



# HONORARE IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG 2015/2016



# INHALT

## Ergebnisse der Honorarstudie 2015/2016

Inhalt	2
Über die Studie	3
Studienmethodik	4
Honorare – Höhe der Tagessätze	5
Veränderung der Beratungshonorare	8
Überprüfung der Honorarstruktur	11
Vorrangiges Kriterium zur Honorarberechnung	12
Beratungs- und kundenseitige Differenzierungskriterien	13
Preisnachlässe	15
Bonusvereinbarungen	16
Rahmenvereinbarungen	17
Einbeziehung von Einkaufsabteilungen	18
Vergabeentscheidung	20
Art der Projektabrechnung	21
Kleinste Abrechnungseinheit	22
Nebenkosten und Reisezeiten	23
Forderungslaufzeiten	26
Zahlungsmoral	27
Übersicht über weitere Kennziffern	28
Erläuterung der Kennziffern	37
Definition der Hierarchieebenen	40
Tabellenverzeichnis	41
Abbildungsverzeichnis	42

# ÜBER DIE STUDIE

Zur Analyse und Optimierung der Honorarstruktur des eigenen Unternehmens ist es sinnvoll, die eigenen Honorarhöhen und Kriterien zur Festlegung mit denen der Branche zu vergleichen. Hierzu hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum Juni bis August 2016 rund 2.000 ausgewählte Marktteilnehmer aus der gesamten Consulting-Branche befragt.

► In der Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2016“ werden relevante Kennziffern aus den Bereichen Honorarhöhe und -kalkulation, Honorarmodell und -findung, Vergabeentscheidung sowie Rechnungsstellung gebildet. Die Daten beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf das Geschäftsjahr 2016. Die Kennziffern wurden nach acht verschiedenen Umsatzklassen sowie den vier Umsatzschwerpunkten „Strategieberatung“, „Organisations- und Prozessberatung“, „IT-Beratung“ sowie „HR-Beratung“ differenziert. Zusätzlich wurde zu einzelnen Fragen eine Darstellung des Gesamtmarktes und der Top- und Low-Performer erstellt.

## Aufbau der Studie

Die Studie ist im Wesentlichen in sechs Abschnitte unterteilt. Nach der Einführung mit Erläuterungen zur Studienmethodik folgen die vier Kapitel: „Honorarhöhe und -kalkulation“, „Honorarmodelle und -findung“, „Verrechnung der Kosten“ und „Rechnungsstellung“. Zuletzt gibt der Anhang mit zusätzlichen Tabellen und wichtigen Definitionen eine erweiterte Übersicht über die Branche.

## Zentrale Ergebnisse

Innerhalb der letzten drei Jahre gab es tendenziell eine Erhöhung der Beraterhonorare über alle Größenklassen und Umsatzschwerpunkte. Für 2017 prognostizieren die Studienteilnehmer weiterhin steigende Honorare. Überdies haben zwei Drittel aller Beratungen die Honorare innerhalb der letzten drei Jahre mindestens einmal angepasst. Dies zeigt, dass sich die Honorarstruktur in der Unternehmensberatung stetig verändert.

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass es zum Teil große Unterschiede in der Honorarstruktur- und -höhe zwischen den einzelnen Größenklassen und Schwerpunkten der Beratungshäuser in Deutschland gibt. Die Honorarhöhe steigt mit zunehmender Unternehmensgröße stetig an. Erwartungsgemäß steigen die Honorare ebenfalls mit höheren Hierarchiestufen der Berater – mitunter sehr stark.

Die Mehrheit der Beratungen differenziert nach verschiedenen auftrags- und kundenseitigen Kriterien, wie Auftragsgröße oder die strategische Bedeutung für den Klienten. Darüber hinaus werden gelegentlich Preisnachlässe gewährt oder Bonusvereinbarungen getroffen, welche den effektiven Tagessatz ebenfalls nach oben oder unten beeinflussen können.

# STUDIENMETHODIK

Grundlage der Studie ist eine Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum Juni bis August 2016. Von etwa 2.000 angeschriebenen - vorrangig mittelgroßen und größeren - Unternehmensberatungen wurden 204 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt, von denen 203 verwertbar waren.

Dies entspricht einer Rücklaufquote von 10 Prozent. Der Fragebogen zur Erfassung der Kennzahlen umfasste 25 Fragen. Die Studie betrachtet größtenteils den Zeitraum der Geschäftsjahre 2015 und 2016, wobei einige Fragen auf den Zeitraum seit 2013 bzw. Prognosen für 2017 abzielen. Die Aufteilung der teilnehmenden Beratungen ist in den Tabellen 1 und 2 dargestellt. Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen bei der Zuordnung zu den Umsatzschwerpunkten (Kriterium: Umsatzanteil von mind. 30 Prozent) ist die Gesamtanzahl der Unternehmen hier höher. Die Werte für den Gesamtmarkt werden gewichtet nach dem Anteil der Mitarbeiter der einzelnen Umsatzklassen am Gesamtmarkt berechnet.

**TABELLE 1: AUFTEILUNG DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN NACH UMSATZGRÖSSE**

Größenklasse/ Kennzahl	Anzahl der Studienteilnehmer	Anteil
<b>Große Beratungsunternehmen</b>		
mehr als 50 Mio. €	3	3 %
10 Mio. € bis 50 Mio €	17	8 %
<b>Mittelgroße Beratungsunternehmen</b>		
5 Mio. € bis 10 Mio. €	16	8 %
2,5 Mio. € bis 5 Mio. €	34	17 %
1 Mio. € bis 2,5 Mio. €	30	15 %
<b>Kleine Beratungsunternehmen</b>		
500.001 € bis 1 Mio. €	25	12 %
250.001 € bis 500.000 €	34	17 %
bis 250.000 €	41	20 %

**TABELLE 2: AUFTEILUNG DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMEN NACH UMSATZSCHWERPUNKT**

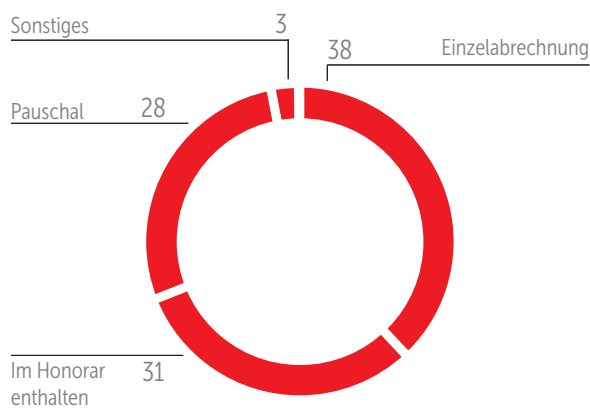
Umsatzschwerpunkt	Anzahl der Studienteilnehmer	Anteil
<b>Strategie</b>	92	33 %
<b>Organisation und Prozesse</b>	114	41 %
<b>IT</b>	38	15 %
<b>HR</b>	31	11 %

Zur Interpretation der Daten werden folgende statistische Kennwerte herangezogen:

Mittelwert	Das arithmetische Mittel, das Verhältnis der Summe der Fälle zur Anzahl der Fälle.
10 %-Quantil	Das 10 %-Quantil gibt den Wert an, der die unteren 10 Prozent der Datenwerte von den oberen 90 Prozent trennt.
90 %-Quantil	Das 90 %-Quantil gibt den Wert an, der die oberen 10 Prozent der Datenwerte von den unteren 90 Prozent trennt.
Top-/Low-Performer	Die Top- und Low- Performer sind diejenigen 30 Prozent der Beratungen aus einer Umsatz-/Größenklasse, die den höchsten bzw. geringsten EBIT pro Partner aufweisen.

# NEBENKOSTEN UND REISEZEITEN

**GRAFIK 13: ART DER ABRECHNUNG VON NEBENKOSTEN (IN %)**



■ Mit 38 Prozent ist die Berechnung gegen Einzelnachweis die am häufigsten vorkommende Art und Weise die Nebenkosten (z.B. Reise- und Hotelkosten) in Rechnung zu stellen. Fast ein Drittel der Beratungshäuser im Gesamtmarkt berücksichtigen die Nebenkosten bereits bei der Honorarkalkulation, sodass diese bereits eingerechnet sind. In mehr als jedem vierten Fall findet eine pauschale Berechnung in Abhängigkeit vom Honorarvolumen Anwendung. In den übrigen 3 Prozent der Projekte werden die Nebenkosten auf sonstige Art und Weise abgerechnet. Darunter fallen z.B. vom Honorar unabhängige Pauschalen oder sonstige Rahmenvereinbarungen mit den Klienten.

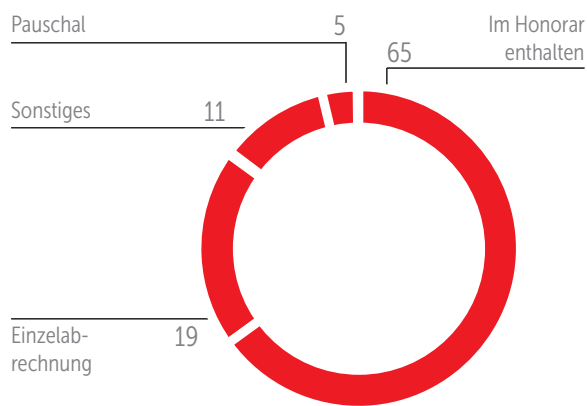
Bei der Betrachtung der Umsatzschwerpunkte lassen sich teilweise erhebliche Unterschiede feststellen. Bei den Praktiken zur Verrechnung der Nebenkosten sind sich Strategie- und Organisations-/Prozessberatung relativ ähnlich. Bei beiden Schwerpunkten wird jedes vierte

Projekt pauschal abgerechnet. Während in der Strategieberatung bei 22 Prozent aller Projekte die Nebenkosten bereits in den Honoraren berücksichtigt sind, ist dieser Wert bei den Organisations-/Prozessberatungen mit 29 Prozent nur 7 Prozentpunkte höher. Etwas größer ist die Differenz bei der Abrechnung über Einzelnachweise. Auf diese Art und Weise wird in der Strategieberatung jedes zweite Projekt abgerechnet, in der Organisations- und Prozessberatung nur rund 35 Prozent.

Zur HR- und IT-Beratung gibt es wesentlich größere Unterschiede. Bei der HR-Beratung werden die Nebenkosten bei fast zwei Drittel aller Projekte über Einzelnachweise abgerechnet. Damit ist die Quote fast doppelt so hoch wie auf dem Gesamtmarkt. Dagegen wird in HR-Beratungsprojekten annähernd jedes fünfte Projekt pauschal abgerechnet und in weniger als 20 Prozent der Fälle sind die Nebenkosten bereits im Honorar berücksichtigt. In der IT-Beratung werden die Nebenkosten am häufigsten im Honorar berücksichtigt. Mit 46 Prozent liegt diese Abrechnungsweise deutlich über dem Durchschnitt. Dagegen wird hier nur rund ein Viertel aller Projekte gegen Einzelnachweise und 19 Prozent pauschal abgerechnet.

Insgesamt weichen die Praktiken zur Nebenkostenabrechnung in Organisations- und Prozessberatungen am wenigsten vom Gesamtmarkt ab, die der HR-Beratungen am stärksten.

**GRAFIK 14: ART DER REISEZEITENABRECHNUNG (IN %)**



mit Einzelnachweisen arbeiten, ist dies bei den großen Beratungsunternehmen nur in etwas über einem Viertel aller Projekte der Fall. Dafür berücksichtigen große Beratungshäuser die Nebenkosten tendenziell eher in der Honorarkalkulation oder bieten eine pauschale Abrechnung an.

Dabei werden im Vorfeld meist keine Obergrenzen für die Nebenkosten vereinbart. Obergrenzen finden nur in knapp jedem dritten Fall Anwendung.

Hier gibt es deutlich kleinere Unterschiede zwischen den einzelnen Umsatzschwerpunkten als bei der Art der Abrechnung. Dennoch sind Nebenkostenobergrenzen bei der HR-Beratung mit 38 Prozent deutlich häufiger üblich als in der Strategieberatung, wo die Quote bei gerade einmal 23 Prozent liegt.

Unterschiede lassen sich auch bei den Größenklassen der Unternehmensberatungen feststellen. Während kleinere Unternehmensberatungen in drei von fünf Fällen

**TABELLE 16: BERECHNUNG VON NEBENKOSTEN**

Umsatzschwerpunkt/ Größenklasse	Berechnung anfallender Nebenkosten				Obergrenze für Nebenkosten	
	Im Honorar berücksichtigt	Pauschal in Prozent des Honorarvolumens	Abrechnung gegen Einzelnachweis	Auf sonstige Art	Ja	Nein
<b>Strategie</b>	22 %	26 %	47 %	5 %	23 %	77 %
<b>Prozess/Organisation</b>	29 %	31 %	35 %	5 %	27 %	73 %
<b>IT</b>	46 %	19 %	25 %	10 %	36 %	64 %
<b>HR</b>	18 %	20 %	62 %	n.s.	38 %	62 %
<b>Große Beratungen</b>	37 %	33 %	28 %	2 %	52 %	48 %
<b>Mittlere Beratungen</b>	28 %	26 %	41 %	5 %	28 %	72 %
<b>Kleine Beratungen</b>	22 %	15 %	58 %	5 %	24 %	76 %

\*n.s. = nicht signifikant

Fast zwei Drittel aller Beratungen am Gesamtmarkt rechnen die Reisezeiten der Projektmitarbeiter nicht gesondert ab, sondern berücksichtigen diese bereits im Vorfeld in den Honoraren. Knapp jedes fünfte Unternehmen arbeitet dagegen mit Einzelnachweisen zur Berechnung der Reisezeiten. Kaum ein Unternehmen setzt eine vom Honorarvolumen abhängige Pauschale für die Reisezeitberechnung an.

Bei der Betrachtung der Umsatzschwerpunkte fällt auf, dass die Unterschiede erheblich kleiner sind als bei den Nebenkosten. Dennoch lassen sich gewisse Unterschiede erkennen. In der HR-Beratung sind Reisezeiten besonders oft bereits in den Honoraren einberechnet. Nur ein Drittel der Reisezeiten werden nicht bereits über die Honorare abgedeckt. Dagegen ist dies bei den Strategieberatungen bei 41 Prozent der Projekte der Fall, die anderen Umsatzschwerpunkte liegen dazwischen. Abrechnungen über Einzelnachweise lassen sich am häufigsten im Strategie-

bereich finden. Mehr als jede vierte Strategieberatung bevorzugt diese Art der Abrechnung, in der HR-Beratung ist es nur ein geringfügig kleinerer Anteil. Bei der IT- und Organisations-/Prozessberatung trifft dies nur auf ungefähr jede fünfte Unternehmensberatung zu. Unter den „Sonstiges“-Angaben, welche zu 11 Prozent die Abrechnungsarten ausmachen, finden sich sehr unterschiedliche Abrechnungsmethoden. Viele Unternehmen setzen die Reisezeit (anteilig) als Arbeitszeit an, teilweise auch abhängig vom genutzten Verkehrsmittel. Einige Beratungshäuser stellen die Reisezeit dagegen gar nicht in Rechnung.

**TABELLE 17: BERECHNUNG VON REISEZEITEN**

Umsatzschwerpunkt/ Größenklasse	Im Honorar berücksichtigt	Pauschal in Prozent des Honorarvolumens	Abrechnung gegen Einzelnachweis	Auf sonstige Art
<b>Strategie</b>	59 %	7 %	26 %	8 %
<b>Organisation/Prozesse</b>	64 %	7 %	19 %	10 %
<b>IT</b>	67 %	3 %	24 %	6 %
<b>HR</b>	60 %	9 %	21 %	10 %
<b>Große Beratungen</b>	63 %	7 %	23 %	7 %
<b>Mittlere Beratungen</b>	58 %	6 %	25 %	11 %
<b>Kleine Beratungen</b>	68 %	3 %	16 %	13 %

# ÜBERSICHT ÜBER WEITERE KENNZIFFERN

Durchschnittlich fakturierter Tagessatz im Geschäftsjahr 2016 bezogen auf Umsatzklasse und Hierarchiestufe	29
Durchschnittlich fakturierter Tagessatz im Geschäftsjahr 2015 bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Hierarchiestufe	30
Veränderung der Beratungshonorare seit 2015 bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Größenklasse	31
Erwartete Veränderung der Beratungshonorare bis 2017	32
Anzahl der Überprüfungen der Honorarstruktur in den vergangenen drei Jahren	32
Vorrangiges Kriterium zur Honorarberechnung	33
Häufigkeit der Differenzierung von Preisen bei Angeboten an Kunden nach Schwerpunkt und Gründen	33
Abrechnungsgrundlage von Projekten	33
Preisnachlass nach Umsatzschwerpunkten sowie maximaler Preisnachlass	34
Klientenseitige Hauptverantwortung für die Vergabe von Projekten, die im Geschäftsjahr 2015 begonnen wurden bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Größenklasse	34
Kleinste angebotene Abrechnungseinheit bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Größenklasse	35
Zeit bis Klienten Ihre Projektrechnung beglichen haben bezogen auf Größenklasse und Klientengröße	35
Zeit bis Klienten Ihre Projektrechnung beglichen haben bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Klientengröße	36



**TABELLE 21:** VERÄNDERUNG DER BERATUNGSHONORARE SEIT 2015 BEZOGEN AUF UMSATZSCHWERPUNKT UND GRÖSSENKLASSE

Umsatzschwerpunkt/ Größenklasse	weniger als -5 %	-5 % bis 0 %	unverändert	0 % bis +5 %	+5 % bis +10 %	mehr als +10 %
<b>Strategie</b>						
Groß	n.s.	n.s.	68 %	13 %	19 %	n.s.
Mittel	2 %	3 %	63 %	26 %	3 %	3 %
Klein	3 %	1 %	63 %	16 %	13 %	4 %
<b>Prozesse und Organisation</b>						
Groß	n.s.	n.s.	62 %	19 %	19 %	n.s.
Mittel	n.s.	3 %	60 %	23 %	9 %	5 %
Klein	4 %	8 %	63 %	16 %	4 %	5 %
<b>IT</b>						
Groß	n.s.	13 %	24 %	39 %	24 %	n.s.
Mittel	n.s.	10 %	73 %	17 %	n.s.	n.s.
Klein	6 %	3 %	77 %	8 %	6 %	n.s.
<b>HR</b>						
Groß	n.s.	n.s.	70 %	18 %	12 %	n.s.
Mittel	n.s.	6 %	58 %	26 %	10 %	n.s.
Klein	n.s.	n.s.	81 %	13 %	n.s.	6 %

\*n.s. = nicht signifikant

# ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

**TABELLE 32:** ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

Kennziffer	Erläuterung
<b>Abrechnung von Nebenkosten</b>	Art und Weise der Weitergabe der Nebenkosten (z.B. Fahrtkosten, Hotelkosten) an die Klienten. Dabei wird zwischen Berücksichtigung in den Honoraren, vom Honorarvolumen abhängigen Pauschalen, Einzelnachweisen und sonstigen Möglichkeiten differenziert.
<b>Abrechnung von Reisezeiten</b>	Art und Weise der Weitergabe der Aufwände durch Reisezeiten an die Klienten. Dabei wird zwischen Berücksichtigung in den Honoraren, vom Honorarvolumen abhängigen Pauschalen, Einzelnachweisen und sonstigen Möglichkeiten differenziert.
<b>Anpassung Honorarstruktur</b>	Häufigkeit der Anpassung der Honorarstruktur innerhalb der letzten drei Jahre. Die Honorarstruktur bezieht sich hier z.B. auf den zugrundeliegenden Tagessatz, auf Vorgaben zur Differenzierung oder das Honorarmodell generell. Anpassungen von Honoraren gemäß dieser Vorgaben für einzelne Kunden gelten dabei nicht als Anpassung der Honorarstruktur.
<b>Art der Abrechnung</b>	Anteil der Projekte, die auf eine bestimmte Art abgerechnet werden. Dabei wird zwischen Zweithonorar nach Aufwand (z.B. Stunden-/Tagessatz), Festpreis, wert-/erfolgsbasierter Abrechnung oder sonstigen Abrechnungsweisen differenziert.
<b>Art von Bonusvereinbarungen</b>	Art der Belohnung für erfüllte Bonusvereinbarungen welche im Jahr 2015 getroffen wurden. Dabei wird zwischen Umsatzschwerpunkten sowie monetären Boni, Unternehmensbeteiligungen/-anteilen und sonstigen Vereinbarungen differenziert.
<b>Differenzierung der Honorarsätze</b>	Häufigkeit der Anpassung der Honorarhöhe für einzelne Kunden nach spezifischen Kriterien.
<b>Durchschnittlicher fakturierter Tagessatz</b>	Im Geschäftsjahr tatsächlich erzieltetes durchschnittliches Honorar für die Tagesarbeit eines Beraters. Dabei wird zwischen Umsatzschwerpunkten und Hierarchiestufen differenziert.
<b>Einbeziehung von Einkaufsabteilungen</b>	Anteil der Projekte, bei denen die kundenseitigen Einkaufsabteilungen in die Preisverhandlungen involviert waren. Dabei wird nach Umsatzschwerpunkten und Kundengröße differenziert.
<b>Entwicklung der kundenseitigen Zahlungsmoral</b>	Angabe, ob sich die Zahlungsmoral der Klienten seit 2013 verschlechtert hat, ungefähr gleich geblieben ist oder verbessert hat.
<b>Erfolgsfall für Bonusvereinbarungen</b>	Art der Kennzahlen, welche eine getroffene Bonusvereinbarung erfüllen. Dabei wird zwischen Umsatzschwerpunkten sowie Kosteneinsparung, Umsatzerhöhung, Ertragssteigerung und sonstigen differenziert.
<b>Forderungslaufzeit</b>	Anteil der Projekte, bei denen die Forderungen innerhalb eines bestimmten Zeitraums beglichen wurden. Dabei wird nach verschiedenen Kundengrößen und Forderungslaufzeiten bzw. Forderungsausfällen differenziert.
<b>Gewährung von Preisnachlässen</b>	Häufigkeit der Gewährung von Preisnachlässen. Dabei wird nach Preisnachlässen ohne Leistungskürzung, Preisnachlässen mit Leistungskürzung und Leistungserhöhung ohne Preisanpassung differenziert.
<b>Höhe der maximalen Preisnachlässe</b>	Den prozentualen Anteil von der ursprünglichen Honorarhöhe, die ein Beratungsunternehmen im Rahmen von Preisnachlässen ohne Leistungskürzung einem Kunden gewährt hat.

# ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

**TABELLE 33:** FORTSETZUNG, ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

Kennziffer	Erläuterung
<b>Kleinste Abrechnungseinheit</b>	Die kleinste vom Unternehmen angebotene Abrechnungseinheit für die eigenen Leistungen. Dabei wird zwischen Umsatzschwerpunkten differenziert.
<b>Rahmenvereinbarungen</b>	Anteil der Projekte im Geschäftsjahr 2015 die aufgrund bestehender Rahmenvereinbarungen mit dem betreffenden Kunden nicht mehr individuell, d.h. projektbezogen, verhandelt bzw. kalkuliert wurden.
<b>Veränderung der Tagessätze zum Vorjahr</b>	Prozentuale Veränderung des durchschnittlichen Tagessatzes der Mitarbeiter von 2015 zu 2016. Dabei wird zwischen Umsatzschwerpunkten differenziert.
<b>Vergabeentscheidung</b>	Anteil der Projekte, bei denen eine bestimmte kundenseitige Abteilung hauptverantwortlich für die Vergabe der entsprechenden Projekte war. Dabei wird nach Umsatzschwerpunkten und verschiedenen Unternehmensstufen differenziert.
<b>Vorrangiges Kalkulationskriterium</b>	Hauptkriterium zur Kalkulation der Honorare.

# DEFINITION DER HIERARCHIEEBENEN

**TABELLE 34:** DEFINITION DER HIERARCHIEEBENEN

Position	Definition
<b>Partner</b>	<p>Sollten mindestens einen der folgenden Punkte erfüllen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anteilseigner der Firma im gesellschaftsrechtlichen Sinn</li> <li>- Übergeordnete Leitung mehrerer Projekte auf Top-Management-Ebene</li> <li>- Verantwortlich für einen Geschäftsbereich, einer Industry Practice, die Firma und/oder ein Büro, bzw. Repräsentation dieser nach innen und außen</li> </ul> <p>Andere Bezeichnungen: Geschäftsführer, Principal, Senior Partner, Vorstand, Inhaber, Vice-President</p>
<b>Senior Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist i.d.R. am Umsatz der eigenen Projekte beteiligt</li> <li>- Ist zuständig für die Akquisition und übergeordnete operative Leitung von mehreren Projekten auf Top-Management-Ebene</li> <li>- Trägt die Verantwortung für einen „Business Case“, d.h. für die Entwicklung eines Beratungsfeldes und/oder einer Industry Practice</li> <li>- Hat sich als Projektleiter bewährt, trägt intern verstärkt zum Aufbau von Wissen bei und wächst in die Rolle des Mentors für jüngere Berater hinein</li> </ul> <p>Andere Bezeichnungen: Associate Partner, Associate Principal, Senior Project Manager, Senior Managing Consultant</p>
<b>Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ist der Dreh- und Angelpunkt eines Projekts und das „Gesicht zum Kunden“</li> <li>- Koordiniert die operative Zusammenarbeit (Projektleitungserfahrung)</li> <li>- Strukturiert den Projektablauf, trägt die Verantwortung für das Projektergebnis und das Budget</li> <li>- Hat die operative Teamführung inne und führt Kundenpräsentationen durch</li> <li>- Zum Teil bzw. in Ansätzen auch verantwortlich für Kunden und die Geschäftsentwicklung</li> </ul> <p>Andere Bezeichnung: Project Manager, Managing Consultant</p>
<b>Senior Consultant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hat erste Projektleitungserfahrung (meist kleinere Projekte)</li> <li>- Übernimmt die Verantwortung für mehrere Projektmodule</li> <li>- Bringt sich mit kreativen Ideen, analytisch durchdachten und praktikablen Konzepten ganz wesentlich in Projekte ein</li> <li>- Steht im direkten Austausch mit dem Kunden und sichert die perfekte Kundenkommunikation</li> <li>- Erstellt und beteiligt sich an Kundenpräsentationen</li> <li>- Zum Teil auch verantwortlich für Kunden und Geschäftsentwicklung (Anfertigen von Akquisitionspapieren)</li> </ul>
<b>Consultant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstiegsposition in die Unternehmensberatung. Typischerweise Einstiegsposition für Hochschulabsolventen mit Diplom, Master und/oder Promotion</li> <li>- Bringt sich mit seinem Wissen von Anfang an in Projekte ein</li> <li>- Übernahme der Verantwortung für abgegrenzte Projektmodule</li> <li>- Research und Datenanalyse sowie Dokumentation der Analyseergebnisse</li> </ul> <p>Andere Bezeichnungen: Junior Consultant</p>
<b>Analyst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Typischerweise Einstieg für Bachelor-Absolventen und i. d. R. maximal zwei Jahre Verweildauer auf dieser Karrierestufe</li> <li>- Erste Projekterfahrung als Projektassistent</li> <li>- Erledigt sowohl Projekt-, als auch Zuarbeiten (z. B. Research- und Analyseaufgaben, Erstellen von Präsentationen)</li> </ul> <p>Andere Bezeichnungen: Research Associate, Consulting Analyst, Associate Consultant</p>
<b>Support Staff</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sind nicht als Berater tätig</li> <li>- Erledigen interne Aufgaben (HR, IT, Marketing, Assistenz, Knowledge-Management, u.a.)</li> </ul>

# DEFINITION DER HIERARCHIEEBENEN

**TABELLE 35:** DEFINITION DER UMSATZSCHWERPUNKTE

Schwerpunkt	Definition
<b>Strategie</b>	Strategische Unternehmensplanung (z.B. Internationalisierung, Lean Management, Sanierungsstrategien, Balanced Scorecard und Unternehmensphilosophie), Unternehmensgestaltung (z.B. Beteiligungen, M&A, Investition/Deinvestition), Unternehmensanalyse, Marketing oder Unternehmer-Beratung
<b>Human Resources</b>	Personalorganisation, Vergütungssysteme, Personalführung, Entwicklung von PE-Konzepten, Schulung & Training, Outplacementberatung oder Eignungsdiagnostik
<b>Prozess-/ Organisation</b>	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 oder Umweltmanagement
<b>IT</b>	Lösungen von der Entwicklung der System-Architektur bis zur Optimierung der IT-Prozesse sowie Konzeption und Aufbau der Systeme und Netzwerke (Infrastructure Services)



# TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatzgröße	4
Tabelle 2: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmen nach Umsatzschwerpunkt	4
Tabelle 3: Durchschnittlich fakturierter Tagessatz im Geschäftsjahr 2015 bezogen auf Beratungsgröße und Hierarchiestufe	5
Tabelle 4: Durchschnittlich fakturierter Tagessatz im Geschäftsjahr 2015 bezogen auf Umsatzschwerpunkte und Hierarchiestufen	6
Tabelle 5: Entwicklung der Honorare seit 2015 bezogen auf Umsatzschwerpunkte und Top-/Low-Performer	8
Tabelle 6: Erwartete Veränderung der Honorare bis 2017 bezogen auf Umsatzschwerpunkte und Top-/Low-Performer	10
Tabelle 7: Häufigkeit der Anpassung der Honorarstruktur innerhalb der vergangenen drei Jahre	11
Tabelle 8: Vorrangiges Kriterium zur Honorarberechnung	12
Tabelle 9: Häufigkeit der Differenzierung der Honorarhöhe anhand bestimmter Kriterien	14
Tabelle 10: Anteil der Projekte im Geschäftsjahr 2015, bei denen Bonusvereinbarungen getroffen wurden sowie deren Art	16
Tabelle 11: Projekte mit Rahmenvereinbarungen	17
Tabelle 12: Kundenseitige Involvierung der Einkaufsabteilungen im Geschäftsjahr 2015	19
Tabelle 13: Kundenseitige Hauptverantwortung verschiedener Abteilungen bei der Projektvergabe deren Art	20
Tabelle 14: Methode, mit der Projekte im Geschäftsjahr 2015 abgerechnet wurden	21
Tabelle 15: Kleinste angebotene und praktizierte Abrechnungseinheit im Geschäftsjahr 2015	22
Tabelle 16: Berechnung von Nebenkosten	24
Tabelle 17: Berechnung von Reisezeiten	25
Tabelle 18: Entwicklung der Zahlungsmoral der Klienten	27
Tabelle 19: Durchschnittlich fakturierter Tagessatz im Geschäftsjahr 2015 bezogen auf Umsatzklasse und Hierarchiestufe	29
Tabelle 20: Durchschnittlich fakturierter Tagessatz im Geschäftsjahr 2015 bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Hierarchiestufe	30
Tabelle 21: Veränderung der Beratungshonorare seit 2015 bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Größenklasse	31
Tabelle 22: Erwartete Veränderung der Beratungshonorare bis 2017	32
Tabelle 23: Anzahl der Überprüfungen der Honorarstruktur in den vergangenen drei Jahren	32
Tabelle 24: Vorrangiges Kriterium zur Honorarberechnung	33
Tabelle 25: Häufigkeit der Differenzierung von Preisen bei Angeboten an Kunden nach Schwerpunkt und Gründen	33
Tabelle 26: Abrechnungsgrundlage von Projekten	33
Tabelle 27: Preisnachlass nach Umsatzschwerpunkten sowie maximaler Preisnachlass	34
Tabelle 28: Klientenseitige Hauptverantwortung für die Vergabe von Projekten, die im Geschäftsjahr 2015 begonnen wurden bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Größenklasse	34
Tabelle 30: Kleinste angebotene Abrechnungseinheit bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Größenklasse	35
Tabelle 29: Zeit bis Klienten ihre Projektrechnung beglichen haben bezogen auf Größenklasse und Klientengröße	35
Tabelle 31: Zeit bis Klienten ihre Projektrechnung beglichen haben bezogen auf Umsatzschwerpunkt und Klientengröße	36
Tabelle 32: Erläuterung der Kennziffern	37
Tabelle 34: Definition der Hierarchieebenen	39
Tabelle 35: Definition der Umsatzschwerpunkte	40



# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Grafik 1: Veränderung der Beratungshonorare zum Vorjahr	9
Grafik 2: Erwartete Veränderung der Beratungshonorare bis 2017	9
Grafik 3: Häufigkeit der Anpassung der Honorarstruktur innerhalb der vergangenen drei Jahre	11
Grafik 4: Vorrangiges Kriterium zur Honorarberechnung	12
Grafik 5: Häufigkeit der Differenzierung der Honorarhöhe anhand bestimmter Kriterien	13
Grafik 6: Anteil der Projekte bei denen den Kunden im Rahmen der Verhandlungen Preisnachlässe gewährt wurden sowie Art des Preisnachlasses und maximale Höhe des Nachlasses	15
Grafik 7: Arten von Bonusvereinbarungen mit Klienten für den Erfolgsfall	16
Grafik 8: Anteil der Projekte bei denen die Honorarhöhe aufgrund bestehender Rahmenvereinbarungen individuell/nicht individuell kalkuliert wurde	17
Grafik 9: Kundenseitige Involvierung der Einkaufsabteilung im Geschäftsjahr 2015	18
Grafik 10: Kundenseitige Hauptverantwortung bei der Projektvergabe	20
Grafik 11: Grundlage der Projektabrechnung im Geschäftsjahr 2015	21
Grafik 12: Kleinste angebotene und praktizierte Abrechnungseinheit	22
Grafik 13: Art der Abrechnung von Nebenkosten	23
Grafik 14: Art der Reisezeitenabrechnung	24
Grafik 15: Zeitraum in denen Klienten ihre Rechnung begleichen	26
Grafik 16: Entwicklung der Zahlungsmoral der Klienten	27



# IMPRESSUM

**Studienleitung:** Jörg Murmann

**Auswertung, Dokumentation und Satz:** Tim-Patrick Dorsch, Mikel Münnekhoff, Tim Schwarz

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet Begrifflichkeiten in der weiblichen und männlichen Form darzustellen. Es sind jedoch Frauen wie Männer gleichermaßen gemeint und angesprochen.

Diese Ausgabe der BDU-Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2016“ 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.

© BDU e.V., Bonn, November 2016, Preis: 745,- €





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  
10117 BERLIN  
T +49 (0)30 8931070  
F +49 (0)30 8928474  
BERLIN@BDU.DE

82, RUE DE LA LOI  
B-1040 BRÜSSEL  
T +32 (0)2 4002178  
F +32 (0)2 4002179  
EUROPE@BDU.DE

WWW.BDU.DE

PREIS: 745,- €

