

Benchmarks in der Unternehmensberatung 2010/2011



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Kurzüberblick	3
Methodik der Studie	10
Benchmarks in der Unternehmensberatung	13
Mitarbeiterstruktur	14
Leitungsspanne	15
Anteil freier Mitarbeiter	17
Fluktuationsrate	19
Erstanstellungsquote	21
Weiterbildungskosten pro Berater	23
Vertriebs- und Marketingaktivitäten	25
Umsatzverteilung	26
Projektvolumen	28
Erfolgsabhängige Vergütung	30
Pitch-Quote	32
Häufigkeit von Marketingaktivitäten	34
Effizienz der Marketingaktivitäten	36
Corporate Social Responsibility (CSR)	37
Produktivität und Honorare	38
Arbeitszeitverteilung	39
Beraterwertschöpfung	43
Mitarbeiterwertschöpfung	46
Positionswertschöpfung	48
Tageshonorar	51
Finanzkennzahlen	54
Bilanzzahlen	55
Return on Investment (ROI)	57
Auftragsreichweite	59
Gesamtkostenaufstellung	62
Sonstige betriebliche Aufwendungen	66
Personalausgaben	67
Umsatzrendite (EBT-Marge)	69
Debitorenlaufzeit	72
Forderungsausfallquote	75
Anhang	77
Definitionen zur Unterteilung der Kennzahlen	78
Grafikverzeichnis	79
Tabellenverzeichnis	81
Impressum	83

Methodik der Studie

Die Studie „Benchmarks in der Unternehmensberatung 2011/2012“ untersucht relevante Kennzahlen aus den vier Bereichen Mitarbeiterstruktur, Vertriebs- und Marketingaktivitäten, Produktivität und Honorare sowie Bilanzierung und Gewinn- und Verlustrechnung (GuV).

Grundlage der Benchmarking-Studie ist eine Marktbefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum Juni und Juli 2011. Von rund 10.000 angeschriebenen Unternehmen aus der gesamten Unternehmensberatungsbranche wurden 220 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt. Hiervon waren 195 verwertbar. Dies entspricht einer Rücklaufquote von circa 2 Prozent.

Zur Erfassung der Kennzahlen aus den vier in der Studie untersuchten Bereichen war zuvor ein 30 Fragen umfassender Fragebogen entwickelt worden. Der Betrachtungszeitraum der Studie sind die Geschäftsjahre 2010 und 2011.

Datenanalyse

Zur Interpretation der Daten werden folgende statistische Kennwerte herangezogen:

Mittelwert	Das arithmetische Mittel, das Verhältnis der Summe der Fälle zur Anzahl der Fälle
Median / 2. Quartil	Der Wert, der die Häufigkeitsverteilung aller vorkommenden Werte in zwei gleichgroße Teile teilt
1. Quartil	Das untere Quartil, das die Häufigkeitsverteilung aller vorkommenden Werte zwischen den niedrigsten 25 Prozent und den höchsten 75 Prozent der Werte trennt
3. Quartil	Das obere Quartil, das die Häufigkeitsverteilung aller vorkommenden Werte zwischen den niedrigsten 75 Prozent und den höchsten 25 Prozent der Werte trennt
4. Quartil / Maximum	Der höchste in der Verteilung vorkommende Wert

Beispiel: Mitarbeiterwertschöpfung (Seite 50)

Die 195 teilnehmenden Unternehmensberatungen haben Mitarbeiterwertschöpfungen von 16.000 Euro bis 500.000 Euro pro Mitarbeiter. **Der Mittelwert** aller Mitarbeiterwertschöpfungen liegt bei 125.000 Euro und entspricht dem Verhältnis der Summe aller Mitarbeiterwertschöpfungen der Unternehmensberatungen zur Anzahl der teilnehmenden Unternehmensberatungen.

Der **Median beziehungsweise das 2. Quartil** der Mitarbeiterwertschöpfung liegt bei 112.000 Euro. Der Median teilt die Verteilung genau in der Mitte. Damit haben genau 50% der Unternehmensberatungen eine Mitarbeiterwertschöpfung von maximal 112.000 Euro, die andere Hälfte von mindestens 112.000 Euro.

Das **1. Quartil** der Mitarbeiterwertschöpfung liegt bei 80.000 Euro. Insgesamt ein Viertel der Unternehmensberatungen weist damit eine Mitarbeiterwertschöpfung von maximal 80.000 Euro auf, 75% der Unternehmensberatungen haben eine Mitarbeiterwertschöpfung über diesem Wert.

Das **3. Quartil** der Mitarbeiterwertschöpfung entspricht 155.000 Euro. 75% der Unternehmensberatungen haben damit eine Mitarbeiterwertschöpfung von bis zu 155.000 Euro, das verbleibende Viertel der Unternehmensberatungen weist eine Mitarbeiterwertschöpfung auf, die über diesem Wert liegt.

Das **Maximum beziehungsweise das 4. Quartil** beträgt 500.000 Euro. Das bedeutet, dass mindestens eine Unternehmensberatung eine Mitarbeiterwertschöpfung von 500.000 Euro erreicht.

Klassifizierung der Unternehmensberatungen

Das breite Spektrum der Dienstleistung Unternehmensberatung wird klassischerweise – so auch vom BDU – in vier Beratungsfelder unterteilt. Diese sind Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung sowie Human-Resources-Beratung.

Als drittes Kriterium wurde die Rechtsform der jeweiligen Unternehmensberatungen erfasst. Unterschieden wird hierbei zwischen „Kapitalgesellschaften“ und „Anderen Rechtsformen“. Diese Unterscheidung kommt bei der Darstellungen der Kennzahlen aus dem Bereich Bilanzierung und GuV zur Anwendung.

Studienteilnehmer

Die teilnehmenden Unternehmensberatungen sind relativ homogen über die vier Größenklassen verteilt:

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsgröße

Jahresumsatz	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
bis 250.000 €	53	28%
250.000 € bis 750.000 €	60	31%
750.000 € bis 2,5 Mio. €	42	21%
über 2,5 Mio. €	40	20%

Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen bei der Zuordnung zu den Beratungsschwerpunkten, ergibt sich folgende Verteilung der Unternehmensberatungen:

Tabelle 2: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsschwerpunkt

Beratungsschwerpunkt	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
Strategieberatung	118	61%
Organisations-/ Prozessberatung	124	63%
Human-Resource	27	14%
IT	19	10%

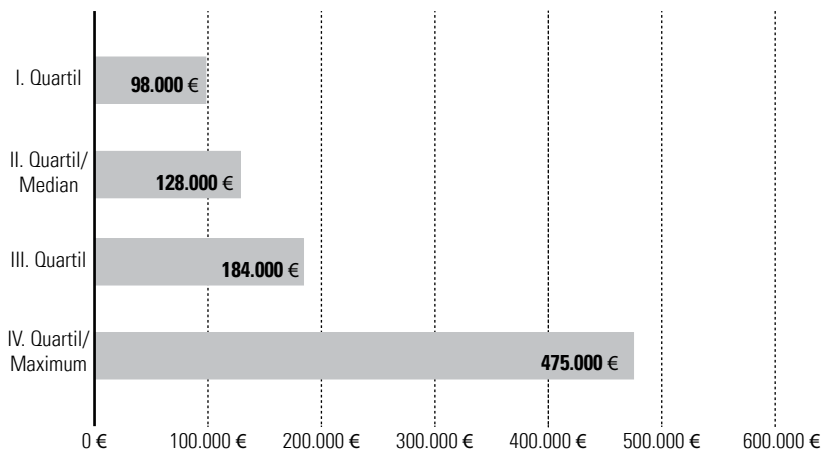
Die Mehrheit der befragten Unternehmensberatungen (57 Prozent) war als Kapitalgesellschaft organisiert.

Die Beraterwertschöpfung gibt an wie produktiv Berater einer Unternehmensberatung durchschnittlich bei der Umsatzgenerierung sind. Die Kennzahl berechnet sich aus dem Verhältnis von Umsatz aus Beratungstätigkeiten abzüglich Fremdleistungen zur Anzahl festangestellter Berater.

Im Schnitt erwirtschaftet ein Berater 128.000 Euro im Jahr. In den größten Unternehmensberatungen sowie in Human-Resource-Beratungen wird eine vergleichsweise höhere Beraterwertschöpfung erzielt. Insgesamt acht Prozent der Unternehmensberatungen haben eine Beraterwertschöpfung von über 250.000 Euro.

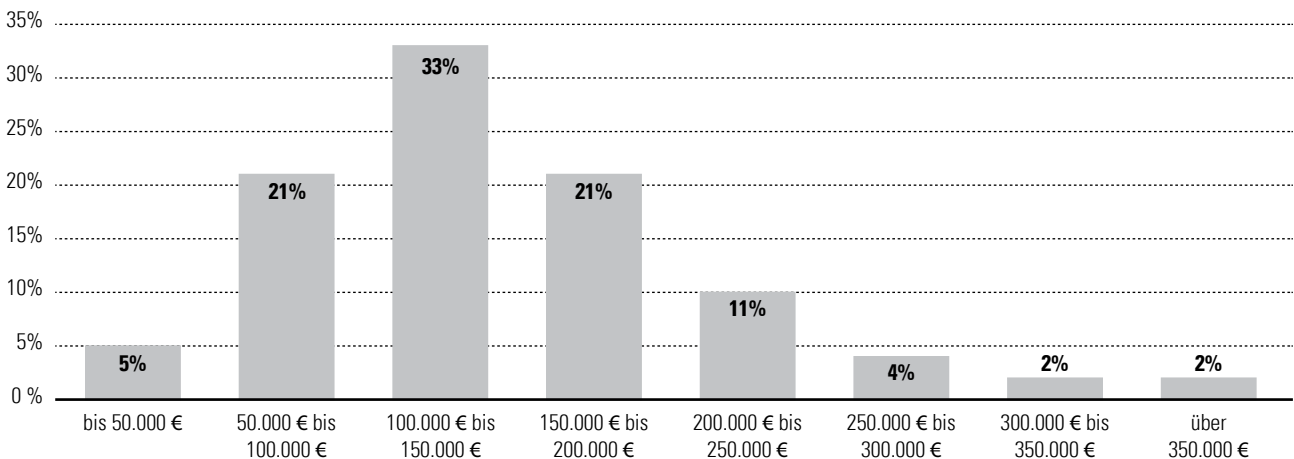
Durchschnittlich erwirtschaftet ein Berater 128.000 Euro Umsatz pro Jahr. In 25 Prozent der Unternehmensberatungen generiert ein einzelner Berater jedoch im Schnitt nur maximal 98.000 Euro an Umsatz. In der Unternehmensberatung mit der höchsten Beraterwertschöpfung steuert ein einzelner Berater 475.000 Euro an Umsatz im Jahr bei. Die Top-25% der Unternehmensberatungen erreichen Beraterwertschöpfungen von über 184.000 Euro.

Grafik 29: Beraterwertschöpfung in Euro, Quartile

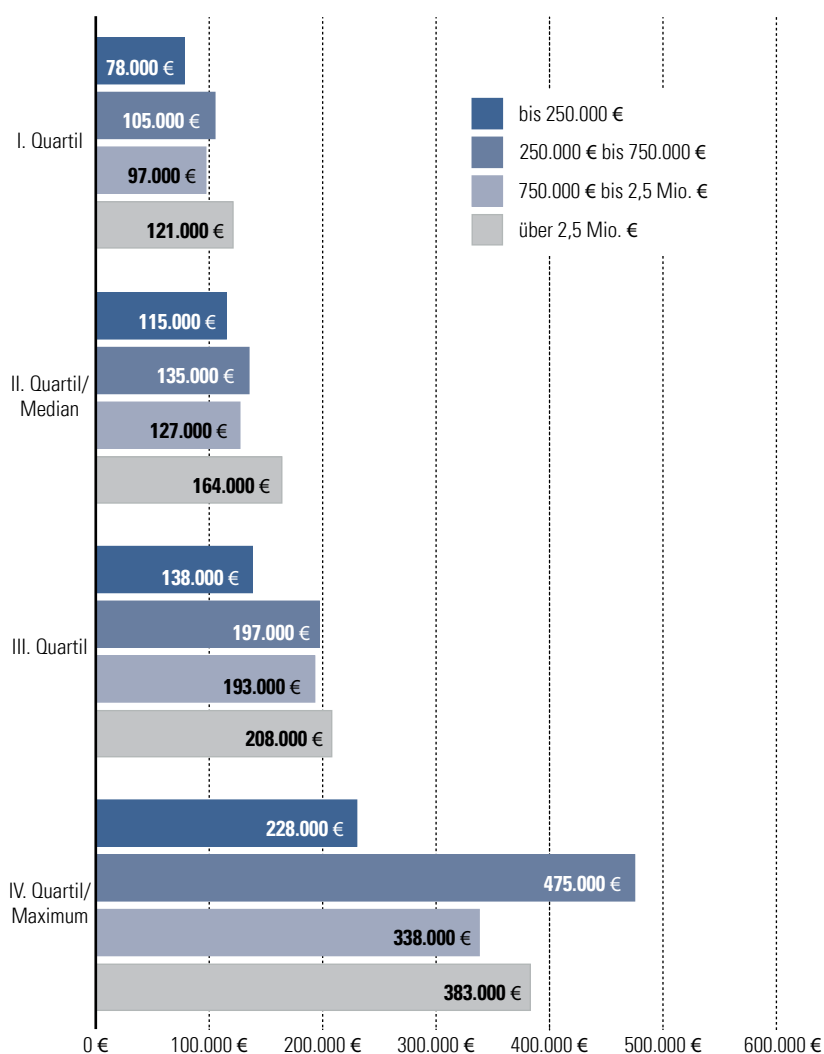


Mehr als die Hälfte der Unternehmensberatungen haben eine

Grafik 30: Verteilung der Beratungen nach Beraterwertschöpfung in Euro



Grafik 31: Beraterwertschöpfung nach Beratungsgröße in Euro, Quartile



Beraterwertschöpfung zwischen 100.000 Euro und 200.000 Euro.

Am unteren Ende der Verteilung befinden sich fünf Prozent der Unternehmensberatungen. Die Berater dieser Beratungen generieren im Schnitt maximal 50.000 Euro Umsatz. Acht Prozent der Unternehmensberatungen bilden mit über 250.000 Euro Jahresumsatz pro Berater das obere Ende der Verteilung.

Unternehmensberatungen mit einem Jahresumsatz von maximal 250.000 Euro haben die niedrigste Beraterwertschöpfung.

Die kleinsten Unternehmensberatungen mit einem Jahresumsatz von maximal 250.000 Euro haben mit durchschnittlich 115.000 Euro die niedrigste Beraterwertschöpfung. Berater in der größten Größenklasse (über 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz) erwirtschaften im Schnitt den meisten Umsatz für Unternehmensberatungen (164.000 Euro). In den mittleren Größenklassen kommen Unternehmensberatungen durchschnittlich auf 135.000 Euro beziehungsweise in der nächstgrößeren Größenklasse auf 127.000 Euro Umsatz pro Berater.

Die Unternehmensberatung mit der höchsten Beraterwertschöpfung erzielt 475.000 Euro Umsatz pro Berater.

Die höchste Beraterwertschöpfung von 475.000 Euro wird von einer Unternehmensberatung aus der zweitkleinsten Größenklasse erreicht. In der kleinsten Größenklasse der Unternehmensberatungen (Jahresumsatz von maximal 250.000 Euro) liegt das Maximum mit 228.000 Euro pro Berater bei weniger als der Hälfte und stellt den vergleichsweise niedrigsten Höchstwert der einzelnen Größenklassen dar.

Strategieberater und Organisations- und Prozessberater haben eine ähnliche Wertschöpfung.

Strategieberatungen erwirtschaften nahezu die gleichen Umsätze pro Berater wie Organisations- und Prozessberatungen. Im Mittel generiert ein Strategieberater 121.000 Euro und ein Berater einer Organisations- und Prozessberatung 126.000 Euro Umsatz pro Jahr. Die Top-25% beider Beratungsfelder erreichen Werte von mindestens 170.000 Euro.

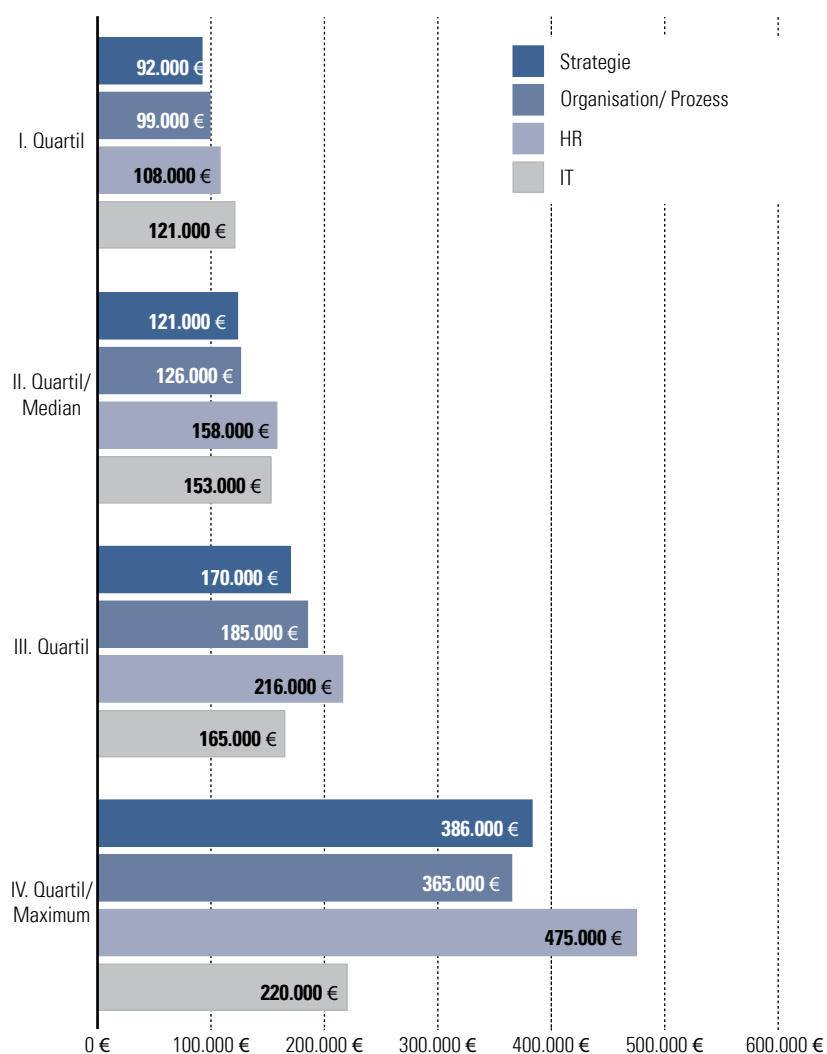
IT- und HR-Beratungen ähneln sich nur im Mittelwert bei knapp über 150.000 Euro.

Human-Resource-Beratungen (158.000 Euro) und IT-Beratungen (153.000 Euro) kommen auf ein fast identisches Mittel in der Beraterwertschöpfung. Allerdings unterscheidet sich die Verteilung der Unternehmensberatungen innerhalb der Beratungsschwerpunkte erheblich. Die Top-25% der Unternehmensberatungen mit Schwerpunkt Human-Resources generieren mindestens 216.000 Euro pro Berater. Im Vergleich dazu erreichen die 25 Prozent der besten IT-Beratungen Werte zwischen 165.000 bis 220.000 Euro.

Die höchste Beraterwertschöpfung wird von einer Human-Resource-Beratung erreicht.

Beim Vergleich der Unternehmensberatungen mit der jeweils höchsten Beraterwertschöpfung liegen die Human-Resource-Beratungen mit 475.000 Euro pro Berater vorne. Gefolgt von Strategie- und Organisations- und Prozessberatungen, die mit 386.000 bzw. 365.000 Euro vor den IT-Beratungen liegen.

Grafik 32: Beraterwertschöpfung nach Beratungsschwerpunkt in Euro, Quartile



Grafik 1: Mitarbeiteranzahl pro Partner, Mittelwert	15
Grafik 2: Mitarbeiteranzahl pro Partner nach Beratungsgröße, Mittelwert	16
Grafik 3: Verhältnis von festangestellten zu freien Mitarbeitern in Prozent, Mittelwert	17
Grafik 4: Anteil freier Mitarbeiter an Gesamtmitarbeitern in Prozent der jeweiligen Hierarchieebenen, nach Beratungsgröße	18
Grafik 5: Fluktuationsrate nach Beratungsgröße in Prozent, Mittelwert	19
Grafik 6: Durchschnittliche Fluktuationsrate nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	19
Grafik 7: Verteilung der Beratungen nach Fluktuationsrate in Prozent	20
Grafik 8: Ersteinstellungsquote nach Beratungsgröße in Prozent, Mittelwert	21
Grafik 9: Ersteinstellungsquote nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	21
Grafik 10: Verteilung der Beratungen nach Weiterbildungskosten pro Berater in Euro	23
Grafik 11: Weiterbildungskosten pro Berater nach Beratungsgröße in Euro, Mittelwert	24
Grafik 12: Weiterbildungskosten pro Berater nach Beratungsschwerpunkt in Euro, Mittelwert	24
Grafik 13: Umsatzverteilung in Prozent, Mittelwert	26
Grafik 14: Umsatzverteilung aus Beratungstätigkeit nach Beratungsgröße in Prozent, Mittelwert	26
Grafik 15: Umsatzverteilung aus Beratungstätigkeit nach Beratungsschwerpunkt, in Prozent, Mittelwert	27
Grafik 16: Projektvolumen nach Beratungsgröße in Euro, Median	28
Grafik 17: Projektvolumen nach Beratungsschwerpunkt in Euro, Median	28
Grafik 19: Verteilung der Beratungsgesellschaften nach Anteil von Projekten mit erfolgsabhängiger Vergütung in Prozent	30
Grafik 18: Anteil der Projekte mit erfolgsabhängiger Vergütung in Prozent, Mittelwert	30
Grafik 20: Verteilung der Beratungen nach Anteil der Pitches in Prozent	32
Grafik 21: Anteil der Pitches nach Beratungsgröße in Prozent, Median	33
Grafik 22: Verwendungshäufigkeit Marketingaktivitäten in Prozent, Mittelwert	34
Grafik 23: Effizienz der Marketingaktivitäten auf einer Skala von 1 (ineffizient) bis 5 (sehr effizient), Mittelwert	36
Grafik 24: Häufigkeit von CSR-Aktivitäten in Prozent, Mittelwert	37
Grafik 25: Anteil abgerechneter Beratertage an der Jahresarbeitszeit von Partnern in Prozent, Mittelwert	39
Grafik 26: Anteil abgerechneter Beratertage an der Jahresarbeitszeit von Projekt Managern in Prozent, Mittelwert	39
Grafik 27: Anteil abgerechneter Beratertage an der Jahresarbeitszeit von Consultants in Prozent, Mittelwert	40
Grafik 28: Anteil abgerechneter Beratertage an der Jahresarbeitszeit von Analysts in Prozent, Mittelwert	40
Grafik 30: Verteilung der Beratungen nach Beraterwertschöpfung in Euro	43
Grafik 29: Beraterwertschöpfung in Euro, Quartile	43
Grafik 31: Beraterwertschöpfung nach Beratungsgröße in Euro, Quartile	44
Grafik 32: Beraterwertschöpfung nach Beratungsschwerpunkt in Euro, Quartile	45
Grafik 33: Mitarbeiterwertschöpfung in Euro, Quartile	46
Grafik 34: Mitarbeiterwertschöpfung nach Beratungsgröße in Euro, Median	46
Grafik 35: Mitarbeiterwertschöpfung nach Beratungsschwerpunkt in Euro, Median	47
Grafik 36: Positionswertschöpfung nach Hierarchieebene in Euro, Mittelwert	48
Grafik 37: Tageshonorar nach Hierarchieebene in Euro, Median	51
Grafik 38: Return on Investment nach Beratungsgröße in Prozent, Median	57
Grafik 39: Return on Investment nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Median	57
Grafik 40: Verteilung der Beratungen nach Return on Investment in Prozent	58
Grafik 41: Auftragsreichweite in Tagen, Quartile	59
Grafik 42: Auftragsreichweite nach Beratungsgröße in Tagen, Quartile	60
Grafik 43: Auftragsreichweite nach Beratungsschwerpunkt in Tagen, Quartile	61
Grafik 44: Kosten nach Kostenart, über alle Unternehmensberatungen, Mittelwert	62

Grafik 45: Kosten nach Kostenart, Strategieberatungen, Mittelwert	62
Grafik 46: Kosten nach Kostenart, Organisations- und Prozessberatungen, Mittelwert	63
Grafik 47: Kosten nach Kostenart, HR Beratungen, Mittelwert	63
Grafik 48: Kosten nach Kostenart, IT Beratungen, Mittelwert	63
Grafik 49: Aufteilung der sonstigen betrieblichen Aufwendungen in Prozent, Mittelwert	66
Grafik 50: Umsatzrentabilität in Prozent, Quartile	69
Grafik 51: Umsatzrentabilität in Prozent, Kapitalgesellschaften, Quartile	69
Grafik 53: Umsatzrentabilität, andere Rechtsformen, Quartile	70
Grafik 52: Umsatzrentabilität nach Beratungsgrößen in Prozent, Quartile	70
Grafik 54: Umsatzrentabilität nach Beratungsfeldern in Prozent, Quartile	71
Grafik 56: Verteilung der Beratungen nach Debitorenlaufzeit in Tagen	72
Grafik 55: Debitorenlaufzeit in Tagen, Quartile	72
Grafik 57: Debitorenlaufzeit nach Beratungsgröße in Tagen, Quartile	73
Grafik 58: Debitorenlaufzeit nach Beratungsschwerpunkt in Tagen, Quartile	74
Grafik 59: Forderungsausfallquote in Prozent, Quartile	75
Grafik 60: Forderungsausfallquote nach Beratungsgröße in Prozent, Mittelwert	75
Grafik 61: Forderungsausfallquote nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	76

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsgröße	12
Tabelle 2: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsschwerpunkt	12
Tabelle 3: Anzahl an Partnern nach Beratungsgröße, Mittelwert	15
Tabelle 4: Anteil Mitarbeiter nach Beratungsgröße, Mittelwert	16
Tabelle 5: Verwendungshäufigkeit Marketingaktivitäten nach Beratungsgröße, in Prozent, Mittelwert	35
Tabelle 6: Abgerechnete Beratertage nach Beratungsgröße und Hierarchieebene in Tagen pro Jahr	41
Tabelle 7: Abgerechnete Beratertage nach Beratungsschwerpunkt und Hierarchieebene in Tagen pro Jahr	42
Tabelle 8: Positionswertschöpfung nach Beratungsgröße und Hierarchieebene in Euro	49
Tabelle 9: Positionswertschöpfung nach Beratungsschwerpunkt und Hierarchieebene in Euro	50
Tabelle 10: Tageshonorar nach Beratungsgröße und Hierarchieebene in Euro	52
Tabelle 11: Tageshonorar nach Beratungsschwerpunkt und Hierarchieebene in Euro	53
Tabelle 12: Bilanz, Mittelwerte	55
Tabelle 13: Bilanz nach Beratungsgröße, Mittelwerte	56
Tabelle 14: Gesamtkostenaufstellung in Prozent vom Umsatz, nach Beratungsgröße und Rechtsform	64
Tabelle 15: Fixgehalt und Boni nach Hierarchiestufe in Euro, Mittelwert, Median, Maximum	67
Tabelle 16: Fixgehalt und Boni nach Beratungsgröße und Hierarchiestufe in Euro, Mittelwert, Median, Maximum	68

Studienleitung Jörg Murmann

**Auswertung, Dokumentation
und Satz** Andreas Tussing, Joachim Wagner, Thimo Woertge und Lars Euler
(Studentische Unternehmensberatung Galilei Consult e.V.)

Diese Ausgabe der BDU-Studie „Benchmarks in der Unternehmensberatung“ wurde sorgfältig nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Der BDU e. V. muss jedoch sämtliche Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben und Berechnungen sowie für Schäden und Nachteile, die Informationsgebern und -nutzern entstehen, ausschließen.



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Impressum

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10711 Berlin
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8934746
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 4002178, F +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de

© BDU e.V., Bonn, September 2011

ISBN 3-929313-55-3

Preis: 990,- €