sein!

Bei den Auswahlkriterien für den ‚Berater of choice‘ landet das Thema **Vordenkertum** nur noch auf Rang 6. 2013 und 2015 war es noch die Top 1, 2018 die Top 2.

Auch in der Frage, wer als der profilierteste Vordenker und Impulsgeber gilt, dominieren die MBBs mit Bain als Nr. 1.

Sollten Marketer aller anderen Consultants also das Schreiben und Vermarken von Studien einstellen? Ich bin überzeugt: nein.

Unternehmen werden immer wissen wollen, was ihre Berater denken. Sie benötigen immer Zukunftsprognosen mit Relevanz für ihr spezifisches Business.

Insofern erachte ich den ‚Abstieg‘ eher als einen Reflex auf die COVID19-Pandemie: Hier hatte/hat niemand finale Antworten. Hier war/ist primär die Praxis und weniger die blanke Theorie gefragt. Deshalb auch der Relevanzschub für die Themen Fachwissen und analytisches Knowhow.

(Mehr dazu in meiner Kolumne: [„Der Kampf um Thought Leadership: Sieben Hacks für wirksame Berater-Studien“](#))

3. David besitzt gegen Goliath sehr wohl eine Chance: Warum die spitz positionierten Spezialisten erfolgreich sind!

Nach dem Blick auf die WGMB-Studie ließe sich (eigentlich) die Flinte ins Korn werfen und den Markt den MBBs als Top-Vollsortimentern überlassen. Dass jedoch eine **Markenbekanntheit von 100% nicht alles ist**, beweisen eindrucksvoll die Spezialisten.

So wurde **Simon, Kucher & Partners** – die nach Roland Berger zweitgrößte Managementberatung deutschen Ursprungs –, erstmals in das Untersuchungssample aufgenommen. Und sie landen trotz einer Markenbekanntheit von ‚nur‘ 64% aus dem Stand auf Rang 1 für ihre Kernkompetenz ‚Marketing & Vertrieb‘. Ein kraftvoller Beleg für die **erfolgreiche Kongruenz von Markenkern und Markenwahrnehmung**.



Gleiches gilt für **AlixPartners**. Ungleich kleiner als McKinsey, aber mit nur minimalem Abstand die starke Nummer 2 für den Bereich **„Restrukturierung und Transformation“**. Natürlich profitiert das Haus auch von dem Nachfrageboom. In der aktuellen Studie liegt dieser Bereich auf Rang 3 der Budgetprioritäten. Knapp jeder dritte Befragte erwartet hier eine Erhöhung. Da ist es Marketingseitig nur konsequent, den Markenkern *„when it really matters“* kontinuierlich auszuspielen.

4. Ist die **„Sandwich-Position“** für die kleineren Vollsortimenter **„the mission to fail“**?

Aus Marketingsicht ist die Sandwich-Position, in der die MBBs von oben und die Spezialisten sowie Hidden Champions von unten drücken, die herausforderndste. Ich weiß nicht, wie oft ich in den letzten zwei Jahrzehnten Slides geschrieben habe mit entsprechenden Strategie- und Taktikempfehlungen – zuweilen auch mal mit dem smarten Kugelfisch als Visual.

Was nicht hilft, ist das Me-Too-Prinzip, also der Versuch, *„McKinsey en miniature“* zu sein und alle Themen zu allen Industrien und allen Tools zu bespielen.

Was dagegen hilft, ist: **Stärken stärken**. Man setzt konsequent Spitzen mit Haltung, um im Markt gehört und differenziert wahrgenommen zu werden.

Einer der Success Cases für stringentes Marketing ist etwa **Kearney**. Deren Markenbekanntheit liegt mittlerweile bei 80%. **OliverWyman** hingegen kommt auf „nur“ 65%. Jedem Interessierten sei der [Podcast von Michael Scharfschwerdt, dem Marketing-Chef von Kearney](#), ans Herz gelegt. Hier beschreibt er nicht nur die Hintergründe des Re-Brandings, sondern gibt auch Tipps wie das Aus für „Beratersprech“ und generische Stock-Fotos sowie Marketing als integraler Bestandteil der Unternehmensführung mit dem entscheidenden *„seat at the table“*.

5. Der gelungene Balanceakt zwischen Mutter & Tochter: Die Consulting-Sparten der Big 4

Die Big4 entwickeln sich zunehmend zu ernstzunehmenden Konkurrenten für klassische Strategieberater. Schon sechsmal rangiert zumindest einer von ihnen in den fachlichen Top 5. So schafft es etwa KPMG gleich in drei Kategorien ins Spitzensegment – für die Bereiche Merger & Acquisitions, Business Technology sowie Restrukturierung & Transformation.

Was das für Marketer bedeutend?

Ermutigung! Branding und Kommunikation für Wirtschaftsprüfungsgesellschaften ist nicht trivial.

Gefragt ist der Spagat, einerseits die Hauptmarke – sprich das Accounting – nicht zu kannibalisieren, aber andererseits die Eigenständigkeit des Consulting-Armes herauszuarbeiten.

Hier spielt die Musik, denn hier liegen die Margen höher und hilft der Ruf der verlässlichen „Ärmel-Aufkrempler“. Berücksichtigt man den Sondereffekt – sprich dass die WGMB-Studie just auf dem Peak der Wirecard-Affäre stattfand – ist anzunehmen:

Der Imageverlust hat alle Big4 tangiert und wurden alle Player vermutlich schlechter eingeschätzt, als sie es de facto sind. Ist dieses Problem geklärt, steigt der Imagevektor weiter.

Sowie last but not least, die Killerfrage:



6. Spielt Marketing im Consulting überhaupt noch eine Rolle?

Schaut man sich das die Auswahlkriterien der Klienten an, bekommen sensible Marketers ggfls. nagende Zweifel über ihre Daseinsberechtigung. **Das Thema ‚Allgemeines Ansehen‘ hält im Ranking die Schlusslaterne – und das seit 2011.**

Die Top 3 dagegen sind analytische Fähigkeiten, Umsetzungsfähigkeiten sowie Fachwissen.

Was ist die Konsequenz? Überhaupt kein Marketing? Ich glaube nein – und das nicht aus Betriebsblindheit.

Natürlich interessiert ein Klient zu allererst die Frage, ob sein Berater ein Problem versiert lösen kann. Spätestens jedoch wenn es zwei Anbieter gibt, die theoretisch das Gleiche können, kommen Bekanntheit, Perzeption und konkrete Kompetenzzuschreibung ins Spiel.

Und damit sind wir bei den Dinosauriern vom Beginn der Kolumne. Wer seine Markendifferenzierung nicht kontinuierlich pflegt und sichtbar ist, fällt mittelfristig aus dem ‚relevant set‘ beim nächsten Pitch und verliert Marktanteile – oder umgangssprachlicher formuliert: verschwindet vielleicht von der Erdoberfläche.