



FACTS & FIGURES ZUM BERATERMARKT 2016/2017



»» Das Erfahrungswissen von Unternehmensberatern
ist auch in Zeiten des digitalen Wandels kaum kopierbar
und gerade bei Veränderungsprozessen nicht ersetzbar! ««

Ralf Strehlau, BDU-Präsident





INHALT

Studienmethodik	4
Unternehmensberatungsmarkt 2016	4
Beratungsfelder	8
Klientenbranchen	9
Erweiterter Unternehmensberatungsmarkt 2016	10
Ausblick 2017	11
Trendthesen	14
Anhang Studienlegende	20
Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.	21

UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKT 2016

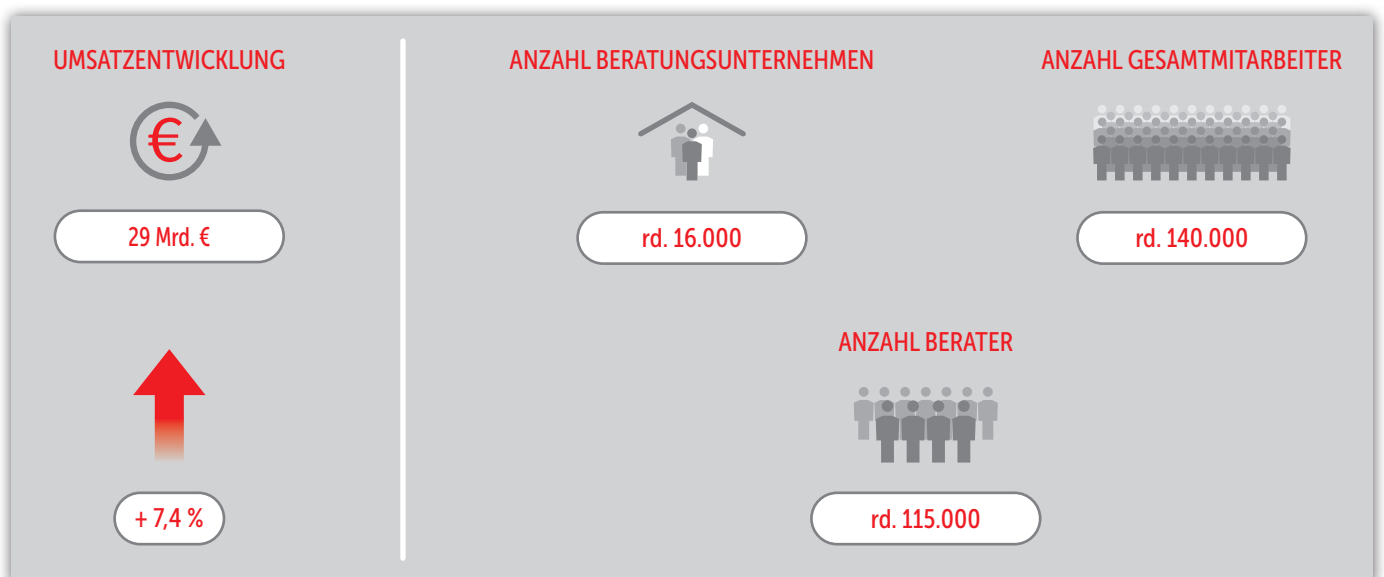
STUDIENMETHODIK

An der Marktstudie „Facts & Figures zum Beratermarkt 2016/2017“ des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU haben sich online im Befragungszeitraum Januar bis Mitte Februar 2017 knapp 500 Beratungsgesellschaften aller Größenordnungen aus der gesamten Consultingbranche beteiligt. Die Marktstudie liefert aktuelle Kennzahlen der Consultingbranche, so zum Beispiel zur Marktentwicklung oder zu den Klientenbranchen. Ein umfangreicher Trendthesenteil rundet die Untersuchung ab.

Untersucht wird das breite Spektrum der Dienstleistung Unternehmensberatung, die Einteilung des Marktes erfolgt gemäß der klassischen vier Beratungsfelder Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung sowie Human-Resources-Beratung. Ergänzend werden in knapper Form die zentralen Kennzahlen zu unternehmensberatungsnahen Dienstleistungen erhoben, z.B. für die Segmente Outsourcing, Softwareentwicklung oder zur Personalberatung (Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften).

Die Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen in Deutschland befinden sich vielfach mitten in einem tiefgreifenden, digitalen Wandel. Bei den damit verbundenen Herausforderungen suchen sie vermehrt die Unterstützung durch Unternehmensberater. Diesem Trend folgend, ist der Umsatz der Unternehmensberatungsbranche im Jahr 2016 erneut gestiegen. Die Branche der Strategie-, Organisations-, IT- sowie Human Resources-Berater legte beim Gesamtumsatz bis Ende 2016 auf 29,0 Milliarden Euro (2015: 27,0 Mrd. Euro) zu. Dies entspricht einem Umsatzplus von 7,4 Prozent (Vorjahr: + 7,0 %).

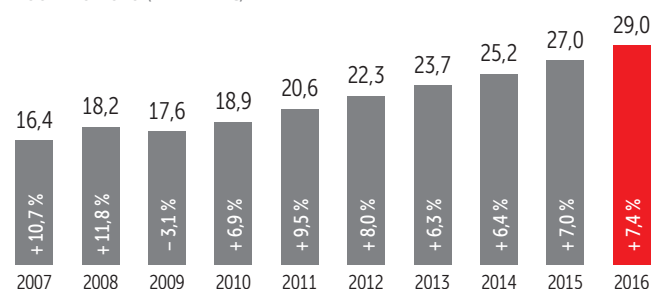
GRAFIK 1: WICHTIGE MARKTKENNZAHLEN 2016 IM ÜBERBLICK



Die deutsche Konjunktur zeigte sich auch im Jahr 2016 insgesamt in guter Form. Das Bruttoinlandsprodukt (BIP) stieg um 1,9 Prozent (2015: + 1,7 %), besonders das vierte Quartal 2016 entwickelte sich stark. Getrieben wurde das Wirtschaftswachstum maßgeblich durch die Kauflust der privaten Konsumenten. Zudem investierten die Unternehmen 1,7 Prozent mehr in Maschinen und sonstige Wirtschaftsgüter. Die niedrigen Zinsen und Inflationsraten sorgten ebenfalls für ein günstiges Umfeld. Hingegen blieben die befürchteten negativen Auswirkungen, z.B. durch die Brexit-Entscheidung, in Deutschland weitestgehend aus.

Das günstige Wirtschaftsumfeld wird gleichzeitig durch vielfältige Aktivitäten von Unternehmen und Organisationen geprägt, die ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, Organisationsstrukturen oder Kommunikation an die digitalen Anforderungen anpassen. Viele Unternehmensberatungen profitieren von dieser Entwicklung. Die Spanne beim Wachstum in den unterschiedlichen Größensegmenten bewegt sich zwischen 6,5 Prozent und 8,5 Prozent. Auch die umsatzstarken, oft international tätigen Consultingfirmen (mehr als 45 Mio. Euro Umsatz)

GRAFIK 2: ENTWICKLUNG DES BRANCHENUMSATZES VON 2007 BIS 2016 (IN MRD. €)

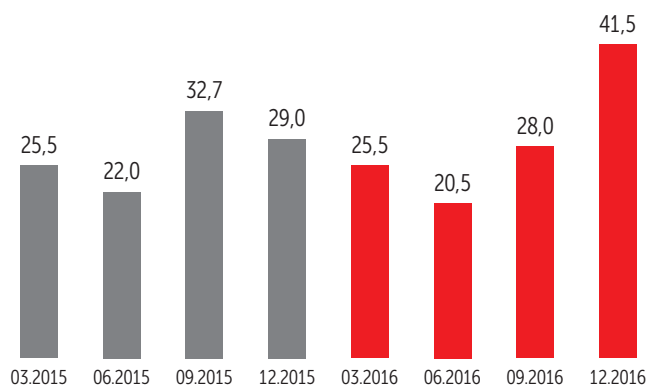


konnten im Jahr 2016 mit einem durchschnittlichen Plus von 7,0 Prozent eine kräftige Geschäftsentwicklung vorweisen. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass von den Klienten in der jetzigen digitalen Transformationsphase besonders viele umfangreiche Projektvolumina vergeben werden, bei denen häufig die Umsatz-Schwergewichte zum Zuge kommen. Hinzu kommt, dass speziell diese Marktteilnehmer sehr frühzeitig ihre digitalen Beratungskompetenzen geschärft und sich mit einem entsprechenden Beratungsangebot bei den Klienten

TABELLE 1: MARKTKENNZAHLEN 2016 NACH GRÖSSENKLASSEN

	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	Gesamtmarkt	Veränderung
Umsatz in Mrd. €	12,2	3,2	1,8	2,4	3,3	2,3	1,9	1,9	29,0	7,4 %
Marktanteil in %	42,1 %	11,0 %	6,0 %	8,4 %	11,5 %	7,9 %	6,6 %	6,5 %		
Gesamtwachstum Marktsegment	7,3 %	7,5 %	8,0 %	6,5 %	7,8 %	8,2 %	7,2 %	6,6 %		
Durchschnittliches Unternehmenswachstum	7,0 %	8,0 %	8,5 %	6,0 %	8,5 %	8,0 %	7,0 %	6,5 %		
Anzahl Beratungsunternehmen	175	250	300	650	1.850	2.050	3.150	7.300	15.725	
Anzahl Gesamtmitarbeiter	43.000	11.075	6.775	11.850	19.400	14.425	14.000	19.375	139.900	
Anzahl Berater	35.850	10.050	5.600	9.675	15.300	11.650	10.800	15.950	114.875	5 %
davon Juniorberater	4.150	3.550	1.825	3.525	4.325	2.575	2.200	2.775	24.925	7 %
Anzahl Analysts/ Backoffice	7.150	1.025	1.175	2.175	4.100	2.775	3.200	3.425	25.025	3 %

GRAFIK 3: ENTWICKLUNG DES BDU-GESCHÄFTSKLIMA-INDEX FÜR UNTERNEHMENSBERATUNGEN 2015–2016



positioniert haben. In den letzten Jahren war eher festzustellen, dass die mittleren und kleineren Unternehmensberatungen dynamischer zugelegt hatten.

Jede vierte Unternehmensberatung mit mehr als 45 Millionen Euro Umsatz konnte ihren Umsatz im Jahr 2016 zwischen 10 Prozent und 20 Prozent steigern. Jeder fünfte Marktteilnehmer in diesem Größensegment schloss das Geschäftsjahr ohne Umsatzveränderung ab, jeder zehnte mit einem Minus. In der Umsatzklasse 15 Millionen bis 45 Millionen verzeichneten 8 von 10 Consultingfirmen ein Umsatzplus von bis zu 20 Prozent. Bei den kleineren Marktteilnehmern liegt der Anteil von Unternehmensberatungen mit Umsatzrückgang (15 %) höher als bei den größeren.

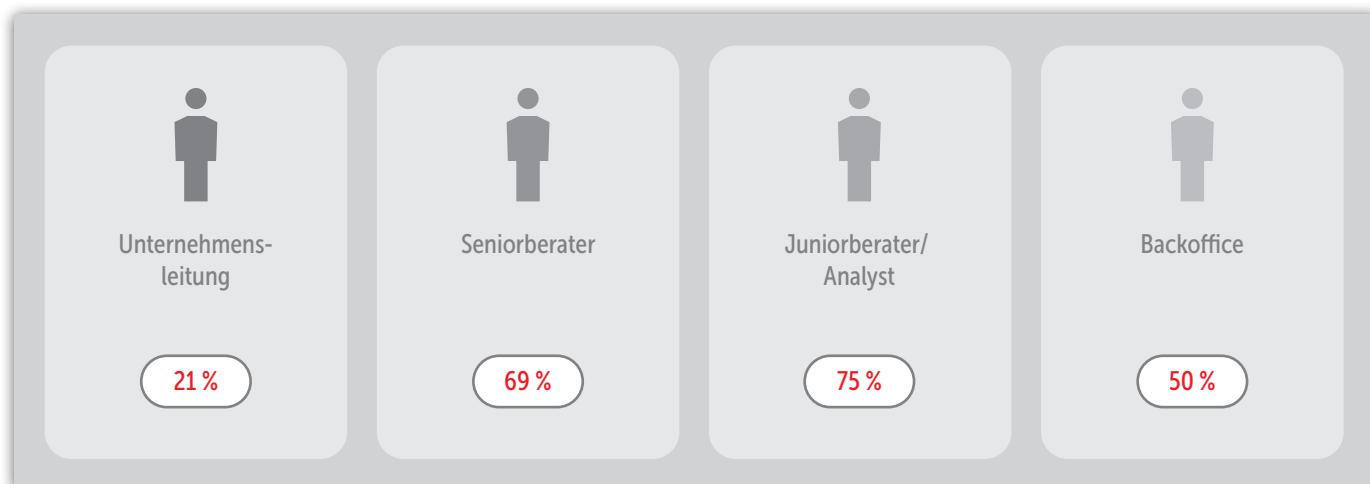
Den Verlauf der Branchenkonjunktur im Jahr 2016 lässt sich auch anhand der Ergebnisse der BDU-Geschäftsklima-Befragung nachvollziehen, die angelehnt an den Ifo-Geschäftsklima-Index vierteljährlich unter den Marktteilnehmern durchgeführt wird. Die jeweiligen Einschätzungen zur aktuellen Unternehmenssituation sowie zu den Erwartungen für die kommenden sechs Monate fielen sehr unterschiedlich aus. Nach einem etwas vorsichtigeren Jahresstart im Vergleich zu beiden letzten Quartalen des Jahres 2015 und einer verhaltenen Branchenstimmung in der Jahresmitte 2016 stieg der Indexwert bis Ende des Jahres auf 41,5. Dies ist der höchste Wert seit der Geschäftsklima-Befragung 03/2011 (43,0). Offensichtlich hat das starke Schluss-Quartal in der deutschen Wirtschaft mit dem kräftigen BIP-Anstieg für einen Auftragsschub in der Consultingbranche geführt.

Die aktuell gute Branchenkonjunktur und die positiven Aussichten sorgen dafür, dass der Personalbedarf in der Consultingbranche nochmals gestiegen ist. Im Vergleich zum Jahr 2015 sind die prozentualen Werte bei allen gesuchten Funktions- und Hierarchiestufen nach oben gegangen. Traditionell ist der Einstellungsbedarf bei den großen, umsatzstarken Unternehmensberatungen besonders ausgeprägt. Im Jahr 2016 haben Dreiviertel der Unternehmen in diesem Größensegment (2015: 52 %) junge Berater – in der Regel direkt von den Hochschulen – netto eingestellt. Parallel sind aber auch nach wie vor Kandidatinnen und Kandidaten mit bereits vorhandener Berufs- und Projekterfahrung sehr gefragt. Knapp

TABELLE 2: UMSATZVERÄNDERUNG NACH GRÖSSENKLASSEN, 2016

	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 20 %	1 %	4 %	15 %	12 %	19 %	14 %	16 %	19 %
Zunahme zwischen 10 % und 20 %	25 %	39 %	28 %	14 %	25 %	20 %	26 %	21 %
Zunahme zwischen 0 % und 10 %	45 %	42 %	36 %	40 %	40 %	33 %	21 %	24 %
Keine Umsatzveränderung	19 %	9 %	14 %	21 %	6 %	22 %	22 %	22 %
Rückgang zwischen 0 % und 10 %	8 %	4 %	5 %	11 %	5 %	6 %	6 %	6 %
Rückgang zwischen 10 % und 20 %	2 %	2 %	2 %	3 %	4 %	4 %	5 %	5 %
Rückgang zwischen über 20 %	n.s.	n.s.	n.s.	1 %	1 %	1 %	4 %	3 %

GRAFIK 4: ANTEIL GROSSER BERATUNGSGESELLSCHAFTEN, DIE NETTO EINGESTELLT HABEN



70 Prozent (2015: 57 %) der Marktschergewichte schlossen 2016 neue Verträge mit Kandidaten auf der Hierarchiestufe Seniorberater ab.

Aber auch mittelgroße und kleinere Unternehmensberatungen verstärken ihre Recruiting-Anstrengungen. So hat sich beispielsweise 2016 der Anteil der Unternehmensberatungen im mittleren Größensegment, die Juniorberater/Analysten zusätzlich eingestellt haben, im Vergleich zum Vorjahr fast verdoppelt. Bei den kleineren Marktteilnehmern hat sich der Anteil in dieser Hierarchiestufe sogar verdreifacht.

Besonders gesucht sind die Beratertalente, die neben strategischem Denken und analytischen Fähigkeiten auch Technologie-Verständnis mitbringen. Für die zurzeit bei den Klienten vielfach im Fokus stehenden Digital-Projekte benötigen die Beraterinnen und Berater zwei Fähigkeiten in hohem Maße: Kenntnisse und Verständnis von Daten und Analytics sowie das Talent, Menschen durch Veränderungsprozesse führen zu können.

TABELLE 3: MITARBEITERVERÄNDERUNGEN, 2016

Anteil Unternehmen, die netto eingestellt haben	Unternehmensleitung	Seniorberater	Juniorberater/Analyst	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio)	21 % (20 %)	69 % (57 %)	75 % (52 %)	50 % (24 %)
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	9 % (10 %)	44 % (39 %)	58 % (33 %)	23 % (27 %)
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	7 % (7 %)	22 % (11 %)	21 % (7 %)	18 % (13 %)

Anteil Unternehmen, die netto abgebaut haben	Unternehmensleitung	Seniorberater	Juniorberater/Analyst	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio)	7 % (10 %)	8 % (15 %)	3 % (10 %)	7 % (24 %)
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	5 % (7 %)	19 % (20 %)	5 % (19 %)	8 % (4 %)
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	2 % (2 %)	6 % (6 %)	5 % (5 %)	6 % (4 %)

BERATUNGSFELDER

24,8 Prozent des gesamten Marktumsatzes bzw. 7,19 Milliarden Euro entfallen im Jahr 2016 auf das Beratungsfeld **Strategieberatung**. Das Beratungsfeld **Organisations- und Prozessberatung** kommt auf einen Anteil von 43,5 Prozent, dies entspricht einem Umsatzvolumen von 12,61 Milliarden Euro. Das Beratungsfeld **IT-Beratung** besitzt einen prozentualen Anteil von 21,6 Prozent am Gesamtmarkt, dies entspricht einem Umsatzvolumen von 6,26 Milliarden Euro. Der Anteil des Segments **Human Resources Beratung** liegt bei 10,0 Prozent bzw. bei insgesamt 2,90 Milliarden Euro in absoluten Zahlen.

Bei den Beratungsthemen Prozessoptimierung und Performance Management (+ 9,0 %), IT Governance & Compliance (+ 8,5 %) sowie Marketing- und Vertriebsstrategien (+ 8,4 %) suchten die Klienten 2016 besonders die Unterstützung von Unternehmensberatern.

GRAFIK 5: WACHSTUMSSTÄRKSTE BERATUNGSFELDER 2016

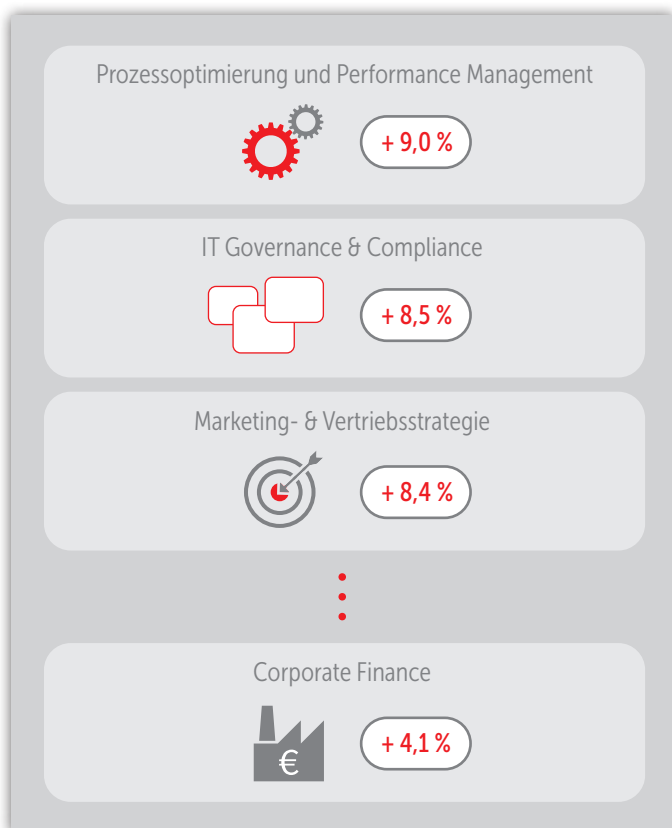


TABELLE 4: AUFTEILUNG UND UMSATZWACHSTUM AUSGEWÄHLTER BERATUNGSFELDER, 2016

	Marktanteil 2016	Wachstum 2016
Strategieberatung	24,8 %	7,1 %
Corporate Strategy	9,0 %	7,3 %
Business Development & Innovation	5,4 %	8,2 %
Marketing- & Vertriebsstrategie	3,9 %	8,4 %
Corporate Finance	2,1 %	4,1 %
Sanierungsberatung	1,5 %	6,0 %
Corporate (Social) Responsibility (nachhaltiges Wirtschaften)	1,2 %	4,8 %
Nachfolgeberatung	1,1 %	5,0 %
Sonstige Strategieberatung	0,7 %	7,0 %
Organisations- und Prozessberatung	43,5 %	7,5 %
Projektmanagement	12,8 %	6,4 %
Prozessoptimierung und Performance Management	11,1 %	9,0 %
Beschaffung und Supply Chain Management	5,3 %	6,8 %
Sonstige Organisations- und Prozessberatung	4,8 %	7,5 %
Changemanagement	3,2 %	8,3 %
Finanz - und Prozess Controlling	2,7 %	8,1 %
Reorganisation und Post Merger Integration	2,2 %	6,3 %
CRM und Vertrieb	1,5 %	7,0 %
Human Resources Beratung	10,0 %	6,2 %
Management Diagnostik und -Development	3,3 %	6,1 %
HR-Strategie	2,1 %	5,7 %
Talent Management	2,1 %	6,9 %
Sonstige HR-Beratung	2,0 %	6,2 %
Vergütungsberatung	0,4 %	5,3 %
IT-Beratung	21,6 %	8,1 %
IT Anwendungen & Infrastruktur	10,7 %	8,3 %
Sonstige IT-Beratung	7,8 %	7,9 %
IT Governance & Compliance	1,9 %	8,5 %
IT Datenschutz & Datensicherheit	1,2 %	6,5 %

KLIENTENBRANCHEN

GRAFIK 6: WACHSTUMSSTÄRKSTE KLIENTENBRANCHEN 2016



■ Von der Chemie- und Pharmabranche ging für die Consultants im Jahr 2016 der kräftigste Wachstumsimpuls aller Klientenbranchen aus (2016: + 10,0 %). Deutschlands Chemie- und Pharmaunternehmen befinden sich in einem harten, globalen Wettbewerbsumfeld und haben ihre Investitionen für Forschung und Entwicklung (F+E) auf einen neuen Höchststand geschraubt. Schwellenländer, insbesondere China machen vermehrt Konkurrenz. Eine der Kernherausforderungen für die Branche besteht darin, ihre Forschungsinnovationen in Wachstum umzumünzen. Dafür müssen u.a. neue Geschäftsfelder oder Kunden-Zielgruppen erschlossen werden.

Auch die gestiegene Nachfrage der Klienten aus der Konsumgüterindustrie sowie dem Handel sorgten für ein prozentuales Wachstum von 9,2 Prozent beziehungsweise 8,6 Prozent. Händler und Konsumgüterhersteller erhöhen zurzeit ihre Anstrengungen, um eine noch stärkere Kundenorientierung

und Personalisierung zu erreichen. Hintergrund ist die zunehmende Digitalisierung, die ein spürbar verändertes Konsumverhalten zur Folge hat. Bedürfnisse, Anforderungen und Wünsche der Kunden ändern sich, die Unternehmen müssen hierfür neue, anpassungsfähige Geschäftsmodelle entwickeln.

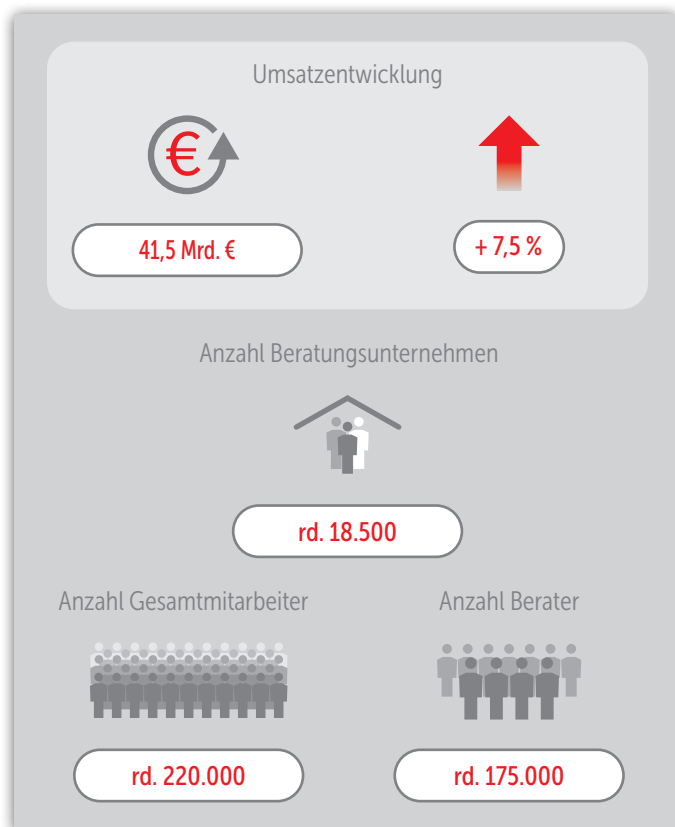
Auch das Umsatzwachstum von 7,9 Prozent durch Beratungsleistungen bei den Versicherungen lässt erkennen, dass sich diese Branche im Umbruch befindet. Die Digitalisierung hat die Versäumnisse bei den Prozessen und den darauf abgestimmten, veralteten IT-Systemen schonungslos offengelegt. Beide müssen umfassend und konsequent weiterentwickelt werden. Dazu gehört auch die Einführung von Big Data-Analysetools und cloudbasierten IT-Systemen, um die für die Assecuranzen so wichtigen, umfangreichen Datenmengen besser nutzen zu können.

TABELLE 5: AUFTEILUNG UND UMSATZWACHSTUM AUSGEWÄHLTER KLIENTENBRANCHEN, 2016

	Marktanteil 2016	Wachstum 2016
Verarbeitendes Gewerbe	34,0%	8,2%
Fahrzeugbau	13,4%	7,6%
Maschinenbau	6,4%	7,7%
Chemie/Pharma	5,8%	10,0%
Konsumgüterindustrie	5,3%	9,2%
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	3,2%	7,1%
Finanzdienstleister	24,2%	7,1%
Kreditinstitute	12,3%	6,3%
Versicherungen	11,9%	7,9%
Public Sector	9,1%	6,2%
Energie- und Wasserversorgung	7,7%	7,6%
TIMES	7,6%	6,5%
Verkehr und Gastgewerbe	5,1%	5,7%
Professional Services	4,3%	7,3%
Handel	4,3%	8,6%
Healthcare	3,4%	7,5%
Sonstige oben nicht aufgeführte Branchen	0,2%	7,4%

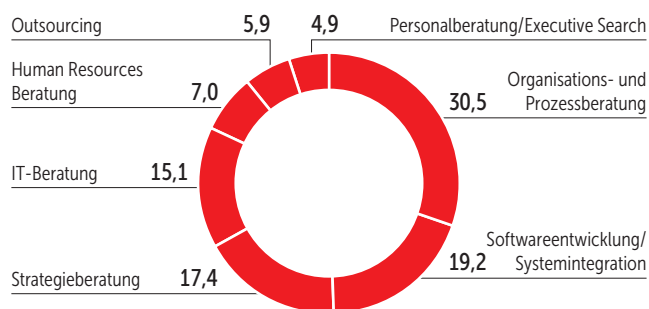
ERWEITERTER UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKT 2016

GRAFIK 7: ERWEITERTER UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKT 2016 IM ÜBERBLICK



■ Durch die Befragung für die Marktstudie werden ebenfalls Daten zu den beratungsnahen Dienstleistungen erfasst, die Unternehmensberatungen ihren Klienten ergänzend besonders in den Schnittstellen zwischen Managementberatung, Prozessberatung und Technologieberatung anbieten. Dazu

GRAFIK 8: AUFTEILUNG DES GESAMTMARKTUMSATZES 2016 INKLUSIVE BERATUNGSDIENSTLEISTUNGEN UND PERSONALBERATUNG (IN %)



zählen vor allem die Segmente Softwareentwicklung/Systemintegration und Outsourcing. 2016 standen hier besonders die Themen Datensicherheit, Cloud Computing sowie Datenanalyse an oberster Stelle. Eine moderne umfassende Dateninfrastruktur wird künftig umso wichtiger sein, wenn es darum geht, Effizienzpotenziale aus künstlicher Intelligenz wie Machine Learning heben zu können.

Darüber hinaus fließen in die Gesamtschau auch Umsatzvolumina mit ein, die von Personalberatern bei der Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften erbracht werden.

Der Umsatz im erweiterten Unternehmensberatungsmarkt lag im Jahr 2016 bei 41,5 Milliarden Euro (2015: 38,6 Milliarden Euro). Betrachtet man den erweiterten Unternehmensberatungsmarkt, so beträgt die Anzahl der Beschäftigten rund 220.000. Circa 175.000 hiervon sind als Consultants tätig.

TABELLE 6: DIE WICHTIGSTEN KENNZAHLEN ZUM ERWEITERTEN BERATUNGSMARKT, 2016

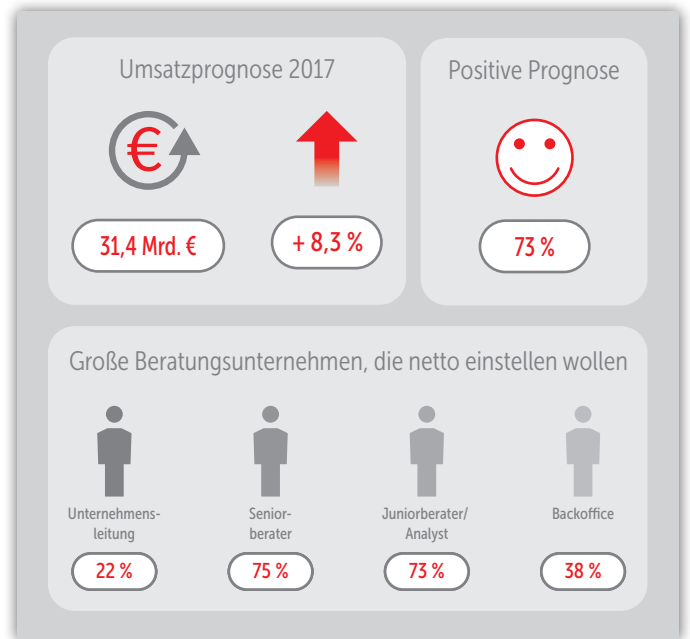
	Gesamtmarkt ohne Personalberatung, Softwareentwicklung/Systemintegration und Outsourcing	Gesamtmarkt inklusive Personalberatung, Softwareentwicklung/Systemintegration und Outsourcing
Umsatz in Mrd. €	29,0	41,5
Marktwachstum	7,4 %	7,5 %
Anzahl Beratungsunternehmen	rd. 15.700	rd. 18.500
Anzahl Beschäftigte	rd. 140.000	rd. 220.000
Anzahl Berater	rd. 115.000	rd. 175.000

AUSBLICK 2017

■ Trotz Brexit, Wahlausgang in den USA und ungewissem Wahlausgang in Frankreich blickt die deutsche Wirtschaft insgesamt entspannt ins Jahr 2017. Wichtige Konjunktur-Indikatoren, wie zum Beispiel der Ifo-Geschäftsklimaindex zeigten sich im Februar erfreulich aufgehellt. Auch der von Markit für den Euroraum erhobene Einkaufsmanagerindex kletterte auf einen Höchststand seit sechs Jahren. Weiterhin profitiert die deutsche Wirtschaft und Industrie von der Euroschwäche sowie den historischen Niedrigzinsen.

Die Stimmung unter den deutschen Unternehmensberatern bleibt daher auch im Hinblick auf das Geschäftsjahr 2017 gut. Über alle Größensegmente hinweg betrachtet, haben Dreiviertel der Marktteilnehmer in der Studienbefragung eine positive Wachstumsprognose abgegeben. Besonders optimistisch zeigen sich dabei die großen Unternehmensberatungen mit mehr als 45 Millionen Euro Umsatz. Hier gehen sogar 90 Prozent von einem erfolgreichen Geschäftsjahr 2017 aus. Eine nahezu identische Einschätzung gaben auch die Consultingfirmen mit einem Umsatz zwischen 15 und 45 Millionen Euro an. Rechnet man die Einschätzungen aus allen Größensegmenten zusammen, ergibt sich für 2017 ein prognostizierter Gesamtumsatz in der Unternehmensberaterbranche von 31,4 Milliarden Euro (2016: 29,0 Mrd. Euro). Dies würde einem Plus von 8,3 Prozent entsprechen.

GRAFIK 9: PROGNOSE-KENNZAHLEN ZUR MARKTENTWICKLUNG 2017



Angesichts des Branchenoptimismus überrascht es nicht, dass die Consultingbranche weiterhin ein Jobmotor in Deutschland bleibt. Drei von vier der großen Consultingfirmen wollen 2017 zusätzliches Personal einstellen und zwar sowohl

TABELLE 7: UMSATZPROGNOSE NACH GRÖSSENKLASSEN, 2017

	Durchschnittliches prognostiziertes Umsatzwachstum	Anteil Unternehmen mit positiver Wachstumsprognose	Anteil Unternehmen mit negativer Wachstumsprognose
Gesamtmarkt	8,3 %	73 %	9 %
über € 45 Mio.	9,7 %	90 %	3 %
€ 15 Mio. bis € 45 Mio.	9,5 %	90 %	5 %
€ 5 Mio. bis € 15 Mio.	8,1 %	72 %	7 %
€ 2,5 Mio. bis € 5 Mio.	6,2 %	72 %	8 %
€ 1 Mio. bis € 2,5 Mio	7,0 %	83 %	6 %
€ 500.000 bis € 1 Mio.	6,4 %	76 %	8 %
€ 250.000 bis € 500.000	6,9 %	69 %	7 %
unter € 250.000	6,6 %	70 %	12 %

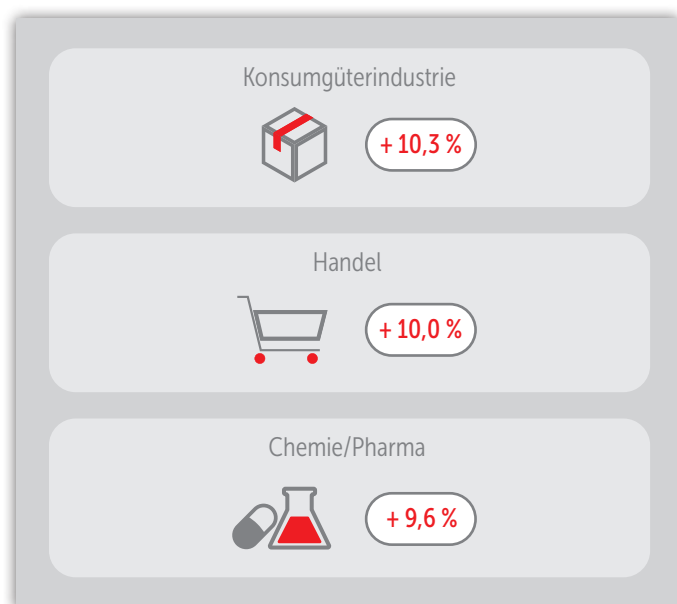
TABELLE 8: GEPLANTE MITARBEITERVERÄNDERUNGEN, 2017

Anteil Unternehmen, die netto einstellen wollen	Unternehmensleitung	Seniorberater	Juniorberater/Analyst	Backoffice
Große Beratungsgesellschaften (über € 10 Mio)	22 % (21 %)	75 % (69 %)	73 % (75 %)	38 % (50 %)
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	13 % (9 %)	68 % (44 %)	66 % (58 %)	24 % (23 %)
Kleinere Beratungsgesellschaften (unter € 1 Mio.)	5 % (7 %)	23 % (22 %)	23 % (21 %)	15 % (18 %)

berufserfahrene Seniorberater als auch Juniorberater/Analysten direkt von den Hochschulen. Parallel ist bemerkenswert, dass noch nie so viele mittelgroße Unternehmensberatungen angegeben haben, dass sie ihren Personalstamm aufstocken möchten, wie in der diesjährigen Marktbefragung. Rund Zweidrittel planen jeweils die zusätzliche Einstellung von Senior- und Juniorberatern. Hierdurch wird deutlich, wie optimistisch auch in diesem Größensegment die eigene unternehmerische Zukunft im Consulting gesehen wird. Die Zeichen stehen eindeutig auf Ausweitung des Beratungsgeschäftes.

Die größten Nachfragepotenziale für 2017 werden mit einer Wachstumsprognose von 10,3 Prozent bei der Konsumgüterindustrie und mit 10,0 Prozent beim Handel gesehen. Auch die

GRAFIK 10: PROGNOSE FÜR WACHSTUMSSTÄRKSTE KLIEN-
BRANCHEN 2017

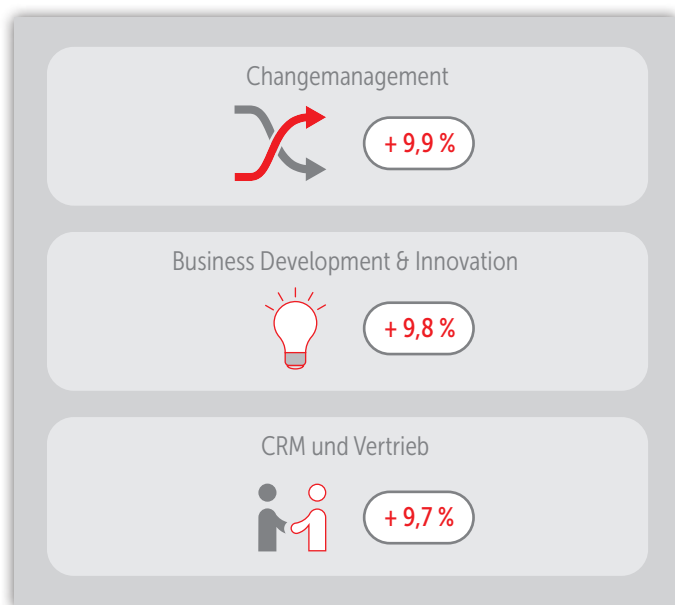


Branchen Chemie/Pharma (+ 9,6 %), Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe (+ 9,1 %), Maschinenbau (+ 8,7 %) sowie Professional Services (+ 8,5 %) liegen oberhalb des prognostizierten Branchenwachstums. Bedeutsam ist ebenfalls, dass traditionell starke Nachfragebranchen wie die Finanzdienstleister (+ 8,0 %, Anteil am Gesamtumsatz 2016: 24,2 %) und der Fahrzeugbau (+ 8,4 %, Anteil am Gesamtumsatz 2016: 13,4 %) weiter in hohem Maße auf die Unterstützung durch Consultingfirmen setzen wollen.

TABELLE 9: WACHSTUMSPROGNOSE FÜR KLIEN-
BRANCHEN, 2017

	Prognose 2017
Verarbeitendes Gewerbe	9,0 %
Konsumgüterindustrie	10,3 %
Chemie/Pharma	9,6 %
Sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	9,1 %
Maschinenbau	8,7 %
Fahrzeugbau	8,4 %
Finanzdienstleister	8,0 %
Versicherungen	8,1 %
Kreditinstitute	7,9 %
Handel	10,0 %
Professional Services	8,5 %
Energie- und Wasserversorgung	7,8 %
TIMES	7,5 %
Healthcare	7,3 %
Verkehr und Gastgewerbe	7,0 %
Public Sector	6,6 %
Sonstige oben nicht aufgeführte Branchen	8,5 %

GRAFIK 11: PROGNOSE FÜR WACHSTUMSSTÄRKSTE BERATUNGSFELDER 2017



In vielen Projekten stehen digitale Aufgabenstellungen im Vordergrund: Strategien und Geschäftsmodelle müssen genau so wie die Formen und Abläufe der Zusammenarbeit in den Unternehmen auf die veränderten Anforderungen hin angepasst oder gänzlich neu aufgesetzt werden. Gleichzeitig informieren sich Kunden heute auf digitalem Wege und gelangen so zu ihrer Kaufentscheidung. Für die Unternehmen bedeutet das, dass sie ihre Schnittstellen – sei es im B2B oder B2C-Bereich – entsprechend aufbauen oder ausrichten müssen.

Diesen Herausforderungen auf der Klientenseite folgend, erwarten die Unternehmensberater ein besonders hohes Wachstum in den Beratungsfeldern Changemanagement (+ 9,9 %), Business Development & Innovation (+ 9,8 %) und Customer Relationship Management (CRM)/Vertrieb (+ 9,7 %). Dass die digitale Transformation an vielen Stellen für Veränderungen sorgt, zeigt auch der Blick auf die Wachstumsprognose 2017 im Beratungsfeld HR-Strategie von + 9,3 Prozent. Unternehmen müssen einerseits für die digitale Fitness ihrer Mitarbeiter und andererseits für den optimalen Mix aus Alt/Jung, Erfahrung/Kreativität oder Sicherheit/Risikobereitschaft sorgen.

TABELLE 10: WACHSTUMSPROGNOSE FÜR AUSGEWÄHLTE BERATUNGSFELDER, 2017

	Prognose 2017
Strategieberatung	8,2 %
Business Development & Innovation	9,8 %
Marketing- & Vertriebsstrategie	9,3 %
Corporate Strategy	7,8 %
Sonstige Strategieberatung	7,5 %
Sanierungsberatung	7,3 %
Nachfolgeberatung	6,9 %
Corporate Finance	6,8 %
Corporate (Social) Responsibility (nachhaltiges Wirtschaften)	6,3 %
Organisations- und Prozessberatung	8,5 %
Changemanagement	9,9 %
CRM und Vertrieb	9,7 %
Beschaffung und Supply Chain Management	9,3 %
Sonstige Organisations- und Prozessberatung	8,5 %
Reorganisation und Post Merger Integration	8,3 %
Prozessoptimierung und Performance Management	8,3 %
Projektmanagement	8,3 %
Finanz – und Prozess Controlling	6,9 %
Human Resources Beratung	7,8 %
HR-Strategie	9,3 %
Sonstige HR-Beratung	7,8 %
Talent Management	7,5 %
Management Diagnostik und – Development	7,3 %
Vergütungsberatung	5,9 %
IT-Beratung	8,1 %
IT Datenschutz & Datensicherheit	8,8 %
IT Anwendungen & Infrastruktur	8,2 %
Sonstige IT-Beratung	8,0 %
IT Governance & Compliance	7,8 %

TOP-TRENDS IN DER UNTERNEHMENSBERATUNGSBRANCHE

These 1: Die Rolle des Unternehmensberaters entwickelt sich verstärkt weg vom Informationsbeschaffer hin zum Navigator und Brückenbauer.

94 %



These 4: Die Anforderungen bei digitalen Themen machen völlig neue Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramme für Unternehmensberater intern notwendig.

88 %



These 2: Die Analysemöglichkeiten von großen Datenmengen der Klienten unter Hinzuziehen weiterer Datenquellen müssen in den Klientenprojekten stärker genutzt werden.

92 %



These 5: Die Digitalisierung wird dem Einsatz von agilen Formen der Zusammenarbeit von Klienten und Consultants (z.B. Scrum u.a.) in den nächsten Jahren deutlich mehr Gewicht zukommen lassen.

88 %



These 3: Agile und interaktive Software-Tools für die Datenanalyse werden von Unternehmensberatern künftig noch stärker eingesetzt werden.

90 %



These 6: Klienten hinterfragen die spezifische Eignung des Teams und jedes einzelnen Teammitgliedes losgelöst vom Branding der betreffenden Unternehmensberatung noch stärker als bislang.

85 %

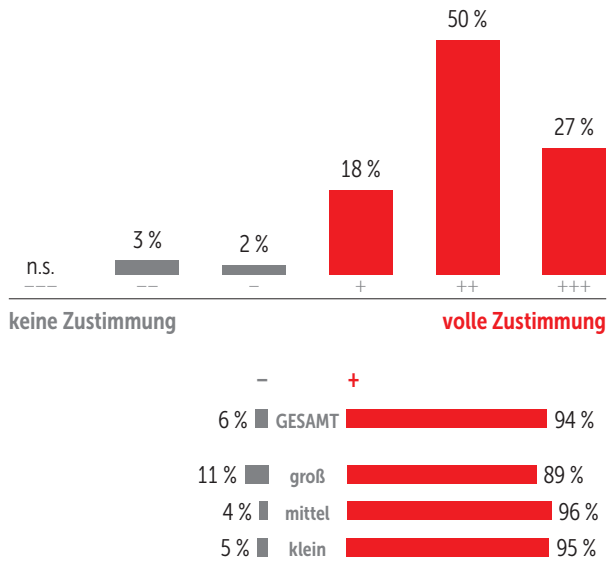


■ Den Befragungsteilnehmern wurden für die vorliegende Marktstudie unterschiedliche Thesen – unter anderem zur Entwicklung beim Marktgeschehen, bei den Beratungsinhalten oder in der Kundenbeziehung – zur Bewertung vorgelegt. Die sechs TOP-Trendthesen, die bei den Unternehmensberatern die höchste Zustimmung erhalten haben, wurden in der Infografik herausgestellt. Die detaillierten Auswertungsergebnisse zu allen Trendthesen – zum Beispiel auch unterteilt nach Größenklassen im Consultingmarkt – können auf den folgenden Seiten betrachtet werden.

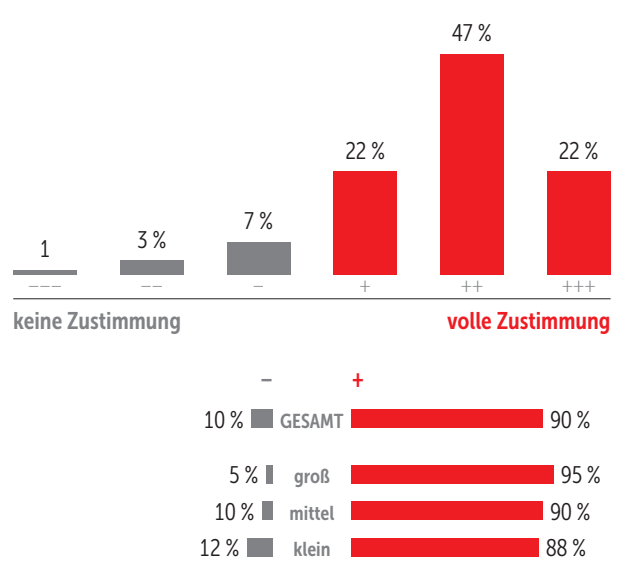
Die Gesamtschau aller Tendaussagen lässt erkennen, dass die Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Berufspraxis in der Unternehmensberatungsbranche deutlich spürbar sind und von den Marktteilnehmern Anpassungen beim Beratungs-Portfolio sowie bei den eigenen Geschäftsmodellen und -prozessen verlangen wird bzw. dies heute schon tut.

Dabei führt die Digitalisierung zu einem engeren Zusammenspiel von klassischen Consultingthemen, von klassischen IT-Themen sowie kommunikativen Aufgabenstellungen, die die den veränderten Kauf- oder Nutzungsentscheidungen der Verbraucher/Kunden Rechnung tragen. Während ein Teil der Consultingfirmen dafür eher eine strategische Kooperation mit passenden Dienstleistern – z.B. Digitalagenturen oder Software-Anbietern – eingeht, setzt der andere Teil für die fehlenden Kompetenzen lieber auf die Übernahme ganzer Unternehmen. Besonders die großen Consultingfirmen sorgten 2016 und zu Beginn 2017 mit gezielten Zukäufen von Digitalagenturen und Software-Anbietern für viel Bewegung im Marktgeschehen.

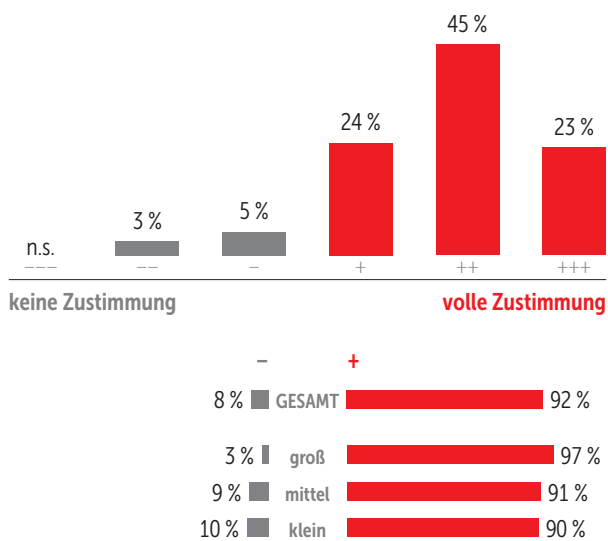
TRENDTHESE 1: DIE ROLLE DES UNTERNEHMENSBERATERS ENTWICKELT SICH VERSTÄRKT WEG VOM INFORMATIONSBESCHAFFER HIN ZUM NAVIGATOR UND BRÜCKENBAUER



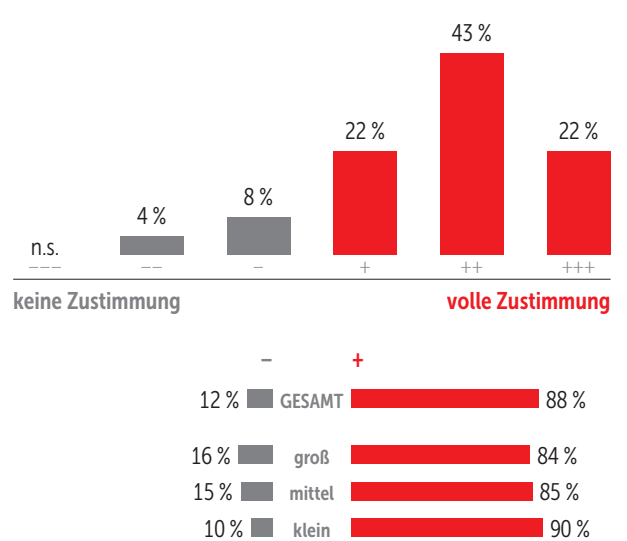
TRENDTHESE 3: AGILE UND INTERAKTIVE SOFTWARE-TOOLS FÜR DIE DATENANALYSE WERDEN VON UNTERNEHMENSBERATERN KÜNFTIG NOCH STÄRKER EINGESETZT WERDEN



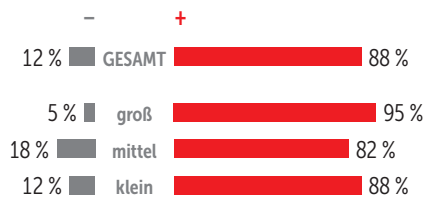
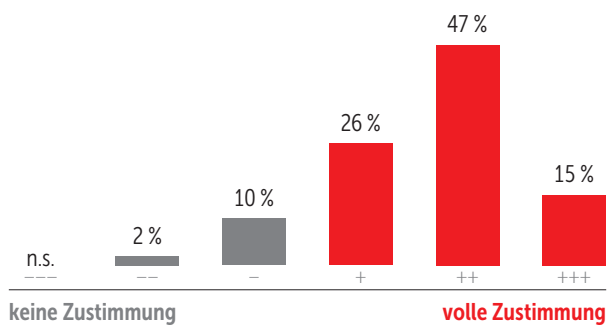
TRENDTHESE 2: DIE ANALYSEMÖGLICHKEITEN VON GROSSEN DATENMENGEN DER KLIENTEN UNTER HINZUZIEHEN WEITERER DATENQUELLEN MÜSSEN IN DEN KLIENTENPROJEKTEN STÄRKER GENUTZT WERDEN



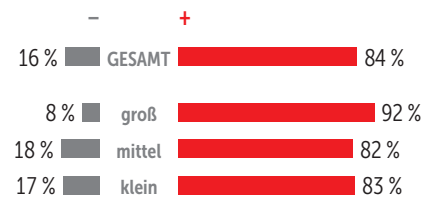
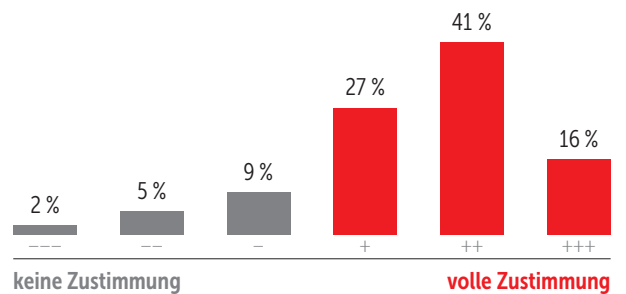
TRENDTHESE 4: DIE ANFORDERUNGEN BEI DIGITALEN THEMEN MACHEN VÖLLIG NEUE WEITERBILDUNGS- UND QUALIFIZIERUNGSPROGRAMME FÜR UNTERNEHMENSBERATER INTERN NOTWENDIG



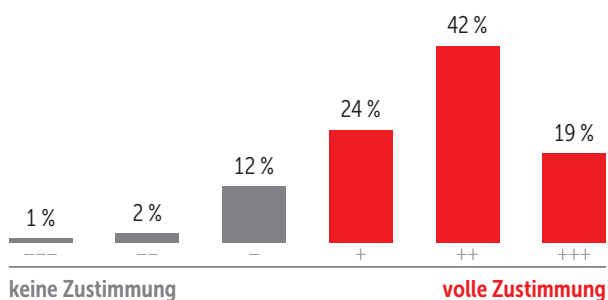
TRENDDHESE 5: DIE DIGITALISIERUNG WIRD DEM EINSATZ VON AGILEN FORMEN DER ZUSAMMENARBEIT VON KLIENTEN UND CONSULTANTS (Z.B. SCRUM U.A.) IN DEN NÄCHSTEN JAHREN DEUTLICH MEHR GEWICHT ZUKOMMEN LASSEN



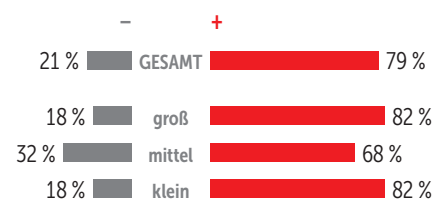
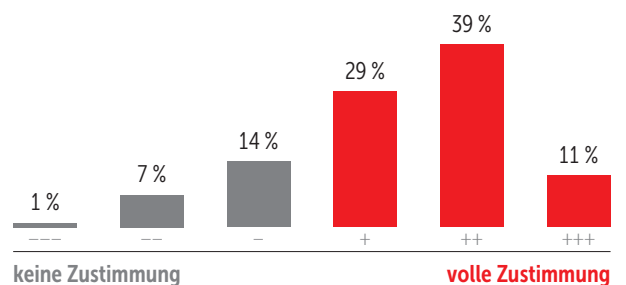
TRENDDHESE 7: GROSSE KLIENTEN WERDEN AUSGEWÄHLTE UNTERNEHMENSBERATUNGEN ALS „PREFERRED PARTNER“ ENGER AN DAS UNTERNEHMEN BINDEN UND ERWARTEN DAFÜR EINE ANGEMESSENE VERGÜTUNGSSTRUKTUR, HOHE FLEXIBILITÄT UND AUSGEZEICHNETE QUALITÄT



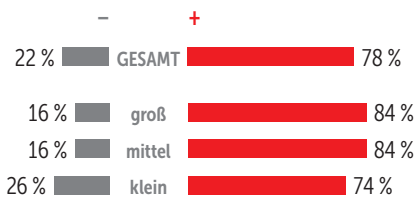
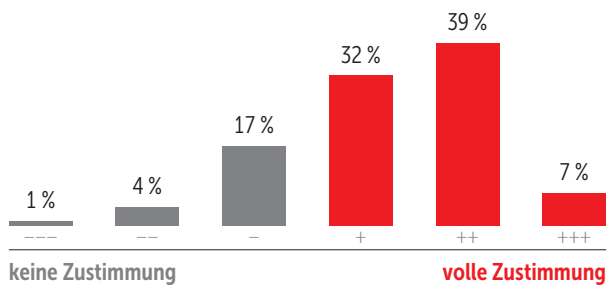
TRENDDHESE 6: KLIENTEN HINTERFRAGEN DIE SPEZIFISCHE EIGNUNG DES TEAMS UND JEDES EINZELNEN TEAMMITGLIEDES LOSGELÖST VOM BRANDING DER BETREFFENDEN UNTERNEHMENSBERATUNG NOCH STÄRKER



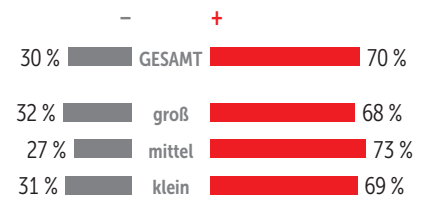
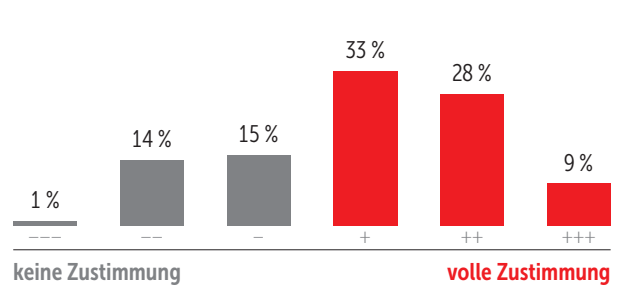
TRENDDHESE 8: DIE NACHFRAGE VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN NACH KANDIDATEN, DIE ALS DATENANALYSTEN EINGESETZT WERDEN KÖNNEN, STEIGT MERKLICH



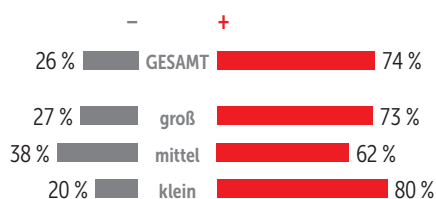
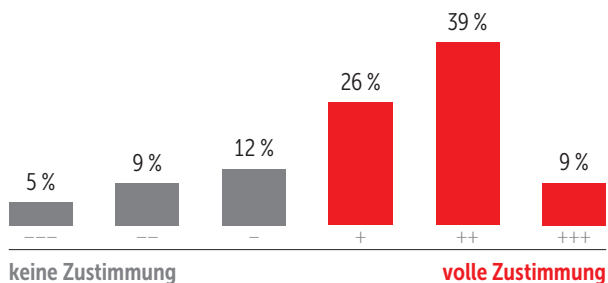
TRENDTHESE 9: KOOPERATIONEN VON UNTERNEHMENSBERATUNGEN MIT TECH-UNTERNEHMEN WERDEN IN DEN NÄCHSTEN 2-3 JAHREN VERSTÄRKT ZU SEHEN SEIN



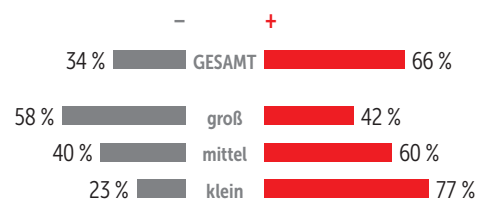
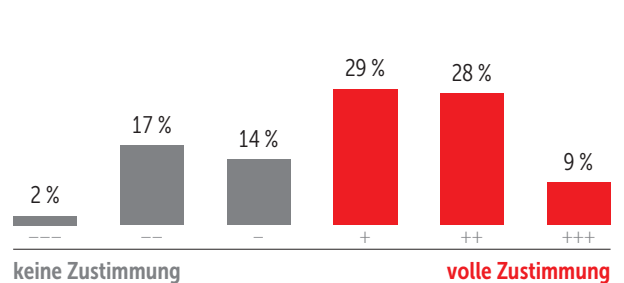
TRENDTHESE 11: KOMPLEXE COMPLIANCEANFORDERUNGEN MACHEN DEN VERTRIEB VON CONSULTINGLEISTUNGEN ZUNEHMEND AUFWÄNDIGER



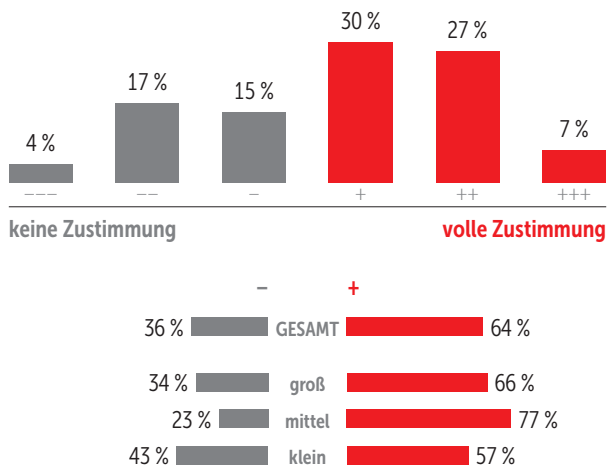
TRENDTHESE 10: ES WIRD VERSTÄRKT ZU KOOPERATIONEN UND ZUR PROJEKTBEZOGENEN ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN KLEINEREN, SPEZIALISIERTEN BERATUNGSBOUTIQUEN UND GROSSEN CONSULTINGUNTERNEHMEN KOMMEN



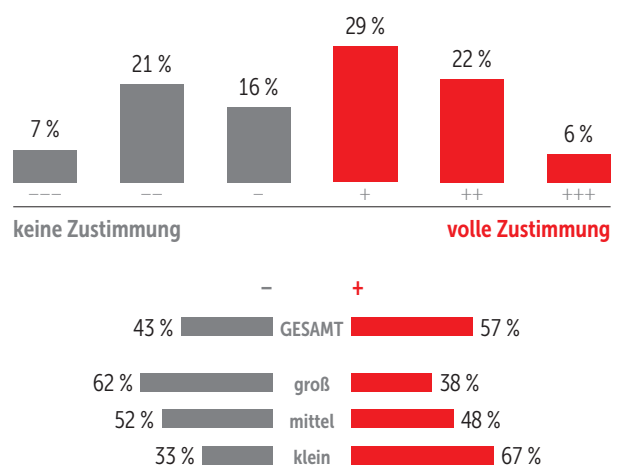
TRENDTHESE 12: FESTE BERATERTEAMS IN UNTERNEHMENSBERATUNGEN NEHMEN AB, VERSTÄRKT WERDEN EXPERTENTEAMS FÜR DIE KLIENENTPROJEKTE MIT FREIEN MITARBEITERN ZUSAMMENGESTELLT



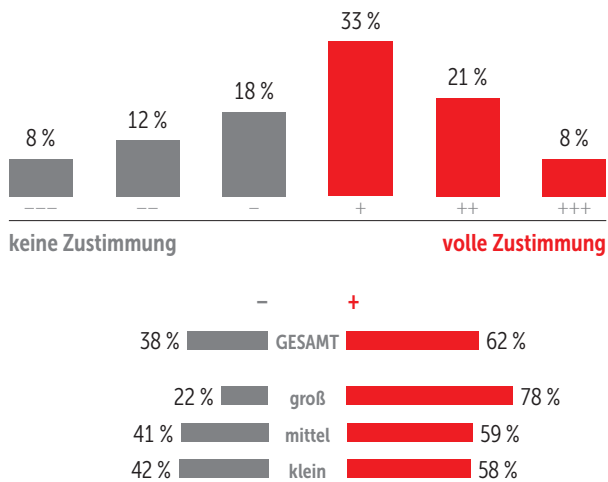
TRENDTHESE 13: INSBESONDERE STRATEGIEBERATUNGEN WERDEN SICH HIN ZU IT-AFFINEN BERATUNGEN ENTWICKELN



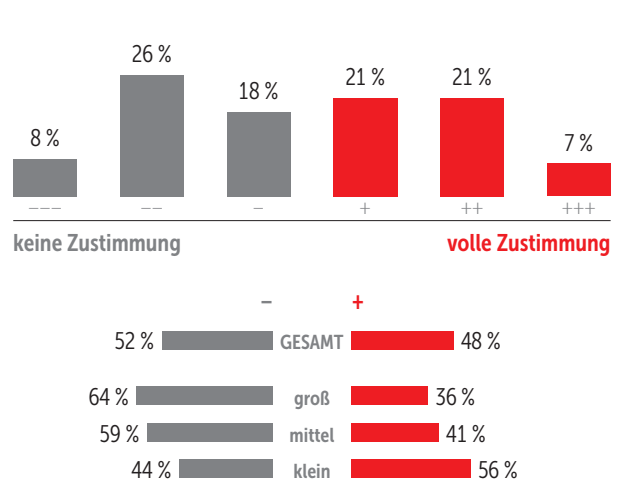
TRENDTHESE 15: DIE BEDEUTUNG VON VERMITTLUNGSPLATTFORMEN FÜR DEN VERTRIEB VON CONSULTINGLEISTUNGEN WIRD IN DEN NÄCHSTEN JAHREN MERKLIICH ZUNEHMEN



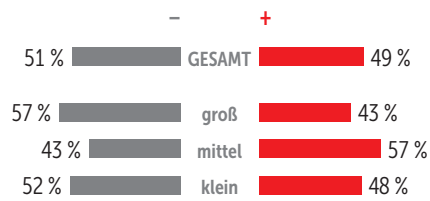
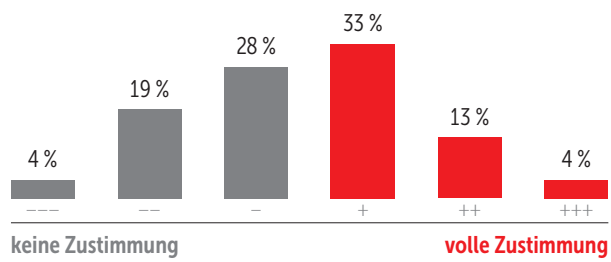
TRENDTHESE 14: DER GEZIELTE UND NUTZENSTIFTENDE EINSATZ VON KÜNSTLICHER INTELLIGENZ IM CONSULTING WIRD SCHNELL AN BEDEUTUNG GEWINNEN



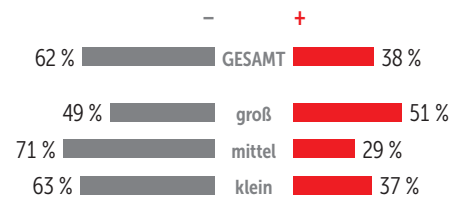
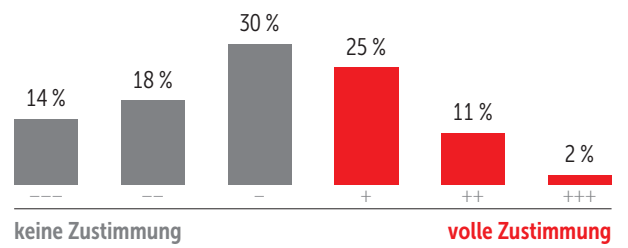
TRENDTHESE 16: UNTERNEHMENSBERATER WERDEN BESONDERS BEI STANDARDISIERTEN VERFAHREN MEHR UND MEHR VON ALGORITHMENGESTEUERTEN SYSTEMEN ABGELÖST



TRENDTHESE 17: DIE KONSOLIDIERUNGSWELLE IN DER CONSULTINGBRANCHE EBBT AB, HIERDURCH WIRD ES IN DEN NÄCHSTEN ZWEI BIS DREI JAHREN WENIGER FUSIONEN GEBEN ALS ZULETZT



TRENDTHESE 18: KLIENTEN WÜNSCHEN SICH EINEN HÖHEREN ANTEIL BERATERINNEN IN DEN BERATUNGSTEAMS



ANHANG STUDIENLEGENDE

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. Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung, Textil- und Bekleidungsgewerbe, 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 Versicherungsgewerbe 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, Wäscherien 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 komprimierter 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

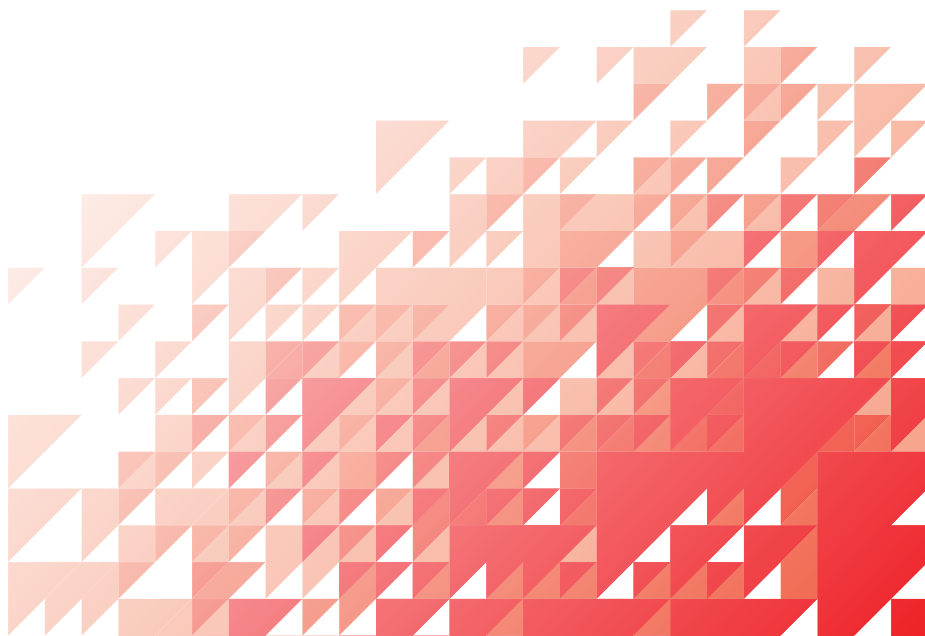
Informations- und Gedankenaustausch ermöglichen. Je nach Intention und Intensität entstehen hieraus Themendossiers oder weiterführende Initiativen, wie Messebeteiligungen oder Themenpublikationen. Speziell in den nach Beratungsschwerpunkten/Branchen differenzierten Fachverbänden und Arbeitskreisen können 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 Nichtmitgliedern 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.

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 von 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 GIERBERG-MEDIA.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.

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
© BDU E.V., BONN, FEBRUAR 2017
PREIS: 89,- €

