

BDU-Studie



# Facts & Figures

zum Beratermarkt 2014/2015



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.



*»Die digitale Vernetzung verändert Unternehmen in Industrie und Wirtschaft grundlegend. Betroffen sind sowohl Prozesse, Organisationsstrukturen, Mitarbeiterentwicklung als auch ganze Geschäftsmodelle. Unternehmensberatungen unterstützen ihre Klienten dabei, die notwendigen Anpassungen durchzuführen sowie die neuen Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen. Parallel treiben sie hinsichtlich der digitalen Anforderungen auch Veränderungen in den eigenen Consultingfirmen dynamisch voran.«*

*Hans-Werner Wurzel, BDU-Präsident*

<b>Unternehmensberatungsmarkt 2014</b>	4
<b>Studienmethodik</b>	4
<b>Beratungsfelder</b>	9
<b>Klientenbranchen</b>	10
<b>Markt 2014 inklusive beratungsnaher Dienstleistungen und Personalberatung</b>	11
<b>Ausblick 2015</b>	12
<b>Trendthesen</b>	15
<b>Anhang Studienlegende</b>	21
<b>Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.</b>	22

# Unternehmensberatungsmarkt 2014

## Studienmethodik

Grundlage der jährlichen Studie „Facts & Figures zum Beratermarkt“ ist eine Marktbefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU von Dezember 2014 bis Januar 2015. An der Marktstudie haben sich rund 540 Beratungsgesellschaften aller Größenordnungen aus der gesamten Consultingbranche beteiligt. Die Befragung wurde als Online-Befragung durchgeführt und durch schriftliche Interviews mit ausgewählten Branchenexperten ergänzt. Die Marktstudie liefert aktuelle Kennzahlen der Consultingbranche, so zum Beispiel zur Marktentwicklung oder zu den Klientenbranchen. Ein Trendthesenteil rundet die Untersuchung ab.

Im Zentrum der BDU-Marktbefragung steht das breite Spektrum der Dienstleistung Unternehmensberatung. Als Grundlage erfolgt dabei die Einteilung des Marktes in die klassischen vier Beratungsfelder Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung sowie Human-Resources-Beratung. Eine Studienlegende am Ende der Studie gibt einen Überblick über die typischen Beratungsangebote, die diesen Beratungsfeldern zugeordnet sind.

Ergänzend enthalten die Facts & Figures in knapper Form Kennzahlen zu unternehmensberatungsnahen Dienstleistungen: Beispielsweise zur IT-Beratung (z.B. Outsourcing, Softwareentwicklung) oder zur Personalberatung (Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften).

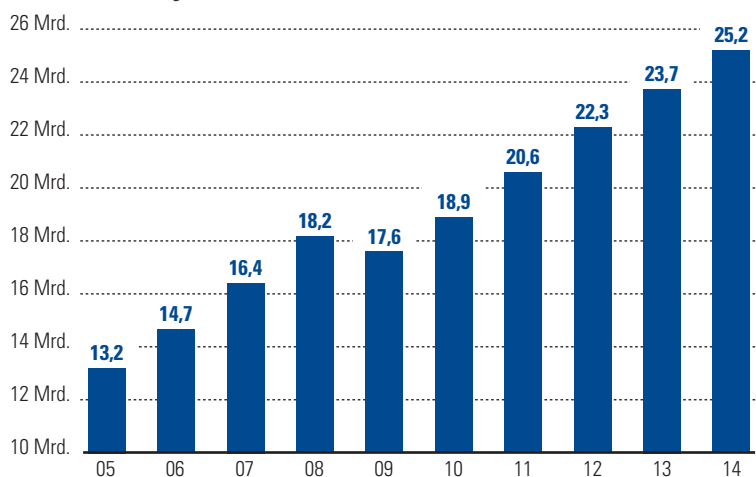
■ Die nach wie vor im weltweiten Vergleich stabile Konjunktur in der deutschen Wirtschaft und Industrie hat den Umsatz der deutschen Unternehmensberatungsbranche weiter steigen lassen. Die Branche der Strategie-, Organisations-, IT- sowie Human Resources-Berater legte beim Gesamtumsatz bis Ende 2014 auf 25,2 Milliarden Euro (2013: 23,7 Mrd. Euro) zu. Damit wurde zum fünften Mal in Folge ein Umsatzplus erzielt, nachdem die internationale Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 auch den deutschen Unternehmensberatern ein schwächeres Geschäft beschert hatte. Der Gesamtumsatz legte im Jahr 2014 um 6,4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr zu. Die Umsatzerwartung der Studienteilnehmer für dieses Geschäftsjahr aus der letztjährigen Marktstudie hatte bei vorsichtigeren 5,5

Prozent gelegen und wurde damit um immerhin einen Prozentpunkt übertroffen.

Die deutsche Wirtschaft ist im Vergleichszeitraum des Jahres 2014

um 1,5 Prozent gewachsen. Der Anstieg des Bruttoinlandsproduktes lag damit über dem Durchschnitt der vergangenen zehn Jahre. Dem schwungvollen Jahresauftakt folgte eine deutliche Schwächephase im

**Grafik 1:** Entwicklung des Branchenumsatzes von 2005 bis 2014



**Tabelle 1:** Die wichtigsten Kennzahlen 2014 im Überblick

	ab € 45 Mio. Jahresumsatz	€ 15 Mio. bis € 45 Mio.	€ 5 Mio. bis € 15 Mio.	€ 2,5 Mio. bis € 5 Mio.	€ 1 Mio. bis € 2,5 Mio.	€ 500.000 bis € 1 Mio.	€ 250.000 bis € 500.000	unter € 250.000	Gesamt- markt	Verän- derung
Umsatz in Mrd. €	10,71	2,79	1,51	2,10	2,84	1,97	1,64	1,66	25,22	6,4 %
Marktanteil in %	43,0 %	10,8 %	5,8 %	8,1 %	11,2 %	7,8 %	6,5 %	6,7 %		
Gesamtwachstum Marktsegment	5,0 %	8,4 %	9,1 %	9,6 %	6,7 %	6,6 %	6,2 %	5,3 %		
Durchschnittliches Unternehmens- wachstum	5,9 %	8,7 %	9,2 %	9,4 %	6,5 %	6,5 %	6,2 %	5,0 %		
Anzahl Beratungs- unternehmen	150	210	260	620	1.750	1.900	3.000	7.500	15.390	0,6 %
Anzahl Gesamtmitarbeiter	41.000	10.550	6.300	11.150	18.250	13.100	12.300	17.100	129.750	
Anzahl Berater davon Juniorberater	34.000 3.950	9.500 3.200	5.250 1.625	9.100 3.200	14.500 3.900	10.600 2.300	9.500 2.100	14.000 2.550	106.450 22.825	8,3 %
Anzahl Analysts/ Backoffice	7.000	1.050	1.050	2.050	3.750	2.500	2.800	3.100	23.300	

Sommer. Im letzten Quartal verbesserte sich die Lage aber wieder, so konnte ab diesem Zeitpunkt beispielsweise die Industrie wieder eine verbesserte Auftrags- und Produktionslage vermelden.

Aber vor allem die Verbraucher sorgten Dank eines Beschäftigungsrückes und steigender Löhne für Konjunkturimpulse. Der Konsum erhöhte sich um 1,1 Prozent. Gleichzeitig legte der Export um 3,7 Prozent zu. Unterstützend wirkten 2014 die sich weiterhin auf historisch niedrigem Niveau bewegendem Zinsbedingungen sowie die geringe Inflationsrate. Vor diesem Hintergrund sind auch die 2014 um 3,7 Prozent gestiegenen Ausgaben für Maschinen und Anlagen zu verstehen. Darüber hinaus sorgten die deutlich gesunkenen Kosten für Energie und die hiermit verbundenen Einsparungen

sowohl bei den privaten Haushalten als auch bei den Unternehmen für erhöhten Spielraum bei Konsum und Investitionen.

Allerdings bewegen sich die Unternehmen der deutschen Industrie und Wirtschaft im internationalen Kontext in einem höchst volatilen Umfeld, welches eine kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der eigenen Geschäfts-, Organisations- und Finanzierungsmodelle notwendig macht. Viele Beratungsprojekte sind daher dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmensberater ihre Klienten dabei unterstützen, sich auf die wandelnden Rahmenbedingungen einzustellen. Dabei liegt ein starkes Augenmerk beispielsweise auf einem professionellen Liquiditätsmanagement. Einerseits werden so finanzielle Polster für Krisenzeiten und andererseits Spielraum

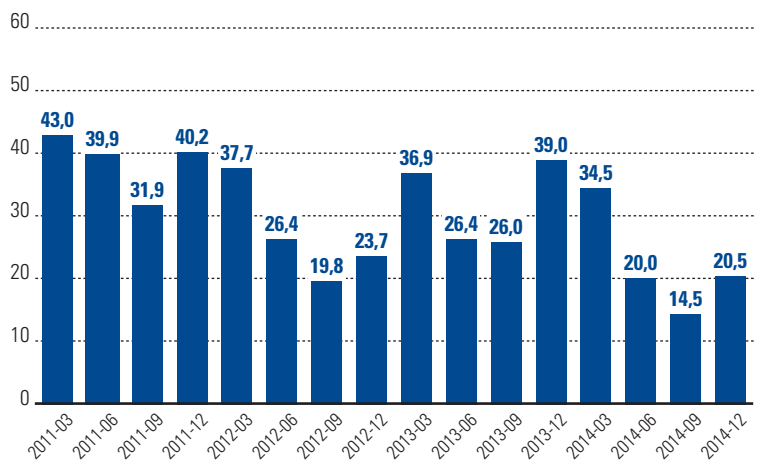
für geplantes Unternehmenswachstum oder zusätzliche Akquisitionen aufgebaut. Besonders im Maschinen- und Anlagenbau, der Automotivebranche sowie in der Chemischen Industrie laufen bei vielen Unternehmen Beratungsprojekte mit Industrie 4.0-Charakter. Häufig steht die Absicherung des eigenen Kerngeschäfts im Vordergrund. Aber auch die neuen Marktchancen, die sich aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und der veränderten Markt- und Wettbewerbsbedingungen ergeben, erweisen sich als Impulsgeber für das Unternehmensberatungsgeschäft.

Profitiert vom guten Wachstum der Unternehmensberatungsbranche haben im Jahr 2014 die Marktteilnehmer aller Umsatzklassen. Die Spanne beim Wachstum in den unterschiedlichen Größensegmenten

ist allerdings sehr unterschiedlich ausgefallen und liegt zwischen 5,0 Prozent und 9,6 Prozent. Die höchsten Wachstumsraten erzielten die Beratungsunternehmen der Größenklasse 2,5 Millionen Euro bis 5 Millionen Euro Umsatz, dort liegt das Segmentplus 2014 bei 9,6 Prozent. Mit 9,1 Prozent kommt das Segment in der Größenklasse 5 bis 15 Millionen Euro Umsatz auf einen ähnlich hohen Wert. Das geringste Segmentwachstum weisen mit 5,0 Prozent die Umsatzklasse mit den großen Marktteilnehmern mit mehr als 45 Millionen Euro sowie die Umsatzklasse der Unternehmensberatungsgesellschaften mit weniger als 250.000 Euro Jahresumsatz – in der Regel Einzelberater – mit 5,3 Prozent auf.

Knapp Dreiviertel der Consultingfirmen in der Größenklasse über 45 Millionen Euro Umsatz melde-

**Grafik 2:** Entwicklung des BDU-Geschäftsklima-Index für Unternehmensberatungen 2011–2014



ten für das Jahr 2014 eine Umsatzsteigerung gegenüber dem Vorjahr. Bei jedem fünften Beratungsunternehmen in diesem Marktsegment veränderte sich der Umsatz im Vergleich zum Vorjahr nicht. In der Größenklasse 15 bis 45 Millionen Euro verbesserte jede dritte Unterneh-

mensberatungsgesellschaft den Umsatz um mehr als 15 Prozent. Das ist der höchste Wert im Vergleich zu allen anderen Größenklassen. Rund jede vierte Unternehmensberatung mit einem Jahresumsatz unter 250.000 Euro verzeichnete im Jahr 2014 einen Umsatzrückgang,

**Tabelle 2:** Umsatzveränderung nach Größenklassen, 2014

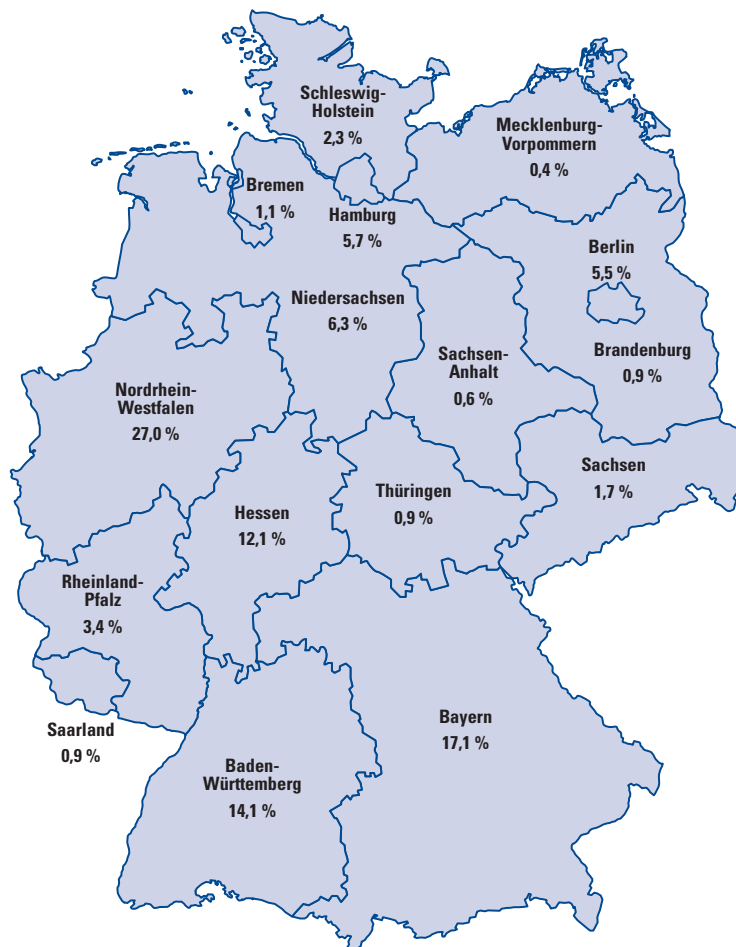
	ab € 45 Mio. Jahresumsatz	€ 15 Mio. bis € 45 Mio.	€ 5 Mio. bis € 15 Mio.	€ 2,5 Mio. bis € 5 Mio.	€ 1 Mio. bis € 2,5 Mio.	€ 500.000 bis € 1 Mio.	€ 250.000 bis € 500.000	Unter € 250.000
Zunahme über 25 %	1 %	11 %	9 %	9 %	9 %	8 %	7 %	12 %
Zunahme zwischen 20 % und 25 %	2 %	9 %	11 %	7 %	5 %	9 %	5 %	6 %
Zunahme zwischen 15 % und 20 %	10 %	13 %	7 %	13 %	9 %	11 %	6 %	5 %
Zunahme zwischen 10 % und 15 %	9 %	19 %	9 %	13 %	12 %	17 %	13 %	12 %
Zunahme zwischen 5 % und 10 %	14 %	17 %	27 %	14 %	27 %	13 %	16 %	13 %
Zunahme zwischen 0 % und 5 %	36 %	10 %	18 %	16 %	14 %	9 %	14 %	9 %
Keine Umsatzveränderung	20 %	13 %	5 %	17 %	10 %	17 %	30 %	24 %
Rückgang zwischen 0 % und 5 %	4 %	2 %	5 %	4 %	1 %	2 %	1 %	3 %
Rückgang zwischen 5 % und 10 %	4 %	3 %	6 %	2 %	2 %	2 %	3 %	4 %
Rückgang zwischen 10 % und 15 %	n.s.	1 %	1 %	3 %	4 %	2 %	1 %	4 %
Rückgang zwischen 15 % und 20 %	0 %	2 %	2 %	1 %	2 %	2 %	1 %	4 %
Rückgang zwischen 20 % und 25 %	0 %	n.s.	n.s.	1 %	2 %	4 %	1 %	2 %
Rückgang über 25 %	0 %	0 %	0 %	n.s.	3 %	4 %	2 %	2 %

auch dies stellt den Vergleichsspitzenwert dar.

Analog der allgemeinen Konjunktur in Wirtschaft und Industrie mit seinen deutlichen Schwankungen haben sich im Jahresverlauf 2014 auch die Ergebnisse der BDU-Geschäftsklimabefragung verhalten. In Anlehnung an den Ifo-Geschäftsklima-Index fragt der Branchenverband vierteljährlich die Einschätzung seiner Mitgliedsunternehmen zur aktuellen Unternehmenssituation und zu den Erwartungen für die kommenden sechs Monate ab. Die vom Ende 2013 noch herrührende gute Auftragslage durch die Nachfrage der Klienten (Indexwert 12/2013: 39,0) setzte sich auch noch im ersten Quartal 2014 mit einem Indexwert von 34,5 – wenn auch leicht abgeschwächt – fort. Danach machte sich bei den Consultingfirmen allerdings die in der Gesamtwirtschaft um sich greifende Investitionszurückhaltung bemerkbar. In Folge des schwächeren Auftragsseingangs bewerteten die Unternehmensberatungen die Geschäftslage weniger optimistisch. Der Indexwert sank von 20,0 Punkten im Juni bis auf 14,5 Punkte im September 2014 ab. Erst zum Jahresende hin tendierten die Geschäftsklima-Kennzahlen wieder freundlicher (Indexwert 12/2014: 20,5).

Traditionell konzentriert sich der Großteil der Unternehmenssitze in der Unternehmensberatungsbranche auf nur wenige Bundesländer. Mit 27 Prozent entfällt der höchste Anteil auf Nordrhein-Westfalen. Mit Abstand folgt Bayern mit 17,1 Prozent. Dicht beieinander liegen danach die Bundesländer Baden-Württemberg mit 14,1 Prozent und Hessen mit 12,1 Prozent.

**Grafik 3:** Aufteilung des Gesamtmarktes nach Bundesländern, 2014



Zwei Hauptgründe sind für diese regional markanten Unterschiede maßgeblich verantwortlich:

1. Der Großteil der Auftraggeber der Consultants haben ihren Unternehmenssitz in den Regionen mit starker Industrieproduktion und mit Schwerpunkt in der Finanzdienstleistungsbranche.
2. Eine möglichst optimale Infrastruktur sowie ein attraktives Arbeits- und Wohnumfeld sind

wichtige Faktoren bei der Mitarbeitergewinnung und von besonderer Bedeutung für die Beratungsfirmen. Im Laufe der Entwicklung und Etablierung der Dienstleistung in Deutschland seit ca. 1950 sind daher besonders die Städte Frankfurt, Köln, München, Düsseldorf, Wiesbaden und Stuttgart zu Hochburgen der Consultingbranche geworden. Die Standort-Vorteile dieser Metropolen prägen sich aktuell noch weiter aus. Nur Berlin hat an Attraktivität für die Consultants gewonnen

**Tabelle 3:** Anteil weiblicher Mitarbeiter, 2012–2014

		Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio. Umsatz)	Mittelgroße Beratungsgesellschaften	Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio. Umsatz)
Anteil Frauen Unternehmensleitung	2014	4 %	18 %	30 %
	2013	4 %	15 %	27 %
	2012	5 %	16 %	28 %
Anteil Frauen Seniorberater	2014	25 %	25 %	37 %
	2013	26 %	22 %	36 %
	2012	25 %	24 %	38 %
Anteil Frauen Juniorberater	2014	33 %	32 %	42 %
	2013	31 %	28 %	43 %
	2012	31 %	32 %	41 %
Anteil Frauen Backoffice	2014	69 %	69 %	66 %
	2013	72 %	71 %	69 %
	2012	71 %	71 %	70 %

und wird absehbar – zum Beispiel durch eine verbesserte (Flug-)Infrastruktur – weiter punkten können.

Bedingt durch die weiterhin gute Branchenkonjunktur wollen viele Marktteilnehmer auch hinsichtlich ihrer Mitarbeiterzahl wachsen. Die Suche nach Beratertalenten ist daher ungebremst. Insgesamt über-

wiegt die Zahl der Marktteilnehmer, die mehr Mitarbeiter netto eingestellt als abgebaut haben. Bei den Studienergebnissen für die Entwicklung im Geschäftsjahr 2014 fällt auf, dass mit einem Anteil von 63 Prozent deutlich mehr große Unternehmensberatungen Senior-Berater (2013: 58 %) rekrutiert haben. Der hier seit einiger Zeit zu be-

obachtende Trend ist die Reaktion auf stärkere Nachfrage der Klienten nach Umsetzungsberatung, die in der Regel Berufs- und Projekterfahrung voraussetzt. Der Anteil von Frauen im Consulting hat sich mit Blick auf den Vergleich der Jahre 2012, 2013 und 2014 und auf die unterschiedlichen Hierarchiestufen nicht gravierend verändert.

**Tabelle 4:** Mitarbeiterveränderungen, 2014

Anteil Unternehmen, die netto .... eingestellt haben	Unternehmens- leitung	Senior- berater	Juniorberater/ Analyst	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio.)	16 %	63 %	42 %	37 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	8 %	42 %	42 %	26 %
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	13 %	11 %	7 %	12 %
Anteil Unternehmen, die netto .... abgebaut haben	Unternehmens- leitung	Senior- berater	Juniorberater/ Analyst	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio.)	5 %	5 %	26 %	16 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	8 %	18 %	10 %	10 %
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	3 %	3 %	3 %	5 %



■ Im Jahr 2014 entfielen 24,8 Prozent des gesamten Marktumsatzes auf das Beratungsfeld **Strategieberatung** (2013: 24,6 %). Damit konnten die Unternehmensberatungsgesellschaften mit Projekten in diesem Beratungsfeld umgerechnet 6,25 Milliarden Euro erwirtschaften (2013: 5,83 Milliarden Euro).

Der Anteil des Beratungsfeldes **Organisations- und Prozessberatung** sank leicht auf 43,4 Prozent (2013: 43,6 %). Aufgrund des gestiegenen Gesamtumsatzes in der Bran-

che legte der auf diese Form der Beratungsleistung entfallende Umsatz allerdings in absoluten Zahlen auf 10,93 Milliarden Euro zu (2013: 10,35 Milliarden Euro).

Der Anteil der **IT-Beratungsleistungen** verzeichnete mit 21,4 Prozent im Jahr 2014 im Vergleich zum Vorjahr einen leichten Aufwärtstrend (2013: 21,2 %). Der prozentuale Anteil entspricht in absoluten Zahlen einem Projektumsatz von 5,39 Milliarden Euro (2013: 5,02 Milliarden Euro).

Die **Human-Resources-Beratung** verzeichnete mit leichter Abschwächung einen Anteil am Branchenumsatz von 10,4 Prozent (2013: 10,6 %) und damit ein Umsatzvolumen von 2,62 Milliarden Euro (2013: 2,51 Milliarden Euro).

Im Beratungsfeld Organisations- und Prozessberatung entfällt mehr als die Hälfte des Umsatzes auf Projekte, bei denen die Klienten sich durch die Unternehmensberater bei Projektmanagement (12,7 %) oder Prozessoptimierung (10,9 %) unterstützen lassen.

Im Segment Strategieberatung verzeichneten im Jahr 2014 die Beratungsthemen „Business Development & Innovation“ mit einem Plus von 8,1 Prozent sowie „Marketing- & Vertriebsstrategie“ mit einem Plus von 7,7 Prozent die höchsten Zuwachsraten. Im Segment Prozess- und Organisationsberatung fragten die Klienten besonders Projekte mit der Stoßrichtung „Projektmanagement“ (plus 6,9 %) und „Changemanagement“ (plus 7,1 %) nach.

Insgesamt ist im Consultingmarkt zu erkennen, dass die ehemals klaren Abgrenzungen der einzelnen Beratungsfelder sich im Laufe der letzten Jahre erkennbar aufgelöst haben. Die Grenzen sind fließender geworden. So sind zum Beispiel viele „klassische“ Strategieprojekte ohne IT-Beratungs-Anteile – und umgekehrt – nicht mehr denkbar. Besonders der schnelle technologische Wandel erfordert in den Projekten oft eine ganzheitliche Betrachtung.

**Tabelle 5:** Aufteilung und Umsatzwachstum ausgewählter Beratungsfelder, 2014

	Marktanteil 2014	Wachstum 2014
<b>Strategieberatung</b>	<b>24,8 %</b>	<b>7,2 %</b>
Corporate (Social) Responsibility (nachhaltiges Wirtschaften)	1,3 %	4,4 %
Corporate Strategy	9,0 %	6,9 %
Corporate Finance	2,6 %	7,2 %
Sonstige Strategieberatung	2,0 %	7,2 %
Marketing- & Vertriebsstrategie	3,8 %	7,4 %
Business Development & Innovation	6,0 %	8,1 %
<b>Organisations- und Prozessberatung</b>	<b>43,4 %</b>	<b>5,9 %</b>
Finanz - und Prozess Controlling	2,7 %	4,1 %
Beschaffung und Supply Chain Management	5,4 %	4,8 %
Reorganisation und Post Merger Integration	2,3 %	5,3 %
Prozessoptimierung und Performance Management	10,9 %	5,5 %
Sonstige Organisations- und Prozessberatung	4,9 %	5,9 %
CRM und Vertrieb	1,5 %	6,0 %
Projektmanagement	12,7 %	6,9 %
Changemanagement	3,1 %	7,1 %
<b>Human Resources Beratung</b>	<b>10,4 %</b>	<b>4,1 %</b>
Talent Management	2,2 %	5,1 %
Management Diagnostik und -Development	3,4 %	4,4 %
Sonstige HR-Beratung	2,0 %	4,1 %
HR-Strategie	2,2 %	3,2 %
Vergütungsberatung	0,5 %	2,0 %
<b>IT-Beratung</b>	<b>21,4 %</b>	<b>7,6 %</b>

# Klientenbranchen

■ Die Unternehmen der deutschen Wirtschaft und Industrie und damit auch die einzelnen Branchen sahen sich 2014 sehr wechselhaften Bedingungen gegenüber. Auf der einen Seite trugen eine Rekordbeschäftigung, extrem niedrige Ölpreise und spürbare Lohnerhöhungen zu großer Konsumfreude unter Deutschlands Verbrauchern und damit maßgeblich zu einem Anstieg des preisbereinigten Bruttoinlandsprodukts (BIP) laut Statistischem Bundesamt von 1,5 Prozent (2013: 0,1 Prozent) bei. Und: Anders als noch 2013 konnte der traditionell wichtige Exportmotor wieder zum Schwung in der Wirtschaft beitragen (plus 3,7 Prozent). Besonders die Nachfrage nach deutschen Produkten und Dienstleistungen aus den USA entwickelte sich wieder erfreulicher.

Auf der anderen Seite dämpften Krisenszenarien und die hiermit verbundenen Unsicherheiten den Geschäftsoptimismus in so manchen Branchen. So führte 2014 der Ukraine/Russland-Konflikt mit den beschlossenen Sanktionen seitens der EU zum Absturz der russischen Wirtschaft einhergehend mit einem kräftigen Rubelverfall. In Folge gingen zum Beispiel laut VDMA die Exporte des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus um gut 16 Prozent zurück. Weiterhin verlangsamte sich die Konjunktur und die Nachfrage Chinas, der zweitgrößten Volkswirtschaft, merklich. Die Auswirkungen verspürten besonders der deutsche Maschinenbau und die Autoindustrie, für die das asiatische Schwergewicht ein wichtiger Absatzmarkt ist.

Alles in allem konnten die Unternehmensberater aber Impulse für ihre Geschäftsentwicklung im Jahr 2014

**Tabelle 6:** Aufteilung und Umsatzwachstum ausgewählter Klientenbranchen, 2014

	Marktanteil 2014	Wachstum 2014
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>	<b>33,6%</b>	<b>6,4%</b>
Konsumgüterindustrie	5,1%	4,7%
Fahrzeugbau	13,2%	7,6%
Chemie/Pharma	5,7%	6,5%
Maschinenbau	6,4%	4,9%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	3,2%	6,8%
<b>Finanzdienstleister</b>	<b>24,4%</b>	<b>7,0%</b>
Kreditinstitute	12,5%	6,7%
Versicherungen	11,9%	7,4%
<b>TIMES</b>	<b>7,8%</b>	<b>6,3%</b>
<b>Energie- und Wasserversorgung</b>	<b>7,7%</b>	<b>5,1%</b>
<b>Verkehr und Gastgewerbe</b>	<b>5,1%</b>	<b>6,9%</b>
<b>Handel</b>	<b>4,3%</b>	<b>5,4%</b>
<b>Healthcare</b>	<b>3,5%</b>	<b>5,6%</b>
<b>Professional Services</b>	<b>4,3%</b>	<b>6,7%</b>
<b>Public Sector</b>	<b>9,1%</b>	<b>6,9%</b>
<b>Sonstige oben nicht aufgeführte Branchen</b>	<b>0,2%</b>	<b>6,4%</b>

offensichtlich in der Breite der gesamten Branchenpalette gewinnen. Das Wachstum reichte dabei von 4,7 Prozent für Projekte mit Auftraggebern aus der Konsumgüterindustrie bis zu 7,6 Prozent bei der Zusammenarbeit mit Klienten aus dem Fahrzeugbau.

Für das erreichte Umsatzplus 2014 in der Consultingbranche von insgesamt 6,4 Prozent war es letztlich entscheidend, dass das Wachstum aus den für die Unternehmensberater besonders bedeutsamen Branchen gekommen ist. Aus dem Fahrzeugbau, der Klientenbranche mit dem größten Umsatzanteil (13,2%), erfolgte ein Wachstumsimpuls von 7,6 Prozent im Vergleich zum Vorjahr. Auch die traditionell starken Nachfrager nach Consultingleistungen, die Kreditinstitute (Marktanteil 2014: 12,5%) sowie die

Versicherungen (Marktanteil 2014: 11,9%), sorgten mit einem Plus von 6,7% beziehungsweise 7,4% für das gute Jahresergebnis.

Der Anteil des verarbeitenden Gewerbes am Gesamtumsatz der Unternehmensberaterbranche lag 2014 unverändert bei 33,6 Prozent. Dies entspricht absolut einem Umsatz von 8,46 Milliarden Euro (2013: 7,96 Mrd. Euro).

Auf die Finanzdienstleister, die zweitstärkste Klientenbranche der Unternehmensberater, entfiel ein Anteil von 24,4 Prozent (2013: 24,2%). Die Unternehmen aus der Banken- und Versicherungsbranche kauften somit Beratungsleistungen im Wert von 6,14 Milliarden Euro (2013: 5,73 Mrd. Euro) ein.

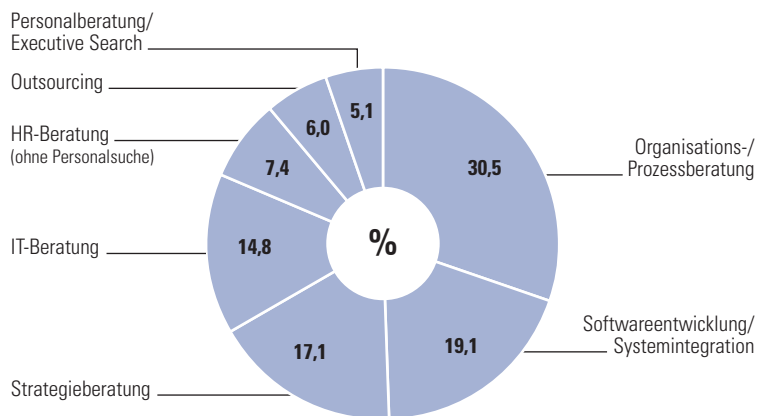
# Markt 2014 inklusive beratungsnaher Dienstleistungen und Personalberatung

■ Für die Marktstudie werden ebenfalls Daten erhoben, um die beratungsnahen Dienstleistungen zu erfassen, die von Unternehmensberatungen besonders in der Schnittstelle zwischen Managementberatung, Prozessberatung und Technologieberatung ergänzend sowie in der Personalberatung erbracht werden.

Der erweiterte Unternehmensberatungsmarkt mit allen beratungsnahen Dienstleistungen – Outsourcing, Softwareentwicklung und Systemintegration sowie Personalberatung – hat sich 2014 fast im Gleichschritt zum Kernmarkt entwickelt. Mit einem Umsatzplus von 6,2 Prozent erwirtschafteten die Unternehmensberatungen im erweiterten Beratungsmarkt einen Gesamtumsatz von 36,1 Milliarden Euro (2013: 34,0 Mrd. Euro).

Auf der Agenda der Auftrag gebenden Unternehmen stehen weiterhin besonders die Themen Cloud Computing, Big Data, Social- und Mobile-Integration, die eine zentrale Bedeutung für die Geschäftswelt erlangt haben. Die Anforderungen durch die zunehmende Digitalisierung, wachsende Mobilität oder der Trend zum Online-Vertrieb und zu

**Grafik 4:** Aufteilung des Gesamtmarktumsatzes 2014 **inklusive** beratungsnaher Dienstleistungen und Personalberatung



Online-Services stellen neue Herausforderungen dar. Die rasanten technologischen Veränderungen haben wichtige Schlüsselbranchen wie den Maschinen- und Anlagenbau, die Automobilindustrie, die Elektrotechnik oder die Finanzinstitute mit voller Wucht erreicht. Vielfach gilt es, die digitalen und physischen Geschäftsmodelle miteinander zu verknüpfen. Immer häufiger ergeben sich aber auch Chancen, ganz neue Angebote für die Konsumenten marktfähig zu gestalten.

Beim Thema Big Data – das Sammeln, Auswerten und Nutzen von großen Datenmengen – steht aktu-

ell der Ansatz Smart Data im Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivitäten. Mit der Entwicklung von intelligenten Algorithmen wollen die Firmen ihren Kunden deutlich individuellere und maßgeschneiderte Angebote unterbreiten können. Aber auch Maschinen erzeugen Daten und mit deren Vernetzung sind Produkte und Maschinen in der Lage, miteinander zu kommunizieren. Die IT-Steuerungssysteme können so Daten zu Fertigungszeiten, zur Auslastung von Maschinen, zur Qualität von Bauteilen und zum Verbrauch von Material und Energie genau und in Echtzeit zur Verfügung stellen.

**Tabelle 7:** Die wichtigsten Kennzahlen zum erweiterten Beratungsmarkt, 2014

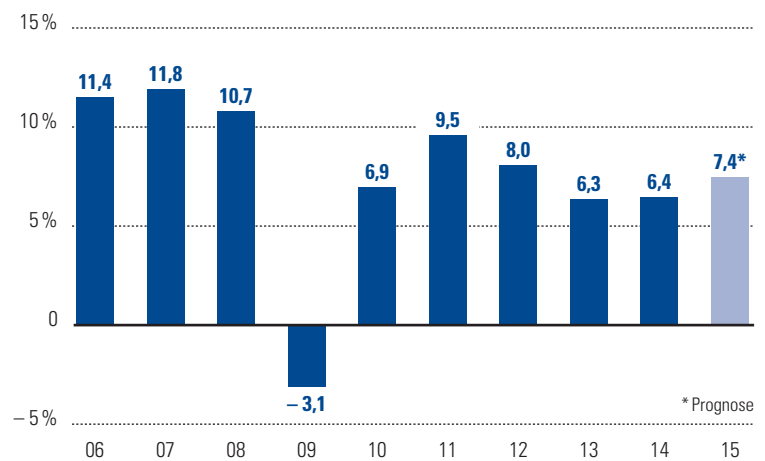
	Gesamtmarkt <b>ohne</b> Personalberatung, Softwareentwicklung/ Systemintegration und Outsourcing	Gesamtmarkt <b>inklusive</b> Personalberatung, Softwareentwicklung/ Systemintegration und Outsourcing
Umsatz in Mrd. €	25,2	36,1
Marktwachstum	6,4	6,2%
Anzahl Beratungsunternehmen	rd. 15.400	rd. 17.700
Anzahl Beschäftigte	rd. 130.000	rd. 200.000
Anzahl Berater	rd. 106.500	rd. 160.000

# Ausblick 2015

■ Den in der BDU-Geschäftsklima-Befragung für das letzte Quartal 2014 wieder erkennbaren Optimismus hinsichtlich der Konjunktorentwicklung der Consultingbranche untermauern auch die Teilnehmer dieser Marktstudie. Für das Jahr 2015 erwarten die Unternehmensberater eine bessere Geschäftsentwicklung als noch in ihrer Einschätzung ein Jahr zuvor. Während die Prognose der Marktteilnehmer bei der Studienbefragung Anfang 2014 bei einem Plus von 5,5 Prozent lag, ergibt sie nun für 2015 ein Marktwachstum von 7,4 Prozent. Dreiviertel der Befragten gehen von einer Umsatzsteigerung aus. Die deutlich gestiegene Erwartungshaltung der deutschen Unternehmensberater binnen eines Jahresvergleichszeitpunktes dürfte maßgeblich darauf zurückzuführen sein, dass die sich dynamisch entwickelnde Digitalisierung und der hiermit einhergehende Umbau von Industrie und Wirtschaft immer mehr zum einem Wachstumstreiber für die Unternehmensberatungsbranche entwickelt.

Die positive Zukunftseinschätzung wird sicherlich zusätzlich durch die

**Grafik 5:** Veränderungsrate des Gesamtmarktes 2006 bis 2015



vollen Auftragsbücher unterstützt, mit denen die deutsche Industrie ins neue Jahr gestartet ist. So lagen zum Beispiel nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes die Bestellungen im Dezember 2014 um 4,2 Prozent höher als im Vormonat. Grund hierfür sind vor allem die deutlich gestiegenen Aufträge aus der Eurozone, die um 5,9 Prozent zulegten. Insgesamt hat sich die Stimmung unter den Unternehmen der Eurozone wegen des niedrigeren Eurokurses und der zuletzt stark

gefallenen Ölpreise im Januar leicht aufgehellt. Aus dem gesamten Ausland stiegen die Bestellungen um 4,8 Prozent.

In der Unternehmensberatungsbranche wird die positive Konjunkturaussicht für die eigene Geschäftsentwicklung von fast der gesamten Breite der Marktteilnehmer geteilt. Nur die kleinen Unternehmensberatungen – in der Regel Einzelberater – geben sich deutlich skeptischer. Für alle anderen Größenklassen lässt sich fest-

**Tabelle 8:** Umsatzprognose nach Größenklassen, 2015

	Durchschnittliches prognostiziertes Umsatzwachstum	Anteil Unternehmen mit positiver Wachstumsprognose	Anteil Unternehmen mit negativer Wachstumsprognose
Gesamtmarkt	7,4 %	74 %	12 %
über € 45 Mio. Umsatz	6,5 %	75 %	5 %
Umsatz € 15 Mio. bis € 45 Mio.	8,7 %	78 %	7 %
Umsatz € 5 Mio. bis € 15 Mio.	6,6 %	70 %	9 %
Umsatz € 2,5 Mio. bis € 5 Mio.	9,7 %	80 %	6 %
Umsatz € 1 Mio. bis € 2,5 Mio.	7,6 %	83 %	5 %
Umsatz € 500.000 bis € 1 Mio.	8,5 %	75 %	9 %
Umsatz € 250.000 bis € 500.000	8,6 %	77 %	7 %
unter € 250.000 Umsatz	5,7 %	55 %	15 %

**Tabelle 9:** Mitarbeiterveränderungen, 2015

Anteil Unternehmen, die netto .... einstellen wollen	Unternehmens- leitung	Seniorberater	Juniorberater/ Analysts	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio)	22 %	67 %	72 %	44 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	10 %	55 %	61 %	19 %
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	5 %	19 %	24 %	14 %
Anteil Unternehmen, die netto .... abbauen wollen	Unternehmens- leitung	Seniorberater	Juniorberater/ Analysts	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio)	3 %	6 %	0 %	9 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	5 %	4 %	5 %	6 %
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	2 %	4 %	6 %	7 %

stellen, dass jeweils Zweidrittel oder mehr der Consultingfirmen eine positive Wachstumsprognose für das Jahr 2015 abgegeben haben. Besonders optimistisch zeigen sich die Unternehmensberatungen in der Umsatzklasse 2,5 bis 5 Millionen Euro Jahresumsatz. Hier ergibt sich aus den Befragungsergebnissen für die Marktstudie sogar ein prognostiziertes durchschnittliches Umsatzwachstum von knapp zehn Prozent. Die großen Marktteilnehmer mit mehr als 45 Millionen Euro Umsatz äußern sich etwas vorsichtiger, gehen aber mit einer Prognose von 6,5 Prozent plus (für das Geschäftsjahr 2014 waren es 4,4 %) ebenfalls optimistisch in das Geschäftsjahr 2015. Beim Blick auf den Gesamtmarkt fällt weiterhin auf, dass nur knapp jeder zehnte Marktteilnehmer mit einer negativen Wachstumsprognose in das Geschäftsjahr 2015 geht. Eine erhebliche Diskrepanz in der Einschätzung der eigenen Geschäftsentwicklung ist dabei zwischen den ganz großen (Anteil mit negativer Prognose: 5 %) und ganz kleinen (Anteil mit negativer Prognose: 15 %) Marktteilnehmern zu erkennen.

Die optimistische Zukunftserwartung der Consultants schlägt sich parallel auch bei den Recruitingpla-

nungen nieder. Vor allem die großen Beratungen sehen für das Jahr 2015 zusätzliche Personaleinstellungen vor. Rund Zweidrittel planen einen Personalaufbau bei den Beratern, knapp Dreiviertel wollen dies auch bei den Juniorberatern tun.

Aber auch die mittelgroßen Unternehmensberatungen beabsichtigen, ihre Beraterteams aufzustocken. 55 Prozent planen mit zusätzlichen Kapazitäten bei berufserfahrenen Beratern und 61 Prozent bei jungen Nachwuchsberatern.

**Tabelle 10:** Wachstumsprognose für ausgewählte Beratungsfelder, 2015

	Prognose 2015
<b>Strategieberatung</b>	<b>7,0 %</b>
Marketing- & Vertriebsstrategie	8,0 %
Corporate Strategy	7,6 %
Business Development & Innovation	6,6 %
Corporate Finance	6,1 %
Corporate (Social) Responsibility (nachhaltiges Wirtschaften)	5,6 %
<b>Organisations- und Prozessberatung</b>	<b>7,4 %</b>
Beschaffung und Supply Chain Management	8,7 %
Changemanagement	8,5 %
Projektmanagement	6,8 %
CRM und Vertrieb	6,7 %
Prozessoptimierung und Performance Management	6,5 %
Reorganisation und Post Merger Integration	5,7 %
Finanz - und Prozess Controlling	5,4 %
<b>Human Resources Beratung</b>	<b>6,0 %</b>
Talent Management	8,1 %
HR-Strategie	6,7 %
Vergütungsberatung	5,8 %
Management Diagnostik und - Development	5,2 %
<b>IT-Beratung</b>	<b>7,9 %</b>

**Table 11:** Wachstumsprognose für Klientenbranchen, 2015

	Prognose 2015
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>	<b>7,3%</b>
Maschinenbau	8,2%
Fahrzeugbau	7,3%
Konsumgüterindustrie	6,6%
Chemie/Pharma	6,6%
<b>Finanzdienstleister</b>	<b>8,1%</b>
Kreditinstitute	7,8%
Versicherungen	8,4%
<b>Energie- und Wasserversorgung</b>	<b>8,0%</b>
<b>Verkehr und Gastgewerbe</b>	<b>6,9%</b>
<b>Healthcare</b>	<b>6,7%</b>
<b>TIMES</b>	<b>6,6%</b>
<b>Public Sector</b>	<b>6,5%</b>
<b>Professional Services</b>	<b>6,4%</b>
<b>Handel</b>	<b>6,2%</b>

Bei den Beratungsfeldern erwarten die Befragungsteilnehmer die kräftigsten Wachstumsimpulse in der IT-Beratung mit einem Plus von 7,9 Prozent sowie in der Strategieberatung von 7,0 Prozent. Bei letzterem wird nach Einschätzung der Unternehmensberater die Nachfrage der Klienten nach Projektunterstützung vor allem bei Marketing und Vertriebsthemen (Prognose 2015: + 8,0 %), in der Beschaffung und im Lieferkettenmanagement (Prognose 2015: + 8,7 %) sowie im Changemanagement (Prognose 2015: + 8,5 %) liegen. Die besondere Umsatzerwartung für diese Beratungssegmente unterstreicht die Rolle der Digitalisierung als Wachstumstreiber für das Unternehmensberatergeschäft, da alle Themen eine ganz zentrale Bedeutung für die Transformation der Firmen hin zu Industrie 4.0 besitzen.

Viele Unternehmen werden parallel aber auch weiter ihre Wettbewerbsfähigkeit stärken und ihre Prozesse und Strukturen an die Zukunftsanforderungen anpassen. Das wird durch die Wachstumsprognose der befragten Consultants für das Beratungsfeld Organisations- und Prozessberatung (Wachstumsprognose 2015: + 7,4 %) deutlich.

Die deutsche Wirtschaft ist insgesamt gut ins Jahr 2015 gestartet. Der Ifo-Index, der als einer der besonders wichtigen Stimmungsbarometer gilt, kletterte im Januar das dritte Mal in Folge und von 105,5 auf 106,7 Punkte. Die Firmen bewerteten dabei nicht nur ihre aktuelle Lage deutlich besser, sondern blickten auch zuversichtlicher auf die kommenden sechs Monate als noch im Dezember 2014. Bei der zurückgekehrten Zuversicht dürften fallende Ölpreise sowie ein sinkender

Euro-Kurs eine tragende Rolle spielen. Die Konjunkturprognosen der Wirtschaftsinstitute für Deutschland folgen diesem Stimmungstrend und schwanken für 2015 zwischen 1,3 Prozent (IWH) und 1,7 Prozent (IfW).

Besonders starke Impulse seitens der Klienten für das Consultinggeschäft erwarten die Befragungsteilnehmer von Banken und Versicherungen (+ 8,1 %). Die Nachfrage nach Beratungsleistungen wird maßgeblich von den Umbrüchen bei den Finanzinstituten getrieben. Die Schere zwischen Kosten und Erträgen gehen immer weiter auseinander. Forciert durch die digitale Revolution müssen schnelle Anpassungen in Kernbereichen – beispielsweise im Privatkundengeschäft – vorgenommen werden. Viele Beratungsprojekte sind davon gekennzeichnet, Kosten zu senken, Prozesse zu vereinheitlichen und zu standardisieren sowie die Produktpaletten zu optimieren. Aber es müssen auch neue Geschäftsmodelle gefunden werden, um den Rückgang im bisherigen Stammgeschäft mit Erträgen in neuen Segmenten aufzufangen.

Weiterhin soll nach Einschätzung der Unternehmensberater zusätzliches Wachstum auch in hohem Maße von den Unternehmen aus dem Maschinenbau (+ 8,2 %) und dem Fahrzeugbau (+ 7,3 %) kommen. Beide Branchen sind verhalten zuversichtlich ins Jahr 2015 gestartet.

■ In der Gesamtschau aller Trendaussagen lässt sich ein Großteil der identifizierten Top-Trends zwei Kernentwicklungen in der Unternehmensberatungsbranche zuordnen. Diese sind in der Befragung dadurch gekennzeichnet, dass sie eine besonders hohe Zustimmung durch die Consultants erhalten haben.

## Auswahl und Einsatz der Unternehmensberater erfolgt durch die Klienten immer professioneller.

So werden zum Beispiel der Wertbeitrag der Consultants verstärkt kritisch hinterfragt und Ziel und Nutzen des Projektes vor Beginn viel klarer definiert. 93 Prozent der Befragten aller Größenklassen stimmen dieser Trendthese zu. Bei den großen Unternehmensberatungen sind es sogar annähernd 100 Prozent. In hohem Maße achten die Auftraggeber auch auf die spezifische Eignung der Projektteams und der einzelnen Teammitglieder, wenn sie mit den externen Experten zusammenarbeiten wollen. Und das unabhängig davon, wie stark die Marke der Unternehmensberatung ist (Zustimmung gesamt: 88 Prozent). Und: Belastbare Umsetzungserfolge werden zum Muss und daraus resultiert eine Zunahme von funktionalen und branchenorientierten Beratungsspezialisten, so die Einschätzung von 92 Prozent aller Größensegmente in der Consultingbranche.

## Die Digitalisierung verändert die Projektthemen und die Strukturen der Unternehmensberatungen

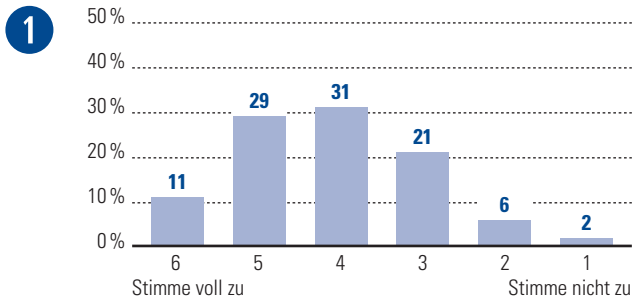
Die Nachfrage der Auftrag gebenden Unternehmen nach Unterstützung bei der Transformation hin zu

### Top-Trends in der Unternehmensberatungsbranche

- Projekte werden verstärkt auf den Wertbeitrag hin kritisch hinterfragt. Schon vor dem Start eines Projektes wird das Ziel noch klarer definiert und die Auswirkungen bzw. der Nutzen identifiziert. <sup>12</sup>
- Klienten erwarten zunehmend belastbare Umsetzungserfolge in den Beratungsprojekten. Dies führt zu einem weiteren Wachstum funktionaler oder branchenorientierter Beratungsspezialisten. <sup>6</sup>
- Klienten hinterfragen die spezifische Eignung des Teams und jedes einzelnen Teammitgliedes losgelöst vom Branding der betreffenden Unternehmensberatung noch stärker als bislang. <sup>15</sup>
- Die Anforderungen der Generation Y an das Berufsleben beeinflussen zunehmend die Rekrutierungsprozesse der Unternehmensberatungen. <sup>17</sup>
- Große Klienten werden ausgewählte Unternehmensberatungen als „Preferred Partner“ enger an das Unternehmen binden und erwarten dafür eine angemessene Vergütungsstruktur, hohe Flexibilität und ausgezeichnete Qualität. <sup>11</sup>
- Das Zusammenwachsen von Fach- und IT-Beratung wird insbesondere bei großen und mittleren Beratungsunternehmen weiter zunehmen. <sup>9</sup>
- Unternehmensberatungen werden künftig bei technologieorientierten Projekten verstärkt unternehmensübergreifende Kooperationen eingehen. <sup>3</sup>
- Die Zahl der Unternehmensberatungen, die eigene Digital Labs und digitale Think Tanks aufbauen, wird steigen. <sup>2</sup>
- Beratungsunternehmen werden verstärkt Top-Mitarbeiter aus der Digitalen Wirtschaft abwerben. <sup>16</sup>

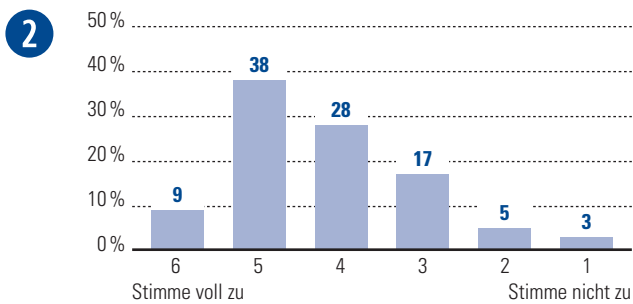
digital ausgerichteten Geschäftsmodellen, Anwendungen und Prozessen hat sich verstärkt und wird zu einem wichtigen Wachstumstreiber für die Unternehmensberatungsbranche. Die hierfür auf der Beraterseite notwendige Themen- und Lösungskompetenz müssen die Consultingfirmen auch selber strategisch und organisatorisch gestalten. Vor diesem Hintergrund erwarten Dreiviertel der Studienteilnehmer, dass die Zahl der Unternehmensberatungen, die eigene Digital Labs oder digitale Thinktanks auf-

bauen, steigen wird. Viele große, international ausgerichtete Marktteilnehmer haben bereits umfangreiche Aktivitäten hierzu umgesetzt. 78 Prozent gehen weiterhin davon aus, dass die Consultingfirmen künftig für die technologieorientierten Projekte verstärkt unternehmensübergreifende Kooperationen bilden werden. Parallel sieht der Großteil (76 %) auch Auswirkungen auf die Recruitingaktivitäten: Es sollen vermehrt Top-Mitarbeiter aus der Digitalen Wirtschaft abgeworben werden.



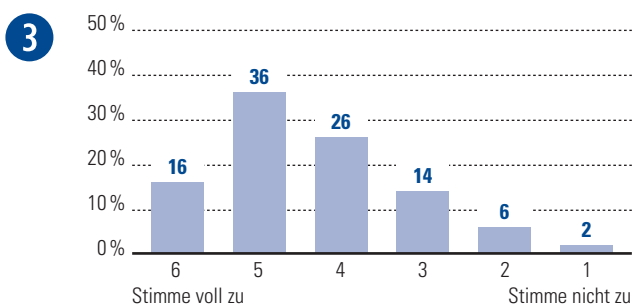
**Die Aktivitäten der Big 4 Wirtschaftsprüfungsgesellschaften in Bezug auf den weiteren Kauf von Marktanteilen durch Unternehmensübernahmen werden in gleicher Intensität fortgesetzt.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	73 %	27 %
Mitteltgroße Beratungsgesellschaften*	72 %	28 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	62 %	38 %
<b>Gesamt</b>	<b>71 %</b>	<b>29 %</b>



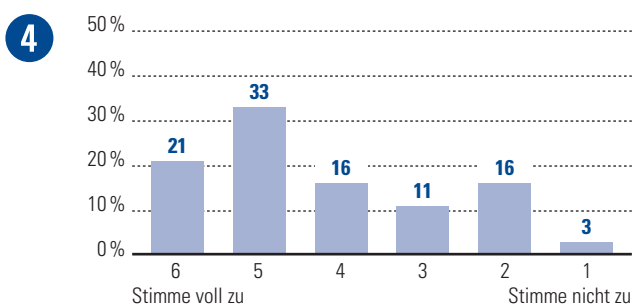
**Die Zahl der Unternehmensberatungen, die eigene Digital Labs und digitale Think Tanks aufbauen, wird steigen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	76 %	24 %
Mitteltgroße Beratungsgesellschaften*	79 %	21 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	68 %	32 %
<b>Gesamt</b>	<b>76 %</b>	<b>24 %</b>



**Unternehmensberatungen werden künftig bei technologieorientierten Projekten verstärkt unternehmensübergreifende Kooperationen eingehen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	80 %	20 %
Mitteltgroße Beratungsgesellschaften*	77 %	23 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	76 %	24 %
<b>Gesamt</b>	<b>78 %</b>	<b>22 %</b>

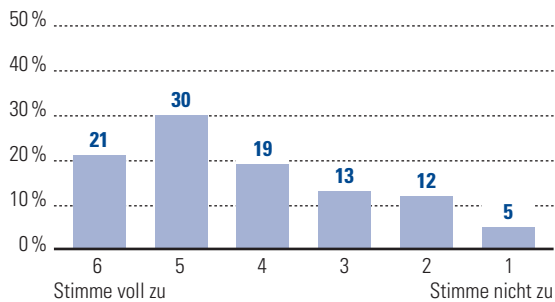


**Der Markt für Unternehmensberatungen wird stärker segmentiert. Zwischen Strategie-, Fach- und Organisationsberatung und IT-Dienstleistungen wird wieder stärker unterschieden und nach Projektzuschnitt ausgewählt.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	60 %	40 %
Mitteltgroße Beratungsgesellschaften*	74 %	26 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	85 %	15 %
<b>Gesamt</b>	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>

\*Große Beratungsgesellschaften: > 10 Mio. € Umsatz, Mitteltgroße Beratungsgesellschaften: 1–10 Mio. €, Kleinere Beratungsgesellschaften: < 1 Mio. €

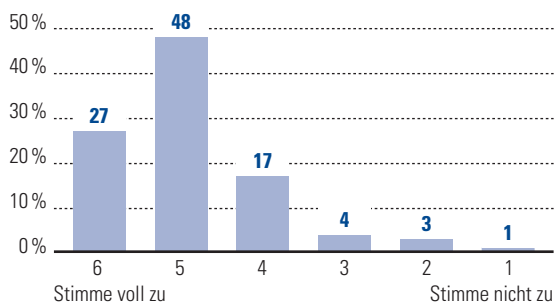




**Unternehmensberatungen ohne ausgeprägte Prozess- und IT-Kompetenz werden im Umbruch zur „Industrie 4.0“ ihre Zukunftsfähigkeit verlieren.**

5

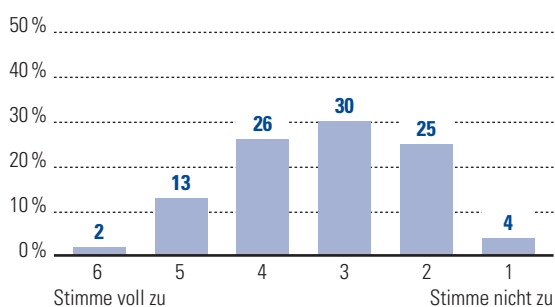
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	76%	24%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	67%	33%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	62%	38%
<b>Gesamt</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>



**Klienten erwarten zunehmend belastbare Umsetzungserfolge in den Beratungsprojekten. Dies führt zu einem weiteren Wachstum funktionaler oder branchenorientierter Beratungsspezialisten.**

6

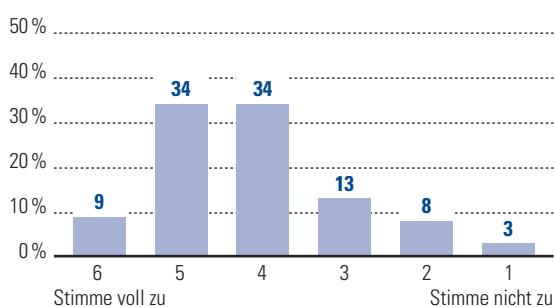
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	93%	7%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	93%	7%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	88%	12%
<b>Gesamt</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>



**Klienten werden Unternehmensberater zukünftig deutlich häufiger z.B. als „Legitimator“ oder „Guru“ beauftragen, so dass mehr als 15% aller Mandate hierauf entfallen.**

7

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	35%	65%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	44%	56%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	44%	56%
<b>Gesamt</b>	<b>40%</b>	<b>60%</b>

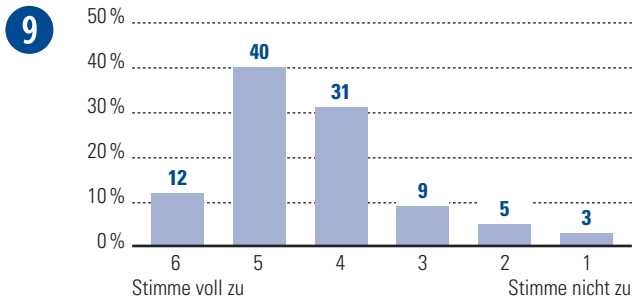


**Besonders die großen, internationalen Beratungsunternehmen werden angesichts der in Big Data liegenden Potenziale eigene Softwarelösungen zur Analyse und Datenintegration im Markt anbieten.**

8

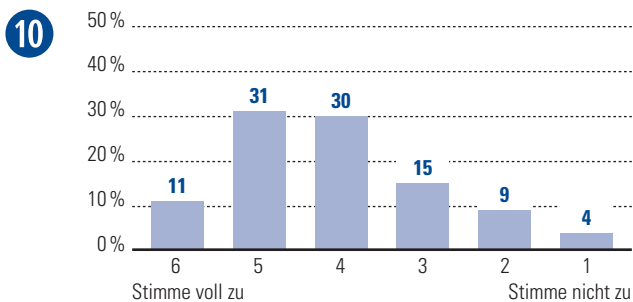
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	76%	24%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	77%	23%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	74%	26%
<b>Gesamt</b>	<b>76%</b>	<b>24%</b>

\*Große Beratungsgesellschaften: > 10 Mio. € Umsatz, Mittelgroße Beratungsgesellschaften: 1–10 Mio. €, Kleinere Beratungsgesellschaften: < 1 Mio. €



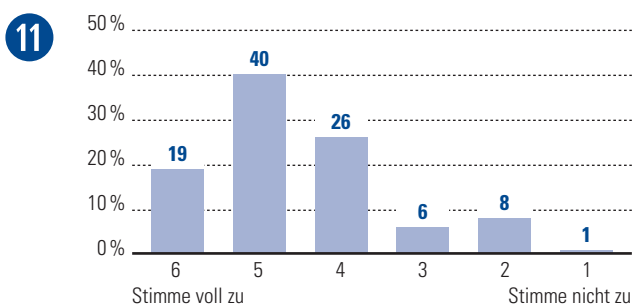
**Das Zusammenwachsen von Fach- und IT-Beratung wird insbesondere bei großen und mittleren Beratungsunternehmen weiter zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	87 %	13 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	82 %	18 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	76 %	24 %
<b>Gesamt</b>	<b>83 %</b>	<b>17 %</b>



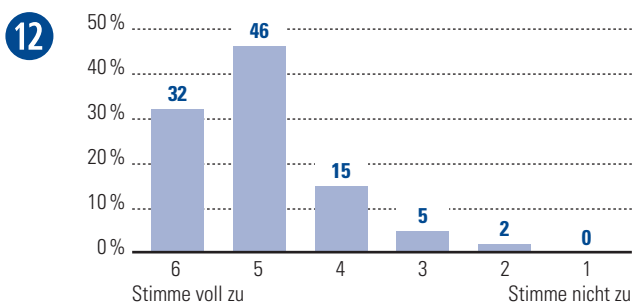
**Die vier klassischen Beratungsfelder werden sich in den kommenden fünf Jahren bei den großen Unternehmensberatungen so stark angleichen, dass eine Abgrenzung kaum noch möglich ist.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	72 %	28 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	72 %	28 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	68 %	32 %
<b>Gesamt</b>	<b>72 %</b>	<b>28 %</b>



**Große Klienten werden ausgewählte Unternehmensberatungen als „Preferred Partner“ enger an das Unternehmen binden und erwarten dafür eine angemessene Vergütungsstruktur, hohe Flexibilität und ausgezeichnete Qualität.**

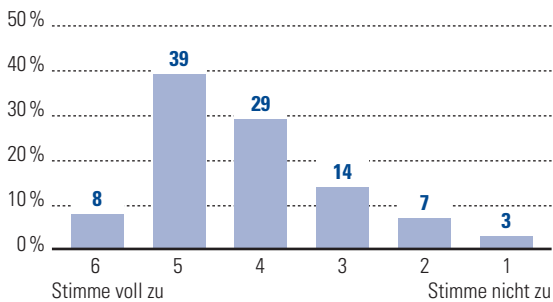
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	87 %	13 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	84 %	16 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	85 %	15 %
<b>Gesamt</b>	<b>86 %</b>	<b>14 %</b>



**Projekte werden verstärkt auf den Wertbeitrag hin kritisch hinterfragt. Schon vor dem Start eines Projektes wird das Ziel noch klarer definiert und die Auswirkungen bzw. der Nutzen identifiziert.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	98 %	2 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	91 %	9 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	88 %	12 %
<b>Gesamt</b>	<b>93 %</b>	<b>7 %</b>

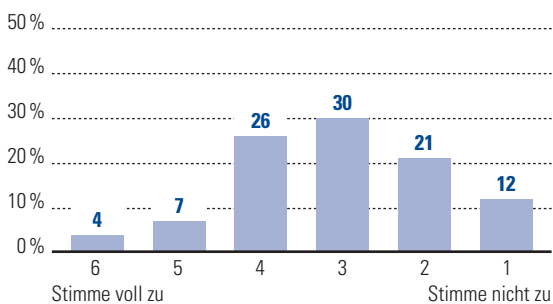
\*Große Beratungsgesellschaften: > 10 Mio. € Umsatz, Mittlere Beratungsgesellschaften: 1–10 Mio. €, Kleinere Beratungsgesellschaften: < 1 Mio. €



**Eine Art „Rollentausch“ hat dazu geführt, dass Berater und Klienten gegenseitig Aufgaben übernehmen, die früher Domäne des jeweilig anderen waren.**

13

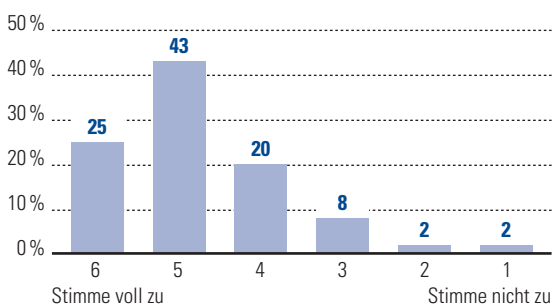
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	67 %	33 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	81 %	19 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	85 %	15 %
<b>Gesamt</b>	<b>76 %</b>	<b>24 %</b>



**Klienten wünschen sich einen höheren Anteil Beraterinnen in den Beratungsteams.**

14

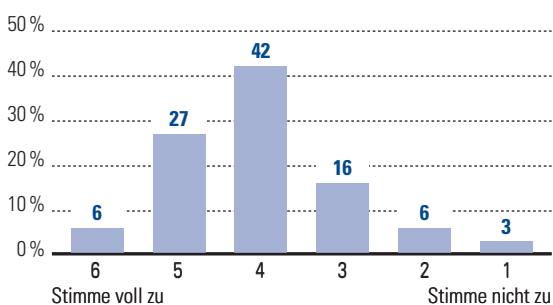
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	41 %	59 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	33 %	67 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	42 %	58 %
<b>Gesamt</b>	<b>37 %</b>	<b>63 %</b>



**Klienten hinterfragen die spezifische Eignung des Teams und jedes einzelnen Teammitgliedes losgelöst vom Branding der betreffenden Unternehmensberatung noch stärker als bislang.**

15

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	88 %	12 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	86 %	14 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	97 %	3 %
<b>Gesamt</b>	<b>88 %</b>	<b>12 %</b>

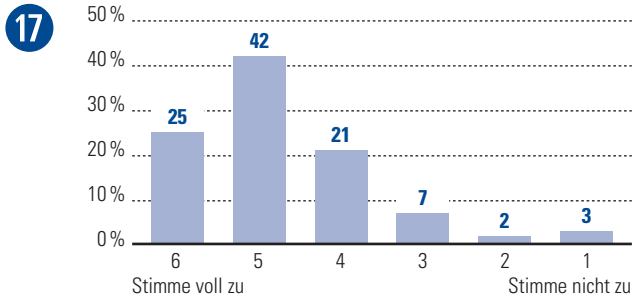


**Beratungsunternehmen werden verstärkt Top-Mitarbeiter aus der Digitalen Wirtschaft abwerben.**

16

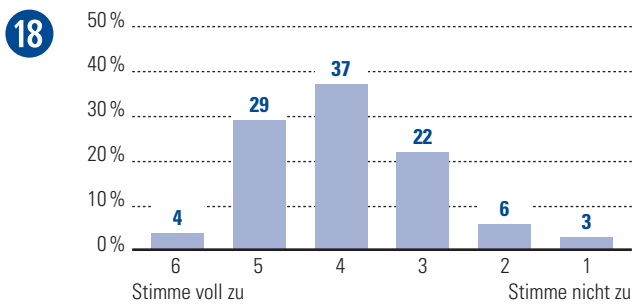
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	78 %	22 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	72 %	28 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	79 %	21 %
<b>Gesamt</b>	<b>76 %</b>	<b>24 %</b>

\*Große Beratungsgesellschaften: > 10 Mio. € Umsatz, Mittelgroße Beratungsgesellschaften: 1–10 Mio.€, Kleinere Beratungsgesellschaften: < 1 Mio. €



**Die Anforderungen der Generation Y an das Berufsleben beeinflussen zunehmend die Rekrutierungsprozesse der Unternehmensberatungen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	92 %	8 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	89 %	11 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	79 %	21 %
<b>Gesamt</b>	<b>89 %</b>	<b>11 %</b>



**Insbesondere große Beratungsunternehmen werden in den nächsten drei Jahren verstärkt Mitarbeiter aus der Industrie einstellen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	67 %	33 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	74 %	26 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	64 %	36 %
<b>Gesamt</b>	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>

## Tätigkeitsbereiche

### ■ Unternehmensberatung

(Management- und IT-Beratung)

**Managementberatung** unterteilt sich in:

- **Strategieberatung:** u.a. Strategische Unternehmensplanung (z.B. Internationalisierung, Lean Management, Sanierungsstrategien, Balanced Scorecard und Unternehmensphilosophie), Unternehmensgestaltung (z.B. Beteiligungen, M&A, Investition/Deinvestition), Unternehmensanalyse, Marketing, Unternehmer-Beratung
- **Organisations-/Prozessberatung:** u.a. Technik (z.B. Entwicklung und Produktion, Fertigungstechnik, Fertigungssteuerung, Fabrik- und Anlagenplanung), Controlling, Qualitätsmanagementberatung, Logistik (z.B. Logistik-Planung und Disposition, Einkaufsorganisation, Warenfluss und Lagerplanung), Projektmanagement und Umweltmanagement)
- **Human Resources Beratung:** u.a. Personalorganisation, Vergütungssysteme, Personalführung, Entwicklung von PE-Konzepten, Schulung & Training, Outplacementberatung oder Eignungsdiagnostik
- **IT-Beratung:** Lösungen von der Entwicklung der System-Architektur bis zur Optimierung der IT-Prozesse sowie Konzeption und Aufbau der Systeme und Netzwerke (Infrastructure Services)

### ■ Personalberatung

- Unterstützung bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften

### ■ Softwareentwicklung und Systemintegration

- Entwicklung individueller Applikationen, die Integration von Anwendungspaketen und das Management von Daten und Inhalten

### ■ Outsourcing / Managed Services unterteilen sich in:

- **Application Management:** Übernahme der kontinuierlichen Betreuung von Software-Anwendungen der Kunden auf langfristiger, vertraglich geregelter Basis
- **Business Process Outsourcing:** Übernahme von kompletten Geschäftsprozessen der Kunden als Dienstleister
- **IT-Outsourcing:** Management der Rechen- und Kommunikationsplattformen sowie Support der Endanwender, Netzwerk Management (LAN/WAN), Voice-Netzwerke, Asset Management und Desktop Management

## Kundenbranchen

(nach Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008)

- **Konsumgüterindustrie** (Klassen 10 bis 18, 31): u.a. Ernährungs-gewerbe und Tabakverarbeitung, Textil- und Bekleidungs-gewerbe, Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Herstellung von Möbeln, Schmuck und Spielwaren
- **Fahrzeugbau** (Klassen 29 und 30): u.a. Herstellung von Kfz und Fahrzeugteilen, Schiffbau, Luft- und Raumfahrzeugbau
- **Chemie/Pharma** (Klassen 20 und 21): u.a. Herstellung von chemischen Grundstoffen, Schädlingsbekämpfungsmitteln, Anstrichmitteln & Druckfarben, pharmazeutischen Erzeugnissen, Waschmitteln und Chemiefasern
- **Maschinenbau** (Klasse 28): u.a. Herstellung von Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie, von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen oder Werkzeugmaschinen
- **Finanzdienstleister** (Klassen 64 bis 66): u.a. Kreditgewerbe, Versicherungsgewerbe sowie mit dem Kredit- und Versicherungs-gewerbe verbundene Tätigkeiten (z.B. Effektenbörsen oder Versicherungsmakler)
- **TIMES** (Klassen 61 bis 63): Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment (Unterhaltungselektronik) und Sicherheitsdienste
- **Verkehr und Gastgewerbe** (Klassen 49 bis 53, 55, 56): u.a. Landverkehr, Schifffahrt, Luftfahrt, Hotellerie, Restaurants, Gaststätten und Kantinen
- **Energie- und Wasserversorgung** (Klassen 35 bis 39): u.a. Elektrizitätsversorgung, Gasversorgung, Wärmeversorgung und Wasserversorgung
- **Groß- und Einzelhandel** (Klassen 45 bis 47)
- **Healthcare** (Klasse 86): u.a. Krankenhäuser, Arztpraxen, Tierarztpraxen oder Altenwohnheime
- **Sonstige Dienstleistungen** (Klassen 77 bis 82): u.a. Abwasser- und Abfallbeseitigung, Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige Vereinigungen, politische Parteien, Kultur, Sport, Unterhaltung, Wäschereien und chemische Reinigungen
- **Public Sector** (Klasse 84): u.a. öffentliche Verwaltungen, Verteidigung, Rechtspflege, öffentliche Sicherheit und Sozialversicherung

# Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

■ Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind aktuell rund 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert. Mit diesen Mitgliedsunternehmen vertritt der Verband etwa 13.000 Berater in Deutschland. Damit zählt der BDU weltweit zu den drei führenden Wirtschafts- und Berufsverbänden der Consultingwirtschaft. Dabei fußt die Arbeit des Verbandes auf zwei Säulen: Einerseits vertritt er die rechtlichen, politischen und medialen Interessen der Gesamtbranche, zum anderen bietet er seinen Mitgliedern Services wie Benchmarks, Networking, fachliche Weiterbildung und einen Qualitätsnachweis gegenüber den Endkunden. Er versteht sich dabei als unabhängiger, neutraler Zusammenschluss von besonders qualifizierten Marktteilnehmern.

In regelmäßigen Marktstudien erarbeitet der BDU wichtige Zahlen und Fakten zur Entwicklung des allgemeinen Unternehmens- und Personalberatermarktes und wichtiger Beratungsfelder. Spezialstudien, zum Beispiel zu den Themen Vergütung, Honorare oder Key Performance Indicators bilden die Grundlage für den Vergleich der Marktteilnehmer untereinander. Mit Panelbefragungen werden Einschätzungen zu aktuellen Themen mit Relevanz in kompakter Form erhoben und veröffentlicht.

Ein ganz zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung der wirtschaftsnahen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden oder

Standards dienen sowohl Mitgliedsunternehmen, aber auch den übrigen Beratungen als Maßstab ihrer Tätigkeit. Beispiele hierfür sind insbesondere die BDU-Berufsgrundsätze für Unternehmens- und Personalberater. Es kommen die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) oder die Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung hinzu. Alle Ausarbeitungen bieten auch den Klienten oder Kandidaten eine verlässliche Orientierung.

Der BDU bietet eine Reihe von unterschiedlichen Netzwerkformaten – Fachverbände, Branchenkongresse, Fachkongresse, Thinktanks, CEO-Treffen u.v.m. – an, die entweder in festen oder agilen Organisationsstrukturen den offenen, fachlichen Informations- und Gedankenaustausch ermöglichen. Je nach Intention und Intensität entstehen hieraus Themendossiers oder weiterführende Initiativen, wie Messebeteiligungen oder Themenpublikationen. Speziell in den nach Beratungsschwerpunkten/Branchen differenzierten Fachverbänden und Arbeitskreisen können die Mitglieder ihr Berater-Know-how weiterentwickeln und Netzwerke bis hin zu Kooperationen bilden. Zwei etablierte Branchenkongresse – der „Deutsche Beratertag“ für die Managementberater und der „Deutsche Personalberatertag“ für die Personalberater – sowie die ebenfalls jährlich durchgeführten Fachkonferenzen Sanierung und Finanzierung unterstreichen den Anspruch des Verbandes, Verbesserungen der Beratungskompetenz auch bei Nicht-

mitgliedern zu erreichen. Dies gilt auch für das umfangreiche und auf die Bedarfe der Branche zugeschnittene Seminarangebot.

Der BDU vertritt die Interessen seiner Mitglieder aktiv in nationalen und internationalen Organisationen. Er ist Mitglied im Bundesverband der Freien Berufe (BFB) und in einem Netzwerk von Verbänden aus der Kreativwirtschaft. In der weltweiten Vereinigung zur Qualitätssicherung in der Unternehmensberatung, dem International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI), setzt sich der deutsche Branchenverband dafür ein, Beratungsleistungen auf hohem Niveau und mit anspruchsvollen Standards weltweit vergleichbar zu machen. Auf Grundlage der ICMCI-Statuten verleiht der BDU den international anerkannten, personengebundenen Titel Certified Management Consultant.

Parallel engagiert sich der BDU auf europäischer Ebene im Dachverband European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA) auch für die Berufsgruppe der Personalberater, die auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften spezialisiert sind. Gemeinsam mit anderen Personalberaterverbänden – zum Beispiel aus Belgien, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien – wurden im Laufe der letzten Jahre eine Reihe von Initiativen umgesetzt. So können sich unter anderem die Personalberater mit Mitgliedsunternehmen der jeweiligen nationalen Verbände – damit auch die des BDU in Deutschland – zum „Certified Executive Recruitment Consultant CERC“ zertifizieren lassen.

**Studienleitung** Jörg Murmann  
**Layout und Satz** giersberg MEDIA, Bonn  
**Umschlaggestaltung** [www.gde.de](http://www.gde.de)

Diese Ausgabe von „Facts & Figures zum Beratermarkt“ 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.

Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 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 8928474  
berlin@bdu.de

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

[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

© BDU e.V., Bonn, Februar 2015

Preis: 89,— €