

## **Die Zukunft des Beraterstandortes FrankfurtRheinMain**

-  
Ergebnisse der Zusammenarbeit des Ausschusses Wirtschafts- und  
Unternehmensberatung der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main  
mit der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main  
sowie Accenture, Kronberg.

-  
März 2006

### **Agenda**

<b>Grußwort .....</b>	<b>2</b>
<b><i>Die Zukunft des Beraterstandortes FrankfurtRheinMain .....</i></b>	<b>3</b>
<b>Worin lässt sich der deutsche Mittelstand beraten? .....</b>	<b>3</b>
<b>Globalisierung in Deutschland - Chancen und Herausforderungen für den Beratermarkt ...</b>	<b>6</b>
„Business Innovation Partnership“ – ein neuer Beratungsmarkt .....	9
Potenziale des Business Innovation Partnership in Hessen .....	10
<b>Methode .....</b>	<b>11</b>
<b>Wissensstandort Hessen – Wirtschaftsstruktur und Beratermarkt .....</b>	<b>14</b>
Der Standort .....	14
Die Top100 in Hessen nach Mitarbeiter- und Unternehmenszahl per Industriebereich .....	15
Unternehmensnahe Dienstleistungen .....	17
<b>Der Beraterstandort FrankfurtRheinMain .....</b>	<b>18</b>
<b>Business Innovation Partnership in Hessen .....</b>	<b>20</b>
<b>Was bedeutet dies für die Angebotsseite und die Nachfrageseite in Hessen - Fazit und Ausblick .....</b>	<b>22</b>
<b>Positionierung im „Business Innovation Partnership Markt“ .....</b>	<b>23</b>
<i>Mittlere und große Beratungshäuser</i> .....	23
Kleine Unternehmensberater + Einzelberater .....	25
<b>Teilnehmer der Arbeitsgruppe .....</b>	<b>27</b>

## **Grußwort**

Beratung hat Zukunft. Nicht nur als Jobmotor, sondern vor allem als Pionier einer zunehmend global vernetzten Wissensgesellschaft. Dienstleistungen rund um den Globus integriert zu entwickeln, zu vermarkten und zu vertreiben und diese dabei auch noch zu optimieren, ist mittlerweile eines der Kerngeschäftsbereiche von Beratungshäusern und Dienstleistern. Insofern sind die Erfahrungen dieser Branche im Wachstumssegment „wissensbasierte Dienstleistungen“ ein wichtiger intellektueller Beitrag zu den Herausforderungen, vor denen Deutschland insgesamt steht. Führende Analysten wie Lünendonck haben diesen Entwicklungen und den daraus resultierenden Änderungen in der Wertschöpfung sowie der Entstehung einer neuen Industrie einen Namen gegeben: Business Innovation Partnership. Vor allem aber können über Business Innovation Partnerships neue Arbeitsplätze geschaffen werden.

Die Arbeitsgruppe „Zukunft der Beraterbranche“ der Industrie- und Handelskammer Frankfurt am Main hat dieses Konzept aufgegriffen, um über die Zukunft des Beraterstandortes FrankfurtRheinMain nachzudenken. Um drei Ziele geht es: Vor allem geht es uns darum, den Unternehmen einen „Werkzeugkasten“ für den neuen globalen Markt anzubieten. Es liegt uns zudem am Herzen, der Nachfrageseite, vor allem dem Mittelstand zu vermitteln, wie Beratung und Dienstleistung angesichts von Globalisierung und Kostendruck zu mehr Effizienz und Kostenoptimierung führen kann. Und drittens wollen wir den Beraterstandort FrankfurtRheinMain stärker in das Bewusstsein rücken. Frankfurt ist mehr als „nur“ ein Bankenzentrum, die Stadt ist mittlerweile ein wichtiger Knotenpunkt im globalen Wissenstransfer.

Die intensive Zusammenarbeit zwischen „kleinen und großen“ Beratungshäusern sowie „Spezialisten und Generalisten“ im Ausschuss Wirtschafts- und Unternehmensberatung der IHK Frankfurt am Main hat gezeigt, dass alle die gleiche Zielsetzung verfolgen und jeder seinen wesentlichen Beitrag dazu einbringen kann.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre

Karen Hoyndorf,  
Accenture GmbH  
Vorsitzende des Arbeitskreises „Entwicklung der Beraterbranche“  
der IHK Frankfurt am Main

## **Die Zukunft des Beraterstandortes FrankfurtRheinMain**

### ***Worin lässt sich der deutsche Mittelstand beraten?***

Wir illustrieren den Beratungsbedarf eines Mittelständlers anhand des folgenden anonymisierten Interviews mit einem Unternehmen des produzierenden Gewerbes aus dem Bezirk der IHK Frankfurt am Main:

#### *Wie viele Mitarbeiter hat Ihr Unternehmen?*

Rund 350 Personen, davon 23 in Unterstützungsfunktionen.

#### *Welche Beratungsleistungen kaufen Sie ein?*

In den Bereichen strategische Beratung, Marketing, Konstruktion, Steuer – und Rechtsberatung sowie der Systemwartung und –pflege. Letztere sowie die Steuerberatung schlagen mit 50 T€ zu Buche, alle anderen Beratungsleistungen mit je 100 T€. Insgesamt wenden wir 500 T€ oder ein knappes Prozent unseres Umsatzes für Beratungsleistungen auf. Für die Rekrutierung von Führungskräften beauftragen wir gegebenenfalls Personalberatungen.

#### *Nutzen Sie immer die gleichen Anbieter?*

Im Bereich strategische Beratung haben wir unterschiedliche Anbieter beauftragt, ebenso – abhängig von der Fragestellung – in der Konstruktionsberatung. In den Bereichen Systemservice sowie Steuer- und Rechtsberatung nutzen wir in der Regel die gleichen Anbieter.

#### *Nutzen Sie vorrangig lokale Anbieter?*

Nein, wir haben keine lokale Präferenz und haben nur im Bereich Marketing sowie partiell in der Strategieberatung lokale Partner.

*Welche Formen der Geschäftsanbahnungen kennen und bevorzugen Sie?*

Wir bekommen Empfehlungen über die Gruppe, zu der unser Unternehmen gehört. Häufig bekommen wir – vor allem in den Bereichen Strategieberatung, Marketing oder Kostenoptimierung Unterlagen von Beratungsunternehmen zugeschickt. Wenn die Unterlagen gut gemacht sind und wir auf der Internetseite das Dienstleistungsportfolio sowie die Referenzen studieren können, dann heben wir sie auf– auch wenn wir derzeit keinen Bedarf für dieses spezifische Angebot haben. Also – gut gemachte Unterlagen und vorzeigbare Referenzen sind ein wichtiger Einstieg in die Geschäftsanbahnung. Auf Basis persönlicher Empfehlungen haben wir bis dato keine Beratungsleistungen eingekauft.

*Welchen Beitrag leisten Beratungshäuser und Dienstleister?*

Es gibt notwendige Bereiche, da fehlt uns die Expertise und wir können dieses Know- How effizienter am Markt einkaufen. Für Sonderanforderungen, die nicht kontinuierlich auftreten, macht es für uns ebenfalls mehr Sinn, diese Dienstleistungen out zu sourcen. Beratung trägt zu unserem Unternehmenserfolg bei.

*Werden Ihre Beratungsbedarfe wachsen?*

Im Bereich Strategieberatung auf jeden Fall. Es ist für ein mittelständisches Unternehmen unerlässlich, den Markt, die Kunden und die Entwicklungen im produzierenden Gewerbe systematisch und strategisch zu beobachten. Wenn wir heute einen Fehler in der Positionierung machen, können wir die Auswirkungen unter Umständen nicht mehr

beheben. Deshalb ist hier Genauigkeit und Exzellenz in der Beratung sehr wichtig. In den anderen Bereichen sehen wir das Wachstum nicht.

-----

Der Einkauf von Beratungs- und anderen Dienstleistungen ist mittlerweile auch im Mittelstand fester Bestandteil der Geschäftstätigkeit. In dieser Studie sprechen wir Mittelständler an, zu denen wir Inhaber geführte – oder extern geführte Unternehmen mit mindestens 50 Mitarbeitern und mehr als 5 Millionen Euro Umsatz zählen. Diese Unternehmen geben in der Regel circa 1 Prozent des Umsatzes für Beratung aus. Je nach Tätigkeitsbereich des Unternehmens fließt der Aufwand mit unterschiedlichen Schwerpunkten in die Bereiche Strategische Beratung, Rechtsberatung, Wirtschaftsprüfung, IT Support, F&E sowie Marketing. In dem oben zitiertem, durchaus als repräsentativ geltenden Interview, wird deutlich, dass in den klassischen Feldern lediglich geringes Wachstum zu erwarten ist.

Der Arbeitskreis „Zukunft der Beraterbranche“ der IHK Frankfurt am Main wird mit der folgenden Strategie „Business Innovation Partnerships“ einen Ansatz vorstellen, der nicht nur Wachstumstreiber im Beratungs- und Dienstleistungsmarkt ist, sondern auch für mittlere und große Unternehmen eine Möglichkeit bietet, signifikante Einsparungen und Effizienzoptimierungen zu realisieren.

- Unternehmen können durch neue Formen der Zusammenarbeit mit Dienstleistern den Herausforderungen des immer härter werdenden Wettbewerbs begegnen.

- Dienstleister können durch die Übernahme von Unterstützungsfunktionen in den Unternehmen neue Geschäftsfelder erschließen.

Am Beispiel der Top100 hessischen Unternehmen möchten wir zeigen, welche Einsparungspotenziale möglich sind. Wir schließen dann auf Basis der Arbeiten von Dr. Glückler mit einer Skizze des Wirtschaftsstandorts Hessen sowie des Beraterstandorts FrankfurtRheinMain an und stellen die Implikationen des „Business Innovation Partnerships“ für den Beratermarkt vor. Abschließend geben wir Empfehlungen für mittlere und größere Unternehmen für die Positionierung in diesem Markt.

### ***Globalisierung in Deutschland - Chancen und Herausforderungen für den Beratermarkt***

Der hohe Innovations-, Wettbewerbs- und Kostendruck zwingt Unternehmen aller Branchen mehr denn je, ihre Wertschöpfungs- und Kostenstrukturen intensiv zu überprüfen und umfassend neu zu organisieren. Dieser Trend wird sich auch in den kommenden Monaten und Jahren fortsetzen und auch bei der stattfindenden Umstrukturierung des Beratermarktes den Takt vorgeben. Dabei wirken neben der zunehmenden Globalisierung und der damit verbundenen Verlagerung klar definierter Prozesse in Niedriglohnländer insbesondere die Ausgliederung bestimmter Services aus den Konzernen in Shared Services-Organisationen als entscheidender Treiber. In vielen Branchen, der Automobilindustrie, der Textil- und Elektronikindustrie, kann man heute beobachten, dass Wachstums- und Effizienzsteigerungen mit einer Konzentration auf den Teil der Wertschöpfung einhergehen, den das Unternehmen selbst am Besten erstellen konnte.

Besonders eindrucksvoll zeigt sich diese Entwicklung etwa am Beispiel der

Automobilindustrie. Heute haben Hersteller in der Regel nur mehr einen Anteil von 10 Prozent an der Gesamtproduktion des Autos. Im Unternehmen verbleibt die Endmontage der in der Zulieferindustrie erstellten Komponenten, Module und Systeme. Dies ist mittlerweile auch ein gängiges Verfahren in anderen Industrien: Dell etwa übernimmt nur Endmontage und Vertrieb der Geräte - sämtliche Bauteile sowie deren Entwicklung ist wechselnden spezialisierten Herstellern überantwortet. Das Produktionsnetzwerk wird gebildet, wieder aufgelöst und erneut zusammengesetzt ganz gemäß den Veränderungen auf dem Weltmarkt.

Eine ähnliche Entwicklung ist in der Textil- und Möbelbranche zu beobachten. Die Firma Benetton etwa hat selbst nur rund 2000 Angestellte, in den über 400 Zuliefererbetrieben im italienischen Veneto aber arbeiten weitere 30.000 Menschen. IKEA hat nicht nur seinen Zulieferern Teile der Wertschöpfung übergeben, sondern hat die kostenintensiven Teil-Prozesse „Fertigung der Möbel“ und „Auslieferung durch eigene Möbelwagen“ bekanntlich an seine Kunden ausgegliedert und dadurch Produktivitätsvorteile erzielt. Erkenntnisse aus der Produktion - wie reduziere ich meine Fertigungstiefe – werden nunmehr erfolgreich auf administrative Vorgänge übertragen.

Zunehmend wird dieses Konzept auch von mittelständischen Unternehmen in Betracht gezogen:

Die 1953 in Betrieb genommene und in den 90er Jahren mit erheblichen Investitionen modernisierte Erdöl-Raffinerie Emsland BP Lingen zählt zu den effizientesten Anlagen der BP Gruppe, weist eine Rohölverarbeitungskapazität von rd. 4 Mio. t/a auf und produziert im Wesentlichen Kraftstoffe, Kalzinat und Chemievorprodukte. Basierend auf dem Selbstverständnis eines Industry-Leaders und angeregt durch die erfolgreiche

Auslagerung der Finanzabteilung im Nordsee-Offshore-Bereich an ein von Accenture betriebenes Servicezentrum in Aberdeen war das Unternehmen auf der Suche nach einem geeigneten Partner, um sich durch Outsourcing von unterstützenden Prozessen auf das Raffinerie-Kerngeschäft konzentrieren zu können. Im Mai 2005 einigten sich BP Lingen und Accenture auf eine langfristige, nachhaltige Partnerschaft. Accenture übernahm in diesem Zuge für die Raffinerie in Lingen das Material-Management. Im Mittelpunkt der Vereinbarung steht dabei die Kombination der operativen Kompetenzen der BP Lingen mit dem Prozess-Know-how von Accenture, weshalb Accenture - im Gegensatz zu „verlagerungsorientierten“ Lösungen - 15 ehemalige Mitarbeiter der BP Lingen übernommen hat. In einem weiteren Schritt ist vorgesehen, neben der Raffinerie auch weitere Kunden in der Region zu bedienen. Die sich hierdurch ergebenden „Economies of Scale“ würden nach einem „Semiopen-book“ Verfahren allen Beteiligten zu Gute kommen. Im Rahmen des Vertrags ist Accenture für die Beschaffung von Ersatzteilen und Dienstleistungen zuständig, die die BP Lingen für die Wartung der Raffinerieanlagen und – gebäude sowie für Notfallreparaturen benötigt. Darüber hinaus übernimmt Accenture die Lagerhaltung für die Raffinerie und unterstützt BP Lingen dabei, durch die Standardisierung des Materials Einsparpotenziale zu realisieren.

Auf mittelfristige Sicht wurden von den Partnern hierbei in einem ersten Schritt die folgenden Zielvorgaben vereinbart:

- 20% Personalkostenreduzierung,
- weitere Reduzierung der Materialpreise um 1,5% innerhalb von 3 Jahren und
- Freisetzung von 10% des gebundenen Kapitals innerhalb von 5 Jahren.<sup>1</sup>

Wir gehen davon aus, dass eine wachsende Zahl von Unternehmen die nicht zu ihren Kernkompetenzen zählenden Bereiche der Wertschöpfungskette wie etwa



Personalverwaltung, Controlling, Logistik oder IT gemeinsam mit einem Partner betreiben werden. Für mittelständische Unternehmen hat dies dazu noch den besonderen Charme, die Nachteile im scale und scope zu den Großunternehmen wettmachen zu können.

„Business Innovation Partnership“ – ein neuer Beratungsmarkt

Als unmittelbare Folge entsteht ein neuer Markt für Anbieter dieser Dienstleistungen, ein neuer Markt für Dienstleistung. Dafür hat sich der Begriff „Business Innovation Partner“ durchgesetzt. Der Name ist Programm:

- „Business“ steht für Ergebnisoptimierung und Projektmanagement Know- How,
- „Innovation“ schafft Prozessoptimierungen, über die in langfristigen Partnerschaften - bei Teilen von Risiken und Investitionen - Kostensenkungs- und Wachstumspotentiale realisiert werden.
- Innovationspartnerschaften als Kombination von Beratung und Betrieb begründen das Geschäftsmodell der Zukunft.

Im Gegensatz zum Beratungsangebot spezialisierter Häuser bieten BIP das gesamte Portfolio von der Strategieentwicklung über die Implementierung bis hin zum Betrieb. Viele Unternehmen außerhalb von Deutschland nutzen bereits heute Out-, Co- und Netsourcing als strategisches Instrument, um mit Hilfe eines externen Partners eine fundamentale und ganzheitliche Veränderung im Unternehmen durchzuführen. Ziel ist in erster Linie, die Kernprozesse zu optimieren und die Organisation in die Lage zu versetzen, sich schnell und flexibel an die sich kontinuierlich verändernden Marktbedingungen anzupassen. Anders als bei einer singulären Auftragsvergabe optimiert der Business Innovation Partner gemeinsam mit dem Auftraggeber die ausgegliederten Prozesse. Diese

Unternehmenskonzeptionen, zielen auf eine partnerschaftliche Auslagerung auch kerngeschäftsnaher betriebswirtschaftlicher Bereiche oder vollständiger Geschäftsprozesse inklusive der zugehörigen ökonomischen Verantwortung. Dieser Trend gewinnt auch in Deutschland zunehmend an Bedeutung: Sie können Investitions- und Innovationskraft sowie die Reaktions- und Transformationsgeschwindigkeit von Unternehmen signifikant erhöhen.

Wir haben ausgerechnet, dass die deutsche Wirtschaft und die öffentliche Verwaltung insgesamt auf diesem Wege schon heute 40 Milliarden € einsparen könnte<sup>2</sup>. Wir nennen dieses Einsparungspotenzial Wertschöpfungsreserve. Diese Analyse wurde ursprünglich in Bezug auf Deutschland gesamt durchgeführt und in dem gemeinsam von Stephan Scholtissek, Thomas Köhler und Prof. Dr. Dietmar Fink herausgegebenen Buch zur „Dritten Revolution der Wertschöpfung“ dokumentiert.

Potenziale des Business Innovation Partnership in Hessen  
Wie sieht es im Bundesland Hessen aus?

Nach einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young plant jedes fünfte Unternehmen in Hessen die Auslagerung von Arbeitsplätzen ins Ausland oder will im Ausland neue Kapazitäten aufbauen<sup>3</sup>. Niedrigere Produktionskosten werden hierbei als wichtigster Grund angeführt. Diese sind der Studie zufolge entscheidender als die Flexibilität des Produktionsfaktors Arbeit in jenen Ländern, sowie niedrigeren Unternehmenssteuern oder das Erschließen neuer Absatzmärkte. Wir sind der Überzeugung, dass hessische Unternehmen und die öffentliche Verwaltung durch Prozessoptimierungen erhebliche Einsparungen realisieren und dabei gleichzeitig dem Standort Hessen treu bleiben können. Bereits heute verfügt Hessen über ein breites

Spektrum von Dienstleistern, die Geschäftsprozesse rund um IT, Buchhaltung und Controlling, Personalverwaltung, Logistik, Marketing und auch Forschung & Entwicklung übernehmen.

Zur Darstellung haben wir den unserer bundesweiten Analyse zugrunde liegenden methodischen Ansatz leicht modifiziert auf das Land Hessen übertragen. Basierend auf Experteninterviews und Projekterfahrungen<sup>4</sup> gehen wir davon aus, dass sich etwa die Hälfte der Unterstützungsfunktionen über Innovationspartnerschaften organisieren lassen. Allein die Top 100 könnten dadurch in der Summe 2 Mrd. € einsparen. Macht – nach einer konservativen Schätzung - jedes fünfte Unternehmen mit, beläuft sich das Einsparungspotenzial auf 414 Millionen €

Es ist also nicht zwangsläufig notwendig, Dienstleistungen jenseits der Grenzen einzukaufen – eine Auslagerung an lokale Dienstleister in Hessen – eine Partnerschaft der kurzen Wege - reduziert zudem die Schnittstellenproblematik, schafft Effizienzgewinne und sichert Kostenvorteile.

### **Methode**

Unsere Analyse der Wertschöpfungsreserve berücksichtigt sowohl den unterschiedlichen Grad der Fremdvergabe, der je nach Geschäftsprozess möglich ist, als auch die zwischen Wirtschaft und öffentlich Verwaltung unterschiedlichen Prozessarten. Dabei wurden die folgenden Geschäftsprozesse und Funktionen analysiert:

Für die Privatwirtschaft:

Datenverarbeitung,  
Finanzen,  
Personalwesen,  
Logistik,  
Beschaffung,  
Forschung und Entwicklung sowie  
Marketing.

Für Bund und Länder:

zentrale Steuerung,  
Organisation,  
Public Relations,  
Statistik,  
Recht,  
Administration,  
Information und Kommunikation,  
Haushaltswesen,  
Personalwesen und  
Logistik.

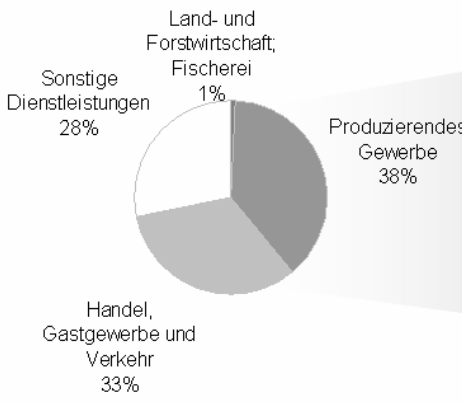
Die Quantifizierung des Einsparungspotenzials wurde auf Basis der von der Hessischen Landesbank und der Hessen Agentur ermittelten Top-100-Unternehmen nach Mitarbeitern in Hessen durchgeführt, ergänzt um die öffentlichen Beschäftigten in Bund, Ländern und ausgewählten Gemeinden.

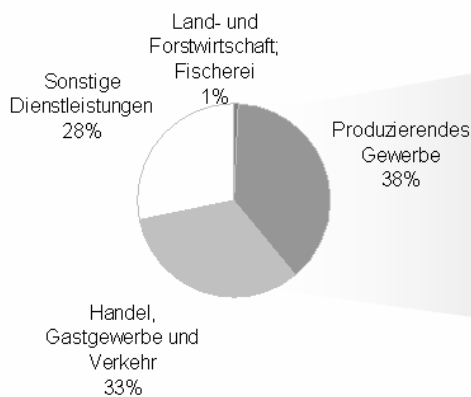
## Die Top 100 Unternehmen in Hessen haben eine herausragende Bedeutung für die Beschäftigten im Land Hessen

---

### Bedeutung der Top100

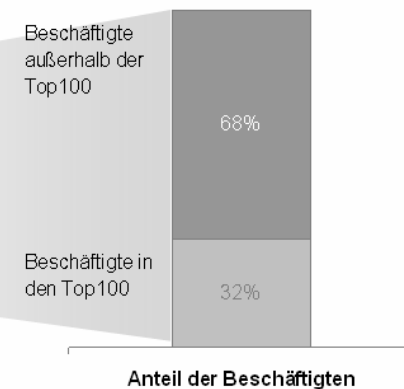
#### Beschäftigte\* in Hessen, 2003

Gesamt 1,6 Millionen, Angaben in %, 



#### Anteil der Top100 in Hessen

Angaben in % 



Quelle: Statistik-hessen.de; \*Sozialversicherungspflichtige; Sonstige Dienstleistungen ohne Öffentliche Verwaltung, sonst. öffentl. und persönliche Dienstleistungen

© 2005 Accenture. All rights reserved.

5

Anders als in unserer auf Deutschland insgesamt bezogenen Analyse haben wir hier nicht die Unternehmensumsätze, sondern die Anzahl der Mitarbeiter der Top 100 zugrunde gelegt. Diese beschäftigen 527.000 Menschen, davon knapp die Hälfte in den Branchen Industrie und Verkehr sowie Gastgewerbe.

Zur Vorgehensweise: auf Basis von Daten der „Deutschen Gesellschaft für Personalführung“, Gartner, Mercer und Saratoga sowie diverser Berufsverbände haben wir den typischen prozentualen Anteil der Beschäftigten nach Geschäftsprozess ermittelt, differenziert nach Privatindustrie und öffentlicher Verwaltung. Die in diesen Bereichen

gezahlten durchschnittlichen Gehälter wurden in ein Verhältnis zum Umsatz gesetzt, um die Wertschöpfungsreserve für die hessischen Unternehmen zu berechnen.

**Der Mitarbeiter-Ansatz geht davon aus, dass sich durchschnittlich 24% der Beschäftigten in Unterstützungsfunktionen befinden**

Methodik- Ausgaben für Unterstützungsfunktionen- Mitarbeiterbasiert

**Beschäftigte in Unterstützungsfunktionen in Anteilen aller Beschäftigten**

		Various sources		Various sources		Various sources		DGFP		DGFP	
		All	All	Industrie	Industrie	Services	Services	All	Industrie	Services	
		% of total employees						% of total employees			
		from	to	from	to	from	to				
IT		1,0%	3,6%	1,7%	3,5%	0,2%	3,6%				
BPOs	Finance	1,7%	4,2%	2,3%	4,8%	1,0%	3,7%	3,5%	3,4%	2,8%	
	HR	1,0%	2,4%	1,2%	2,4%	0,8%	2,4%	2,9%	3,2%	2,6%	
	Logistic/SCM							2,1%	2,3%	1,9%	
	Procurement	2,5%	7,1%	4,7%	11,2%	0,3%	2,9%	4,6%	9,3%	1,9%	
	R&D	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	
	Marketing/Sales	0,7%	4,2%	1,4%	8,2%	0,0%	0,1%	3,0%	6,0%	2,8%	
	SUM BPOs	6,9%	16,4%	12,3%	21,1%	1,6%	11,7%	6,0%	10,0%	3,5%	
		12,8%	34,1%	21,9%	47,5%	x	y	18,6%	30,9%	12,8%	
sum		14%	38%	24%	51%	4%	24%				
Average		26%		37%		14%		22%		34%	

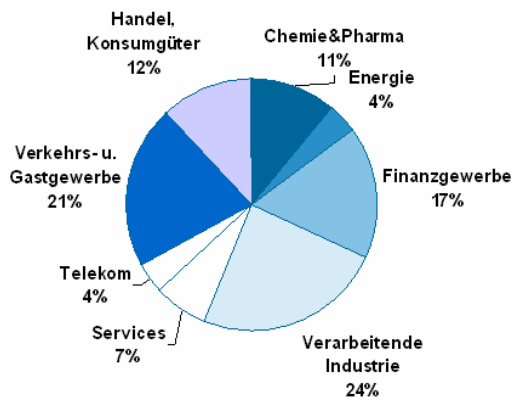
•Im Durchschnitt sind etwa 24% der Beschäftigten in Unterstützungsfunktionen zu finden

**Wissensstandort Hessen – Wirtschaftsstruktur und Beratungsmarkt**

**Der Standort**

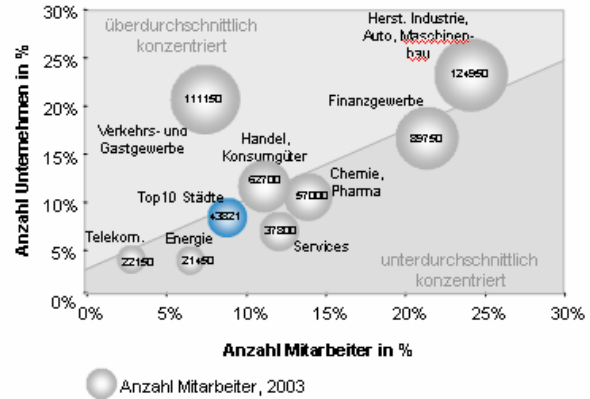
Hessen gehört mit Baden-Württemberg und Bayern zu den drei wirtschaftsstärksten Bundesländern. Zahlreiche internationale Konzerne haben hier ihren Sitz und viele traditionsreiche Unternehmen mit weltweit bekannten Markennamen stammen aus der Region. Der Großteil der 230.000 hessischen Unternehmen ist im Dienstleistungssektor tätig. In den Top 100 in Hessen sind verarbeitende Industrie, Verkehrs- und Gastgewerbe sowie die Finanzdienstleistungen die beschäftigungsintensivsten Branchen.

## Die Top100 in Hessen nach Mitarbeiter- und Unternehmenszahl per Industriebereich



**Top 100 Unternehmen in Hessen**

Anzahl der Mitarbeiter, 2003



Quelle: Top 100, Statistisches Landesamt, Accenture Research Analyse

Dabei ist das Finanzgewerbe bezogen auf die Beschäftigtenzahl für den Standort sehr wichtig, jedoch nicht von herausragender Bedeutung. So finden sich unter den TOP 10 hessischen Unternehmen mit der Lufthansa AG, der Fraport AG der Deutschen Bahn AG wichtige deutsche Unternehmen aus dem Verkehrsgewerbe.

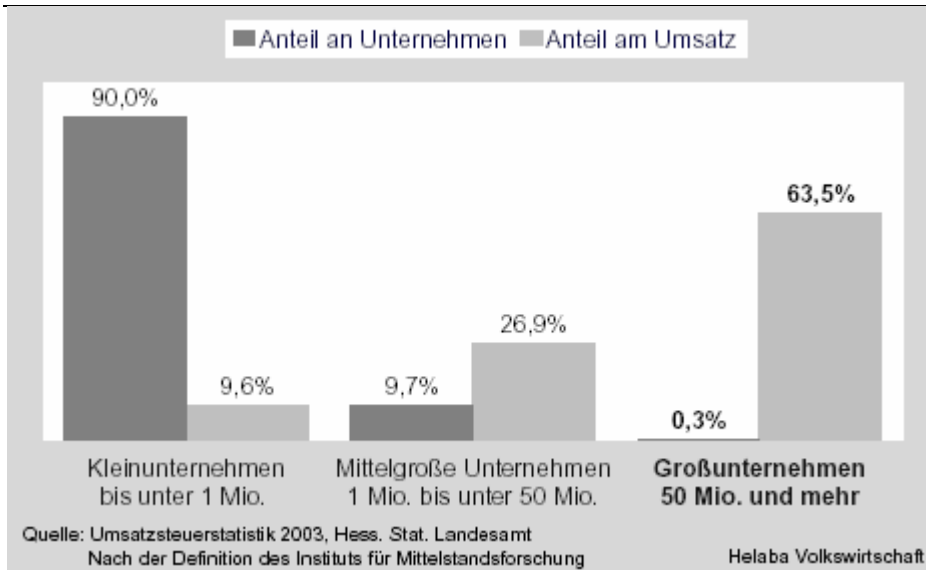
### Top 10 Unternehmen in Hessen

Rang	Name	Mitarbeiter 2003	Mitarbeiter 2004	Hauptsitz	Branche
1	Deutsche Lufthansa AG	34.500	k.A.	Köln	Verkehr
2	Deutsche Bahn AG	25.000	k.A.	Berlin	Verkehr
3	Deutsche Post AG	24.700	k.A.	Bonn	Verkehr, Finanzgewerbe
4	REWE-Zentral-AG	23.500	23.800	Köln	Handel
5	Adam Opel AG	20.000	↘	Rüsselsheim	Automobilindustrie
6	Deutsche Telecom AG	19.000	19.000	Bonn	Telekommunikation
7	Allianz Group*	17.400	15.400	München	Finanzgewerbe
8	Siemens AG	16.300	→	Berlin, München	Elektroindustrie, Automobilzulieferer
9	Fraport AG	15.900	16.600	Frankfurt	Verkehr
	Frankfurt a.Main, St.	15 376		Frankfurt	Öffentliche Verwaltung
10	Volkswagen AG	15300	↘	Wolfsburg	Automobilindustrie

**Quelle: Top 100, Statistisches Landesamt, Accenture Research Analyse**

Wie die Bundesrepublik insgesamt, ist Hessen bezogen auf Größenklassen ein Mittelstands-Standort. 99,7% aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen gehören zu Größenklassen der kleinen oder mittleren Unternehmen, zu denen nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung jene Unternehmen zählen, die weniger als 50 Mrd. € Jahresumsatz nachweisen<sup>5</sup>. Werden hingegen die Umsätze insgesamt betrachtet, konzentrierten sich die von hessischen Unternehmen erwirtschafteten Umsätze in den Großunternehmen. Sie erwirtschaften fast zwei Drittel der hessischen Umsätze, wobei ihre Anzahl mit 722 Großunternehmen (0,3 %, nach der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung) in Hessen angesichts von rund 230.000 Unternehmen unbedeutend ist. In Hessen ist die Konzentration sogar noch etwas ausgeprägter als im deutschen Durchschnitt.





**Quelle: Helaba**

## Unternehmensnahe Dienstleistungen

Das Segment der unternehmensnahen Dienstleistungen, die auch Unternehmensberatungen enthalten, ist eine Stärke der hessischen Wirtschaft und wesentlich für ihr Wachstum in den letzten Jahren verantwortlich. Das Wachstum in diesem Segment übertrifft das Wachstum der hessischen Gesamtwirtschaft um ein Vielfaches. Über 41.000 Unternehmen mit rund 240.000 Beschäftigten sind in diesem Dienstleistungssegment tätig, davon 128 Großunternehmen. Erwartungsgemäß ist in diesem Segment der Anteil der Selbstständigen relativ hoch, mit 23,2% (2002) ist die Selbständigenquote mehr als doppelt so hoch wie in der hessischen Wirtschaft insgesamt (10,6%, 2002)<sup>6</sup>.

Während Frankfurt noch zu Beginn des vorigen Jahrhunderts zu den wichtigsten Industrieregionen Deutschlands zählte, waren 1998 bereits vier Fünftel aller Erwerbstätigen in Dienstleistungsberufen beschäftigt. Damit bildet die Region eines der führenden Zentren der Dienstleistungswirtschaft in Deutschland. Der Regierungsbezirk Darmstadt, zu dem auch die Stadt Frankfurt gehört, ist mit dem deutschlandweit höchsten Dienstleistungsanteil

ein Vorreiter der Wissensgesellschaft. Insbesondere in der Stadt Frankfurt ist die Beschäftigung in Dienstleistungsberufen enorm angewachsen, vor allem im Bereich der sonstigen Dienstleistungen, d.h. unternehmensorientierte Dienste wie Rechts-, Unternehmens- und Finanzberatung, Marketing, Public Relations und Werbung. Die internationale Bedeutung der Region kommt neben ihrer Vorrangstellung als Finanzplatz<sup>7</sup> auch in ihrer Rolle als logistischer *hub* zum Ausdruck. So ist Frankfurt einer der wichtigsten internationalen Messestandorte in Deutschland, ist nach London der zweitwichtigste Telekommunikationsknoten Europas, an dem zugleich 85% des gesamten Internetverkehrs in Deutschland abgewickelt werden, und beherbergt den nach Passagierzahlen gemessen drittgrößten Flughafen Europas, der seine Vorrangstellung gegenüber anderen Flughäfen in Deutschland immer weiter ausbaut<sup>8</sup>. Mit einem Anteil von ca. 30% an den unternehmensnahen Diensten nimmt die Unternehmensberatung eine ganz besonders wichtige Bedeutung für die Region ein<sup>9</sup>.

### ***Der Beraterstandort FrankfurtRheinMain***

FrankfurtRheinMain ist neben München die wichtigste Agglomeration von Beratungsdienstleistungen<sup>10</sup>: 8,8% der gesamten Wirtschaftskraft der Bundesrepublik werden durch Beratungsdienstleistungen erbracht, davon sind 11% der Umsätze von Beratungsunternehmen in dieser Region konzentriert. Die Beratungsunternehmen sind regional konzentriert in den Kernstädten Frankfurt, Wiesbaden, Mainz und Darmstadt sowie in den Taunusgemeinden Bad Homburg, Kronberg, Königstein, Oberursel, Bad Soden und Eschborn. Die große Bedeutung der Region als Standort für die Unternehmensberatung resultiert einerseits aus der starken Konzentration großer, multinationaler Beratungsunternehmen. Jeweils ein Drittel der in Deutschland 25 größten Unternehmen aus den Bereichen Managementberatung und IT Beratung und Systemintegration hat den

nationalen Hauptsitz in FrankfurtRheinMain, eine Konzentration, die von keiner anderen Region erreicht wird.

Andererseits ist die Zahl mittlerer und kleiner Unternehmen in der Region Ende der 1990er Jahre mit jährlich über 10% Wachstum überdurchschnittlich angewachsen. Somit wurden rund drei viertel der Unternehmen erst nach 1990 gegründet.

Die Beratungsunternehmen sind auf die Bedürfnisse der regionalen Nachfrage eingestellt. Parallel zu den großen Wirtschaftszweigen in der Region sind sie vor allem spezialisiert auf den Finanzsektor (17%), die Industrie (15%), Konsumentendienste (14%), Medien und Kommunikation (14%) sowie auf die vielen verschiedenen sonstigen Unternehmensdienstleistungen, die in der Region konzentriert sind (11%).

Ungeachtet der Branchenspezialisierung und der heterogenen Größenstruktur erfüllt der Standort FrankfurtRheinMain für Hessen eine wichtige gateway-Funktion für die internationale Geschäftstätigkeit. Zwei Drittel aller Beratungsfirmen arbeiten für heimische und internationale Kunden im Ausland<sup>11</sup>. Forschungsergebnisse zeigen, dass Metropolen mit internationaler Bedeutung einen entscheidenden Vorteil für unternehmensnahe Dienste und insbesondere die Unternehmensberatung implizieren: Nirgendwo sonst im Land ist die internationale Orientierung von Beratern größer als in den wichtigen Metropolen wie z.B. in London<sup>12</sup> oder Frankfurt<sup>13</sup>. Es zeigt sich, dass der Standort Frankfurt City einer der zentralsten Beratungsstandorte in Europa ist, obwohl hier absolut weniger multinationale Unternehmen ansässig sind als in London oder Paris<sup>14</sup>. Aus einer Vollerhebung aller Beratungsunternehmen in der Region FrankfurtRheinMain geht hervor, dass etwas mehr als die Hälfte der Kunden außerhalb der Region in Deutschland ansässig ist. Daher profitieren Berater in der Region viel stärker von internationalen Projekterfahrungen und

haben besonders günstige Gelegenheit, ihren Kunden in der Region internationales Know-How und Best Practice - Erfahrungen zur Verfügung zu stellen.

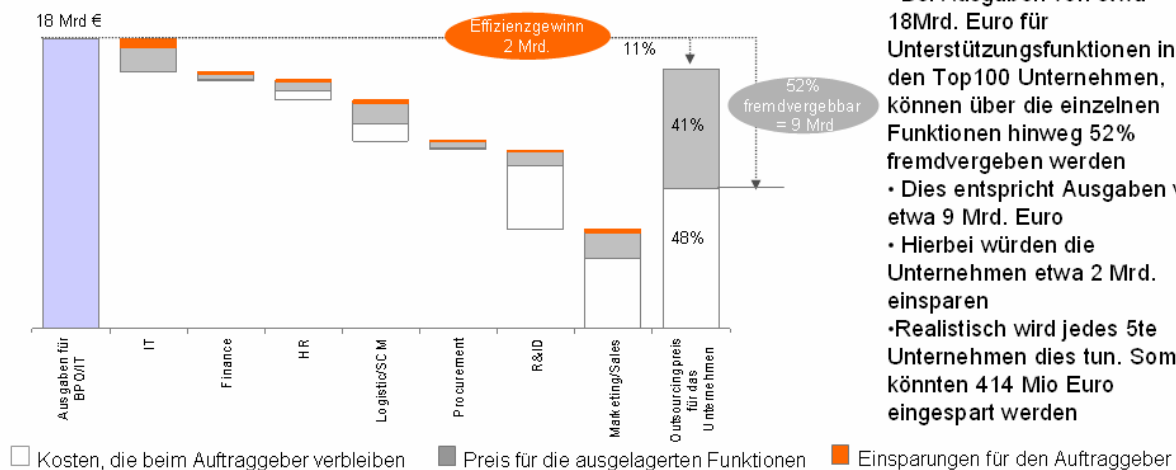
Nach fast 20 Jahren kontinuierlichen Wachstums der Unternehmensberatung führte der Konjunkturabschwung im Jahre 2001 zu einem realen Rückgang der Umsätze. Erst seit 2004 ist wieder eine Erholung des Beratermarktes zu spüren. Laut einer Umfrage rechnen die Berater für das Jahr 2005 mit einem Umsatzwachstum von ca. 3%<sup>15</sup>. Da der Beratermarkt in der Vergangenheit besonders stark auf die Zyklen der allgemeinen Wirtschaftskonjunktur reagierte<sup>16</sup>, sind mit dem gegenwärtig sanften konjunkturellen Aufschwung und einer investitionsfreundlicheren Stimmung in Deutschland durchaus Erwartungen für einen kräftigeren Anstoß des Beratermarktes verknüpft. Während bereits im Jahr 2004 wieder Budgets für Strategieprojekte geöffnet wurden, ist in naher Zukunft auch wieder mit größeren Implementierungsprojekten im Bereich der IT und Organisation zu rechnen.

### ***Business Innovation Partnership in Hessen***

Würde jedes der Top 100 Unternehmen in Hessen dazu übergehen, Geschäftsprozesse und IT an Dritte auszulagern (also Joint Ventures, Business Process Outsourcing BPO oder IT Outsourcing), ließen sich rund 2 Milliarden Euro einsparen. Basierend auf der konservativen Annahme, das lediglich jedes fünfte Unternehmen diesen Schritt vollzieht, könnten 414 Millionen € eingespart werden. Business Innovation Partnerschaften sichern Arbeitsplätze am Standort und sparen dennoch Kosten ein.

BIP Potential

**Verteilung der BPO/IT Ausgaben im Falle des Outsourcings**  
 in %, 2003



**Anmerkungen**

- Bei Ausgaben von etwa 18Mrd. Euro für Unterstützungsfunktionen in den Top100 Unternehmen, können über die einzelnen Funktionen hinweg 52% fremdvergeben werden
- Dies entspricht Ausgaben von etwa 9 Mrd. Euro
- Hierbei würden die Unternehmen etwa 2 Mrd. einsparen
- Realistisch wird jedes 5te Unternehmen dies tun. Somit könnten 414 Mio Euro eingespart werden

© 2005 Accenture. All rights reserved.

13

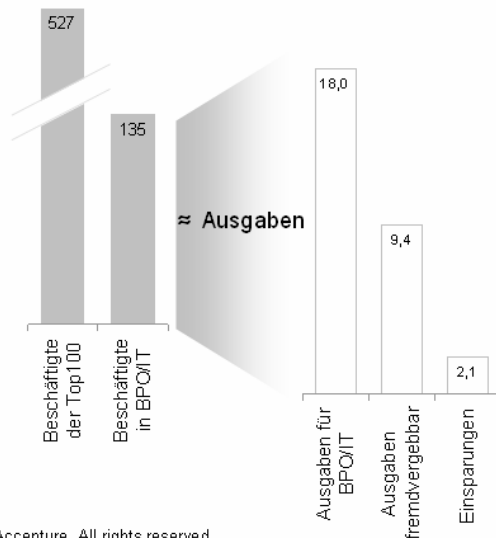
Mitarbeiter sind wie folgt anteilig in den unterschiedlichen Unterstützungsfunktionen verteilt: 10 % aller Mitarbeiter im Bereich IT, 11 % in Finance und Controlling, 7 % in der Personalabteilung, 17 % in Logistik, Supply Chain Management und Einkauf, weitere 10 % im Bereich Forschung & Entwicklung. Weitere 46 % sind in den Bereichen Marketing/Vertrieb beschäftigt. Diese letzte Gruppe ist sehr groß, weil der Vertriebsanteil gerade im in den Top 100 stark vertretenen Verkehrsbetrieben sehr hoch ist.

**Jeder Euro den Hessen's Top100 Unternehmen für 135 tsd. Mitarbeiter in Verwaltungs- und IT-Funktionen ausgeben, könnte rein rechnerisch, um 11,4 Cent also rund 2 Mrd. € reduziert werden**

## BIP Potential

### Potential für Business Innovation der Top 100 Unternehmen in Hessen

Beschäftigte in tsd.; Ausgaben in Mrd €, 2003



### Anmerkungen

- Von den 527.000 Beschäftigten sind im Durchschnitt 26% in BPO/IT Funktionen in den Top100 Unternehmen tätig
- Dies entspricht Ausgaben von etwa 18 Mrd. Euro
- Davon sind rund 9 Mrd. Euro an Dritte vergebbar
- Diese könnten damit Ihre Ausgaben rein rechnerisch um 2 Mrd. Euro einsparen
- Würde jedes 5te Unternehmen dies tun ließen sich 414 Mio. einsparen

© 2005 Accenture. All rights reserved.

12

## **Was bedeutet dies für die Angebotsseite und die Nachfrageseite in Hessen - Fazit und Ausblick**

Globalisierung, Virtualisierung und Wachstumsschwäche stellen Beratungshäuser unabhängig von Größe und Ausrichtung des Unternehmens vor große Herausforderungen. Dennoch – die Experten sind sich einig, dass der Beratermarkt noch große Potenziale und Chancen bietet. Dabei kommen alternative Beraterkonzepte<sup>17</sup> und innovative Geschäftsmodelle wie etwa das „Business Innovation Partnership“ mehr und mehr auf die Agenda von Anbieter- und Nachfrageseite. Das ist nicht nur gut für die Unternehmen, sondern auch gut für den Standort. Warum haben sich diese Trends bis dato noch nicht in Deutschland in gleicher Weise durchgesetzt wie im internationalen Ausland? Es ist vor

allein eine Mentalitätsfrage. Im europäischen Ausland aber auch global ist das Auslagern und Überarbeiten von Geschäftsprozessen längst gängige Praxis. In Deutschland paaren sich die Angst vor Kontroll- und Machtverlust mit unklaren Erwartungen an die zu erwartenden Vorteile und Einsparungen. Diese liegen jedoch auf der Hand: In einer jüngst veröffentlichten Studie hat die amerikanische Managementberatung Hewitt auf Basis einer Befragung unter 500 Großunternehmen errechnet, dass diejenigen Unternehmen schneller wachsen, die über eine Strategie für die Auslagerung von Geschäftsprozessen verfügen.

### ***Positionierung im „Business Innovation Partnership Markt“***

Was also können Beratungshäuser in Deutschland tun, um hier Überzeugungsarbeit zu leisten und sich gleichzeitig auf diesem Markt zu positionieren? Wie sehen die Erfolgsfaktoren aus? Wie sollten sich mittlere und große Beratungshäuser in diesem Markt aufstellen? Welche Möglichkeiten haben insbesondere die Klein – und Kleinstunternehmen auf der Angebotseite?

#### *Mittlere und große Beratungshäuser*

Mittlere und große Beratungshäuser können sich über eine exzellente Kundenakquise und – bindung, Referenzen und Beziehungsnetzwerke im Markt positionieren. Sie verfügen im Gegensatz zu Klein – und Kleinstunternehmen über personelle und finanzielle Ressourcen zur Geschäftsanbahnung.

Bezüglich der Kontaktaufnahme gibt es eine Reihe von Erfolgsfaktoren, zu denen neben gut gemachten Unterlagen und einem professionellem Auftreten die Beantwortung folgender Fragen im Vorfeld des ersten Kundentermins gehören:

1. Wer ist mein Kunde?

Research über das Unternehmen und sein Marktumfeld ist unerlässlich als Vorbereitung für ein Gespräch. Größe, Umsatz – und Mitarbeiterentwicklung sowie die Unternehmensstrategie und –ziele gehören ebenso zur Vorbereitung wie ein Überblick über die aktuell in dem jeweiligen Markt herrschenden Bedingungen.

2. Mit wem rede ich?

Idealerweise informiert man sich im Vorfeld des Gesprächs über den jeweiligen Gesprächspartner und seine Stellung im Unternehmen, um sich auf die potentiellen Erwartungen des Kunden an das Gespräch einzustellen.

3. Welchen Nutzen kann ich dem jeweiligen Kunden bringen?

In jedem Fall muss die Kostenstruktur des Anbieters mit der des potentiellen Kunden kongruent sein. Für den Kunden muss deutlich werden, welchen Wertschöpfungsbeitrag die Beraterleistung darstellt und der Wert muss in einem für ihn gesunden Kosten-Leistungsverhältnis stehen. Für mittelständische Kunden kreisen die Beratungsbedarfe um die Felder Gründung, Finanzierung, Prävention und Lösung von Unternehmenskrisen, Unternehmensnachfolge sowie Existenzsicherung. Idealerweise bindet man im Gespräch sein Angebot an eines dieser Themenfelder.

4. Wie kann ich Vertrauen schaffen?

Persönliche Beziehungen und Kundenreferenzen als Einstieg in das Gespräch sind Grundlage für die Entwicklung einer Vertrauensbasis. Die Transparenz des Angebots sowie der darin enthaltenen Leistungen sind ebenso unerlässlich.



## Kleine Unternehmensberater + Einzelberater

Für Einzel- und kleine Unternehmensberatungen stellt sich die Kundenakquise aufgrund der oft begrenzten Ausstattung mit Personal und Finanzen anders dar. Der strukturierte Netzwerkaufbau ist eine Möglichkeit, die eigene Expertise in einem breiten Kundenkreis bekannt zu machen.

Was ist darunter zu verstehen?

### 1. Aufbau eines Lieferantennetzwerks:

Im Projektfall sind Netzwerke mit Kollegen aus den gleichen oder verschiedenen Branchen ein Vorteil. Gemeinsam können eine größere Breite an Aufgaben mit Qualität bedient werden, die man persönlich oder durch sein Unternehmen nicht abdeckt. Netzwerke sind kosteneffizient, weil kleine Beratungen oder Einzelberater den Kundenbedürfnissen entsprechende Expertise nicht dauerhaft vorhalten müssen. Voraussetzung ist allerdings, dass die Qualität der Partner gut einschätzbar ist. Daraus resultieren auch die potentiellen Nachteile, denn bei jedem Projekt riskiert der Einzelne für die Mängel der Netzpartner mit verantwortlich zu sein (Beraterhaftung).

### 2. Aufbau eines Beziehungsnetzwerks:

Dies dient zur Kontaktherstellung sowie indirekt zur Kundengewinnung und als Türöffner. Es empfiehlt sich, Kontakte als Schneeballsystem nutzen. Immens wichtig ist dabei immer wieder, die Kompetenz und Qualität überzeugend darzulegen. Dabei spielt beim Einzelberater auch sehr stark die „persönliche Sympathie“ zur Kontaktperson und zum Kunden eine Rolle.

### 3. Aufbau eines Kompetenznetzwerks:

Diese lassen sich durch Herausstellen der Fachkompetenz aufbauen: Über die IHKs und andere Institutionen, besteht eine Möglichkeit, sich im Gesamtmarkt zu positionieren. Dort gibt es ein Arbeitskreis-Netzwerk der Berater und anderer Branchen als inneren Kreis. Die Berater betreiben dort quasi Beratung für die Beratung. Dazu gehören Themen oder AK's für

- Unternehmensgründung
- Finanzierung
- Prävention
- Nachfolge
- Prozess- und Organisationsberatung
- andere

Durch strukturiertes Networking sollte man versuchen darzustellen, wo die eigenen Kompetenzen und Qualifikationen sind.

Strukturiertes Networking bedeutet:

- Networking bietet keine Erfolgsgarantie
- Viel Arbeit
- Potentielle Ansprechpartner sollen über die eigene Arbeit informiert werden

### **Teilnehmer der Arbeitsgruppe**

<b>Name</b>	<b>Firma</b>	<b>Emailadresse</b>
Waltraud Dehning	Expert Net Consulting GmbH Pricewaterhousecoopers	<a href="mailto:waltraud.dehning@branta.de">waltraud.dehning@branta.de</a>
Reiner Dickmann	AG	<a href="mailto:reiner.dickmann@de.pwc.com">reiner.dickmann@de.pwc.com</a>
Dr. Svenja Falk	Accenture GmbH Gesellschaft f.	<a href="mailto:svenja.falk@accenture.com">svenja.falk@accenture.com</a>
Matthias Friebel	Wirtschaftsökologie Institut für Humangeografie	<a href="mailto:M.Friebel.GWOE@t-online.de">M.Friebel.GWOE@t-online.de</a>
Dr. Johannes Glückler	Johann Wolfgang Goethe- Universität Frankfurt	<a href="mailto:glueckler@em.uni-frankfurt.de">glueckler@em.uni-frankfurt.de</a>
Karen Hoyndorf	Accenture GmbH	<a href="mailto:karen.hoyndorf@accenture.com">karen.hoyndorf@accenture.com</a>
Frank Nagel	Art Consulting	<a href="mailto:fn@artconsult.de">fn@artconsult.de</a>
Juliane Pochowski	personal BERATER +	<a href="mailto:j.pochowski@search-partners.de">j.pochowski@search-partners.de</a>
Reinhard Rau	Optimum Consulting	<a href="mailto:reinhard.rau@optimum-consulting.de">reinhard.rau@optimum-consulting.de</a>
Alfred Rehwald	ipc Management GmbH	<a href="mailto:alfred.rehwald@ipc-m.com">alfred.rehwald@ipc-m.com</a>
Hans-Joachim Reinhardt	IHK Frankfurt am Main	<a href="mailto:h.reinhardt@frankfurt-main.ihk.de">h.reinhardt@frankfurt-main.ihk.de</a>
Burkhard Schneider	Burcon Consult GmbH Rechtsanwältin, Frankfurt am Main	<a href="mailto:burkhard.schneider@burcon.de">burkhard.schneider@burcon.de</a>
Elgin Steuber	Comsol	<a href="mailto:elgin.steuber@t-online.de">elgin.steuber@t-online.de</a>
Urs Weidmann	Unternehmenslösungen	<a href="mailto:uweidmann@comsolag.de">uweidmann@comsolag.de</a>

---

<sup>1</sup> Vergl. Business Process Outsourcing Leitfaden. BPO als Chance für den Standort Deutschland, Bitkom 20. September 2005

<sup>2</sup> Vergleiche Fink, Köhler, Scholtissek 2004

<sup>3</sup> Vergleiche FAZ.net, 29. April 2005

<sup>4</sup> Fink, Köhler, Scholtissek 2004

<sup>5</sup> Es gibt in etwa 200 verschiedene Definitionen des Begriffs Mittelstand. Hier wird die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) zugrunde gelegt.

<sup>6</sup> Hessischer Mittelstandbericht 2004

<sup>7</sup> Grote 2004

<sup>8</sup> Felsenstein et al. 2002

<sup>9</sup> Vergleiche Unternehmensnahe Dienstleistungen im Rhein-Main-Gebiet, Forschungs- und Entwicklungsgesellschaft Hessen mbH 2001. Zu den unternehmensnahen Dienstleistungen werden Außerdem gezählt: Datenverarbeitung – und Datenbanken; Rechts- und Steuerberatung, Markt- und Meinungsforschung, Werbung, Architektur- und Ingenieurbüros (Auswahl).

<sup>10</sup> Glückler 2004a

<sup>11</sup> Vergleiche Glückler 2004b

<sup>12</sup> Keeble und Nachum 2002

<sup>13</sup> Glückler 2004c

<sup>14</sup> Glückler 2004c

<sup>15</sup> BDU 2005

<sup>16</sup> Kennedy Information Research Group 2002

<sup>17</sup> Vergleiche Mohe 2005

## **Literatur**

BDU, 2005, Facts & Figures zum Beratermarkt 2004. Bonn: BDU e.V.

Fink, Dietmar; Köhler, Thomas; Scholtissek, Stephan: Die dritte Revolution der Wertschöpfung,  
München 2004

Glückler, J., 2004a, Reputationsnetze. Zur Internationalisierung von Unternehmensberatern. Eine  
relationale Theorie. Bielefeld: transcript.

Glückler, J., 2004b, Unternehmensberatung – Reputation, Netzwerke, Honorare und  
Unternehmenserfolg. Frankfurt: Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie.

Glückler, J., 2004c, Geographien der Vernetzung und Skalen der Globalisierung: Das Beispiel der  
Unternehmensberatung in Frankfurt. *Petermanns Geographische Mitteilungen*, 148: 28-37.

Kennedy Information Research Group, 2002, *The Global Consulting Market Place. Key Date,  
Forecasts and Trends* Fitzwilliam, New Hampshire: Kennedy Information, Inc.

Grote, M., 2004, Die Entwicklung des Finanzplatzes Frankfurt seit dem Zweiten Weltkrieg - Eine  
evolutionsökonomische Untersuchung. Berlin: Duncker & Humblot.

Felsenstein, D., Schamp, E. W., Shachar, A. (Hrsg.), 2002, Emerging Nodes in the Global  
Economy: Frankfurt and Tel Aviv Compared. Dordrecht: Kluwer

Keeble, D., Nachum, L., 2002, Why do business service firms cluster? Small consultancies,  
clustering and decentralization in London and Southern England. *Transactions of the Institute  
of British Geographers*, 27: 67-90.

Mohe, Michael (Hrsg.) 2005: Innovative Beratungskonzepte, Rosenberger