

Geschäftsklimabefragung Personalberatung

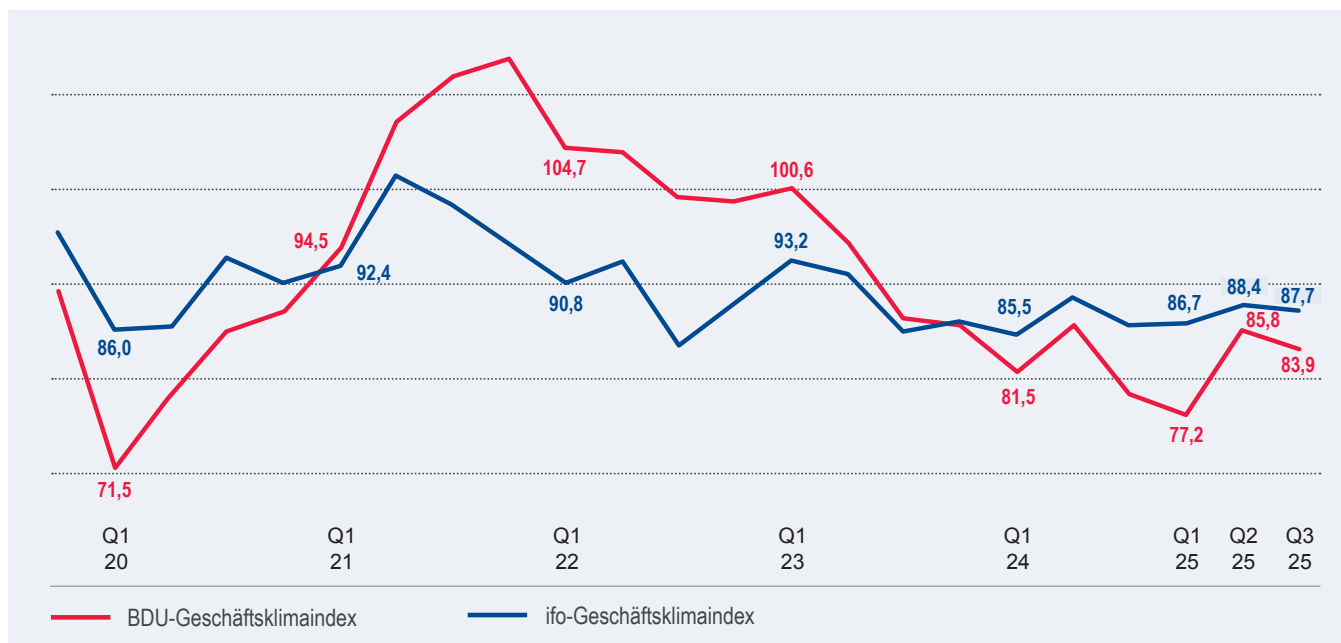
3. Quartal 2025

Management Summary

Die Branche tritt im aktuellen Quartal auf die Bremse. Nach der leichten Aufhellung im Frühjahr zeigt sich das Stimmungsbild wieder gedämpft; der BDU-Geschäftsklimaindex (GKI) gibt etwas nach. Treiber ist vor allem eine unverändert schwache Lage, während die Erwartungen knapp unter dem Gleichgewicht zwischen positiven und negativen Einschätzungen verharren. Der neue Geschäftsdynamikindex (GDI) – als Näherung für reale Aktivität – signalisiert ebenfalls ein Abbremsen. Kurz: Die Zuversicht hält nicht ganz, das Tagesgeschäft bleibt zäh; eine breite Trendwende ist (noch) nicht eingelöst.

BDU-Geschäftsklimaindex versus ifo-Index

Der GKI fällt gegenüber dem Vorquartal leicht zurück und bleibt klar unter dem Vorkrisenniveau. Im längeren Vergleich (über acht Quartale) bewegt sich die Branche damit weiterhin in einer Phase ohne klare Auf- oder Abwärtsbewegung nach dem Tiefpunkt des vergangenen Winters – ohne neuen Aufbruch. Der Blick zur Gesamtwirtschaft stützt die Lesart: Auch der ifo-Geschäftsklimaindex gab zuletzt nach; Lageurteile wurden skeptischer, die Erwartungen trübten sich ein. Richtung und Tendenz sind ähnlich, die Stärke der Schwankung in Executive Search bleibt jedoch etwas ausgeprägter – typisch für eine projektgetriebene Dienstleistungsbranche, in der Freigaben zyklisch gebündelt erfolgen.



BDU-Geschäftsdynamikindex (neu)

Der im 2. Quartal 2025 erstmalig erhobene Geschäftsdynamikindex (GDI) bündelt Geschäftslage, Geschäftserwartungen und Mandatslage und spiegelt damit die tatsächlich laufende Aktivität. Aktuell sinkt der Index mit 96,9 spürbar unter den Referenzwert (Q2 2025 = 100). Gegenüber dem Vorquartal deutet dies auf eine Abkühlung der operativen Abarbeitung hin – weniger Startsignale, längere Anbahnungen, selektivere Freigaben. Im Vergleich zum Geschäftsklimaindex laufen beide Indikatoren derzeit in dieselbe Richtung, aber mit unterschiedlicher Intensität: Der GDI fällt kräftiger als der GKI. Übersetzt: Die Stimmung bleibt „nur“ verhalten, die operative Wirklichkeit schwächelt stärker. Praktisch heißt das: Die offene, aber noch nicht gestarteten Mandate erzeugen Aktivität, aber die Umwandlung in abrechenbare Projekte zieht sich; Umsätze folgen zeitverzögert.

Treiber des Geschäftsklimas: Geschäftslage versus. Geschäftsaussichten

Die Lage ist das Problem, nicht der Blick nach vorn. Die aktuellen Lageurteile bleiben deutlich im Minus – viele Häuser berichten von dünnen Auftragsbüchern, teils langen Entscheidungswegen auf Kundenseite und von „abwechselnde Freigaben und Stopps“ in Budgets. Die Erwartungen stabilisieren zwar, rutschen aber leicht unter die Nulllinie. Das Muster entspricht einem frühen Stadium der Erholung, in dem die Erwartungskurve für gewöhnlich zuerst dreht und die Lage später nachzieht. Diesmal bleibt der „früheres Drehen der Erwartungen im Vergleich zur Lage“ klein – Hinweise auf weiter restriktive Investitionsentscheidungen in den Kundenunternehmen, aber die Umwandlung in abrechenbare Projekte zieht sich; Umsätze folgen zeitverzögert.

Unterschiede nach Größenklassen

Die Spreizung bleibt markant und plausibel: Top-25-Beratungen dämpfen den Rückgang dank breiter Branchenabdeckung und starker Markenwirkung. Ihre Lageurteile sind zwar negativ, aber deutlich weniger schwach als im Markt, die Erwartungen leicht positiv. Mitttelgroße Häuser zeigen insgesamt die stabilste Entwicklung im Auftragsbestand und fallen bei den Erwartungen am optimistischsten auf – oft getragen durch verlässliche Stammkundenbeziehungen. Kleine Beratungen verharren in einer schwachen Ausgangslage; die Erwartungen liegen bestenfalls nahe Null. Bei Einzelberatungen & Boutiquen ist die Lage deutlich negativ, die Erwartungen klar unter der Nulllinie.

		Top-25	Mittelgroße Beratungen	Kleinere Beratungen	Beratungsboutiquen
	Gesamtmarkt	1 bis ca. 7,5 Mio. €	250.000 bis 1 Mio. €	unter 250.000 €	
Aktuelle Geschäftslage					
gut	17%	21%	19%	20%	13%
schlecht	40%	32%	22%	30%	60%
Umsatzentwicklung letzte 3 Monate					
zugenommen	20%	32%	24%	23%	13%
abgenommen	66%	57%	51%	65%	73%
Aktueller Auftragsbestand					
hoch	4%	4%	9%	5%	2%
niedrig	55%	25%	40%	53%	65%
Geschäftsentwicklung kommende 6 Monate					
besser	25%	25%	31%	23%	25%
schlechter	26%	18%	15%	23%	33%
Anzahl neu akquirierter Suchmandate in den letzten 3 Monaten					
höher	20%	21%	20%	22%	17%
niedriger	51%	43%	50%	50%	54%
Verfügbarkeit qualifizierter Kandidatinnen und Kandidaten im Vergleich zum Vorjahreszeitraum					
besser	23%	18%	41%	25%	15%
schlechter	30%	25%	17%	26%	40%
Geschäftsklimaindex	83,9 (-1,9)*	88,5 (-9,8)*	92,4 (-0,1)*	87,1 (+1,9)*	76,3 (-7,4)*

*Veränderung im Vergleich zum Vorquartal in Klammern.

Indikatoren im Überblick

Geschäftslage (Ist)

Die Lage ist angespannt: Mehr Negativ- als Positivmeldungen, verhaltene Abschlussquoten, zum Teil verlängerte Entscheidungswege auf Kundenseite. Teams sollten Kapazitäten flexibel staffeln, Bench-Zeit produktiv nutzen (Research-Ausbau, Content, Relationship-Pflege) und Ursachen für Abbrüche im Prozess vom Angebot bis zum Mandatsstart konsequent analysieren (Branchenfokus, Senioritätslevel, Vergütungsfenster, In-house-Alternativen).

Quartal	Saldo	Ampel
Q3 2025	-23	●
Q2 2025	-23	●
Q1 2025	-36	●
Q4 2024	-33	●
Q3 2023	-1	●

Legende

- = über 50 – Sehr gute Geschäftslage; starke Übernachfrage
- +11 ... +50 – Gute Geschäftslage; solide Marktsituation
- -10 ... +10 – Ausgeglichene Lage; weitgehend stabil
- -49 ... -11 – Angespannte Geschäftslage; schwächere Pipeline
- = unter 50 – Kritische Lage; Auftragsmangel und Unterauslastung

Umsatzentwicklung (Letzte 3 Monate)

Die kurzfristige Umsatzentwicklung verschlechtert sich spürbar. Das ist der klassische Nachlaufeffekt: Zuerst bröckeln die Freigaben, dann schlägt es auf die Ertragsseite durch. Größere Beratungen dämpfen den Rückgang über resilientere Fee-offene, aber noch nicht gestartete, Mandates. Für den Markt heißt das: Angebotsarchitektur verschlanken.

Quartal	Saldo	Ampel
Q3 2025	-46	●
Q2 2025	-30	●
Q1 2025	-19	●
Q4 2024	-25	●
Q3 2023	+2	●

Legende

- = über 50 – Starke Umsatzsteigerungen im Quartal
- +11 ... +50 – Solides Wachstum; verbesserte Auslastung
- -10 ... +10 – Stabile Umsätze; geringe Dynamik
- -49 ... -11 – Rückläufige Umsätze; Nachfrageschwäche sichtbar
- = unter 50 – Deutlicher Umsatzrückgang; kritische Situation

Auftragsbestand

Der Bestand offener Mandate liegt deutlich unter neutral und schwächer als im Frühjahr. Für viele Häuser bedeutet das Unterauslastungsrisiken. Mittlere Anbieter stehen vergleichsweise besser da, während kleine Firmen und Boutiquen deutlich dünne Auftragsbücher melden. Operativ rückt die Priorisierung der heißesten Opportunities in den Vordergrund – inklusive eng getakteter Entscheidungsführung beim Kunden.

Quartal	Saldo	Ampel
Q3 2025	-51	●
Q2 2025	-50	●
Q1 2025	-51	●
Q4 2024	-52	●
Q3 2023	-17	●

Legende

- = über 50 – Sehr hoher Auftragsbestand; langfristig gesichert
- +11 ... +50 – Solider Auftragsbestand; gute Auslastung
- -10 ... +10 – Angemessener Bestand; leichte Unsicherheiten möglich
- -49 ... -11 – Dünner werdende Pipeline; Auslastungsrisiken
- = unter 50 – Kaum offene Mandate; Unterauslastung wahrscheinlich

Geschäftsaussichten (6 Monate)

Die Erwartungen sind auf neutral zurückgefallen. Das ist kein Bruch, aber ein Warnsignal: Die im Frühjahr erhoffte Beschleunigung materialisiert sich nicht automatisch. Wer jetzt die offene, aber noch nicht gestartete Mandate aktiv „wärmt“ (Check-ins, Pre-Briefings, Kandidaten-Previews) und Entscheider über den kritischen Korridor bis Jahresende führt, kann trotzdem Momentum erzeugen.

Quartal	Saldo	Ampel
Q3 2025	-1	●
Q2 2025	+9	●
Q1 2025	-18	●
Q4 2024	-11	●
Q3 2023	-9	●

Legende

- = über 50 – Starker Optimismus; ausgeprägte Expansionserwartung
- +11 ... +50 – Zuversichtliche Aussichten; moderate Expansion
- -10 ... +10 – Neutrale Erwartung; erhöhte Unsicherheit
- -49 ... -11 – Pessimistische Erwartung; Abschwächung befürchtet
- = unter 50 – Deutlich negative Erwartung; Einbruch befürchtet

Mandatslage (Letzte 3 Monate)

Die Zahl neu freigegebener oder gestarteter Suchen bleibt unterdurchschnittlich und hat gegenüber Q2 nachgegeben. Besonders schwach berichten Boutiquen, aber auch kleine und mittelgroße Häuser liegen unter neutral; Top-25 halten sich am ehesten. Vertriebsseitig ist eine straffere konsequente Entscheidung, ob ein Projekt verfolgt oder abgelehnt wird angezeigt – mit spürbar stärkerer Value-Story in Richtung Dauer bis zur ersten Kandidatenliste, Kandidatenreichweite und Besetzungswahrscheinlichkeit.

Quartal	Saldo	Ampel
Q3 2025	-31	●
Q2 2025	-21	●
Q1 2025	n.a.	
Q4 2024	n.a.	
Q3 2023	n.a.	

Legende

- = über 50 – Sehr hoher Zufluss neuer Suchmandate
- +11 ... +50 – Solide Neukundengewinnung / Auftragseingang
- -10 ... +10 – Stagnierendes Neugeschäft
- -49 ... -11 – Spürbare Engpässe; höhere Suchkomplexität
- = unter 50 – Kaum neue Mandate; akute Nachfrageschwäche

Kandidatenverfügbarkeit

Der Gesamtmarkt liegt knapp unter neutral. Anders als im Frühjahr profitieren diesmal mittelgroße Häuser von einer sehr guten Verfügbarkeit, während große Anbieter leichte Knappheit sehen. Das spricht für Segment- und Profilmixe: Wer jetzt systematisch Talent-Communities pflegt und passive Kandidaten vorqualifiziert, verkürzt die Time-to-Shortlist, sobald Projekte freiwerden.

Quartal	Saldo	Ampel
Q3 2025	-7	●
Q2 2025	-4	●
Q1 2025	n.a.	
Q4 2024	n.a.	
Q3 2023	n.a.	

Legende

- = über 50 – Sehr gute Kandidatenverfügbarkeit; einfache Besetzungen
- +11 ... +50 – Gute Verfügbarkeit; Matching meist problemlos
- -10 ... +10 – Ausgewogene Verfügbarkeit; Engpässe möglich
- -49 ... -11 – Spürbare Engpässe; höhere Suchkomplexität
- = unter 50 – Kritische Verfügbarkeit; Besetzungen stark erschwert

Methodik

Der BDU-Geschäftsklimaindex für die retained Executive Search Branche ist seit 2015 der zentrale Stimmungsindikator der Personalberatungsbranche. Er wird quartalsweise erhoben und setzt sich aus zwei Komponenten zusammen: der aktuellen Geschäftslage und den Geschäftserwartungen für die nächsten sechs Monate. Beide Größen werden von den teilnehmenden Beratungsunternehmen eingeschätzt und zu einem Gesamtindex zusammengeführt (Basisjahr 2015 = 100). Der Index gibt damit Aufschluss über die Stimmung in der Branche und dient als Frühindikator für die konjunkturelle Entwicklung im Markt für Executive Search.

Der BDU-Geschäftsdynamikindex wird seit dem zweiten Quartal 2025 erhoben. Er basiert auf drei operativen Größen: Geschäftslage, Geschäftserwartungen und aktuelle Mandatslage. Während der Geschäftsklimaindex die Stimmungslage der Branche abbildet, misst der Geschäftsdynamikindex die tatsächliche Aktivität im Markt – also, wie viel Bewegung aktuell in den Auftragsbüchern und Projekten spürbar ist. Gemeinsam ergeben beide Indizes ein vollständigeres Bild: Der Geschäftsklimaindex spiegelt die Erwartungen und die Einschätzung der Branche wider, der Geschäftsdynamikindex zeigt, ob sich diese Erwartungen bereits in realer Dynamik niederschlagen.

Zum Vergleich wird regelmäßig auch der ifo-Geschäftsklimaindex herangezogen. Er gilt als einer der wichtigsten Frühindikatoren für die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und basiert auf monatlichen Befragungen von rund 9.000 Unternehmen aus Industrie, Bau, Handel und Dienstleistungen.

Impressum

Konzept und Inhalt

Jörg Murmann

Layout und Satz

www.kaufmannndesign.de

Diese Ausgabe der BDU-Geschäftsklimabefragung für die Retained-Executive-Search-Branche 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.

Grundsätzlich wird im Rahmen der Dokumentation genderneutrale Sprache eingesetzt. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Funktions- und Personenbezeichnungen sowie personenbezogenen Hauptwörtern gelegentlich das generische Maskulinum verwendet.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) e. V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29
53227 Bonn
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Düsseldorfer Straße 38
10707 Berlin
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8928474
berlin@bdu.de

82, rue de la Loi
B-1040 Brüssel
T +32 2 400 21 78
F +32 2 400 21 79
europe@bdu.de

WWW.BDU.DE

