

BDU-Studie

KPIs

in der Unternehmensberatung 2013/2014



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Über die Studie	4
Studienmethodik	6
Nutzung von Kennzahlen	8
Top- und Low-Performer der Unternehmensberatung	11
Wichtige Kennzahlen zur Bewertung des Unternehmenserfolgs	12
Umsatzrendite	13
Gewinn pro Partner	14
Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner	15
Gewinn pro Mitarbeiter / Berater	16
Mitarbeiter-/ Beraterwertschöpfung	17
Mitarbeiterauslastung	18
Auftragsreichweite	19
Closing Rate	20
Leitungsspanne	21
Gesamtkostenaufstellung	22
Weitere Kennzahlen	31
Unternehmensbezogene Kennzahlen	31
Umsatzverteilung	32
Typisches Projektvolumen	33
Kapitalrentabilität	34
Liquidität 3. Grades	35
Fremdkapitalquote	36
Debitorenlaufzeit	37
Forderungsausfallquote	38
Verhältnis Akquiseaufwand zu Umsatz	39
Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen	40
Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn	41
Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern	42
Mitarbeiterbezogene Kennzahlen	43
Anteil freier Mitarbeiter	44
Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiteranzahl	45
Overhead-Quote	46
Mitarbeiterwachstum	47

Fluktuationsrate	48
Erstanstellungsquote	49
Rekrutierungsaufwand	50
Weiterbildungskosten pro Berater	51
Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz	52
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit	53
Nutzung von Leistungskennzahlen	58
Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen	58
Soll-/Ist-Vergleich der Leistungskennzahlen	58
Anpassung der Leistungskennzahlen	59
IT-System für Leistungskennzahlen	59
Tabellarische Übersicht über alle Kennzahlen	60
Anhang	69
Definition der Kennzahlen	69
Definition der Hierarchieebenen	73
Grafikverzeichnis	74
Tabellenverzeichnis	76

Zur gezielten Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens ist es sinnvoll, die eigenen Leistungen mit dem branchenspezifischen Maßstab zu vergleichen. Hierzu hat der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum August bis Oktober 2014 rund 4000 ausgewählte Marktteilnehmer aus der gesamten Unternehmensberatungsbranche befragt. Dabei wurden Kennzahlen aus den Bereichen Unternehmensrentabilität, Unternehmensfinanzen, Vertrieb und Marketing, Mitarbeiterstruktur, Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterentwicklung und Nutzung von Leistungskennzahlen erfasst. Die Daten beziehen sich hierbei auf das Geschäftsjahr 2013. Die Kennzahlen wurden nach fünf verschiedenen Umsatzklassen differenziert. Zusätzlich wurden auf Basis eines Gewinnmodells Top- und Low-Performer definiert, um eine weitere Vergleichsdimension mit den Marktteilnehmern zu erhalten.

Aufbau der Studie

Die Studie ist im Wesentlichen in fünf Abschnitte unterteilt. Nach einer Einführung mit Erläuterungen zur Nutzung und Methodik wird ein Gewinnmodell der Unternehmensberatung definiert. Anschließend werden die auf Basis des Gewinnmodells gebildeten Top- und Low-Performer anhand aussagekräftiger Kennzahlen gegenübergestellt. Im folgenden Kapitel werden die wichtigsten Kennzahlen zur Bewertung des Unternehmenserfolgs behandelt. Darauf folgt die Darstellung der weiteren Kennzahlen. Die Kennzahlen werden jeweils differenziert nach Umsatzklassen übersichtlich mit Diagrammen und detaillierten Tabellen beschrieben. Im fünften Kapitel sind alle Kennzahlen nach Umsatzklassen geclustert aufgeführt. Im Anhang befinden sich die Definitionen der genutzten Kennzahlen.

Nutzung der Studie

Die Studie ermöglicht einen übersichtlichen Vergleich des eigenen Unternehmens mit dem branchenspezifischen Maßstab. Mit der Kenntnis über die Kennzahlen-Werte des Unternehmens kann eine Einordnung in die Branche, differenziert nach Umsatzklasse, erfolgen. Weiterhin bieten die Kennzahlen eines definierten Top-Performer, welcher nach dem Gewinnmodell der Unternehmensberatung besonders erfolgreiche Branchenvertreter repräsentiert, die Möglichkeit zu identifizieren, was erfolgreiche Unternehmensberatungen auszeichnet, um so Rückschlüsse auf das eigene Unternehmen zu ermöglichen. Demgegenüber werden ebenso die Werte eines definierten Low-Performers aufgeführt.

Es ist zu beachten, dass die Kennzahlen dieser Studie nicht alle Einflussfaktoren auf das Betriebsergebnis widerspiegeln können. Das bloße Zurückführen des Erfolgs einer Unternehmensberatung auf einzelne Kennzahlen ist nicht immer realitätsgetreu. Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens ist oftmals von vielfältigen Faktoren abhängig, welche von Kennzahlen nicht in Gänze erfasst werden können. Unterscheidet sich eine Kennzahl des eigenen Unternehmens stark vom Branchendurchschnitt muss dies nicht zwangsläufig gut oder schlecht sein. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, wie diese Abweichung entsteht, um dann daraus Rückschlüsse für das unternehmerische Handeln abzuleiten.

Nachfolgend wird eine sinnvolle Nutzung der Studie schrittweise erläutert. Dabei ist zu beachten, dass Studienteilnehmer eine Einzelauswertung bestellen konnten, welche die berechneten Kennzahlen des eigenen Unternehmens sowie die Vergleichswerte der Umsatzklasse und dem Top-Performer der Umsatzklasse enthält. Diese müssen Schritt 1 und 2 nicht mehr durchführen.

Schritt 1: Sammeln der benötigten Unternehmensdaten

Im ersten Schritt zur Nutzung der Studie müssen zunächst alle Unternehmensdaten, die zur Berechnung der Kennzahlen benötigt werden, aus den in der Studie betrachteten Bereichen gesammelt werden. Viele der benötigten Daten müssen aus Personalakten, Rechnungen, Bilanzunterlagen oder Ähnlichem herausgefiltert werden. Teilnehmer der Studie haben diese Daten bereits erhoben, um den Fragebogen auszufüllen.

Schritt 2: Berechnung der Kennzahlen

Im zweiten Schritt werden die in dieser Studie genutzten Kennzahlen aus den Daten berechnet, die im ersten Schritt gesammelt wurden. Hierzu müssen exakt dieselben Formeln benutzt werden wie in der Studie selbst. Die Formeln zur Berechnung der einzelnen Kennzahlen befinden sich im Anhang der Studie.

Schritt 3: Vergleich der Ergebnisse

Im nächsten Schritt werden die Ergebnisse des eigenen Unternehmens mit denen der in der Studie befragten Unternehmensberatungen verglichen. Hierbei sollte auf folgende Punkte geachtet werden:

1. Eine Abweichung der eigenen Kennzahlen von denen der Studienteilnehmer ist nicht notwendigerweise positiv oder negativ. Allerdings zeigt es die Notwendigkeit weiterer Untersuchungen, die die Abweichung erklären. Je größer Abweichungen vom Durchschnitt der Studienteilnehmer sind, desto detaillierter sollten Ursachen für das Zustandekommen der Abweichungen gesucht werden.
2. Falls bei einzelnen Kennzahlen große Abweichungen vorkommen, so kann es hilfreich sein, Daten aus früheren Geschäftsjahren zu sammeln und ebenfalls die entsprechende Kennzahl zu berechnen. Unter Umständen lassen sich so Trends ablesen, welche die Abweichungen zum Teil erklären oder Ursachen zeitlich einrahmen.
3. Die Informationen aus der Studie sollten nicht als absoluter Standard angesehen werden. Es handelt sich eher um Richtwerte. Da sich die Unternehmensberatungen zum Beispiel hinsichtlich ihres Beratungsschwerpunktes, ihrer Größe oder anderer Faktoren unterscheiden, können zwei Beratungen jeweils sehr erfolgreich sein, obwohl ihre Kennzahlen in einigen Bereichen voneinander abweichen. Dennoch bilden die Studienteilnehmer eine repräsentative Vergleichsgruppe für Beratungen ähnlicher Umsatzklassen.

Die Studie „KPIs in der Unternehmensberatung 2013/2014“ untersucht relevante Kennzahlen aus den Bereichen Unternehmensrentabilität, Unternehmensfinanzen, Vertrieb und Marketing, Mitarbeiterstruktur, Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterentwicklung und Nutzung von Leistungskennzahlen.

Grundlage der Studie ist eine Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum August und September 2014. Von rund 4.000 angeschriebenen Unternehmen aus der gesamten Unternehmensberatungsbranche wurden 105 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt. Von den Rückläufen waren insgesamt 97 verwertbar. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 2,4 Prozent.

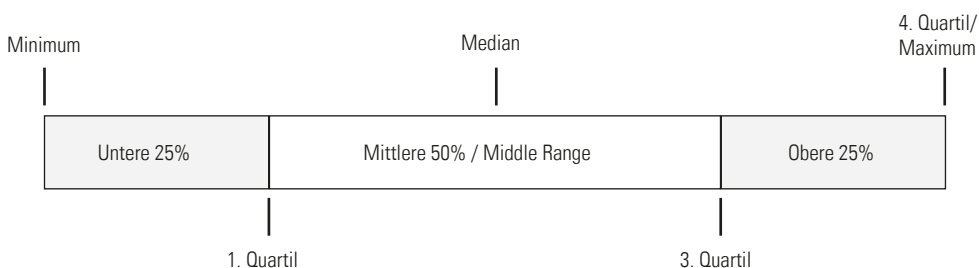
Der zur Erfassung der Kennzahlen aus den in der Studie untersuchten Bereichen entwickelte Fragebogen umfasste 26 Fragen. Die Studie betrachtet den Zeitraum des Geschäftsjahres 2013.

Datenanalyse

Zur Interpretation der Daten werden folgende statistische Kennwerte herangezogen:

Mittelwert	Das arithmetische Mittel, das Verhältnis der Summe der Fälle zur Anzahl der Fälle
Median / 2. Quartil	Der Wert, der die Häufigkeitsverteilung aller vorkommenden Werte in zwei gleichgroße Teile teilt
1. Quartil	Das untere Quartil, das die Häufigkeitsverteilung aller vorkommenden Werte zwischen den niedrigsten 25 Prozent und den höchsten 75 Prozent der Werte trennt
3. Quartil	Das obere Quartil, das die Häufigkeitsverteilung aller vorkommenden Werte zwischen den niedrigsten 75 Prozent und den höchsten 25 Prozent der Werte trennt
Middle Range	Die Spanne an Werten, die zwischen dem 1. und 3. Quartil liegen

Grafik 1: Statistische Werte



Studienteilnehmer

Die teilnehmenden Unternehmensberatungen sind wie folgt über die Größenklassen verteilt:

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsgröße

Jahresumsatz	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
250.000 € bis 400.000 €	21	22 %
400.000 € bis 1 Mio. €	19	19 %
1 Mio. € bis 2,5 Mio. €	21	22 %
2,5 Mio. € bis 5 Mio. €	16	16 %
5 Mio. € bis 75 Mio. €	20	21 %

Warum sollten Kennzahlen zur Steuerung von Unternehmen genutzt werden?

Die meisten Unternehmensleitungen erhalten regelmäßige Statusberichte über die Finanzlage des Unternehmens, die Buchhaltung oder das Personal. Im Normalfall zeigen diese Informationen die Absolutbeträge von Umsätzen, Gehältern, Ausgaben und weiteren Kenngrößen. Das Wissen über derartige Kennzahlen ist wichtig, um den Erfolg des Unternehmens einschätzen zu können. Diese Größen haben jedoch in der Regel mehr Aussagekraft, wenn sie in das Verhältnis zu einem weiteren Wert gesetzt werden.

Zum Beispiel ist es wichtig, permanent einen Überblick über die Umsätze aus der Beratungstätigkeit zu haben. Ein tieferer Einblick in die aktuelle Geschäftssituation kann entstehen, indem der Umsatz mit der Anzahl der Berater ins Verhältnis gesetzt wird. Die daraus resultierende Kennzahl „Beraterwertschöpfung“ ist beispielsweise ein nützlicher Indikator zur Messung der Beraterproduktivität. Dadurch kann gemessen werden, wie produktiv Berater einer Unternehmensberatung sind und ein Vergleich mit anderen Branchenvertretern durchgeführt werden, auch, wenn sich die Größen der Unternehmensberatungen unterscheiden. Somit können aus dem Vergleich der Kennziffern verschiedener Unternehmen Rückschlüsse auf eventuelle Erfolgsfaktoren gezogen werden.

Auch, wenn absolute Werte weniger hilfreich zur Unternehmenssteuerung sind als Leistungskennzahlen, so sollten die Kennziffern jedoch nicht isoliert betrachtet werden. In einer Kombination aus beidem ist es möglich, die Leistung eines Unternehmens zu bewerten und so Rückschlüsse für die Steuerung des Unternehmens zu gewinnen.

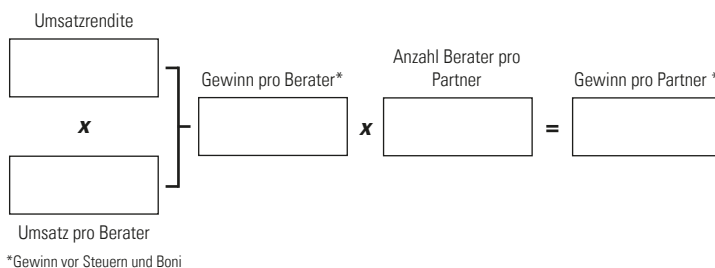
Das Gewinnmodell in der Unternehmensberatung

Die Kennzahl „Gewinn (vor Steuern und Boni) pro Partner“ ist ein sehr guter Indikator für die Profitabilität einer Unternehmensberatung. Auf Basis dieser Kennzahl wird im Rahmen dieser Studie ein Gewinnmodell definiert, welches dafür genutzt wird, Top- und Low-Performer der Branche zu identifizieren. Das Modell betrachtet die wichtigsten Faktoren der Profitabilität von Unternehmensberatungen. Die Nutzung des Gewinns vor Steuern und Boni bietet den Vorteil, den Reingewinn des Unternehmens vor der Auszahlung eines Gewinnanteils - den Boni - an Partner und Mitarbeiter zu betrachten. Das Gewinnmodell berücksichtigt im Wesentlichen die Leistungsfaktoren Marge, Beraterproduktivität und Personalstruktur.

Wie viele statistische Modelle besitzt auch das Gewinnmodell in der Unternehmensberatung Vor- und Nachteile. Einerseits stellt es den Erfolg einer Unternehmensberatung übersichtlich dar und eignet sich somit sehr gut zum Vergleich zwischen verschiedenen Branchenvertretern. Andererseits bietet das Modell den Nachteil, dass es den Erfolg einer Unternehmensberatung auf wenige messbare Kennzahlen reduzieren muss, um den Vergleich überhaupt erst zu ermöglichen.

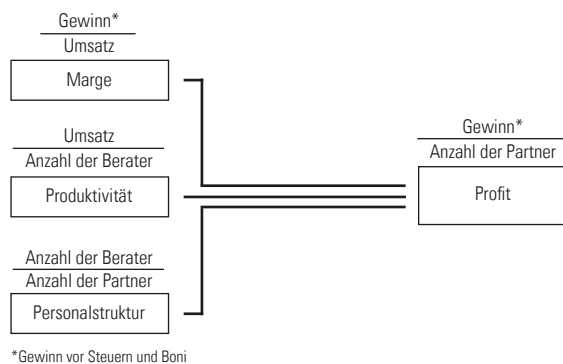
Die folgende Abbildung (Grafik 2) verdeutlicht, dass die Profitabilität einer Unternehmensberatung hauptsächlich durch drei Komponenten beeinflusst wird:

Grafik 2: Gewinnmodell der Unternehmensberatung



1. Die Umsatzrendite repräsentiert den Einfluss der **Marge** im Gewinnmodell. Sie berechnet sich als Verhältnis vom Gewinn (vor Steuern und Boni) zum Gesamtumsatz. Dieses Maß berücksichtigt, dass Unternehmen gleichzeitig hohe Einnahmen durch Beratung ebenso wie geringe Eigenkosten verursachen müssen, um erfolgreich zu sein.
Durch Steigerung der Marge kann die Profitabilität eines Unternehmens insgesamt erhöht werden. Im einfachsten Sinne sollten Unternehmen also darauf fokussiert sein, das Verhältnis von Ausgaben und Einnahmen zu Gunsten der Marge zu verändern. Zum Beispiel kann bei höheren Beratungseinnahmen und gleichbleibenden Kosten der Gewinn einer Unternehmensberatung gesteigert werden. Andersherum sollten die Kosten eines Unternehmens stets optimiert werden, ohne die Einnahmen zu verringern.
2. Der Umsatz pro Berater stellt den Aspekt der **Beraterproduktivität** dar. Zur Berechnung wird der Gesamtumsatz durch die Anzahl der Berater geteilt. Eine hohe Produktivität ist essentiell wichtig für den Erfolg eines Unternehmens, da sonst die Gehaltskosten den Gewinn aus Beratungstätigkeiten stark mindern.
Für viele Unternehmensberatungen ist die Erhöhung der Mitarbeiterproduktivität sicherlich ein geeignetes Mittel, um den Gewinn des Unternehmens zu steigern. Durch eine bessere Auslastung der Berater kann das Personal effizienter genutzt werden, was dann zu einer Steigerung des Gewinns pro Partner führen kann.
3. Das Verhältnis von Beratern zu Partnern stellt den Aspekt der **Personalstruktur** dar. Das Verhältnis reflektiert, wie viele Berater pro Partner zur Umsatz- bzw. Gewinngenerierung eingesetzt werden.
Durch die Veränderung der Personalstruktur kann ebenfalls Einfluss auf den Erfolg einer Unternehmensberatung genommen werden. Wird die Anzahl der Berater relativ zur Anzahl der Partner erhöht, und bleibt die Mitarbeiterproduktivität und Marge auf gleichem Niveau, kann die Profitabilität gesteigert werden.
4. Zusammen bilden diese drei Leistungsfaktoren den Erfolgsindikator „Gewinn pro Partner (vor Steuern und Boni)“. Verbesserungen in einem der drei Aspekte wirken sich direkt auf den Erfolg der Unternehmensberatung aus. Ebenso wird der Erfolg jedoch durch Verschlechterung in einem Bereich entsprechend gemindert.

Grafik 3: Einflussfaktoren des Gewinnmodells



Aus der Grafik 3 folgt, dass unterschiedliche Strategien zu demselben Ergebnis im Gewinnmodell führen können. Beispielsweise kann eine Unternehmensberatung mit sehr hoher Marge bei mittelmäßiger Beraterproduktivität und Personalstruktur bezogen auf den Gewinn pro Partner (vor Steuern und Boni) ebenso erfolgreich sein, wie eine Beratung mit durchschnittlicher Marge und Personalstruktur, die jedoch eine sehr hohe Beraterproduktivität aufweist. Die Tatsache, dass keine eindeutige Strategie ausgemacht werden kann, welche zur größtmöglichen Profitabilität führt, verdeutlicht, dass stets alle Leistungsfaktoren aus dem Gewinnmodell berücksichtigt werden sollten. Eine sehr einseitige Beschränkung auf nur einen der drei Aspekte wird die Leistungsfähigkeit einer Unternehmensberatung nie voll ausschöpfen.

Bei der Verwendung der Studie zur Steuerung der eigenen Profitabilität ist der Vergleich zu den Unternehmensberatungen, welche den höchsten Gewinn pro Partner erzielen konnten, ein wichtiger Baustein. Eine solche Vergleichsgruppe wurde definiert, um Gründe für die hohe Profitabilität einiger Unternehmensberatungen anschaulich darstellen zu können. Die Informationen, die aus dieser Gruppe gewonnen werden, können dabei helfen, im eigenen Unternehmen ebenso vorhandene Stärken zu filtern wie Ansatzpunkte zur Verbesserung ausfindig zu machen. Die Ergebnisse der Vergleichsgruppe deuten keineswegs auf eine Strategie hin, welche ungeachtet der Spezialisierung und Ausrichtung der Unternehmensberatung zum Erfolg führt. Es handelt sich jedoch um Informationen, die eine hilfreiche Orientierung in Hinblick auf das eigene Unternehmen bieten. Neben dem Vergleich mit Umsatzklassen bietet sich so die Möglichkeit, weitere differenzierte Erkenntnisse aus den Studienergebnissen zu erhalten.

Top-Performer

Als Top-Performer werden die Unternehmensberatungen definiert, welche die oberen 50 % der Werte der Kennzahl „Gewinn (vor Steuern und Boni) pro Partner“ bilden.

Durch die Kennzahlen-Werte der Top-Performer sind Rückschlüsse auf die Erfolgsfaktoren einer Unternehmensberatung möglich. Falls die Top-Performer beispielsweise deutlich höhere Weiterbildungskosten pro Berater aufweisen als andere Unternehmensberatungen, so könnte dies als ein Kriterium für den Erfolg gewertet werden.

Low-Performer

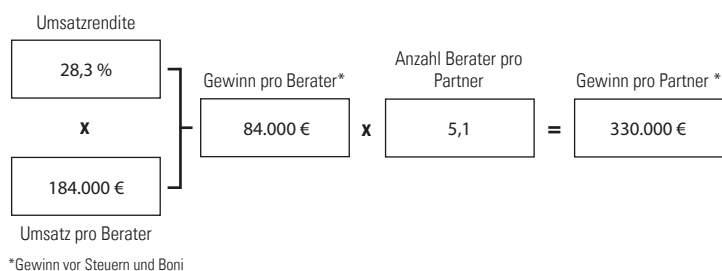
Analog zu den Top-Performern der Umsatzklassen werden die Low-Performer als die unteren 50 % der Werte der Kennzahl „Gewinn (vor Steuern und Boni) pro Partner“.

Die Low-Performer bilden also das Gegenteil zur Vergleichsgruppe der Top-Performer. Aus den Kennzahlen-Werten der weniger erfolgreichen Unternehmensberatungen lassen sich ebenfalls Rückschlüsse auf Erfolgsfaktoren ableiten. Falls also die Low-Performer in einer Kategorie ähnliche Werte wie das eigene Unternehmen haben, so könnte dies ein Ansatzpunkt zur weiteren Analyse bieten. Im Allgemeinen stellen die Ergebnisse der Low-Performer nicht direkt die Misserfolgssfaktoren von Unternehmensberatungen dar. Allerdings können durch die kombinierte Betrachtung der Top- und Low-Performer Auffälligkeiten in den Ergebnissen offensichtlicher dargestellt und Ursachen somit einfacher gefunden werden.

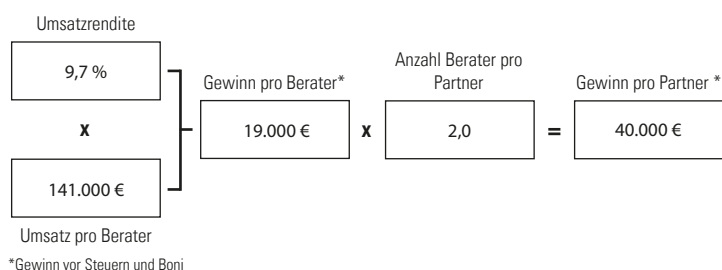
Top- und Low-Performer der Unternehmensberatung

Bei Betrachtung der Kennzahlenwerte des Gewinnmodells der Top- und Low-Performer fällt auf, dass Top-Performer im Vergleich zu Low-Performern im Durchschnitt einen um den Faktor 8 höheren Gewinn pro Partner generieren. Dies ist insbesondere durch eine durchschnittliche Umsatzrendite von 28,3 % im Vergleich zu 9,7 % sowie einer um drei Berater höheren Leitungsspanne begründet. In der Tabelle 3 sind wichtige Kennzahlen zur Bewertung des Unternehmenserfolgs mit den Werten für Top- und Low-Performer aufgeführt. Hierdurch kann ein Eindruck von den Unterschieden zwischen Top- und Low-Performern gewonnen werden.

Grafik 4: Kennzahlenwerte des Gewinnmodells der Top-Performer



Grafik 5: Kennzahlenwerte des Gewinnmodells der Low-Performer



Mathematische Zusammenhänge sind hier in der Regel nicht exakt, da die Werte auf Mittelwerten basieren und gerundet sind.

Tabelle 2: Wichtige Kennzahlenwerte der Top- und Low-Performer

	Top-Performer	Low-Performer
Umsatzrendite	28,3 %	9,7 %
Gewinn pro Partner	330.000 €	40.000 €
Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner	217.000 €	118.000 €
Gewinn pro Mitarbeiter	65.000 €	16.000 €
Gewinn pro Berater	84.000 €	19.000 €
Mitarbeiterwertschöpfung	147.000 €	110.000 €
Beraterwertschöpfung	184.000 €	141.000 €
Beraterauslastung	3,0 Tage	3,0 Tage
Auftragsreichweite	121 Tage	106 Tage
Closing Rate	56,3 %	59,4 %
Anzahl Berater pro Partner	5,1	2,0

Wichtige Kennzahlen zur Bewertung des Unternehmenserfolgs

Umsatzrendite

Definition der Kennzahl:

$$\text{Umsatzrendite} = \frac{\text{Gewinn (vor Steuern und Boni)}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Umsatzrendite stellt den umsatzbezogenen Gewinnanteil dar. Eine steigende Umsatzrendite bei gleichem Umsatz weist auf eine höhere Rentabilität im Unternehmen hin.

Auf Grund der Tatsache, dass kleine Unternehmensberatungen oftmals inhabergeführt sind und die Inhaber sich in der Regel kein festes Gehalt auszahlen, ist die Umsatzrendite besonders in der kleinsten Umsatzklasse im Vergleich zu den anderen Umsatzklassen sehr hoch. Auch die Streuung ist hier weiter. Mit steigender Unternehmensgröße nimmt der beschriebene Effekt ab und es wird deutlich, dass mit zunehmendem Umsatz die Umsatzrendite leicht ansteigt. Top-Performer haben durchschnittlich eine um den Faktor 3 höhere Umsatzrendite.

Grafik 6: Umsatzrendite nach Umsatzklassen, Arithmetisches Mittel

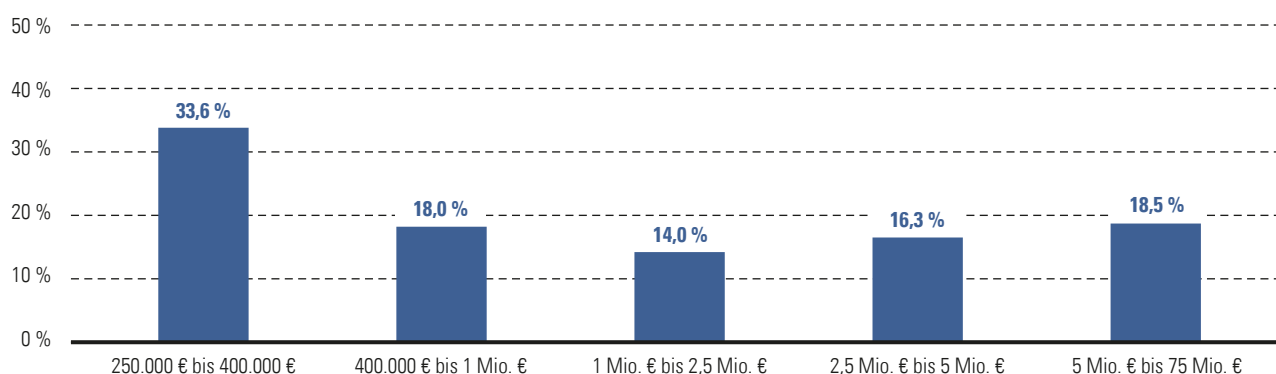


Tabelle 3: Umsatzrendite nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	33,6 %	29,0 %	12 % - 57 %
400.000 € - 1 Mio. €	18,0 %	16,0 %	9 % - 27 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	14,0 %	10,8 %	6 % - 21 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	16,3 %	15,0 %	10 % - 21 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	18,5 %	16,7 %	10 % - 27 %
Top-Performer	28,3 %	-	-
Low-Performer	9,7 %	-	-

Gewinn pro Partner

Definition der Kennzahl:

$$\text{Gewinn pro Partner} = \frac{\text{Gewinn (vor Steuern und Boni)}}{\text{Anzahl der Partner}}$$

Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Partner wider. Sie eignet sich deshalb als Erfolgsindikator für Unternehmensberatungen.

Der Gewinn pro Partner weist in allen Umsatzklassen eine weite Streuung auf. Dies deutet darauf hin, dass in jeder Umsatzklasse erfolgreiche und weniger erfolgreiche Beratungen vorhanden sind. Generell steigt der Gewinn pro Partner mit zunehmender Umsatzklasse. Ein besonders hoher Anstieg ist in der höchsten Umsatzklasse zu verzeichnen. Dies ist durch das zunehmende Verhältnis von Mitarbeitern zu Partnern, der Leitungsspanne zu erklären. Dadurch sind mehr Mitarbeiter zur Umsatz- bzw. Gewinngenerierung vorhanden. Der Gewinn pro Partner ist bei Top-Performern im Vergleich zu Low-Performern durchschnittlich um den Faktor 8 höher.

Grafik 7: Gewinn pro Partner nach Umsatzklassen, Arithmetisches Mittel

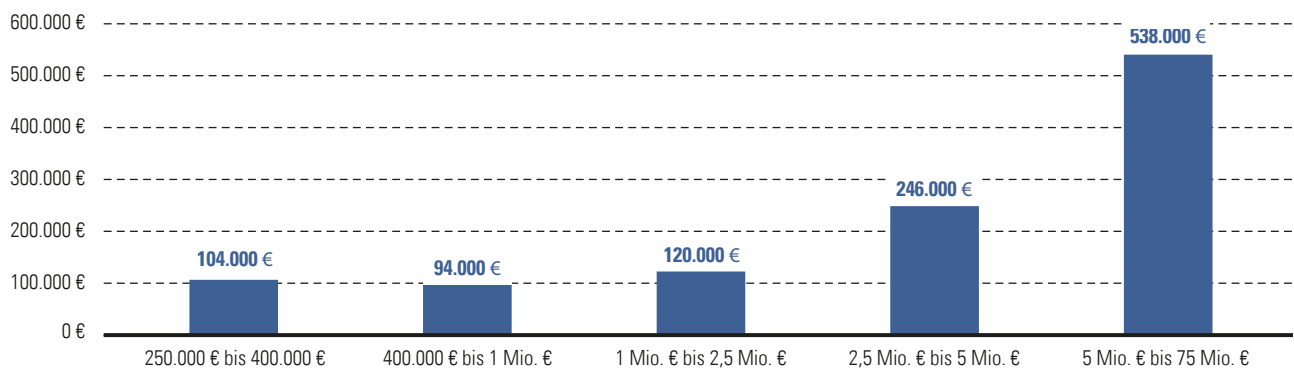


Tabelle 4: Gewinn pro Partner nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	104.000 €	99.000 €	39.000 € - 171.000 €
400.000 € - 1 Mio. €	94.000 €	86.000 €	38.000 € - 141.000 €
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	120.000 €	105.000 €	37.000 € - 187.000 €
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	246.000 €	155.000 €	94.000 € - 389.000 €
5 Mio. € - 75 Mio. €	538.000 €	327.000 €	276.000 € - 891.000 €
Top-Performer	330.000 €	-	-
Low-Performer	40.000 €	-	-

Summe der Gehälter, Boni und Barzahlungen pro Partner

15

Definition der Kennzahl:

$$\text{Summe der Gehälter, Boni und Barzahlungen pro Partner} = \frac{\text{Gehälter + Boni + andere Barzahlungen}}{\text{Anzahl der Partner}}$$

Die Kennzahl stellt die durchschnittlichen gesamten Zahlungen an einen Partner dar.

Die Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner steigt mit zunehmendem Umsatz stetig an. Je höher der Umsatz einer Unternehmensberatung, desto mehr Zahlungen erhält ein Partner. Partner einer Unternehmensberatung der höchsten Umsatzklasse erhalten im Durchschnitt doppelt so hohe Zahlungen wie Partner einer Unternehmensberatung der kleinsten Umsatzklasse. Ein gleiches Bild ergibt sich bei dem Vergleich der Top- und Low-Performer.

Grafik 8: Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner nach Umsatzklassen, Arithmetisches Mittel

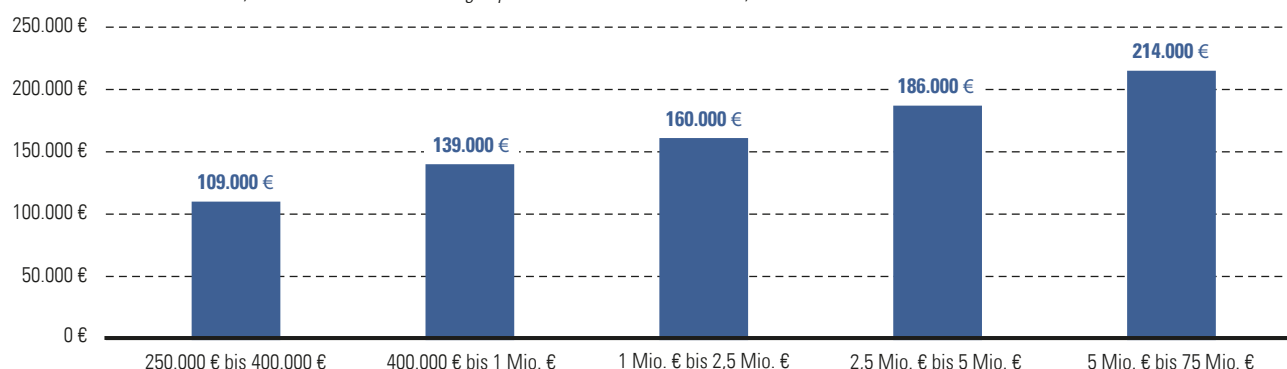


Tabelle 5: Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	109.000 €	105.000 €	72.000 € - 143.000 €
400.000 € - 1 Mio. €	139.000 €	135.000 €	111.000 € - 170.000 €
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	160.000 €	151.000 €	127.000 € - 177.000 €
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	186.000 €	193.000 €	118.000 € - 234.000 €
5 Mio. € - 75 Mio. €	214.000 €	206.000 €	188.000 € - 233.000 €
Top-Performer	217.000 €	-	-
Low-Performer	118.000 €	-	-

Gewinn pro Mitarbeiter / Gewinn pro Berater

Definition der Kennzahl:

$$\text{Gewinn pro Mitarbeiter} = \frac{\text{Gewinn (vor Steuern und Boni)}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

$$\text{Gewinn pro Berater} = \frac{\text{Gewinn (vor Steuern und Boni)}}{\text{Anzahl der Berater}}$$

Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Mitarbeiter bzw. Berater wider. Der Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Berater ist somit ein Maß für die Mitarbeiter- bzw. Beraterproduktivität.

Wie bei der Umsatzrendite führt auch bei dem Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Berater insbesondere in der kleinsten Umsatzklasse der hohe Gewinn, aufgrund des nicht festen Gehalts des Inhabers, zu hohen Werten. Bei den drei höchsten Umsatzklassen ist dieser Effekt nicht signifikant. Es zeigt sich, dass der Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Berater auf einem relativ konstanten Niveau ist. Top-Performer haben im Vergleich zu Low-Performern durchschnittlich einen um den Faktor 4 höheren Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Berater.

Grafik 9: Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Gewinn pro Berater nach Umsatzklassen, Arithmetisches Mittel

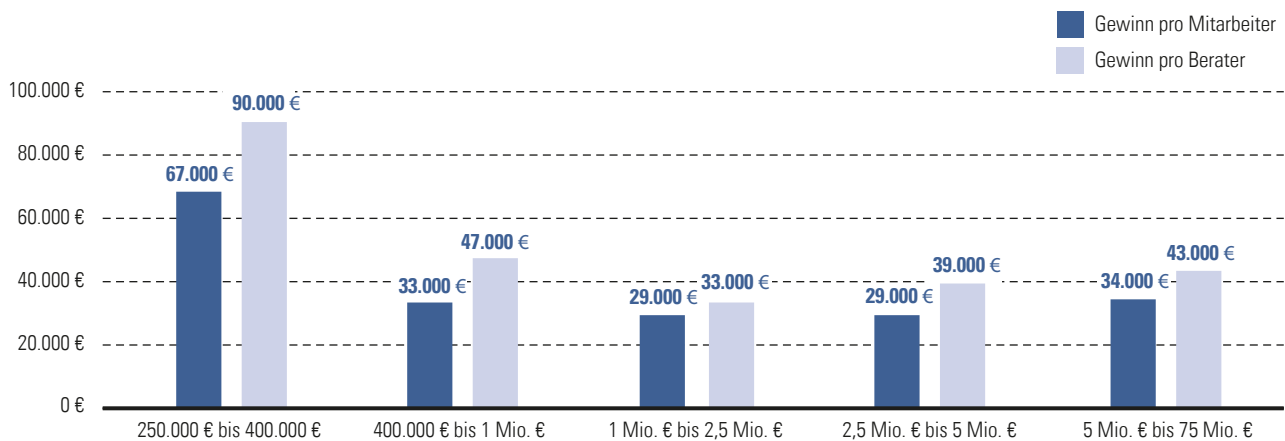


Tabelle 6: Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Gewinn pro Berater nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel		Median		Middle Range	
	pro Mitarbeiter	pro Berater	pro Mitarbeiter	pro Berater	pro Mitarbeiter	pro Berater
250.000 € - 400.000 €	67.000 €	90.000 €	58.000 €	88.000 €	12.000 € - 119.000 €	17.000 € - 170.000 €
400.000 € - 1 Mio. €	33.000 €	47.000 €	31.000 €	40.000 €	15.000 € - 41.000 €	18.000 € - 55.000 €
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	29.000 €	33.000 €	16.000 €	17.000 €	6.000 € - 28.000 €	7.000 € - 39.000 €
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	29.000 €	39.000 €	24.000 €	34.000 €	13.000 € - 36.000 €	25.000 € - 41.000 €
5 Mio. € - 75 Mio. €	34.000 €	43.000 €	30.000 €	42.000 €	18.000 € - 43.000 €	25.000 € - 58.000 €
Top-Performer	65.000 €	84.000 €	-	-	-	-
Low-Performer	16.000 €	19.000 €	-	-	-	-

Mitarbeiter-/ Beraterwertschöpfung

Definition der Kennzahl:

$$\text{Mitarbeiterwertschöpfung} = \frac{\text{Gesamtumsatz}}{\text{Anzahl festangestellter Mitarbeiter + freie Mitarbeiter}}$$

$$\text{Beraterwertschöpfung} = \frac{\text{Umsatz aus Beratungstätigkeiten}}{\text{Anzahl festangestellter Berater + freie Berater}}$$

Die Mitarbeiter- bzw. Beraterwertschöpfung gibt an, wie produktiv Mitarbeiter bzw. Berater einer Unternehmensberatung durchschnittlich bei der Umsatzgenerierung sind.

Die Mitarbeiter- und Beraterwertschöpfung nimmt mit steigendem Umsatz stetig zu. Je mehr Umsatz eine Unternehmensberatung generiert, desto produktiver sind die Mitarbeiter bzw. Berater im Durchschnitt. Die Mitarbeiterwertschöpfung ist grundsätzlich geringer, da der Support Staff im Allgemeinen nicht direkt an der Umsatzgenerierung beteiligt ist. Mitarbeiter bzw. Berater eines Top-Performers generieren im Vergleich zu Low-Performern im Durchschnitt circa 40.000 € mehr Umsatz.

Grafik 10: Mitarbeiter- und Beraterwertschöpfung nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

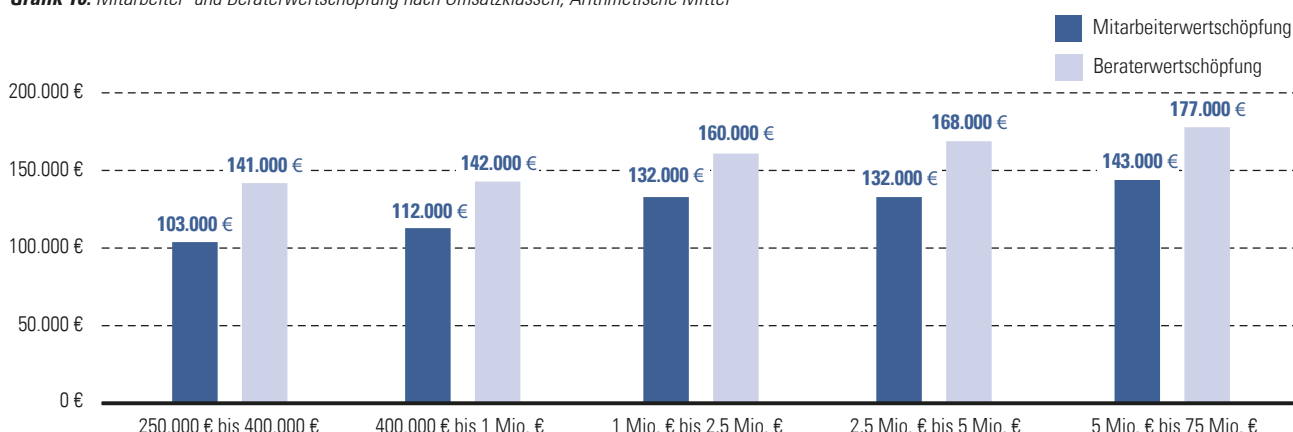


Tabelle 7: Mitarbeiter- und Beraterwertschöpfung nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel		Median		Middle Range	
	Mitarbeiter	Berater	Mitarbeiter	Berater	Mitarbeiter	Berater
250.000 € - 400.000 €	103.000 €	141.000 €	95.000 €	130.000 €	81.000 € - 116.000 €	90.000 € - 202.000 €
400.000 € - 1 Mio. €	112.000 €	142.000 €	102.000 €	132.000 €	80.000 € - 140.000 €	104.000 € - 165.000 €
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	132.000 €	160.000 €	121.000 €	150.000 €	90.000 € - 164.000 €	117.000 € - 197.000 €
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	132.000 €	168.000 €	140.000 €	168.000 €	95.000 € - 170.000 €	132.000 € - 208.000 €
5 Mio. € - 75 Mio. €	143.000 €	177.000 €	142.000 €	174.000 €	123.000 € - 168.000 €	146.000 € - 203.000 €
Top-Performer	147.000 €	184.000 €	-	-	-	-
Low-Performer	110.000 €	141.000 €	-	-	-	-

Definition der Kennzahl:

Durchschnittliche Anzahl fakturierter Tage pro Woche je Hierarchieebene

Die Mitarbeiterauslastung zeigt die durchschnittliche Auslastung eines Mitarbeiters in der jeweiligen Hierarchieebene auf.

Es wird deutlich, dass die Anzahl der durchschnittlich pro Woche fakturierten Tage eines Partners mit zunehmendem Umsatz sinkt. Partner sind demnach mit steigender Unternehmensgröße verstärkt mit Tätigkeiten wie Vertrieb oder Verwaltung beschäftigt. Die Auslastung der Senior Manager, Manager und Senior Consultants differiert je Umsatzklasse nur leicht bzw. es ist kein eindeutiger Trend erkennbar. Unternehmensberatungen mit einem Umsatz bis 400.000 € haben im Allgemeinen keine Senior Manager, Manager und Analysten angestellt. Die Anzahl der fakturierten Tage von Consultants nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu. Es fällt auf, dass Analysten in Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von über 5 Mio. € doppelt so viele Tage fakturieren wie Analysten in kleineren Unternehmensberatungen. Der Support Staff ist nur in wenigen Unternehmensberatungen an der Umsatzgenerierung beteiligt.

Grafik 11: Mitarbeiterauslastung in Tagen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

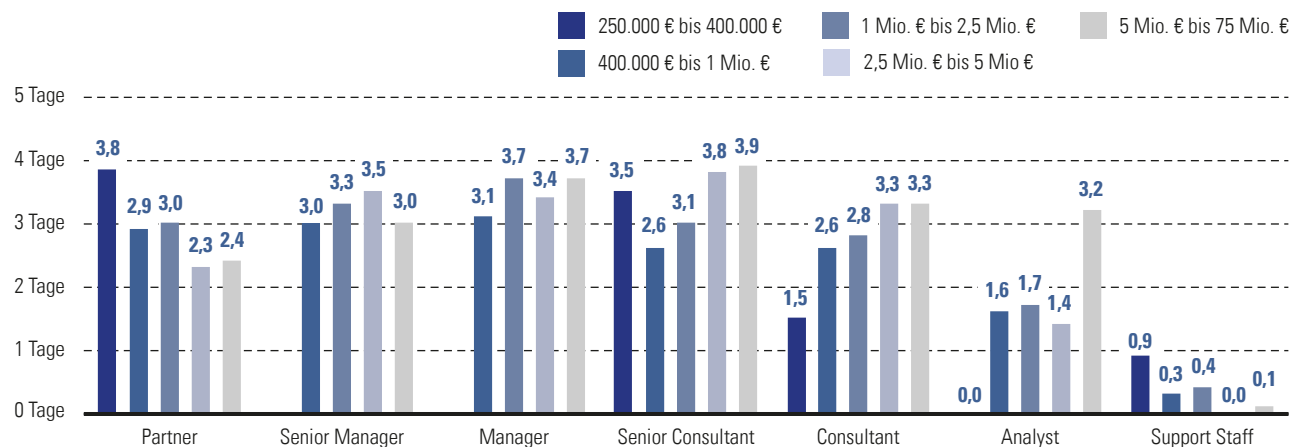


Tabelle 8: Mitarbeiterauslastung in Tagen pro Woche nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst	Support Staff
250.000 € - 400.000 €	3,8	-	-	3,5	1,5	-	0,9
400.000 € - 1 Mio. €	2,9	3,0	3,1	2,6	2,6	1,6	0,3
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	3,0	3,3	3,7	3,0	2,8	1,7	0,4
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	2,3	3,5	3,4	3,8	3,3	1,4	0,0
5 Mio. € - 75 Mio. €	2,4	3,0	3,7	3,9	3,3	3,2	0,1
Top-Performer	2,8	3,2	3,5	3,5	2,9	2,2	0,5
Low-Performer	3,0	3,4	3,4	3,2	3,0	1,9	0,4

Auftragsreichweite

Definition der Kennzahl:

$$\text{Auftragsreichweite} = \frac{\text{Auftragsbestand zum 31.12.2013}}{\text{Gesamtumsatz des Geschäftsjahres 2013}} \times 365$$

Die Auftragsreichweite gibt an, wie weit ein Auftragsbestand noch in die Zukunft reicht. Eine hohe Auftragsreichweite deutet darauf hin, dass das entsprechende Unternehmen in naher Zukunft keinen Auftragsmangel zu befürchten hat. Umgekehrt muss eine geringe Auftragsreichweite von einer Vielzahl an Aufträgen kompensiert werden, um einem Auftragsmangel zu entgehen.

Die Auftragsreichweite weist in allen Umsatzklassen eine weite Streuung auf. Es wird deutlich, dass Unternehmensberatungen der kleinsten Umsatzklasse im Vergleich durchschnittlich die höchste Auftragsreichweite haben. Unternehmensberatungen mit einem Umsatz zwischen 400.000 € und 2,5 Mio. € haben beispielsweise eine im Durchschnitt um 45 Tage geringere Auftragsreichweite. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt die Auftragsreichweite dann wieder zu. Top-Performer haben im Vergleich zu Low-Performern eine im Durchschnitt um 20 Tage höhere Auftragsreichweite.

Grafik 12: Auftragsreichweite in Tagen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

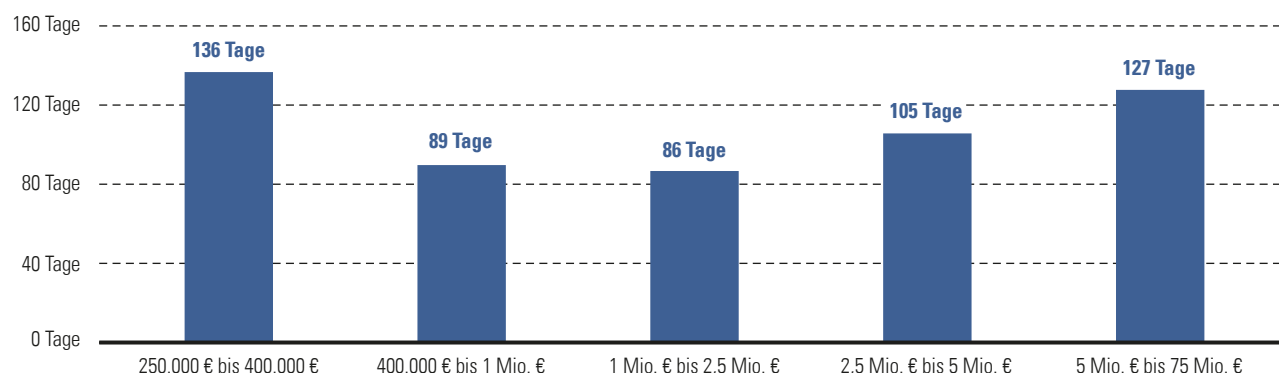


Tabelle 9: Auftragsreichweite in Tagen nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	136	97	44 - 232
400.000 € - 1 Mio. €	89	84	35 - 127
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	86	86	50 - 112
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	105	86	46 - 163
5 Mio. € - 75 Mio. €	127	130	82 - 171
Top-Performer	121	-	-
Low-Performer	106	-	-

Closing Rate

Definition der Kennzahl:
$$\text{Closing Rate} = \frac{\text{Angenommene Angebote, die im Wettbewerb gestellt wurden}}{\text{Im Wettbewerb abgegebene Angebote}}$$

Die Closing Rate beschreibt die Annahmequote von abgegebenen Beratungsangeboten, bei denen das Unternehmen wissentlich im Wettbewerb zu anderen Anbietern stand. Je höher die Closing Rate, desto erfolgreicher betreibt eine Unternehmensberatung Akquise.

Bei dem Vergleich der Closing Rate über die Umsatzklassen lässt sich kein eindeutiger Trend erkennen. Unternehmensberatungen haben durchschnittlich bei Beratungsangeboten, bei denen sie wissentlich im Wettbewerb standen, eine Annahmequote von circa 50 %. Das heißt durchschnittlich wird jedes zweite im Wettbewerb gestellte Angebot angenommen. Es fällt auf, dass Unternehmensberatungen der zwei größten Umsatzklassen eine um circa 10 bis 15 Prozentpunkte geringere Closing Rate haben als die kleineren Umsatzklassen. Die Closing Rate der Top-Performer unterscheidet sich nicht signifikant von der der Low-Performer.

Grafik 13: Closing Rate nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

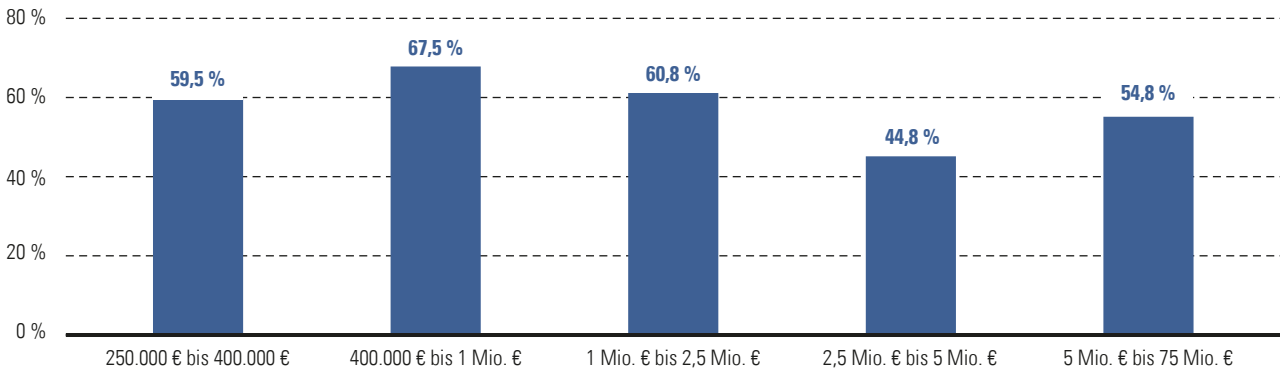


Tabelle 10: Closing Rate nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	59,5 %	50,0 %	42 % - 83 %
400.000 € - 1 Mio. €	67,5 %	75,0 %	50 % - 80 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	60,8 %	50,0 %	50 % - 80 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	44,8 %	42,0 %	33 % - 60 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	54,8 %	58,5 %	41 % - 69 %
Top-Performer	56,3 %	-	-
Low-Performer	59,4 %	-	-

Leitungsspanne

Definition der Kennzahl:

$$\text{Leitungsspanne} = \frac{\text{Anzahl der Mitarbeiter (je Hierarchieebene)}}{\text{Anzahl der Partner}}$$

Die Leitungsspanne reflektiert die Anzahl von festangestellten Mitarbeitern, die der obersten Leitungsebene unterstellt sind.

Die Leitungsspanne nimmt mit steigendem Umsatz stetig zu. Während Partner einer Unternehmensberatung mit einem Umsatz von unter 400.000 € im Durchschnitt einen Mitarbeiter haben, sind Partner einer Unternehmensberatung mit mehr als 5 Mio. € Umsatz im Durchschnitt für circa zehn Mitarbeiter verantwortlich. Dabei steigt die Anzahl der Berater pro Partner mit zunehmender Umsatz stärker als die Anzahl der Mitarbeiter des Support Staffs. Partner von Top-Performern haben im Durchschnitt mehr als doppelt so viele Mitarbeiter wie Partner von Low-Performern.

Grafik 14: Leitungsspanne nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

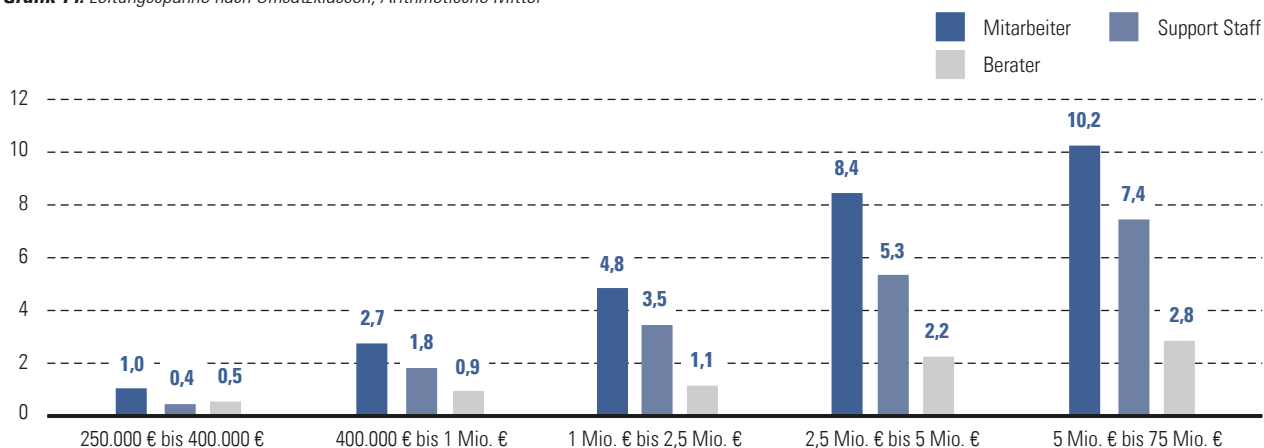


Tabelle 11: Leitungsspanne nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

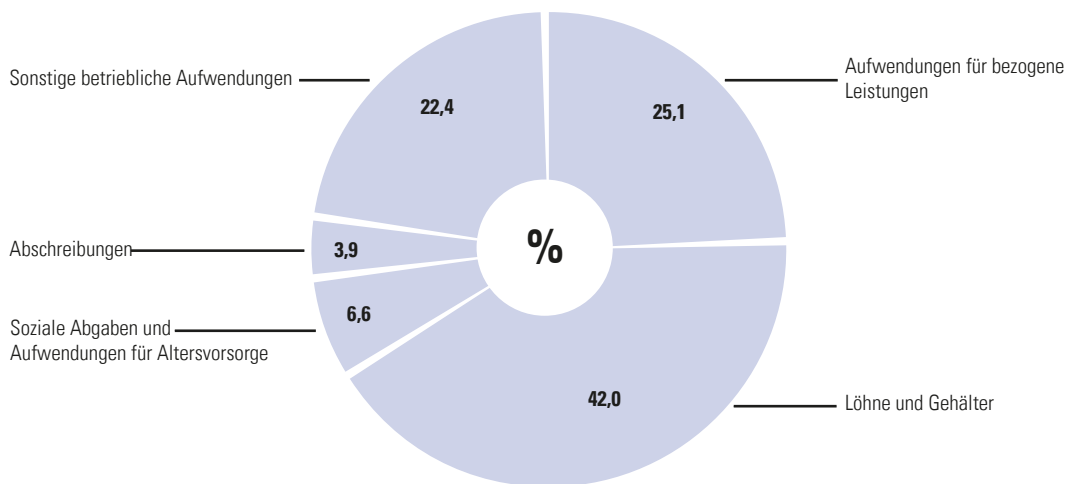
Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel			Median			Middle Range		
	Mit-arbeiter	Berater	Support Staff	Mit-arbeiter	Berater	Support Staff	Mitarbeiter	Berater	Support Staff
250.000 € - 400.000 €	1,0	0,4	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0 - 2,0	0 - 0,5	0,0 - 1,0
400.000 € - 1 Mio. €	2,7	1,8	0,9	2,0	1,5	0,8	1,5 - 4,5	1,0 - 3,1	0,5 - 1,4
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	4,8	3,5	1,1	4,0	2,8	1,0	2,1 - 7,0	1,1 - 6,0	0,5 - 2,0
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	8,4	5,3	2,2	5,0	3,3	0,8	3,1 - 13,8	2,5 - 8,5	0,5 - 2,5
5 Mio. € - 75 Mio. €	10,2	7,4	2,8	9,9	7,0	2,4	5,8 - 13,8	4,1 - 10,4	0,9 - 5,1
Top-Performer	7,4	5,1	2,3	-	-	-	-	-	-
Low-Performer	3,0	2,0	1,0	-	-	-	-	-	-

Die Gesamtkostenaufstellung zeigt den durchschnittlichen Anteil der Kostenpositionen Aufwendungen für bezogene Leistungen, Löhne und Gehälter, Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge, Abschreibungen und sonstige betriebliche Aufwendungen einer Umsatzklasse auf. Dabei sind die sonstigen betrieblichen Aufwendungen unterteilt in Fuhrpark, Reise- und Aufenthaltskosten der Mitarbeiter, Werbe- und Repräsentationsaufwendungen, Kommunikationskosten, Miet- und Gebäudekosten, Fortbildungskosten, Versicherungen und EDV-Kosten.

Bei dem Vergleich der Gesamtkostenaufstellung der einzelnen Umsatzklassen sowie der Top- und Low-Performer können einige Verschiedenheiten identifiziert werden. Für die Personalkosten wird im Durchschnitt, außer in der kleinsten Umsatzklasse, circa 50 % des Umsatzes verwendet. Auch die Aufwendungen für bezogene Leistungen sind mit einem Anteil am Umsatz von 20 % konstant. Dagegen nehmen die sonstigen betrieblichen Aufwendungen und die Abschreibungen mit steigendem Umsatz leicht ab. Es fällt auf, dass der Anteil der Reise und Aufenthaltskosten mit zunehmenden Umsatz leicht steigt. Weiterhin ist der Anteil der Kosten für den Fuhrpark in der kleinsten Umsatzklasse mit 6 % im Vergleich zu den anderen Umsatzklassen, wo der Anteil bei durchschnittlich 2 % liegt, recht hoch. Bei Vergleich der Top- und Low-Performer wird deutlich, dass Top-Performer bezogen auf den Umsatz weniger für Personalkosten und sonstige betriebliche Kosten sowie mehr für bezogene Leistungen aufwenden.

Durchschnittliche Aufteilung der Gesamtkosten in der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €

Grafik 15: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, Arithmetische Mittel



Grafik 16: Sonstige betriebliche Aufwendungen der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, Arithmetische Mittel

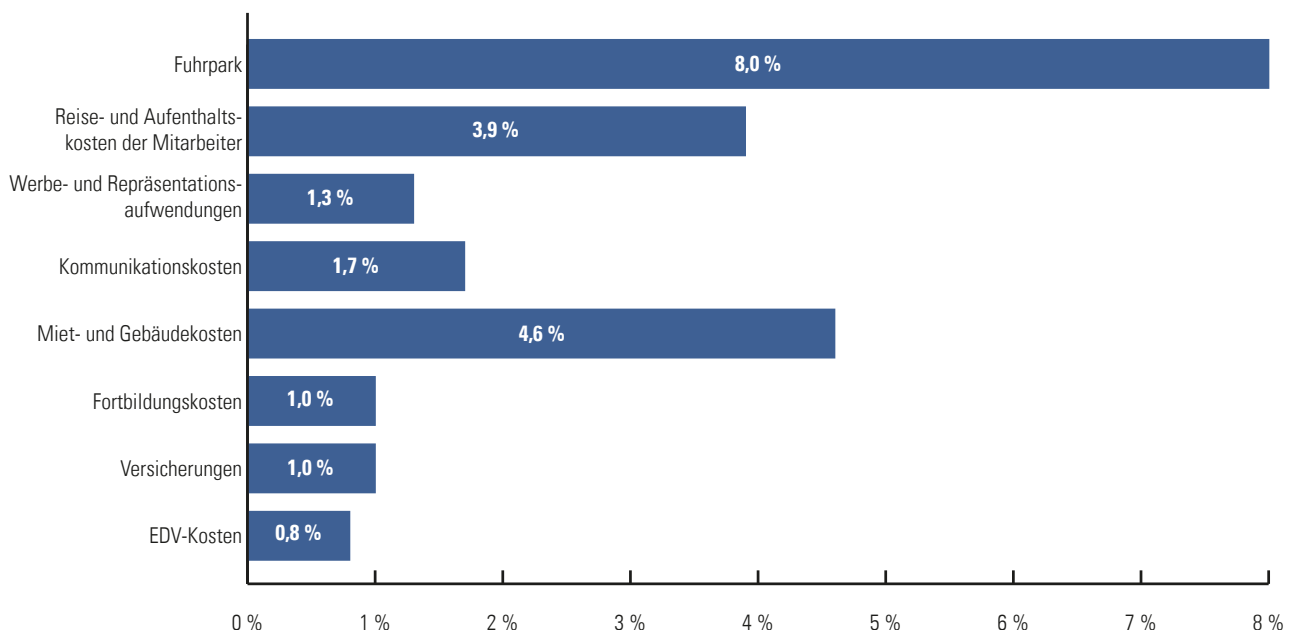
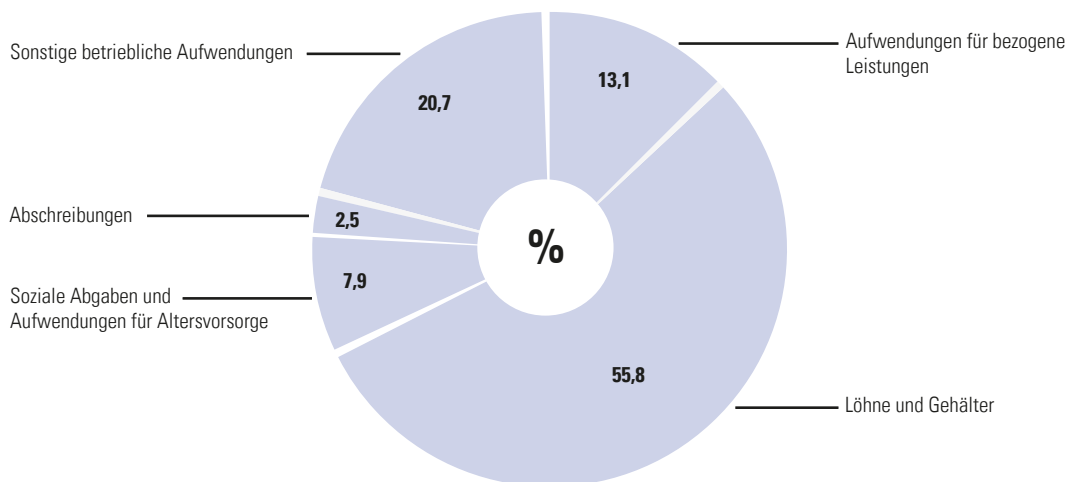
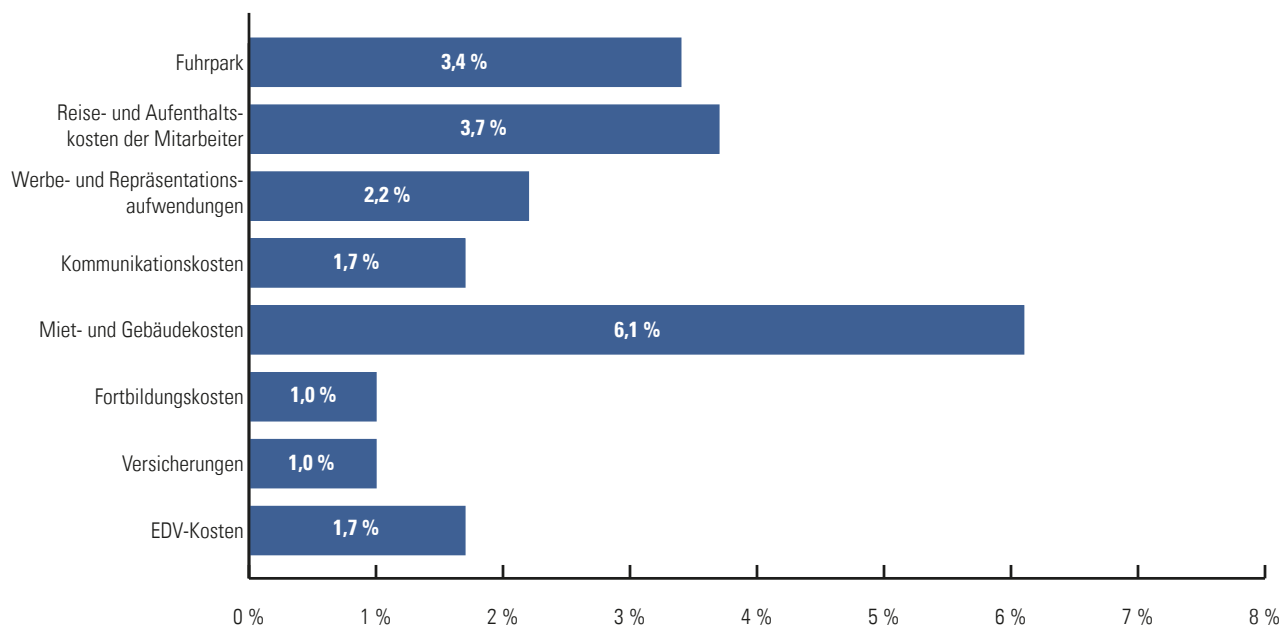


Tabelle 12: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, Statistische Kennwerte

Kostenposition	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
Aufwendungen für bezogene Leistungen	25,1 %	18,0 %	7 % - 43 %
Löhne und Gehälter	42,0 %	44,7 %	17 % - 60 %
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge	6,6 %	5,6 %	1 % - 10 %
Abschreibungen	3,9 %	2,6 %	1 % - 5 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	22,4 %	19,1 %	16 % - 27 %
- Fuhrpark	8,0 %	6,7 %	3 % - 8 %
- Reise- und Aufenthaltskosten der Mitarbeiter	3,9 %	2,2 %	1 % - 5 %
- Werbe- und Repräsentationsaufwendungen	1,3 %	0,9 %	0 % - 2 %
- Kommunikationskosten	1,7 %	1,2 %	1 % - 2 %
- Miet- und Gebäudekosten	4,6 %	4,3 %	2 % - 6 %
- Fortbildungskosten	1,0 %	0,5 %	0 % - 2 %
- Versicherungen	1,0 %	0,8 %	1 % - 1 %
- EDV-Kosten	0,8 %	0,9 %	0 % - 1 %

Durchschnittliche Aufteilung der Gesamtkosten in der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €

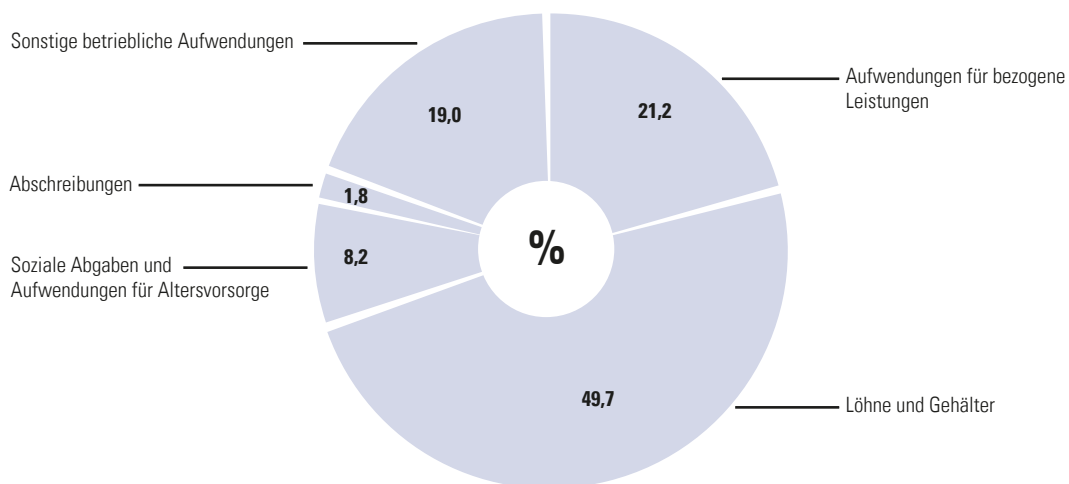
Grafik 17: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €, Arithmetische Mittel

Grafik 18: Sonstige betriebliche Aufwendungen der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €, Arithmetische Mittel**Tabelle 13:** Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €, Statistische Kennwerte

Kostenposition	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
Aufwendungen für bezogene Leistungen	13,1 %	8,2 %	2 % - 19 %
Löhne und Gehälter	55,8 %	51,1 %	46 % - 62 %
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge	7,9 %	7,6 %	4 % - 11 %
Abschreibungen	2,5 %	1,9 %	1 % - 4 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	20,7 %	20,1 %	16 % - 24 %
- Fuhrpark	3,4 %	2,8 %	2 % - 5 %
- Reise- und Aufenthaltskosten der Mitarbeiter	3,7 %	2,8 %	2 % - 4 %
- Werbe- und Repräsentationsaufwendungen	2,2 %	1,8 %	1 % - 3 %
- Kommunikationskosten	1,7 %	1,4 %	1 % - 2 %
- Miet- und Gebäudekosten	6,1 %	4,9 %	3 % - 8 %
- Fortbildungskosten	1,0 %	0,9 %	1 % - 1 %
- Versicherungen	1,0 %	0,9 %	0 % - 1 %
- EDV-Kosten	1,7 %	1,5 %	1 % - 2 %

Durchschnittliche Aufteilung der Gesamtkosten in der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €

Grafik 19: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €, Arithmetische Mittel



Grafik 20: Sonstige betriebliche Aufwendungen der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €, Arithmetische Mittel

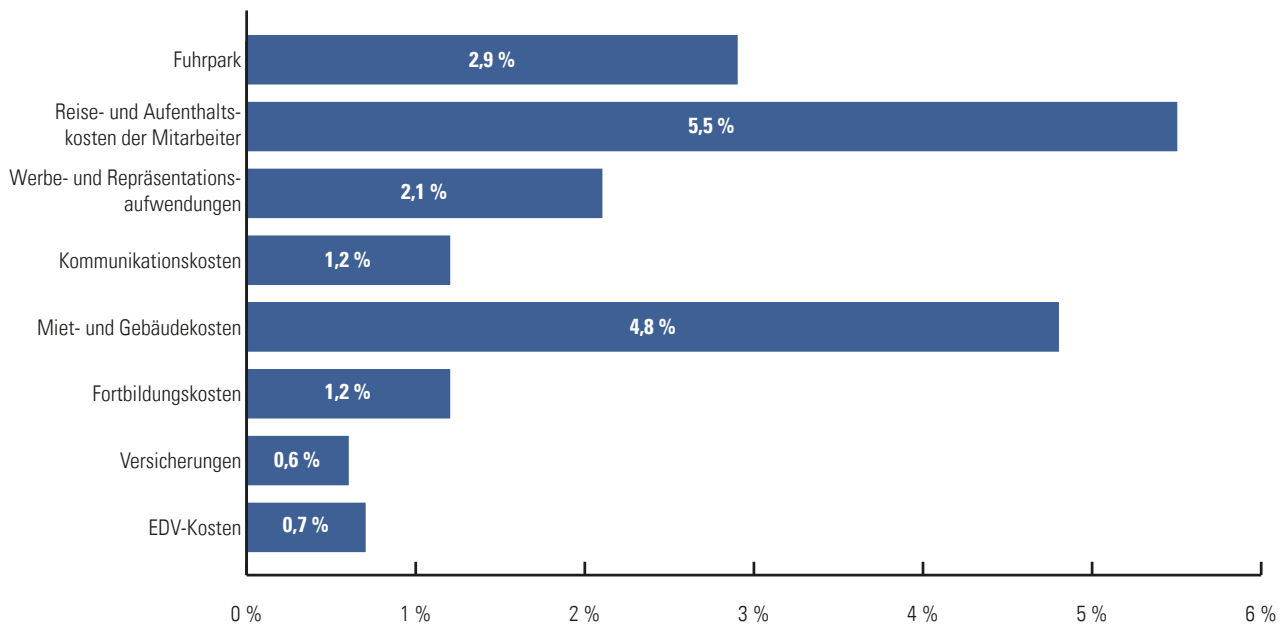
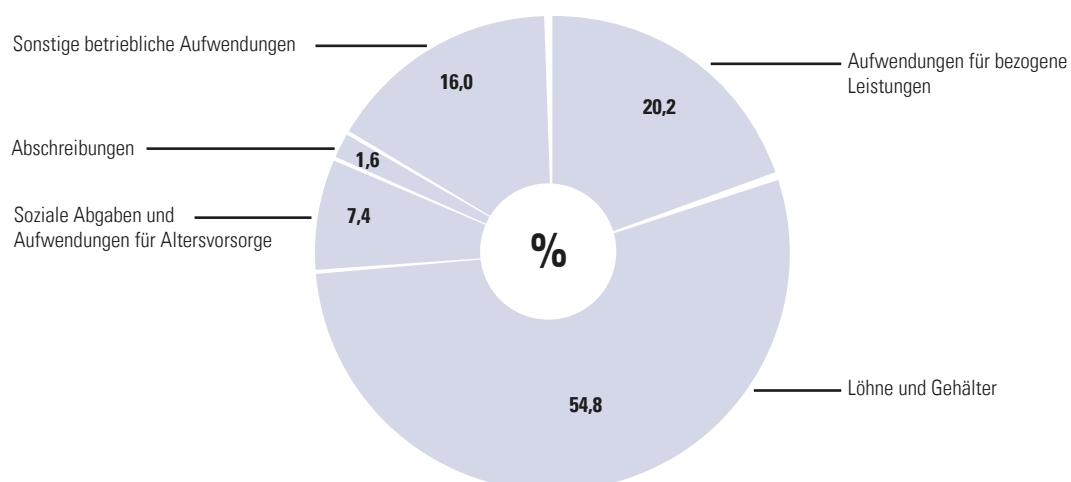
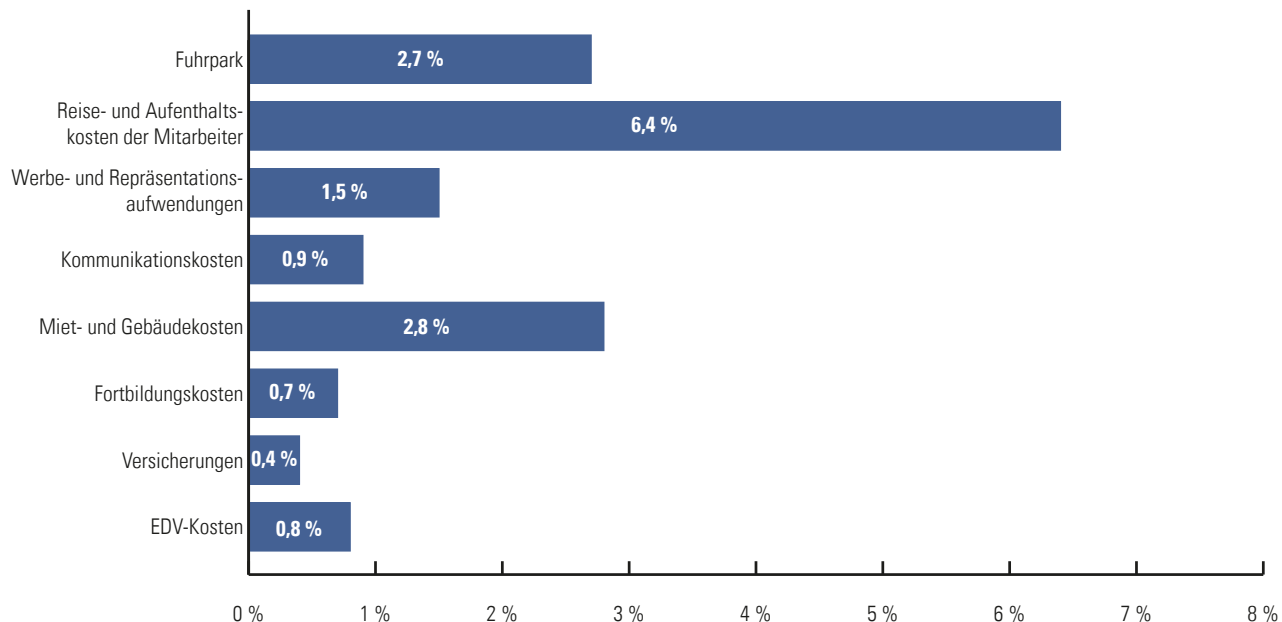


Tabelle 14: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €, Statistische Kennwerte

Kostenposition	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
Aufwendungen für bezogene Leistungen	21,2 %	20,5 %	11 % - 31 %
Löhne und Gehälter	49,7 %	50,5 %	45 % - 56 %
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge	8,2 %	8,0 %	7 % - 10 %
Abschreibungen	1,8 %	1,1 %	1 % - 2 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	19,0 %	17,9 %	15 % - 21 %
- Fuhrpark	2,9 %	2,7 %	2 % - 3 %
- Reise- und Aufenthalteskosten der Mitarbeiter	5,5 %	3,6 %	2 % - 7 %
- Werbe- und Repräsentationsaufwendungen	2,1 %	1,5 %	1 % - 3 %
- Kommunikationskosten	1,2 %	1,1 %	1 % - 2 %
- Miet- und Gebäudekosten	4,8 %	3,9 %	3 % - 6 %
- Fortbildungskosten	1,2 %	0,6 %	0 % - 2 %
- Versicherungen	0,6 %	0,5 %	0 % - 1 %
- EDV-Kosten	0,7 %	0,5 %	0 % - 1 %

Durchschnittliche Aufteilung der Gesamtkosten in der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €

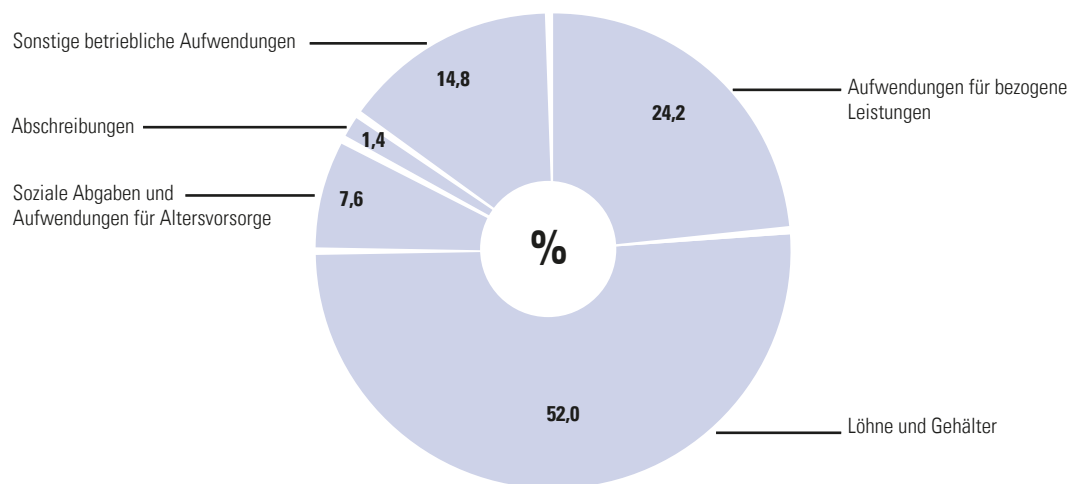
Grafik 21: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €, Arithmetische Mittel

Grafik 22: Sonstige betriebliche Aufwendungen der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €, Arithmetische Mittel**Tabelle 15:** Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €, Statistische Kennwerte

Kostenposition	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
Aufwendungen für bezogene Leistungen	20,2 %	17,3 %	9 % - 30 %
Löhne und Gehälter	54,8 %	55,3 %	50 % - 60 %
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge	7,4 %	7,5 %	6 % - 9 %
Abschreibungen	1,6 %	1,7 %	1 % - 2 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	16,0 %	15,9 %	13 % - 18 %
- Fuhrpark	2,7 %	2,1 %	1 % - 5 %
- Reise- und Aufenthaltskosten der Mitarbeiter	6,4 %	5,3 %	4 % - 9 %
- Werbe- und Repräsentationsaufwendungen	1,5 %	1,0 %	1 % - 2 %
- Kommunikationskosten	0,9 %	0,7 %	1 % - 1 %
- Miet- und Gebäudekosten	2,8 %	3,0 %	1 % - 4 %
- Fortbildungskosten	0,7 %	0,5 %	0 % - 1 %
- Versicherungen	0,4 %	0,3 %	0 % - 1 %
- EDV-Kosten	0,8 %	0,8 %	0 % - 1 %

Durchschnittliche Aufteilung der Gesamtkosten in der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €

Grafik 23: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €, Arithmetische Mittel



Grafik 24: Sonstige betriebliche Aufwendungen der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €, Arithmetische Mittel

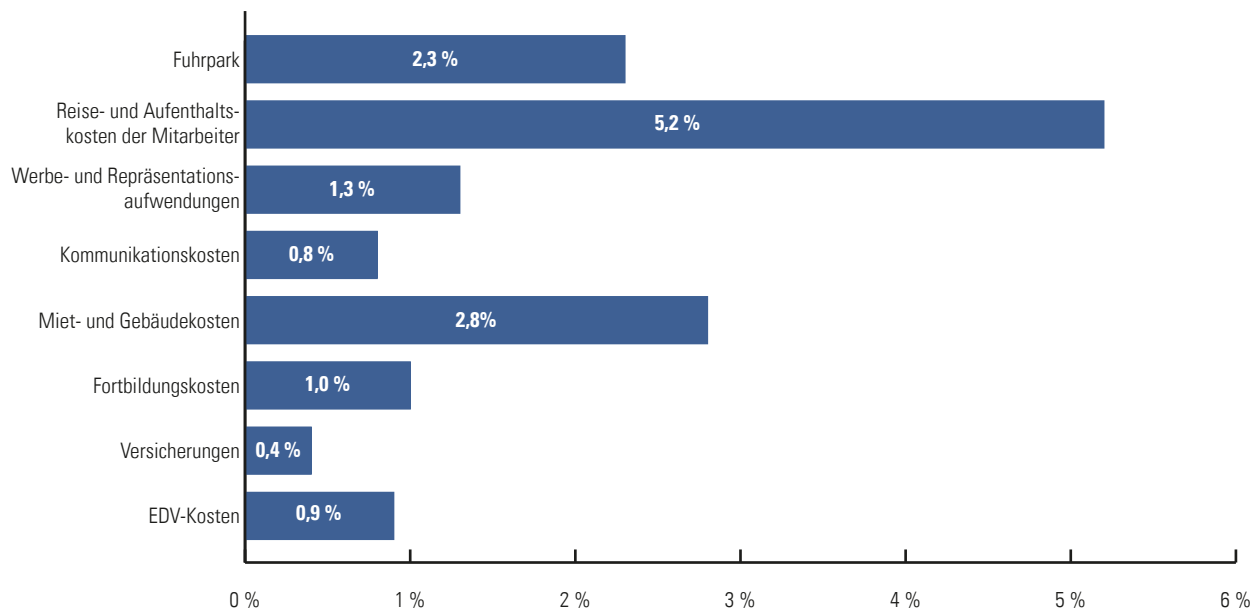
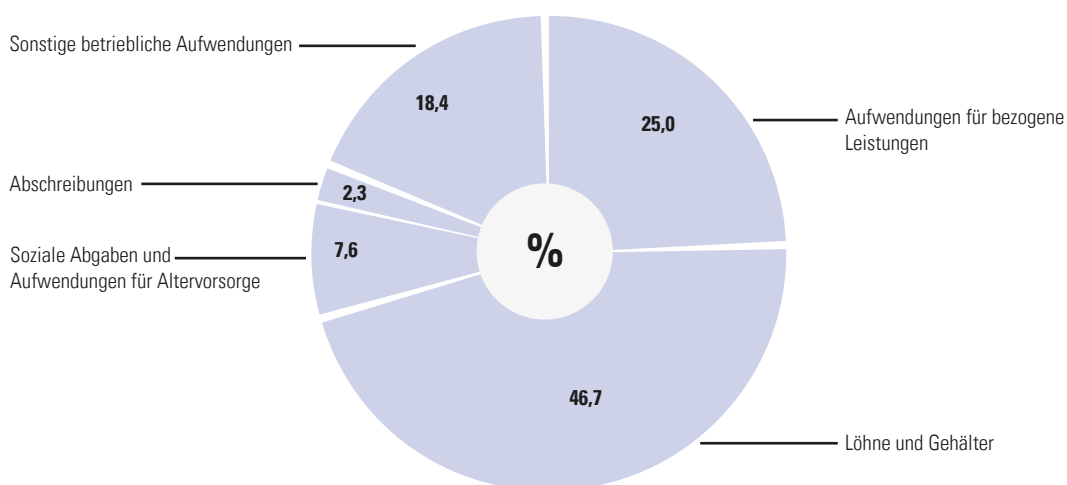
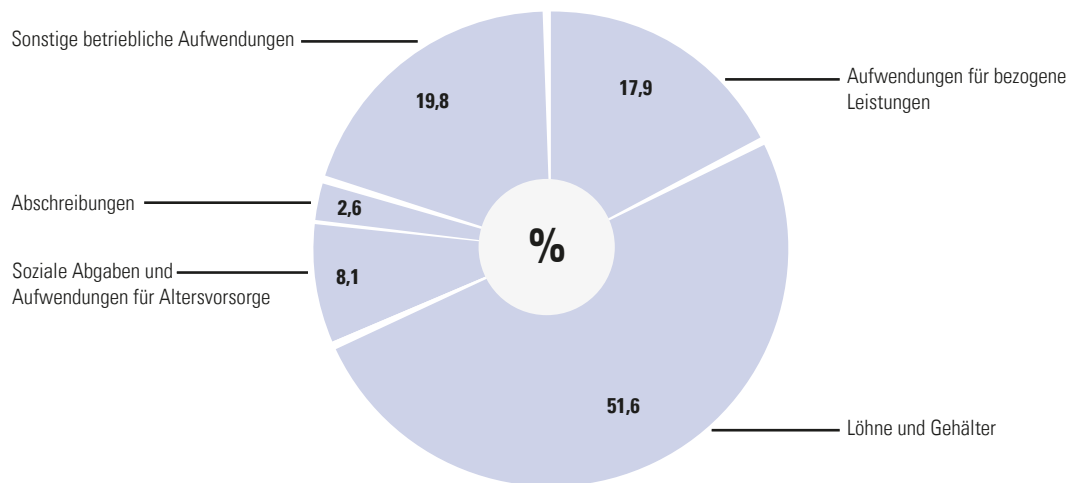
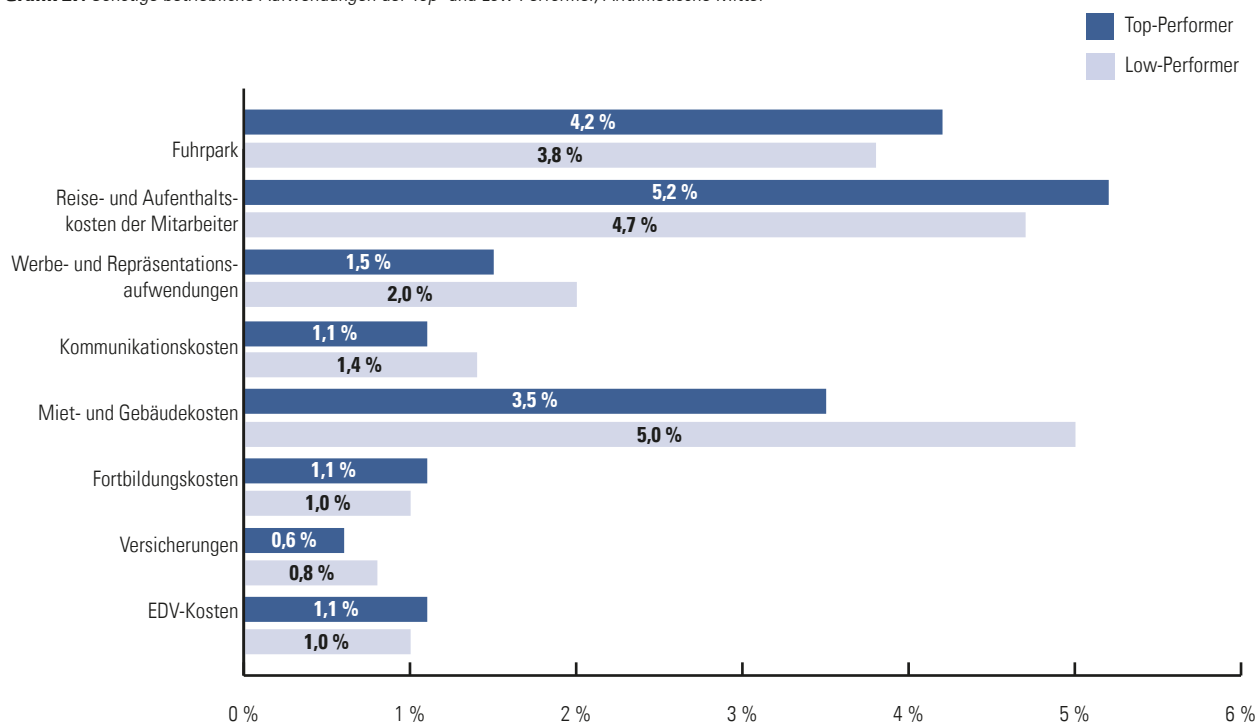


Tabelle 16: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €, Statistische Kennwerte

Kostenposition	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
Aufwendungen für bezogene Leistungen	24,2 %	21,8 %	13 % - 36 %
Löhne und Gehälter	52,0 %	50,8 %	48 % - 59 %
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge	7,6 %	7,6 %	6 % - 8 %
Abschreibungen	1,4 %	0,9 %	1 % - 2 %
Sonstige betriebliche Aufwendungen	14,8 %	15,5 %	11 % - 17 %
- Fuhrpark	2,3 %	2,1 %	1 % - 3 %
- Reise- und Aufenthaltskosten der Mitarbeiter	5,2 %	5,3 %	3 % - 7 %
- Werbe- und Repräsentationsaufwendungen	1,3 %	0,9 %	1 % - 2 %
- Kommunikationskosten	0,8 %	0,8 %	1 % - 1 %
- Miet- und Gebäudekosten	2,8 %	2,6 %	1 % - 3 %
- Fortbildungskosten	1,0 %	0,9 %	1 % - 1 %
- Versicherungen	0,4 %	0,3 %	0 % - 0 %
- EDV-Kosten	0,9 %	1,0 %	0 % - 1 %

Aufteilung der Gesamtkosten der Top- und Low-Performer

Grafik 25: Gesamtkostenaufstellung der Top-Performer, Arithmetische Mittel

Grafik 26: Gesamtkostenaufstellung der Low-Performer, Arithmetische Mittel**Grafik 27:** Sonstige betriebliche Aufwendungen der Top- und Low-Performer, Arithmetische Mittel

Weitere Kennzahlen

Unternehmensbezogene Kennzahlen

Definition der Kennzahl:

$$\text{Umsatzverteilung} = \frac{\text{Umsatz durch Neukunden}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

$$\text{Umsatzverteilung} = \frac{\text{Umsatz durch Bestandskunden}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Umsatzverteilung stellt die Anteile der Umsatzquellen am Gesamtumsatz einer Unternehmensberatung dar. Dabei werden die Umsätze aus Beratungsleistungen mit bestehenden und mit neuen Kunden betrachtet.

Mit steigender Unternehmensgröße nimmt der Anteil des Umsatzes durch Bestandskunden stetig zu. So machen Unternehmen mit einem Umsatz von mehr als 5 Mio. € durchschnittlich circa 15 Prozentpunkte mehr Umsatz durch Bestandskunden als Unternehmen der kleinsten Umsatzklasse. Top-Performer haben im Vergleich zu den Low-Performern durchschnittlich einen um 10 Prozentpunkte höheren Umsatzanteil durch Bestandskunden. Dies deutet darauf hin, dass ein höherer Anteil an Bestandskunden sich positiv auf den Erfolg einer Unternehmensberatung auswirkt.

Grafik 28: Umsatzverteilung durch Beratungsleistung für Neu- bzw. Bestandskunden nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

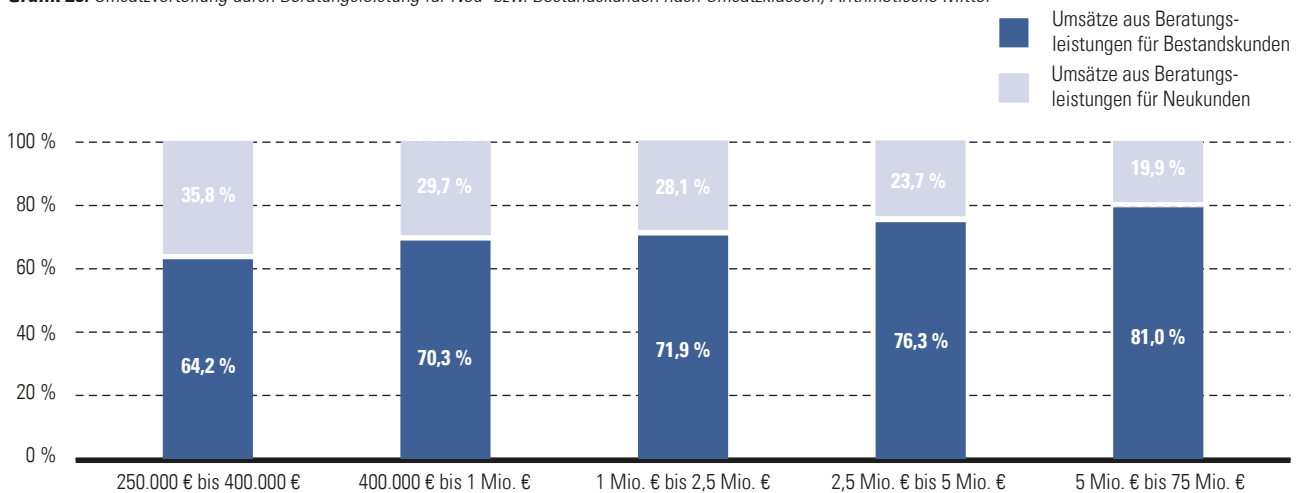


Tabelle 17: Umsatzverteilung durch Beratungsleistung für Neu- bzw. Bestandskunden nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel		Median		Middle Range	
	Neukunden	Bestandskunden	Neukunden	Bestandskunden	Neukunden	Bestandskunden
250.000 € - 400.000 €	35,8 %	64,2 %	30,0 %	65,0 %	18 % - 45 %	45 % - 83 %
400.000 € - 1 Mio. €	29,7 %	70,3 %	32,5 %	64,0 %	13 % - 37 %	60 % - 87 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	28,1 %	71,9 %	20,0 %	75,0 %	15 % - 35 %	60 % - 80 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	23,7 %	76,3 %	18,0 %	80,0 %	6 % - 33 %	50 % - 90 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	19,9 %	81,0 %	17,0 %	81,0 %	11 % - 28 %	70 % - 87 %
Top-Performer	23,3 %	73,1 %	-	-	-	-
Low-Performer	34,1 %	59,4 %	-	-	-	-

Typisches Projektvolumen

Definition der Kennzahl:

Typisches Honorarvolumen eines Projektes

Die Kennzahl betrachtet das typische Honorarvolumen eines Projektes einer Unternehmensberatung.

In den beiden kleinsten Umsatzklassen führen Unternehmensberatungen im Allgemeinen hauptsächlich Projekte mit einem Honorarvolumen von bis 50.000 € durch. Mit zunehmender Unternehmensgröße werden vermehrt Projekte mit einem Honorarvolumen von mehr als 50.000 € abgewickelt. Bei den Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von über 1 Mio. € führen im Durchschnitt 10 % der Unternehmensberatungen typischerweise Projekte mit einem Honorarvolumen von über 250.000 € durch. Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von über 5 Mio. € führen Projekte mit einem Honorarvolumen von 50.000 € bis 250.000 € durch.

Grafik 29: Typisches Projektvolumen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

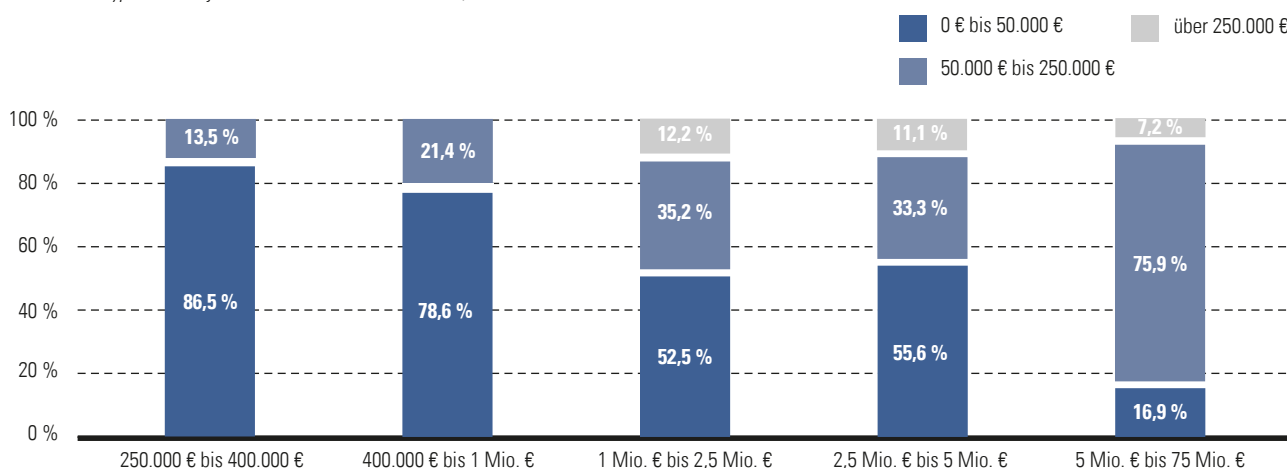


Tabelle 18: Typisches Projektvolumen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

Umsatzklasse	0 € bis 50.000 €	50.000 € bis 250.000 €	über 250.000 €
250.000 € - 400.000 €	86,5 %	13,5 %	0,0 %
400.000 € - 1 Mio. €	78,6 %	21,4 %	0,0 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	52,5 %	35,2 %	12,2 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	55,6 %	33,3 %	11,1 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	16,9 %	75,9 %	7,2 %
Top-Performer	48,9 %	38,3 %	12,8 %
Low-Performer	72,5 %	27,5 %	0,0 %

Kapitalrentabilität

Definition der Kennzahl:
$$\text{Kapitalrentabilität} = \frac{\text{Gewinn (EBT)}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Die Kapitalrentabilität oder Return on Investment (ROI) gibt an, wie effizient Unternehmensberatungen das verfügbare Kapital einsetzen.

Da Unternehmensberatungen der kleinsten Umsatzklasse mehrheitlich keine Bilanz aufstellen, können hier keine aussagekräftigen Werte ermittelt werden. Wird eine Bilanz aufgestellt, zeigt sich, dass die Kapitalrentabilität mit zunehmenden Umsatz stetig steigt. Diese ist bei Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von mehr als 5 Mio €. im Durchschnitt circa dreimal so hoch wie bei Unternehmensberatungen der kleinsten Umsatzklasse. Top-Performer haben durchschnittlich eine circa 15 Prozentpunkte höhere Kapitalrentabilität als Low-Performer.

Grafik 30: Kapitalrentabilität nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

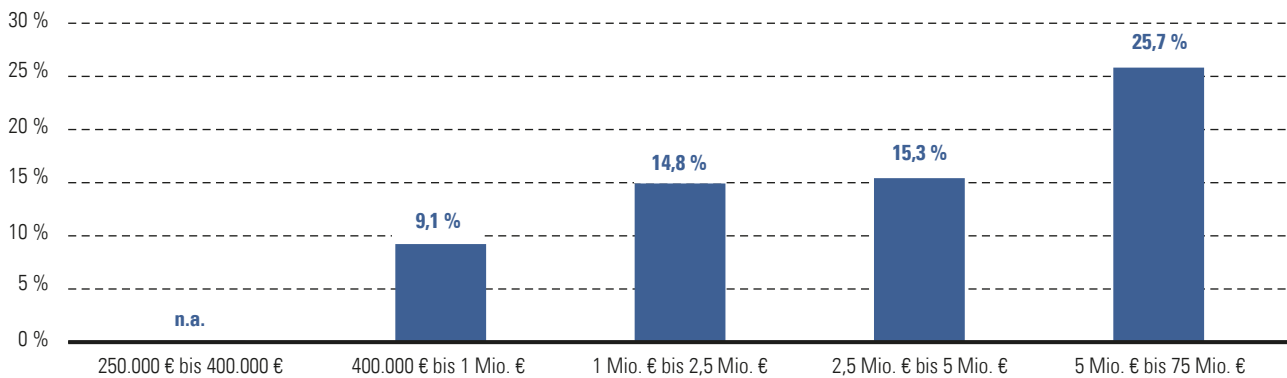


Tabelle 19: Kapitalrentabilität nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	-	-	-
400.000 € - 1 Mio. €	9,1 %	10,4 %	1 % - 23 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	14,8 %	13,0 %	5 % - 25 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	15,3 %	10,7 %	8 % - 19 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	25,7 %	17,6 %	11 % - 25 %
Top-Performer	39,9 %	-	-
Low-Performer	24,6 %	-	-

Liquidität 3. Grades

Definition der Kennzahl:

$$\text{Liquidität 3. Grades} = \frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristige Verbindlichkeiten}}$$

Die Liquidität 3. Grades (Current Ratio) gibt an, zu welchem Anteil die kurz- und mittelfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen gedeckt sind. Eine Liquidität 3. Grades unter 100 % bedeutet demnach, dass unter Umständen ein Teil des Anlagevermögens zur Deckung der Verbindlichkeiten veräußert werden muss.

Unternehmensberatungen aller Umsatzklassen haben im Durchschnitt eine ausreichende Liquidität, um die kurzfristigen Verbindlichkeiten zu decken. Da Unternehmensberatungen der kleinsten Umsatzklasse mehrheitlich keine Bilanz aufstellen, können hier keine aussagekräftigen Werte ermittelt werden. Mit zunehmender Unternehmensgröße nimmt die Liquidität 3. Grades stetig ab, ist aber immer noch auf einem ausreichenden Niveau. Der Kennzahlenwert der Top-Performer unterscheidet sich nicht signifikant von dem der Low-Performer.

Grafik 31: Liquidität 3. Grades nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

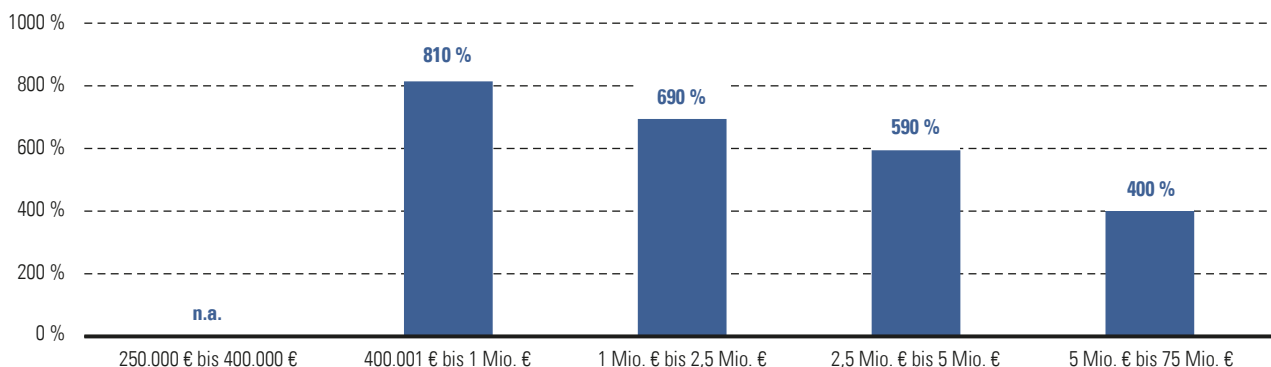


Tabelle 20: Liquidität 3. Grades nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	-	-	-
400.000 € - 1 Mio. €	820 %	530 %	200 % - 500 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	690 %	540 %	300 % - 700 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	590 %	460 %	200 % - 700 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	400 %	320 %	300 % - 600 %
Top-Performer	690 %	-	-
Low-Performer	610 %	-	-

Fremdkapitalquote

Definition der Kennzahl:

$$\text{Fremdkapitalquote} = \frac{\text{Verbindlichkeiten}}{\text{Gesamtkapital}}$$

Die Fremdkapitalquote ist ein Indikator für die Verschuldung eines Unternehmens. Eine niedrige Fremdkapitalquote bedeutet demnach einen entsprechend hohen Anteil an Eigenkapital.

Die Fremdkapitalquote liegt über alle Umsatzklassen relativ konstant bei circa 35 %. Damit besteht das Kapital von Unternehmensberatungen im Durchschnitt zu zwei Dritteln aus Eigenmitteln. Die Fremdkapitalquote der Top-Performer unterscheidet sich nicht signifikant von der der Low-Performer.

Grafik 32: Fremdkapitalquote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

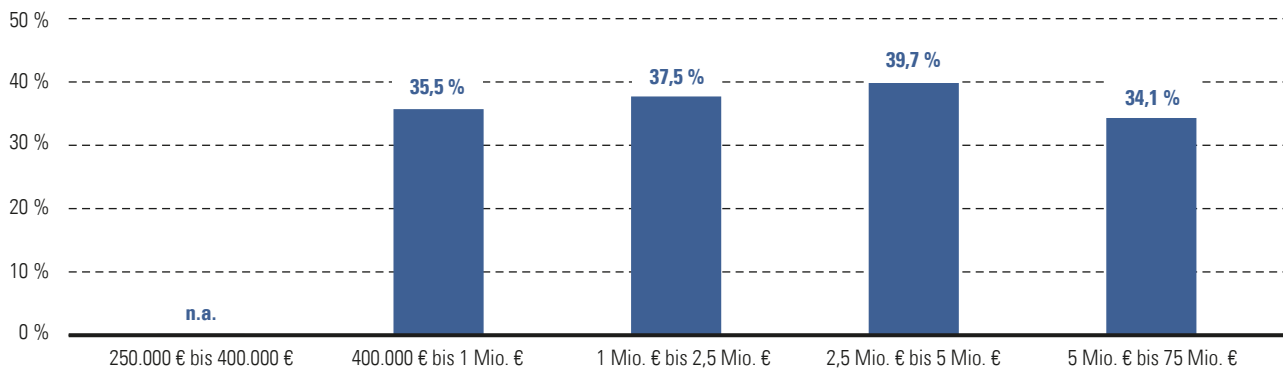


Tabelle 21: Fremdkapitalquote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	-	-	-
400.000 € - 1 Mio. €	35,5 %	30,4 %	19 % - 48 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	37,5 %	32,7 %	22 % - 54 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	39,7 %	39,1 %	29 % - 46 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	34,1 %	34,3 %	27 % - 40 %
Top-Performer	35,7 %	-	-
Low-Performer	38,2 %	-	-

Debitorenlaufzeit

Definition der Kennzahl:

Anzahl der Tage zwischen Rechnungsstellung und Zahlung einer Forderung

Die Debitorenlaufzeit stellt dar, wie schnell Kunden einer Unternehmensberatung in Rechnung gestellte Beratungsleistung begleichen. Unternehmensberatungen mit einer kürzeren Debitorenlaufzeit profitieren von einem besseren Cash Flow, da ihre Rechnungsbeträge früher eingehen.

Die Debitorenlaufzeit nimmt mit steigender Unternehmensgröße stetig zu. Während Kunden der Unternehmensberatungen der kleinsten Umsatzklasse im Durchschnitt nach 20 Tagen ihre Rechnung begleichen, werden Rechnungen von Kunden großer Unternehmensberatungen der höchsten Umsatzklasse im Durchschnitt erst nach 36 Tagen bezahlt. Die Debitorenlaufzeit von Top- und Low-Performern unterscheidet sich nicht signifikant.

Grafik 33: Debitorenlaufzeit nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

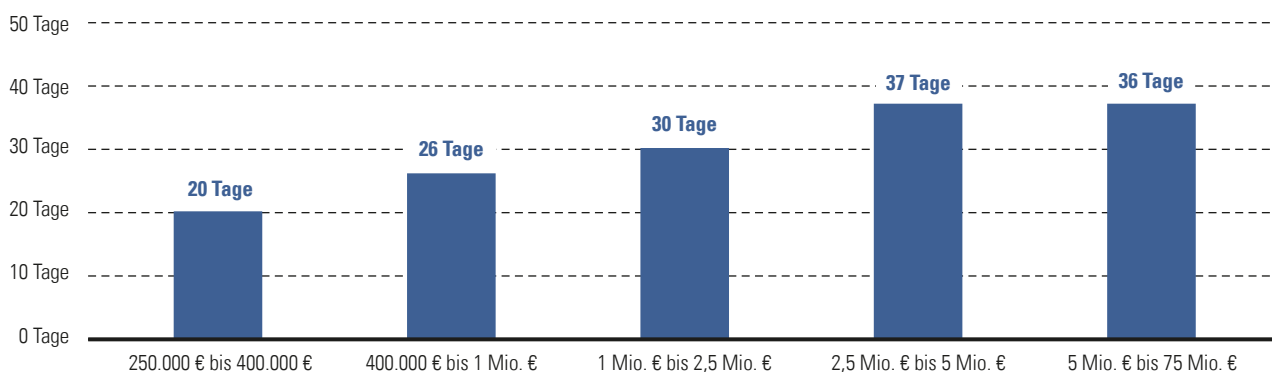


Tabelle 22: Debitorenlaufzeit nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	20	20	15 - 24
400.000 € - 1 Mio. €	26	20	20 - 34
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	30	28	20 - 35
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	37	37	34 - 41
5 Mio. € - 75 Mio. €	36	30	27 - 53
Top-Performer	30	-	-
Low-Performer	29	-	-

Forderungsausfallquote

Definition der Kennzahl:
$$\text{Forderungsausfallquote} = \frac{\text{Ausgefallene Forderungen}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Die Forderungsausfallquote ist ein Indikator für die Zuverlässigkeit der Kunden einer Unternehmensberatung bezüglich der Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit. Eine hohe Forderungsausfallquote weist darauf hin, dass ein entsprechender Anteil der Beratungsleistungen einer Unternehmensberatung nicht bezahlt wurde.

Nur wenige Unternehmensberatungen haben Forderungsausfälle zu verzeichnen. Im Allgemeinen liegt die Quote unter 1 %. Top-Performer haben eine um die Hälfte geringere Forderungsausfallquote als Low-Performer.

Grafik 34: Forderungsausfallquote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

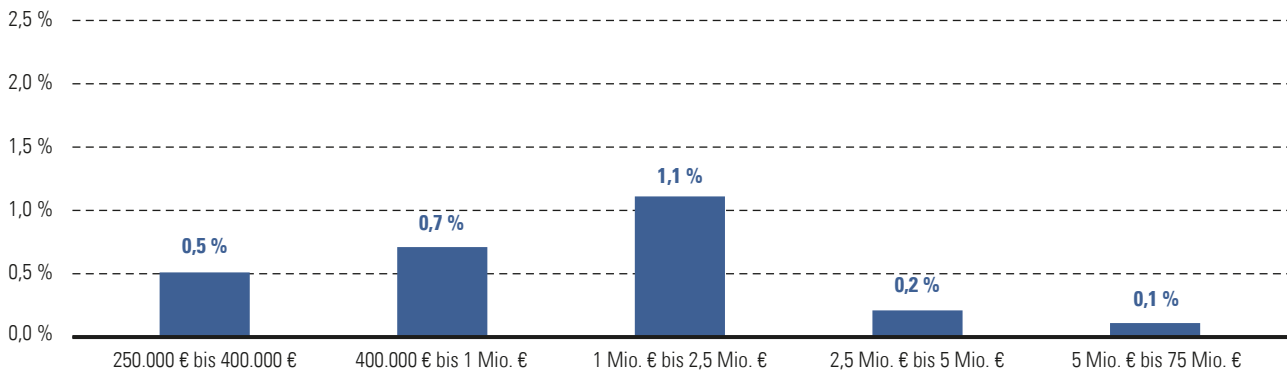


Tabelle 23: Forderungsausfallquote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	0,5 %	0,0 %	0 % - 1 %
400.000 € - 1 Mio. €	0,7 %	0,0 %	0 % - 2 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	1,1 %	0,0 %	0 % - 1 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	0,2 %	0,0 %	0 % - 0 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	0,1 %	0,0 %	0 % - 0 %
Top-Performer	0,4 %	-	-
Low-Performer	1,0 %	-	-

Verhältnis Akquiseaufwand zu Umsatz

Definition der Kennzahl:

Verhältnis Akquiseaufwand zu Umsatz

$$= \frac{\text{Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben)}}{\text{Gesamtumsatz bzw. Umsatz durch Neukunden}}$$

Der Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) wurde einerseits in Bezug zum Gesamtumsatz und andererseits zum Umsatz durch Neukunden gesetzt. Hierdurch kann die Effektivität des Akquiseaufwands betrachtet werden.

Bezogen auf den Gesamtumsatz wenden Unternehmensberatungen mit einem Umsatz unter 400.000 € im Durchschnitt circa 8 % für die Akquise auf, wohingegen der Anteil bei Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von mehr als 5 Mio. € mit durchschnittlich 5 Prozentpunkten am niedrigsten ist. Die direkten Vertriebskosten, welche im Akquiseaufwand enthalten sind, haben im Allgemeinen einen Anteil von circa 1 %. Wird der Akquiseaufwand auf den Umsatz durch Neukunden bezogen, liegt dieser Anteil im Durchschnitt zwischen 30 % und 50 %. Demnach ergibt jeder Euro, der für die Akquise aufgewandt wird, zwischen 2 und 3 € Umsatz durch Neukunden. Die Werte der Top- und Low-Performer unterscheiden sich nicht wesentlich.

Grafik 35: Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zu Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Arithmetisches Mittel

Grafik 36: Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zu Umsatz durch Neukunden nach Umsatzklassen, Arithmetisches Mittel

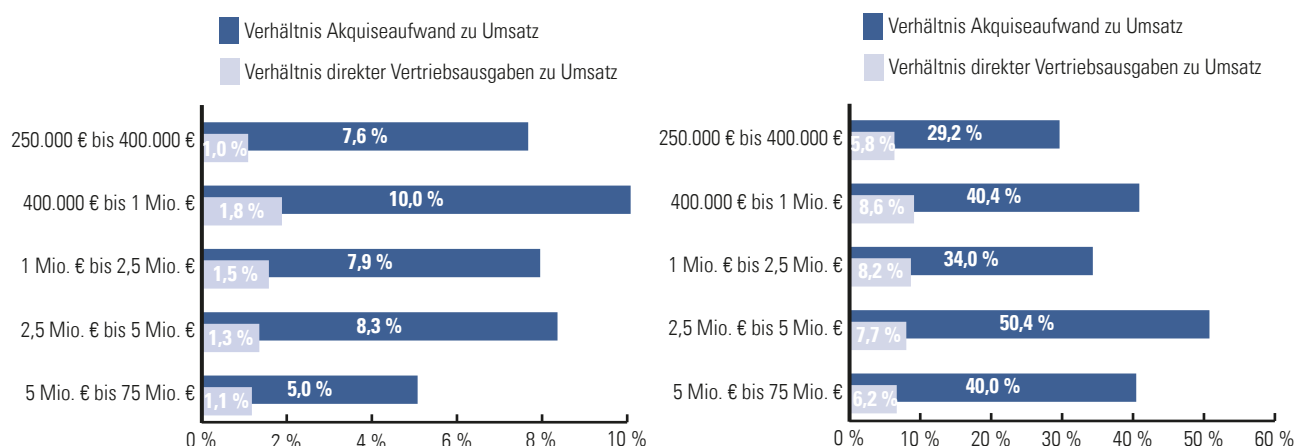


Tabelle 24: Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel		Median		Middle Range	
	Gesamt	Neukunden	Gesamt	Neukunden	Gesamt	Neukunden
250.000 € - 400.000 €	7,6 %	29,2 %	5,1 %	23,3 %	3 % - 11 %	11 % - 39 %
400.000 € - 1 Mio. €	10,0 %	40,4 %	11,8 %	39,0 %	6 % - 13 %	26 % - 46 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	7,9 %	34,0 %	7,0 %	33,5 %	5 % - 11 %	2 % - 53 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	8,3 %	50,4 %	8,0 %	41,6 %	3 % - 13 %	20 % - 53 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	5,0 %	40,0 %	4,1 %	23,1 %	3 % - 7 %	13 % - 42 %
Top-Performer	6,7 %	39,2 %	-	-	-	-
Low-Performer	9,9 %	38,2 %	-	-	-	-

Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen

Definition der Kennzahl:
$$\text{Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen} = \frac{\text{Summe der Beratergrundgehälter}}{\text{Beratungsumsatz}}$$

Die Kennzahl kann ein Indikator für die Effizienz der Projektabwicklung einer Unternehmensberatung sein. Liegt dieser Wert deutlich unter 100 %, kann ein Anteil der Beratungsleistung für andere Ausgaben aufgewendet oder dem Gewinn zugerechnet werden. Liegt das Verhältnis nahe oder über 100 %, so kann kaum Gewinn generiert werden. Dies kann für eine ineffiziente Projektabwicklung oder für eine zu geringe Kalkulation der Beratungsprojekte sprechen.

Das Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße leicht ab. Größere Unternehmensberatungen haben demnach, bezogen auf die Personalkosten, geringere Fixkosten als kleinere Unternehmensberatungen. Der Kennzahlenwert der Top-Performer ist im Vergleich zu dem der Low-Performer um durchschnittlich 4 Prozentpunkte geringer.

Grafik 37: Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

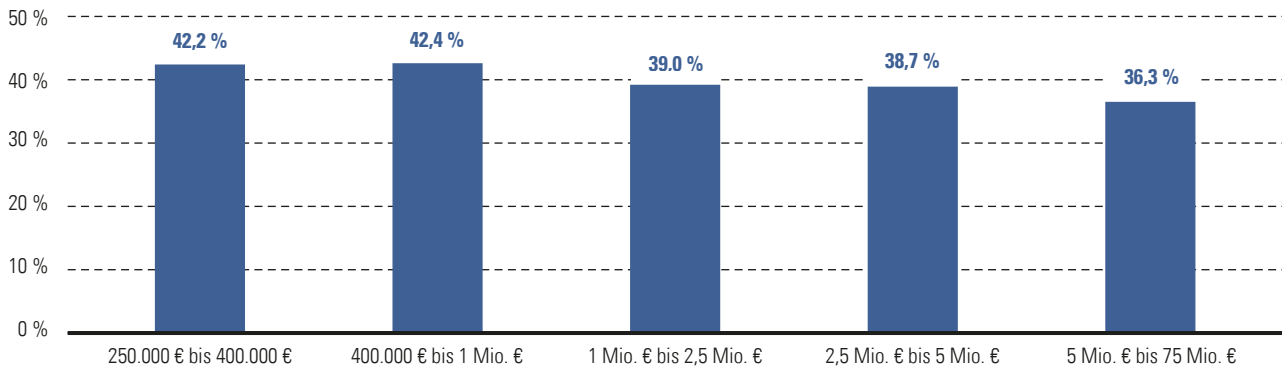


Tabelle 25: Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	42,2 %	34,4 %	24 % - 51 %
400.000 € - 1 Mio. €	42,4 %	42,0 %	37 % - 50 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	39,0 %	42,0 %	31 % - 48 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	38,7 %	43,3 %	39 % - 46 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	36,3 %	34,8 %	28 % - 44 %
Top-Performer	37,6 %	-	-
Low-Performer	41,6 %	-	-

Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn

Definition der Kennzahl:

$$\text{Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn} = \frac{\text{Gesamtsumme gezahlter Boni}}{\text{Gewinn (vor Steuern und Boni)}}$$

Das Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn zeigt auf, in welchem Verhältnis die Mitarbeiter einer Unternehmensberatung am Gewinn beteiligt werden.

Das Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn nimmt mit steigender Unternehmensgröße zu. Jedoch sinkt dieser Anteil bei Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von über 5 Mio. € im Vergleich zur nächsten kleineren Umsatzklasse um circa 8 Prozentpunkte. Top-Performer weisen im Vergleich zu Low-Performern ein um 15 Prozentpunkte höheres Verhältnis der gezahlten Boni zum Gewinn auf.

Grafik 38: Verhältnis Gesamtsumme gezahlter Boni zu Gewinn nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

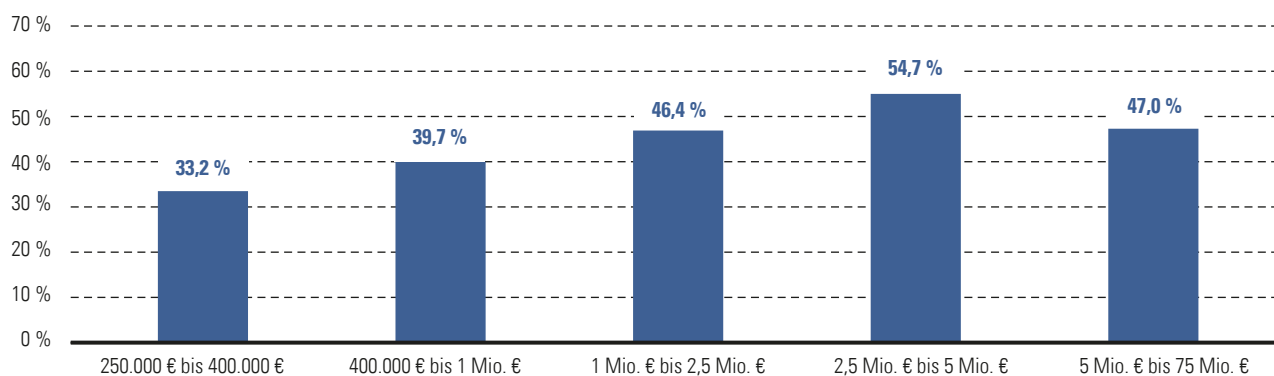


Tabelle 26: Verhältnis Gesamtsumme gezahlter Boni zu Gewinn nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	33,2 %	33,3 %	22 % - 46 %
400.000 € - 1 Mio. €	39,7 %	41,9 %	24 % - 59 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	46,6 %	45,6 %	27 % - 63 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	54,7 %	54,5 %	50 % - 71 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	47,0 %	46,1 %	29 % - 58 %
Top-Performer	50,1 %	-	-
Low-Performer	35,6 %	-	-

Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern

Definition der Kennzahl:

$$\text{Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern} = \frac{\text{Gesamtsumme gezahlter Boni}}{\text{Beratungsgehälter}}$$

Das Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern ist ein Indikator für die Erfolgsabhängigkeit des Gehaltes eines Beraters. Je höher dieses Verhältnis ist, desto erfolgsabhängiger werden die Mitarbeiter bezahlt.

Das Verhältnis gezahlter Boni zu den Beratungsgehältern ist über die Umsatzklassen nahezu konstant. Demnach ist die Größe einer Unternehmensberatung kein Indikator für die Höhe des variablen Anteils des Gehalts. Es fällt auf, dass die Gehälter der Top-Performer im Vergleich zu den Low-Performer eine doppelt so hohen variablen Anteil aufweisen.

Grafik 39: Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

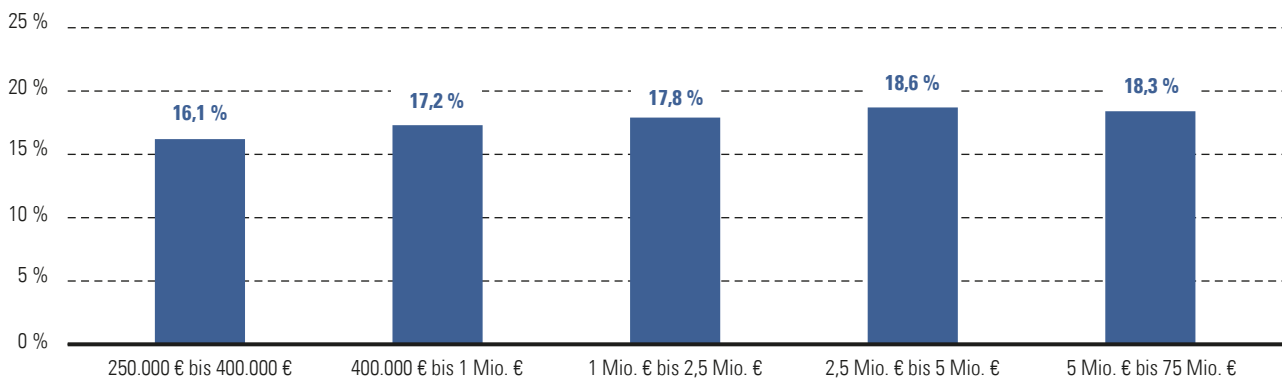


Tabelle 27: Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	16,1 %	12,5 %	9 % - 18 %
400.000 € - 1 Mio. €	17,2 %	18,4 %	9 % - 29 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	17,8 %	13,3 %	1 % - 27 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	18,6 %	18,5 %	17 % - 20 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	18,3 %	16,2 %	12 % - 21 %
Top-Performer	22,1 %	-	-
Low-Performer	11,7 %	-	-

Mitarbeiterbezogene Kennzahlen

Anteil freier Mitarbeiter

Definition der Kennzahl:

$$\text{Anteil freier Mitarbeiter} = \frac{\text{Anzahl freier Mitarbeiter (in Personenjahren)}}{\text{Anzahl der Mitarbeiter}}$$

Der Anteil freier Mitarbeiter spiegelt den Anteil von Mitarbeitern wider, welche nicht in einem festen Arbeitsverhältnis beschäftigt sind. Je höher dieser Anteil ist, desto geringere fixe Personalkosten haben Unternehmensberatungen. Zudem ist die Flexibilität bei sich verändernden Marktverhältnissen größer.

Der Anteil der freien Mitarbeiter an der Gesamtmitarbeiteranzahl variiert zwischen den einzelnen Unternehmensberatungen relativ stark. Insbesondere kleine Unternehmensberatungen greifen nur selten auf freie Mitarbeiter zurück. Bezogen auf das arithmetische Mittel lässt sich bezüglich der Umsatzklassen kein Trend ableiten. Top-Performer haben im Durchschnitt einen geringfügig höheren Anteil an freien Mitarbeitern als Low-Performer.

Grafik 40: Anteil freier Mitarbeiter nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

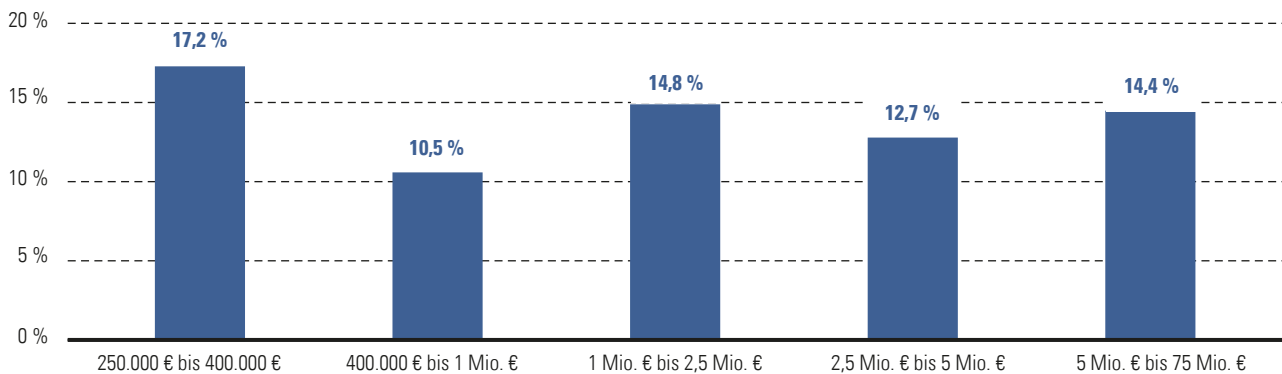


Tabelle 28: Anteil freier Mitarbeiter nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	17,2 %	2,0 %	0 % - 29 %
400.000 € - 1 Mio. €	10,5 %	5,5 %	0 % - 18 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	14,8 %	9,5 %	4 % - 24 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	12,7 %	14,3 %	3 % - 20 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	14,4 %	13,7 %	5 % - 26 %
Top-Performer	17,5 %	-	-
Low-Performer	13,9 %	-	-

Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiteranzahl

Definition der Kennzahl:

Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiteranzahl

=

Anzahl der Berater

Anzahl der Mitarbeiter

Die Kennzahl gibt den Anteil der Berater an der Gesamtmitarbeiterzahl an. Je höher dieser Anteil ist, desto verhältnismäßig weniger Support Staff ist im Unternehmen angestellt.

Das Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiteranzahl liegt über alle Umsatzklassen nahezu konstant bei circa 80 %. Auch die Kennzahlenwerte der Top- und Low-Performer sind auf einem gleichen Niveau.

Grafik 41: Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiterzahl nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

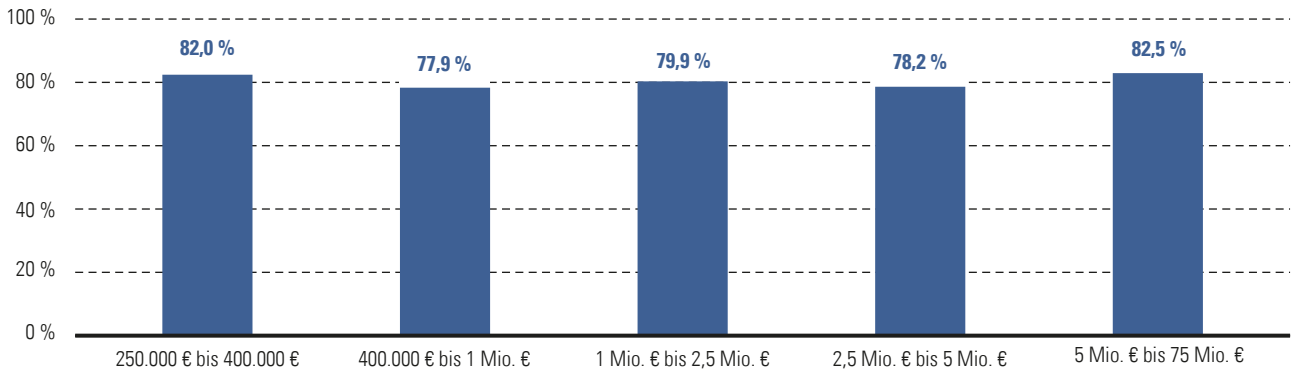


Tabelle 29: Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiteranzahl nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	82.0%	100.0%	63 % - 100 %
400.000 € - 1 Mio. €	77.9%	75.0%	70 % - 85 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	79.9%	77.8%	69 % - 91 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	78.2%	84.0%	68 % - 92 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	82.5%	83.6%	81 % - 89 %
Top-Performer	78.3%	-	-
Low-Performer	78.7%	-	-

Overhead-Quote

Definition der Kennzahl:
$$\text{Overhead-Quote} = \frac{\text{Anzahl der mit Verwaltungsaufgaben betrauten Mitarbeiter}}{\text{Anzahl der Berater}}$$

Die Overhead-Quote stellt die Anzahl des Support Staffs eines Unternehmens in das Verhältnis zur Anzahl der Berater. Eine geringe Overhead-Quote deutet darauf hin, dass der Verwaltungsaufwand im Unternehmen gering ist.

Mit zunehmender Größe einer Unternehmensberatung nimmt die Overhead-Quote im Durchschnitt stetig ab. Dabei weist die Kennzahl insbesondere in den kleineren Umsatzklassen eine weite Streuung auf. Die Overhead-Quote der Top-Performer ist durchschnittlich im Vergleich zu Low-Performern geringfügig höher.

Grafik 42: Overhead-Quote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

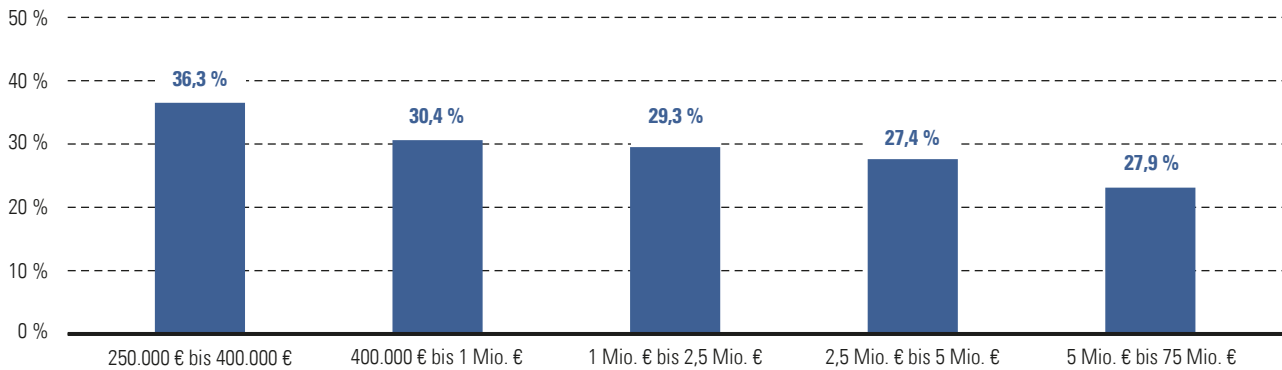


Tabelle 30: Overhead-Quote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	36,3 %	0,0 %	0 % - 58 %
400.000 € - 1 Mio. €	30,4 %	33,3 %	18 % - 43 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	29,3 %	28,6 %	10 % - 46 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	27,4 %	16,7 %	8 % - 26 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	22,9 %	19,7 %	12 % - 24 %
Top-Performer	29,8 %	-	-
Low-Performer	25,6 %	-	-

Mitarbeiterwachstum

Definition der Kennzahl:
$$\text{Mitarbeiterwachstum} = \frac{(\text{Anzahl neu eingestellter Mitarbeiter} - \text{Abgänge})}{\text{Anzahl festangestellter Mitarbeiter zu Beginn der Periode}}$$

Das Mitarbeiterwachstum zeigt auf, in welchem Verhältnis die jeweilige Unternehmensberatung die Mitarbeiteranzahl erhöht.

Das Wachstum an Mitarbeitern nimmt mit zunehmender Unternehmensgröße im Durchschnitt leicht zu. Hierbei ist zu beachten, dass die Werte je Umsatzklasse streuen und circa die Hälfte der Unternehmensberatungen kein Mitarbeiterwachstum verzeichnen. Die Top-Performer haben ein höheres Mitarbeiterwachstum als Low-Performer, was sich dadurch begründen lässt, dass aufgrund des größeren Erfolgs neue Mitarbeiter eingestellt werden.

Grafik 43: Mitarbeiterwachstum nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

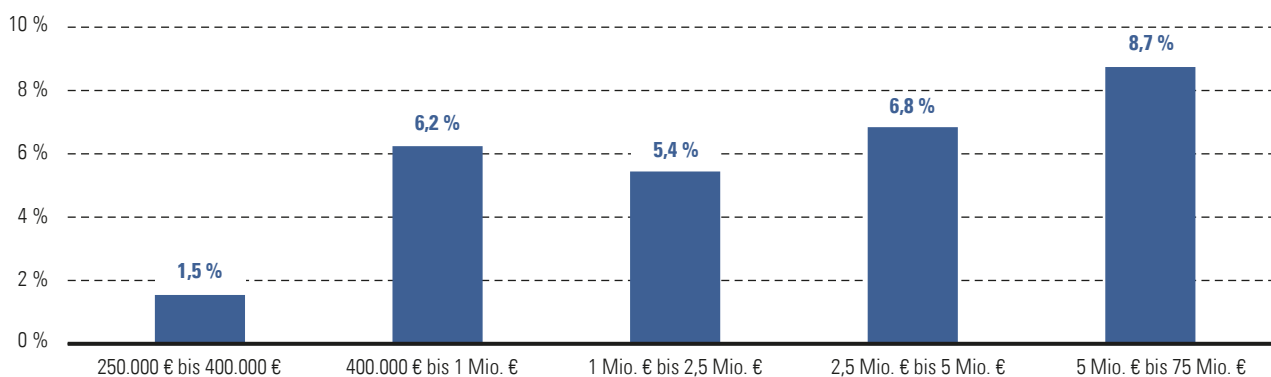


Tabelle 31: Mitarbeiterwachstum nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	1,5 %	0,0 %	0 % - 10 %
400.000 € - 1 Mio. €	6,2 %	0,0 %	0 % - 0 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	5,4 %	5,3 %	0 % - 11 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	6,8 %	8,7 %	-2 % - 16 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	8,7 %	8,5 %	3 % - 15 %
Top-Performer	10,2 %	-	-
Low-Performer	4,4 %	-	-

Fluktuationsrate

Definition der Kennzahl:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{Abgänge festangestellter Mitarbeiter}}{\text{Anzahl festangestellter Mitarbeiter zu Beginn der Periode} + \text{Zugänge festangestellter Mitarbeiter}}$$

Die Fluktuationsrate ist die Austauschrate des Personals einer Unternehmensberatung. Sie untersucht die Zu- und Abgänge an Mitarbeitern des Unternehmens.

Die Fluktuationsrate von Beratern variiert im Allgemeinen nur leicht mit der Größe der Unternehmensberatung. Tendenziell haben Unternehmensberatung mit zunehmender Größe aber eine höhere Fluktuationsrate. Die Fluktuationsrate des Support Staff ist in der Regel um ein Vielfaches geringer als die der Berater. Top-Performer haben im Durchschnitt eine um zwei Prozentpunkte niedrigere Fluktuationsrate von Beratern.

Grafik 44: Fluktuationsrate nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

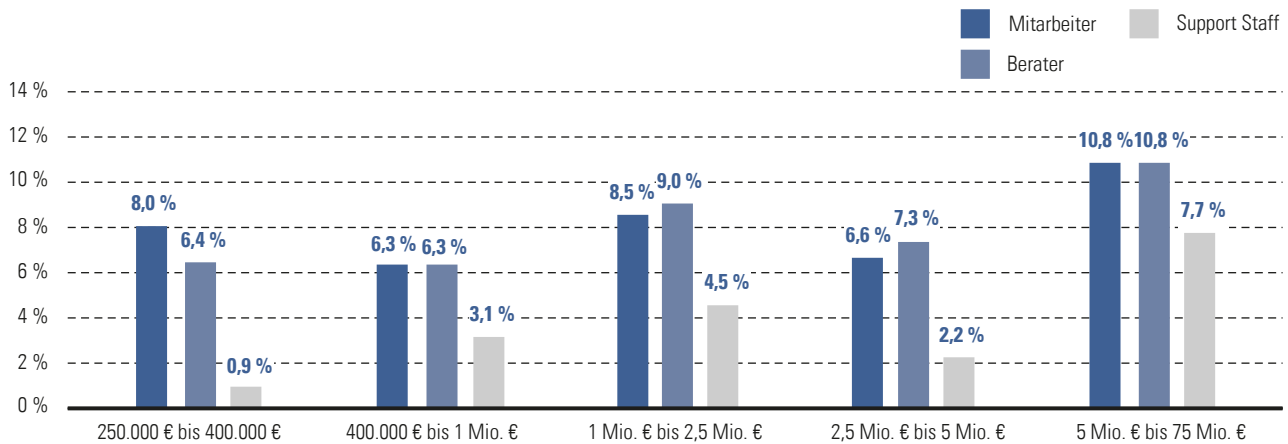


Tabelle 32: Fluktuationsrate nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

Umsatzklasse	Mitarbeiter	Berater	Support Staff
250.000 € - 400.000 €	8,0 %	6,4 %	0,9 %
400.000 € - 1 Mio. €	6,3 %	6,3 %	3,1 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	8,5 %	9,0 %	4,5 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	6,6 %	7,3 %	2,2 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	10,8 %	10,8 %	7,7 %
Top-Performer	7,2 %	7,9 %	2,8 %
Low-Performer	10,6 %	9,7 %	8,1 %

Erstanstellungsquote

Definition der Kennzahl:

$$\text{Erstanstellungsquote} = \frac{\text{Anzahl der neu eingestellten Berufseinsteiger}}{\text{Anzahl der neu eingestellten Mitarbeiter}}$$

Die Erstanstellungsquote gibt an, in welchem Maße in einer Unternehmensberatung Berufseinsteiger eingestellt werden.

Die Erstanstellungsquote variiert innerhalb der betrachteten Unternehmensberatungen relativ stark. Bei der kleinsten Umsatzklasse konnten keine signifikanten Werte ermittelt werden. In den höheren Umsatzklassen ist im Durchschnitt fast jede zweite Neueinstellung ein Berufseinsteiger, wobei die Erstanstellungsquote bei Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von über 5 Mio. € mit circa 20 Prozentpunkte geringer ist. Top-Performer haben im Durchschnitt eine um 10 Prozentpunkte höhere Erstanstellungsquote.

Grafik 45: Erstanstellungsquote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

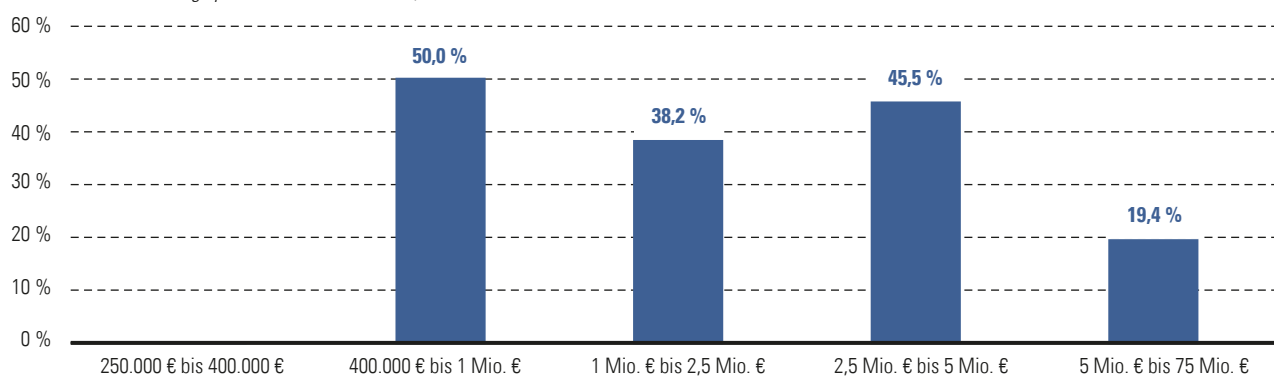


Tabelle 33: Erstanstellungsquote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	-	-	-
400.000 € - 1 Mio. €	50.0%	50.0%	0 % - 100 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	38.2%	31.3%	0 % - 73 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	45.5%	50.0%	20 % - 66 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	19.4%	18.0%	2 % - 32 %
Top-Performer	39.7%	-	-
Low-Performer	27.8%	-	-

Verhältnis Rekrutierungsaufwand zu Gesamtumsatz

Definition der Kennzahl:
$$\text{Verhältnis Rekrutierungsaufwand zu Umsatz} = \frac{\text{Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungskosten)}}{\text{Umsatz}}$$

Das Verhältnis Rekrutierungsaufwand zu Gesamtumsatz gibt an, wie hoch der Anteil der monetär bewerteten Zeit zusammen mit den direkten Rekrutierungsausgaben am Umsatz einer Unternehmensberatung ist.

Das Verhältnis Rekrutierungsaufwand zu Umsatz liegt relativ konstant bei 1 %. Nur bei Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von weniger als 400.000 € ist der Wert der Kennzahl mit durchschnittlich 0,2 Prozentpunkte geringer. Die direkten Rekrutierungskosten steigen mit zunehmendem Umsatz, sind aber insgesamt nicht signifikant. Die Kennzahlenwerte der Top- und Low-Performer unterscheiden sich nicht signifikant.

Grafik 46: Verhältnis Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungskosten) zu Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

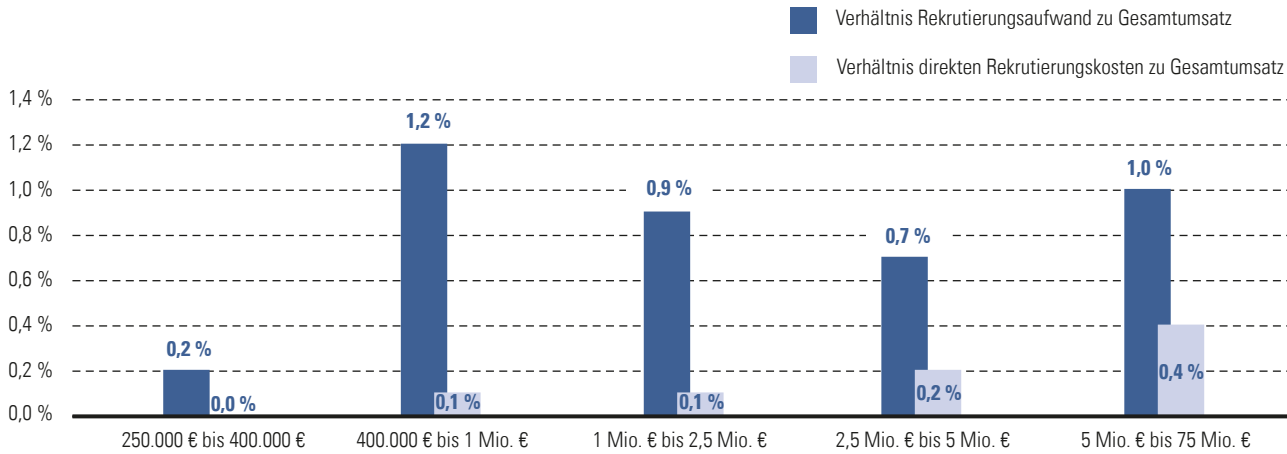


Tabelle 34: Verhältnis Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungskosten) zu Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	0,2 %	0,0 %	0 % - 0 %
400.000 € - 1 Mio. €	1,2 %	0,0 %	0 % - 2 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	0,9 %	0,6 %	0 % - 1 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	0,7 %	0,4 %	0 % - 1 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	1,0 %	0,8 %	1 % - 1 %
Top-Performer	0,9 %	-	-
Low-Performer	1,2 %	-	-

Weiterbildungskosten pro Berater

Definition der Kennzahl: Weiterbildungskosten pro Berater = $\frac{\text{Weiterbildungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungskosten)}}{\text{Anzahl festangestellter Berater}}$

Die Weiterbildungskosten pro Berater geben den Betrag wieder, den eine Unternehmensberatung pro Jahr in die Weiterbildung eines Beraters investiert. Dabei werden die monetär bewertete Arbeitszeit, welche für die Weiterbildung aufgewendet wird und die direkten Kosten für Weiterbildung betrachtet.

Die Weiterbildungskosten pro Berater variieren je Umsatzklasse nur leicht. Lediglich Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von weniger als 1 Mio. € investieren durchschnittlich 1.000 € weniger in die Weiterbildung der Berater pro Jahr. Top-Performer wenden im Vergleich zu Low-Performern nur geringfügig mehr für die Weiterbildung ihrer Berater auf.

Grafik 47: Weiterbildungskosten pro Berater nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

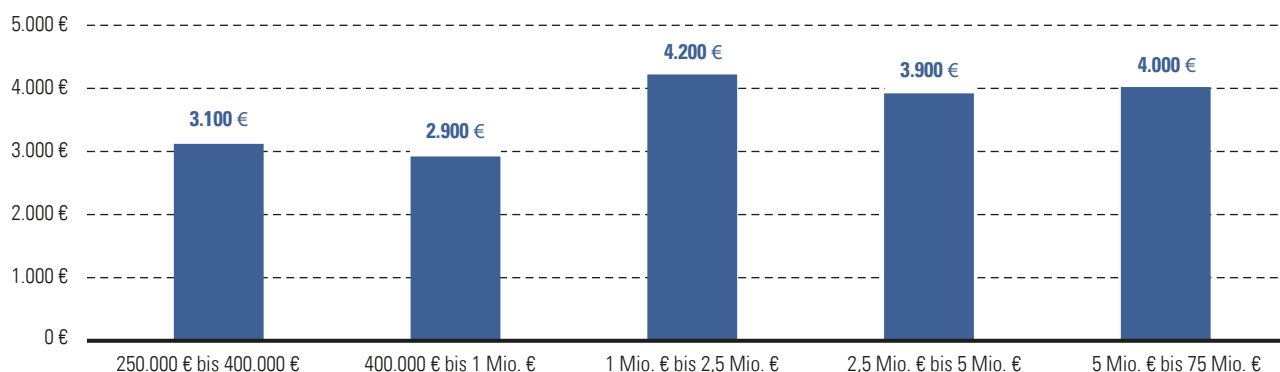


Tabelle 35: Weiterbildungskosten pro Berater nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	3.100 €	1.800 €	600 € - 6.100 €
400.000 € - 1 Mio. €	2.900 €	2.500 €	1.500 € - 3.600 €
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	4.200 €	4.000 €	1.500 € - 7.100 €
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	3.900 €	3.600 €	2.500 € - 5.800 €
5 Mio. € - 75 Mio. €	4.000 €	2.600 €	2.300 € - 5.200 €
Top-Performer	4.000 €	-	-
Low-Performer	3.700 €	-	-

Verhältnis Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz

Definition der Kennzahl:

$$\text{Verhältnis Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz} = \frac{\text{Weiterbildungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungskosten)}}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Das Verhältnis Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz ist ein Indikator für die Bereitschaft eines Unternehmens, seine Berater aus- und weiterzubilden.

Das Verhältnis vom Weiterbildungsaufwand zum Gesamtumsatz variiert in Abhängigkeit vom Umsatz der Unternehmensberatung nur leicht. Top-Performer investieren durchschnittlich geringfügig weniger in die Weiterbildung als Low-Performer.

Grafik 48: Verhältnis Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

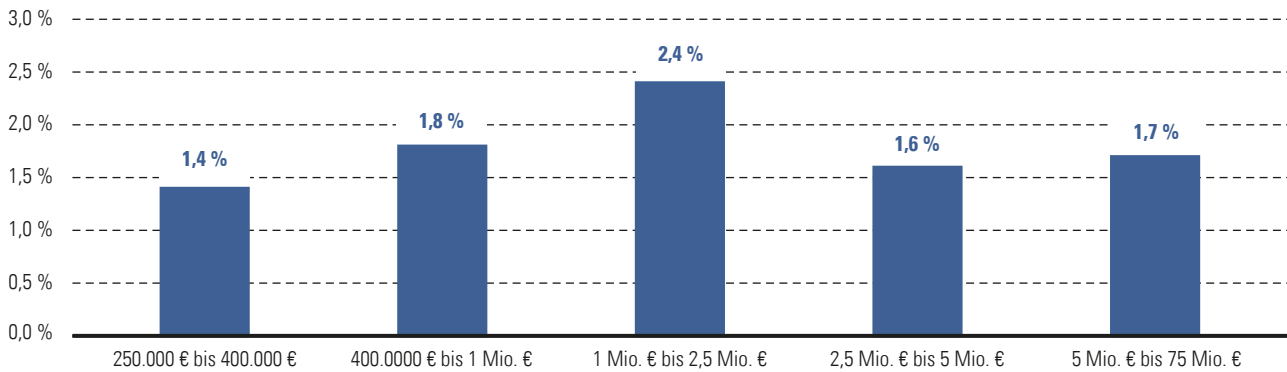


Tabelle 36: Verhältnis Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte

Umsatzklasse	Arithmetisches Mittel	Median	Middle Range
250.000 € - 400.000 €	1,4 %	0,7 %	0 % - 3 %
400.000 € - 1 Mio. €	1,8 %	1,5 %	1 % - 3 %
1 Mio. € - 2,5 Mio. €	2,4 %	2,4 %	1 % - 4 %
2,5 Mio. € - 5 Mio. €	1,6 %	1,4 %	1 % - 2 %
5 Mio. € - 75 Mio. €	1,7 %	1,3 %	1 % - 2 %
Top-Performer	1,8 %	-	-
Low-Performer	2,2 %	-	-

Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit

Definition der Kennzahl:

Nicht fakturierte Tätigkeiten in Stunden pro Woche je Hierarchieebene

Die Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit zeigt auf, zu welchem Anteil diese für verschiedene Tätigkeiten je Hierarchieebene eingesetzt wurde. Unterschieden wird zwischen Vertriebstätigkeiten, Verwaltungstätigkeiten, Rekrutierungstätigkeiten, Teilnahme an Fortbildungen, Weiterbildung von Mitarbeitern, nicht fakturierbare Reisezeit und Krankheit.

Im Allgemeinen wird ein Großteil der nicht fakturierten Arbeitszeit für Verwaltungs- und Vertriebstätigkeiten aufgewandt, wobei der Vertrieb den größeren Anteil hat. Nimmt die nicht fakturierte Arbeitszeit in Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von bis zu 1 Mio. € mit steigender Hierarchieebene ab, so ist dies bei größeren Unternehmensberatungen gegenteilig. Somit liegt der Fokus von Partnern größerer Unternehmensberatungen verstärkt auf dem Vertrieb und der Verwaltung, weniger auf der Beratungstätigkeit.

Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €

Grafik 49: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

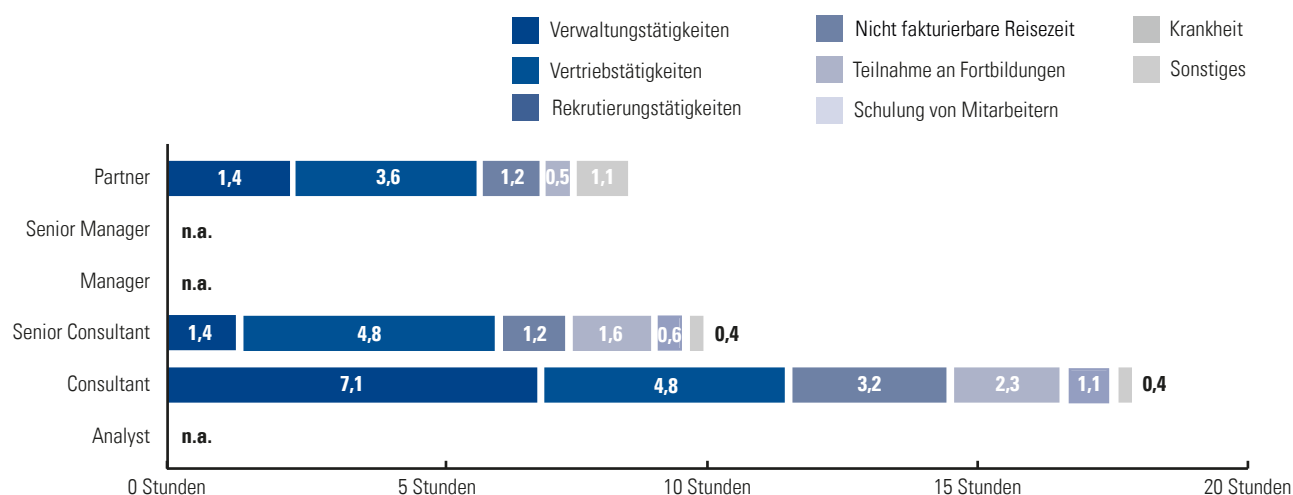


Tabelle 37: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

Tätigkeit	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
Verwaltungstätigkeiten	2,4	-	-	1,4	7,1	-
Vertriebstätigkeiten	3,6	-	-	4,8	4,8	-
Rekrutierungstätigkeiten	0,2	-	-	0,0	0,0	-
Nicht fakturierbare Reisezeit	1,2	-	-	1,2	3,2	-
Teilnahme an Fortbildungen	0,5	-	-	1,6	2,3	-
Schulung von Mitarbeitern	0,1	-	-	0,0	0,0	-
Krankheit	0,0	-	-	0,6	1,1	-
Sonstiges	0,9	-	-	0,4	0,4	-

Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €

Grafik 50: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

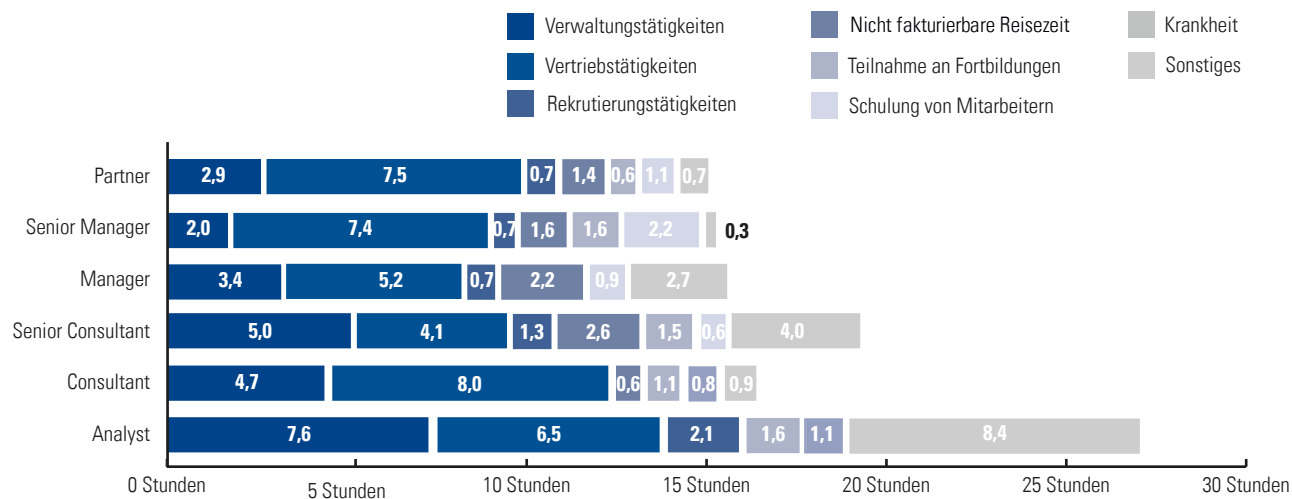


Tabelle 38: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

Tätigkeit	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
Verwaltungstätigkeiten	2,9	2,0	3,4	5,0	4,7	7,6
Vertriebstätigkeiten	7,5	7,4	5,2	4,1	8,0	6,5
Rekrutierungstätigkeiten	0,7	0,7	0,7	1,3	0,0	2,1
Nicht fakturierbare Reisezeit	1,4	1,6	2,2	2,6	0,6	0,0
Teilnahme an Fortbildungen	0,6	1,6	0,4	1,5	1,1	1,6
Schulung von Mitarbeitern	1,1	2,2	0,9	0,6	0,3	0,0
Krankheit	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8	1,1
Sonstiges	0,6	0,0	1,9	3,5	0,6	8,4

Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €

Grafik 51: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

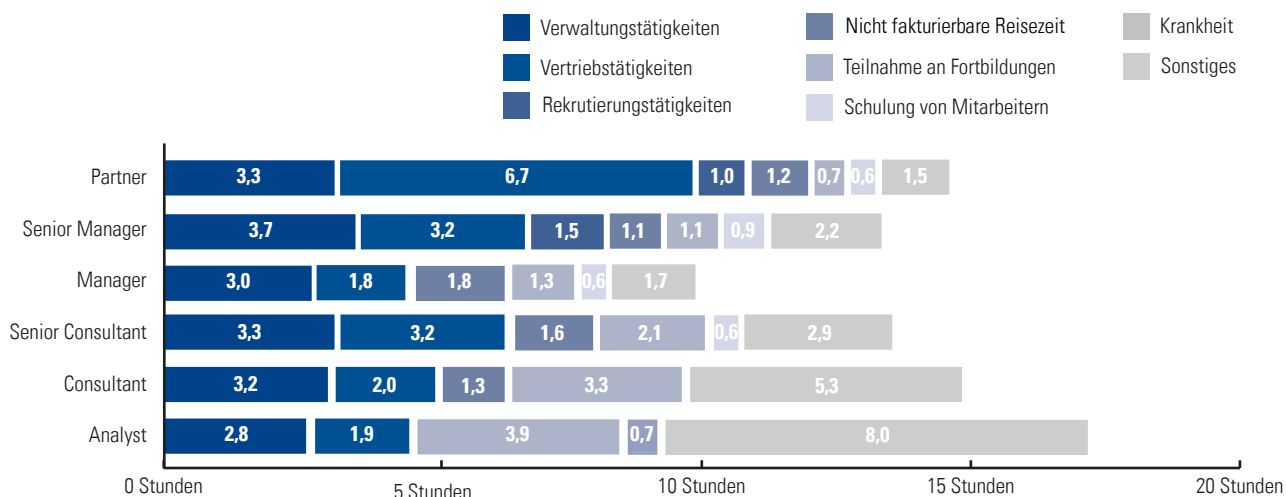


Tabelle 39: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

Tätigkeit	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
Verwaltungstätigkeiten	3,3	3,7	3,0	3,3	3,2	2,8
Vertriebstätigkeiten	6,7	3,2	1,8	3,2	2,0	1,9
Rekrutierungstätigkeiten	1,0	1,5	0,3	0,3	0,0	0,0
Nicht fakturierbare Reisezeit	1,2	1,1	1,8	1,6	1,3	0,3
Teilnahme an Fortbildungen	0,7	1,1	1,3	2,1	3,3	3,9
Schulung von Mitarbeitern	0,6	0,9	0,6	0,6	0,2	0,1
Krankheit	0,2	0,1	0,2	0,4	0,4	0,7
Sonstiges	1,3	2,1	1,2	2,2	4,7	7,6

Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €

Grafik 52: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

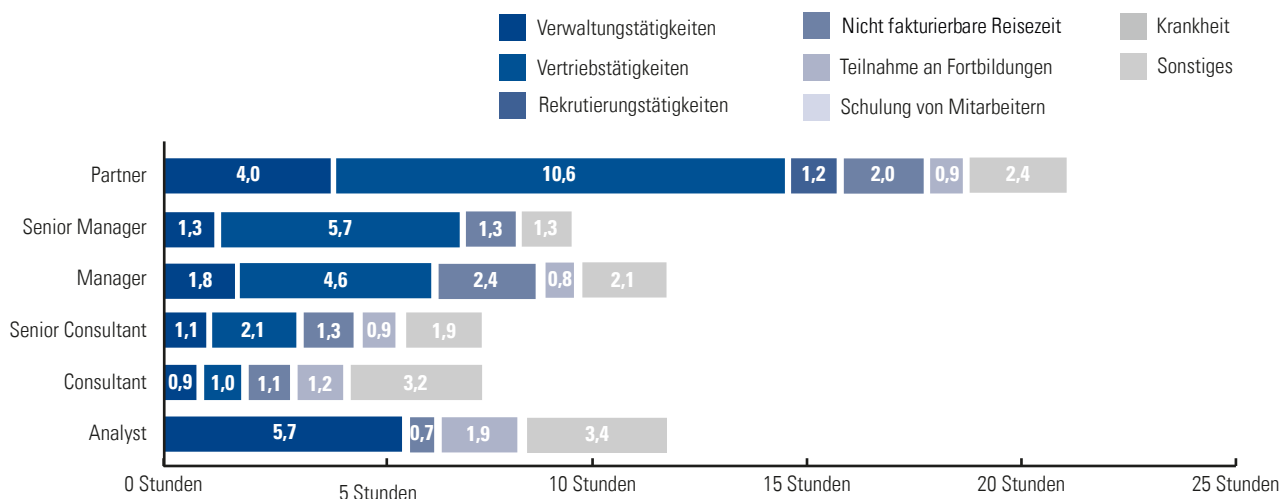


Tabelle 40: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

Tätigkeit	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
Verwaltungstätigkeiten	4,0	1,3	1,8	1,1	0,9	5,7
Vertriebstätigkeiten	10,6	5,7	4,6	2,1	1,0	0,2
Rekrutierungstätigkeiten	1,2	0,1	0,2	0,0	0,0	0,0
Nicht fakturierbare Reisezeit	2,0	1,3	2,4	1,3	1,1	0,7
Teilnahme an Fortbildungen	0,9	0,5	0,8	0,9	1,2	1,9
Schulung von Mitarbeitern	0,6	0,3	0,4	0,3	0,0	0,0
Krankheit	0,3	0,1	0,6	0,4	0,2	0,3
Sonstiges	1,5	0,3	0,9	1,2	3,0	3,4

Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €

Grafik 53: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

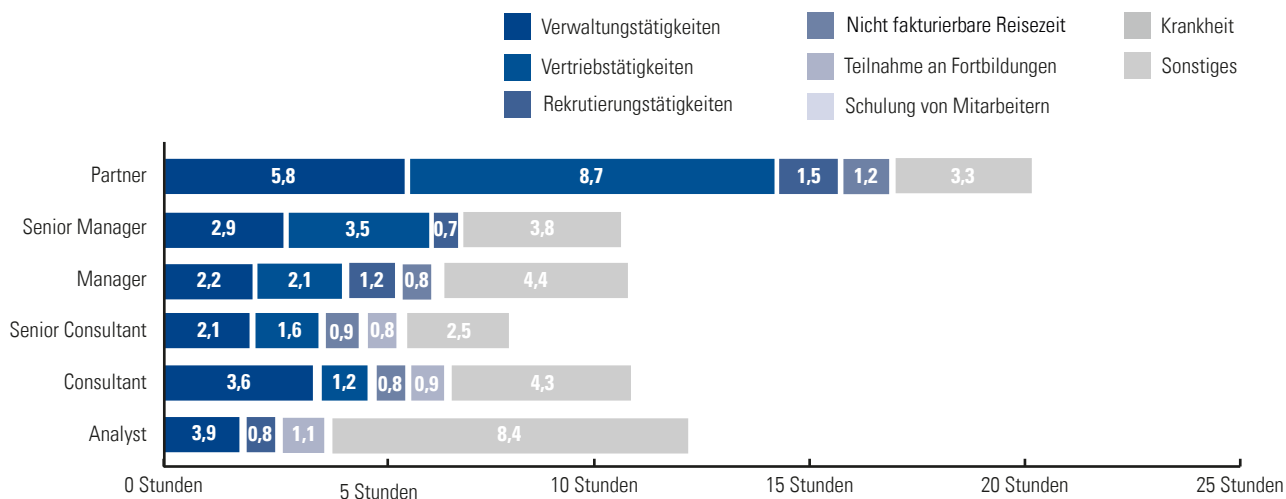


Tabelle 41: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel

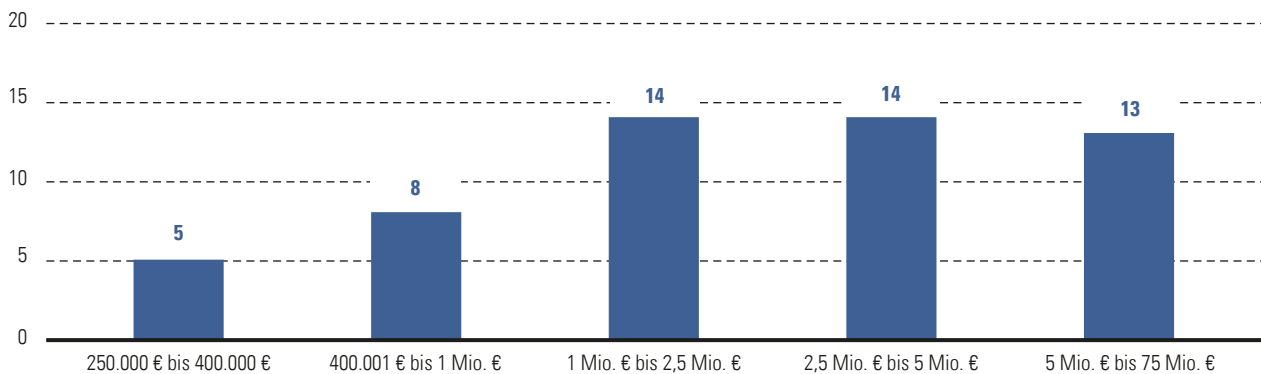
Tätigkeit	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
Verwaltungstätigkeiten	5,8	2,9	2,2	2,1	3,6	3,9
Vertriebstätigkeiten	8,7	3,5	2,1	1,6	1,2	0,6
Rekrutierungstätigkeiten	1,5	0,7	1,2	0,3	0,2	0,8
Nicht fakturierbare Reisezeit	1,2	0,6	0,8	0,9	0,8	0,6
Teilnahme an Fortbildungen	0,6	0,6	0,6	0,8	0,9	1,1
Schulung von Mitarbeitern	0,4	0,3	0,3	0,1	0,3	0,1
Krankheit	0,2	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6
Sonstiges	2,1	1,8	3,0	1,8	3,4	6,6

Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen

Die Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen gibt Aufschluss darüber, wie differenziert ein Unternehmen Kennzahlen als Controlling- und Steuerungsinstrument nutzt.

Die Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen nimmt mit steigendem Umsatz der Unternehmensberatung stetig zu. Nutzen Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von bis zu 400.000 € im Durchschnitt neun Leistungskennzahlen, verwenden Unternehmensberatungen mit einem Umsatz von über 5 Mio. € im Durchschnitt 15 Leistungskennzahlen.

Grafik 54: Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

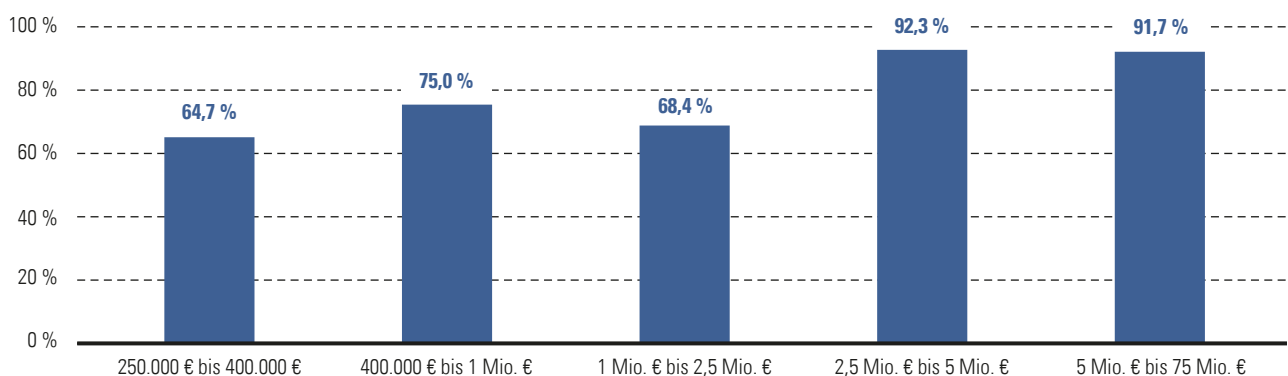


Soll-/ Ist-Vergleich der Leistungskennzahlen

Hat ein Unternehmen Soll-Werte für die erfassten Leistungskennzahlen definiert, so ist ein Soll-/Ist-Vergleich möglich. Auf diese Weise ist eine Steuerung des Unternehmens anhand von Kennzahlen realisierbar.

Je mehr Umsatz Unternehmensberatungen generieren, desto häufiger führen sie einen Soll-/Ist-Vergleich durch.

Grafik 55: Soll-/ Ist-Vergleich der Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

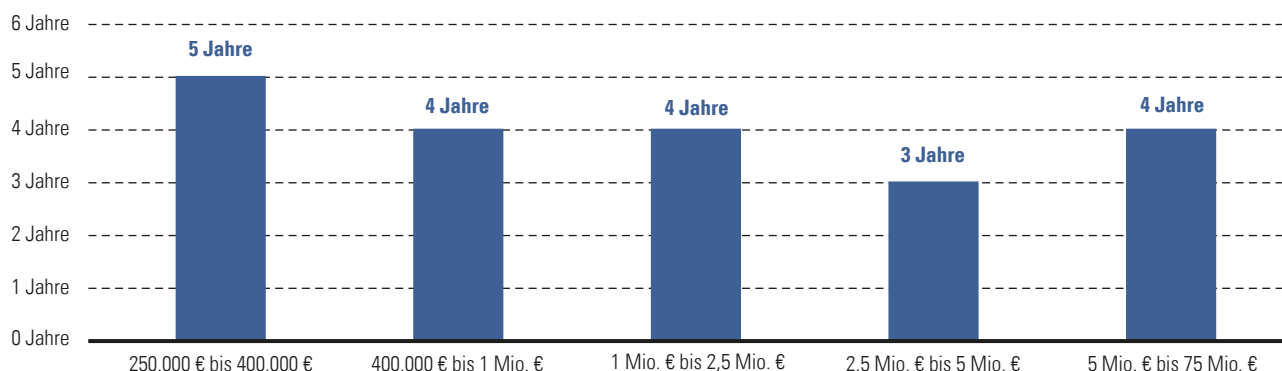


Anpassung der Leistungskennzahlen

Die Kennzahl „Anpassung der Leistungskennzahlen“ gibt an, wie oft die Zusammensetzung der Leistungskennzahlen in einem Unternehmen angepasst wird.

Die Kennzahl variiert je Umsatzklasse leicht und liegt im Durchschnitt bei vier Jahren.

Grafik 56: Anpassung der Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel

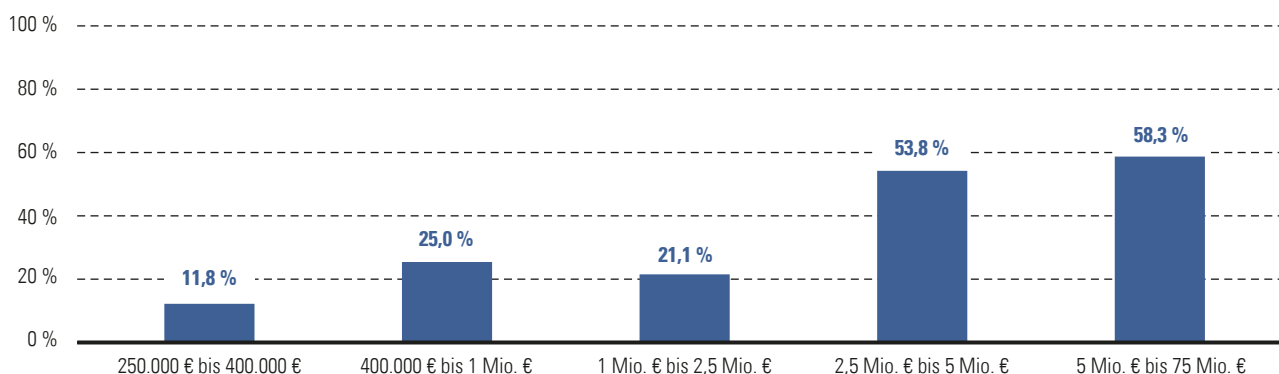


Nutzung eines IT-System für Leistungskennzahlen

Der Wert für die Nutzung von IT-Systemen für Leistungskennzahlen gibt an, wie viele Unternehmen der jeweiligen Umsatzklasse ERP-Systeme zur Verwaltung von Leistungskennzahlen nutzen.

Mit zunehmendem Umsatz steigt die Nutzung von ERP-Systemen zur Verwaltung von Leistungskennzahlen an. In den beiden höchsten Umsatzklassen nutzen über 50 % der Unternehmensberatungen ein ERP-System.

Grafik 57: Nutzung eines IT-System für Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel



Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Unternehmensbezogene Kennzahlen												
Umsatzrentabilität	33,6 %	12 % - 57 %	18,0 %	9 % - 27 %	14,0 %	6 % - 21 %	16,3 %	10 % - 21 %	18,5 %	10 % - 27 %	28,3 %	9,7 %
Gewinn pro Partner	104.000 €	39.000 € - 171.000 €	94.000 €	38.000 € - 141.000 €	120.000 €	37.000 € - 187.000 €	246.000 €	94.000 € - 389.000 €	538.000 €	276.000 € - 891.000 €	330.000 €	40.000 €
Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner	109.000 €	73.000 € - 143.000 €	139.000 €	111.000 € - 170.000 €	160.000 €	127.000 € - 177.000 €	186.000 €	118.000 € - 234.000 €	214.000 €	188.000 € - 233.000 €	217.000 €	118.000 €
Gewinn pro Mitarbeiter	67.000 €	12.000 € - 119.000 €	33.000 €	15.000 € - 41.000 €	29.000 €	6.000 € - 28.000 €	29.000 €	13.000 € - 36.000 €	34.000 €	18.000 € - 43.000 €	65.000 €	16.000 €
Gewinn pro Berater	90.000 €	17.000 € - 170.000 €	47.000 €	18.000 € - 55.000 €	33.000 €	7.000 € - 39.000 €	39.000 €	25.000 € - 41.000 €	43.000 €	25.000 € - 58.000 €	84.000 €	19.000 €
Beraterwertschöpfung	141.000 €	90.000 € - 202.000 €	142.000 €	104.000 € - 165.000 €	160.000 €	117.000 € - 197.000 €	168.000 €	132.000 € - 208.000 €	177.000 €	146.000 € - 203.000 €	184.000 €	141.000 €
Mitarbeiterwertschöpfung	103.000 €	81.000 € - 116.000 €	112.000 €	80.000 € - 140.000 €	132.000 €	90.000 € - 164.000 €	132.000 €	95.000 € - 170.000 €	143.000 €	123.000 € - 168.000 €	147.000 €	110.000 €
Umsatzverteilung												
Umsatz aus Beratungsleistungen für Neukunden	35,8 %	18 % - 45 %	29,7 %	13 % - 37 %	28,1 %	15 % - 35 %	23,7 %	6 % - 33 %	19,9 %	11 % - 28 %	23,3 %	34,1 %
Umsatz aus Beratungsleistung für Bestandskunden	64,2 %	45 % - 83 %	70,3 %	60 % - 87 %	71,9 %	60 % - 80 %	76,3 %	50 % - 90 %	81,0 %	70 % - 87 %	73,1 %	59,4 %

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Typisches Projektvolumen												
< 50.000 €	86,5 %	-	78,6 %	-	52,5 %	-	55,6 %	-	16,9 %	-	28,9 %	40,1 %
50.000 € - 250.000 €	13,5 %	-	21,4 %	-	35,2 %	-	33,3 %	-	75,9 %	-	53,4 %	52,4 %
> 250.000 €	0,0 %	-	0,0 %	-	12,2 %	-	11,1 %	-	7,2 %	-	17,7 %	7,5 %
Auftragsreichweite	136 Tage	44 Tage - 232 Tage	89 Tage	35 Tage - 127 Tage	86 Tage	50 Tage - 112 Tage	105 Tage	46 Tage - 163 Tage	127 Tage	82 Tage - 171 Tage	121 Tage	106 Tage
Closing Rate	59,5 %	42 % - 83 %	67,5 %	50 % - 80 %	60,8 %	50 % - 80 %	44,8 %	33 % - 60 %	54,8 %	41 % - 69 %	56,3 %	59,4 %
Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zu Gesamtumsatz	7,6 %	3 % - 11 %	10,0 %	6 % - 13 %	7,9 %	5 % - 11 %	8,3 %	3 % - 13 %	5 %	3 % - 7 %	6,7 %	9,9 %
Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zu Umsatz durch Neukunden	29,2 %	11 % - 40 %	40,4 %	26 % - 46 %	34,0 %	20 % - 53 %	50,4 %	17 % - 56 %	40,0 %	13 % - 42 %	39,2 %	38,2 %
Gesamtkostenaufstellung												
Aufwendungen für bezogene Leistungen	25,1 %	7 % - 43 %	13,1 %	2 % - 19 %	21,2 %	11 % - 31 %	20,2 %	9 % - 30 %	24,2 %	13 % - 36 %	25,0 %	17,9 %
Löhne und Gehälter	42,0 %	17 % - 60 %	55,8 %	46 % - 62 %	49,7 %	45 % - 56 %	54,8 %	50 % - 60 %	52,0 %	48 % - 59 %	46,7 %	51,6 %
Soziale Abgaben und Aufwendungen für Altersvorsorge	6,6 %	1 % - 10 %	7,9 %	4 % - 11 %	8,2 %	7 % - 10 %	7,4 %	6 % - 9 %	7,6 %	6 % - 8 %	7,6 %	8,1 %
Abschreibungen	3,9 %	1 % - 5 %	2,5 %	1 % - 4 %	1,8 %	1 % - 2 %	1,6 %	1 % - 2 %	1,4 %	1 % - 2 %	2,3 %	2,6 %

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		-1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Sonstige betriebliche Aufwendungen	22,4 %	16 % - 27 %	20,7 %	16 % - 24 %	19,0 %	15 % - 21 %	16,0 %	13 % - 18 %	14,8 %	11 % - 17 %	18,4 %	19,8 %
- Fuhrpark	8,0 %	3 % - 8 %	3,4 %	2 % - 5 %	2,9 %	2 % - 3 %	2,7 %	1 % - 5 %	2,3 %	1 % - 3 %	4,2 %	3,8 %
- Reise- und Aufenthaltskosten der Mitarbeiter	3,9 %	1 % - 5 %	3,7 %	2 % - 4 %	5,5 %	2 % - 7 %	6,4 %	4 % - 9 %	5,2 %	3 % - 7 %	5,2 %	4,7 %
- Werbe- und Repräsentationsaufwendungen	1,3 %	0 % - 2 %	2,2 %	1 % - 3 %	2,1 %	1 % - 3 %	1,5 %	1 % - 2 %	1,3 %	1 % - 2 %	1,5 %	2,0 %
- Kommunikationskosten	1,7 %	1 % - 2 %	1,7 %	1 % - 2 %	1,2 %	1 % - 2 %	0,9 %	1 % - 1 %	0,8 %	1 % - 1 %	1,1 %	1,4 %
- Miet- und Gebäudekosten	4,6 %	2 % - 6 %	6,1 %	3 % - 8 %	4,8 %	3 % - 6 %	2,8 %	1 % - 4 %	2,8 %	1 % - 3 %	3,5 %	5,0 %
- Fortbildungskosten	1,0 %	0 % - 2 %	1,0 %	1 % - 1 %	1,2 %	0 % - 2 %	0,7 %	0 % - 1 %	1,0 %	0 % - 1 %	1,1 %	1,0 %
- Versicherungen	1,0 %	1 % - 1 %	1,0 %	0 % - 1 %	0,6 %	0 % - 1 %	0,4 %	0 % - 1 %	0,4 %	0 % - 0 %	0,6 %	0,8 %
- EDV-Kosten	0,8 %	0 % - 1 %	1,7 %	1 % - 2 %	0,7 %	0 % - 1 %	0,8 %	0 % - 1 %	0,9 %	0 % - 1 %	1,1 %	1,0 %
Kapitalrentabilität	-	-	9,1 %	1 % - 23 %	14,8 %	5 % - 25 %	15,3 %	8 % - 19 %	25,7 %	11 % - 25 %	39,9 %	24,6 %
Liquidität 3. Grades	-	-	820 %	200 % - 500 %	690 %	300 % - 700 %	590 %	200 % - 700 %	400 %	300 % - 600 %	690 %	610 %
Fremdkapitalquote	-	-	35,5 %	19 % - 48 %	37,5 %	22 % - 54 %	39,7 %	29 % - 46 %	34,1 %	27 % - 40 %	35,7 %	38,2 %
Debitorenlaufzeit	20 Tage	15 Tage - 24 Tage	26 Tage	20 Tage - 34 Tage	30 Tage	20 Tage - 35 Tage	37 Tage	34 Tage - 41 Tage	36 Tage	27 Tage - 53 Tage	30 Tage	29 Tage
Forderungsausfallquote	0,5 %	0 % - 1 %	0,7 %	0 % - 2 %	1,0 %	0 % - 1 %	0,2 %	0 % - 0 %	0,1 %	0 % - 0 %	0,4 %	1,0 %

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen	42,2 %	24 % - 51 %	42,4 %	37 % - 50 %	39,0 %	31 % - 48 %	38,7 %	39 % - 46 %	36,3 %	28 % - 44 %	37,6 %	41,6 %
Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn (vor Steuern und Boni)	33,2 %	22 % - 46 %	39,7 %	24 % - 59 %	46,6 %	27 % - 63 %	54,7 %	50 % - 71 %	47,0 %	27 % - 58 %	50,1 %	35,6 %
Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern	16,1 %	9 % - 18 %	17,2 %	9 % - 29 %	17,8 %	10 % - 27 %	18,6 %	17 % - 20 %	18,3 %	12 % - 21 %	22,1 %	11,7 %

Mitarbeiterbezogene Kennzahlen

Leitungsspanne												
Mitarbeiter pro Partner	1,0	0,0 - 2,0	2,7	1,5 - 4,5	4,8	2,1 - 7,0	8,4	3,1 - 13,8	10,2	5,8 - 13,8	7,4	3,0
Berater pro Partner	0,4	0,0 - 0,5	1,8	1,0 - 3,1	3,5	1,1 - 6,0	5,3	2,5 - 8,5	7,4	4,1 - 10,4	5,1	2,0
Support Staff pro Partner	0,5	0,0 - 1,0	0,9	0,5 - 1,4	1,1	0,5 - 2,0	2,2	0,5 - 2,5	2,8	0,9 - 5,1	2,3	1,0
Anteil freier Mitarbeiter	17,2 %	0 % - 29 %	10,5 %	0 % - 18 %	14,8 %	4 % - 24 %	12,7 %	3 % - 20 %	14,4 %	5 % - 26 %	17,5 %	13,9 %
Mitarbeiterauslastung (in Tagen)												
Partner	3,8	3,0 - 4,2	2,9	2,4 - 3,5	3,0	2,0 - 3,5	2,3	1,6 - 3,0	2,4	2,0 - 3,0	2,8	3,0
Senior Manager	-	-	3,0	3,0 - 3,0	3,3	2,9 - 4,0	3,5	2,5 - 4,5	3,0	2,7 - 4,0	3,2	3,4
Manager	-	-	3,1	2,5 - 3,5	3,7	3,2 - 4,0	3,4	2,6 - 3,9	3,7	3,5 - 4,0	3,5	3,4
Senior Consultant	3,5	3,0 - 4,0	2,6	1,9 - 3,3	3,0	2,5 - 3,8	3,8	3,0 - 4,5	3,9	3,4 - 4,5	3,5	3,2

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Consultant	1,5	0,8 - 2,0	2,6	2,3 - 3,6	2,8	2,3 - 3,1	3,3	3,0 - 4,0	3,3	2,3 - 4,5	2,9	3,0
Analyst	-	-	1,6	0,0 - 3,0	1,7	0,0 - 2,6	1,4	0,0 - 2,8	3,2	2,2 - 4,0	2,2	1,9
Support Staff	0,9	0,0 - 2,0	0,3	0,0 - 0,3	0,4	0,0 - 1,0	0,0	0,0 - 0,0	0,1	0,0 - 0,0	0,5	0,4
Verhältnis Berater zu Gesamtmitarbeiterzahl	82,0 %	63 % - 100 %	77,9 %	70 % - 85 %	79,9 %	69 % - 91 %	78,2 %	68 % - 92 %	82,5 %	81 % - 89 %	78,3 %	78,7 %
Overhead-Quote	36,3 %	0 % - 58 %	30,4 %	18 % - 43 %	29,3 %	10 % - 46 %	27,4 %	8 % - 26 %	22,9 %	12 % - 24 %	29,8 %	25,6 %
Mitarbeiterwachstum	1,5 %	0 % - 10 %	6,2 %	0 % - 0 %	5,4 %	0 % - 11 %	6,8 %	-2 % - 16 %	8,7 %	3 % - 15 %	3,2 %	4,4 %
Fluktuationsrate												
Mitarbeiter	8,0 %	0 % - 8 %	3,1 %	0 % - 13 %	8,5 %	0 % - 17 %	6,6 %	2 % - 13 %	10,8 %	8 % - 13 %	7,2 %	10,6 %
Berater	6,4 %	0 % - 0 %	6,3 %	0 % - 17 %	9,0 %	0 % - 17 %	7,3 %	0 % - 16 %	10,8 %	7 % - 14 %	7,9 %	9,7 %
Support Staff	0,9 %	0 % - 0 %	6,3 %	0 % - 0 %	4,5 %	0 % - 0 %	2,2 %	0 % - 0 %	7,7 %	0 % - 16 %	2,8 %	8,1 %
Erstanstellungsquote	-	-	50,0 %	0 % - 100 %	38,2 %	0 % - 73 %	45,5 %	20 % - 66 %	19,4 %	2 % - 32 %	39,7 %	27,8 %
Verhältnis Rekrutierungsaufwand zu Umsatz	0,2 %	0,0 % - 0,0 %	1,2 %	0,0 % - 2,1 %	0,9 %	0,2 % - 1,4 %	0,7 %	0,1 % - 1,4 %	1,0 %	0,6 % - 1,4 %	0,9 %	1,2 %
Weiterbildungskosten pro Berater	3.100 €	600 € - 6.200 €	2.900 €	1.500 € - 3.600 €	4.200 €	1.500 € - 7.200 €	3.900 €	2.500 € - 5.800 €	4.000 €	2.300 € - 5.200 €	4.000 €	3.700 €
Verhältnis Weiterbildungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Kosten) zu Gesamtumsatz	1,4 %	0 % - 3 %	1,8 %	1 % - 3 %	2,4 %	1 % - 4 %	1,6 %	1 % - 2 %	1,7 %	1 % - 2 %	1,8 %	2,2 %

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit												
Partner												
- Verwaltungstätigkeiten	2,4	0,8 - 4,2	2,9	1,7 - 3,9	3,3	1,4 - 5,0	4,0	3,0 - 4,8	5,8	3,1 - 7,0	3,8	3,6
- Vertriebstätigkeiten	3,6	0,6 - 6,0	7,5	3,2 - 11,8	6,7	4,0 - 10,0	10,6	5,8 - 15,4	8,7	4,4 - 12,0	7,2	7,8
- Rekrutierungstätigkeiten	0,2	0,0 - 0,0	0,7	0,0 - 2,1	1,0	0,0 - 1,4	1,2	0,0 - 1,9	1,5	0,6 - 2,0	1,1	0,9
- Nicht fakturierbare Reisezeit	1,2	0,0 - 2,2	1,4	0,1 - 2,4	1,2	0,0 - 2,4	2,0	0,8 - 3,1	1,2	0,8 - 1,9	1,8	1,2
- Teilnahme an Fortbildung	0,5	0,0 - 1,4	0,6	0,0 - 1,2	0,7	0,0 - 1,2	0,9	0,2 - 1,6	0,6	0,0 - 1,2	0,7	0,6
- Schulung von Mitarbeitern	0,1	0,0 - 0,0	1,1	0,0 - 1,5	0,6	0,0 - 1,0	0,6	0,0 - 1,3	0,4	0,0 - 0,8	0,6	0,8
- Krankheit	0,0	0,0 - 0,0	0,1	0,0 - 0,0	0,2	0,0 - 0,3	0,3	0,0 - 0,8	0,2	0,0 - 0,3	0,3	0,2
- Sonstiges	0,9	0,0 - 1,8	0,6	0,0 - 1,1	1,3	0,0 - 2,4	1,5	0,0 - 3,2	2,1	0,0 - 3,9	2,0	1,1
Senior Manager												
- Verwaltungstätigkeiten	-	-	2,0	1,4 - 2,6	3,7	0,8 - 3,0	1,3	0,5 - 2,2	2,9	0,7 - 4,6	2,5	2,4
- Vertriebstätigkeiten	-	-	7,4	6,1 - 8,8	3,2	2,0 - 3,6	5,7	1,0 - 9,2	3,5	0,8 - 4,5	4,9	4,4
- Rekrutierungstätigkeiten	-	-	0,7	0,7 - 0,8	1,5	0,0 - 0,3	0,1	0,0 - 0,0	0,7	0,0 - 0,7	0,9	0,3
- Nicht fakturierbare Reisezeit	-	-	1,6	0,8 - 2,4	1,1	0,0 - 1,0	1,3	0,3 - 2,4	0,6	0,0 - 0,8	0,9	1,3
- Teilnahme an Fortbildung	-	-	1,6	1,2 - 2,0	1,1	0,6 - 1,8	0,5	0,2 - 0,8	0,6	0,1 - 0,5	0,8	0,8

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
- Schulung von Mitarbeitern	-	-	2,2	2,0 - 2,7	0,9	0,0 - 1,0	0,3	0,0 - 0,7	0,3	0,0 - 0,5	0,7	0,6
- Krankheit	-	-	0,3	0,2 - 0,5	0,1	0,0 - 0,3	0,1	0,0 - 0,2	0,5	0,0 - 0,6	0,3	0,2
- Sonstiges	-	-	0,0	0,0 - 0,0	2,1	0,4 - 2,1	0,3	0,0 - 0,3	1,8	0,0 - 3,8	1,0	1,6
Manager												
- Verwaltungstätigkeiten	-	-	3,4	1,4 - 4,6	3,0	0,9 - 2,7	1,8	0,6 - 2,7	2,2	1,1 - 3,2	2,2	2,9
- Vertriebstätigkeiten	-	-	5,2	2,8 - 7,2	1,8	1,0 - 1,9	4,6	0,2 - 7,7	2,1	1,2 - 2,0	3,3	3,9
- Rekrutierungstätigkeiten	-	-	0,7	0,0 - 0,4	0,3	0,0 - 0,6	0,2	0,0 - 0,1	1,2	0,0 - 1,3	0,6	0,6
- Nicht fakturierbare Reisezeit	-	-	2,2	0,8 - 3,2	1,8	0,0 - 1,9	2,4	0,4 - 2,7	0,8	0,1 - 1,4	2,1	1,2
- Teilnahme an Fortbildung	-	-	0,4	0,0 - 0,8	1,3	0,7 - 2,1	0,8	0,3 - 1,2	0,6	0,4 - 0,7	0,8	0,6
- Schulung von Mitarbeitern	-	-	0,9	0,0 - 0,8	0,6	0,0 - 1,1	0,4	0,0 - 0,6	0,3	0,0 - 0,6	0,3	1,0
- Krankheit	-	-	0,4	0,0 - 0,6	0,2	0,0 - 0,3	0,6	0,0 - 1,1	0,5	0,1 - 0,5	0,5	0,4
- Sonstiges	-	-	1,9	0,0 - 4,0	1,2	0,1 - 1,9	0,9	0,0 - 1,7	3,0	0,7 - 4,5	1,8	1,6
Senior Consultant												
- Verwaltungstätigkeiten	1,4	0,6 - 2,0	5,0	1,5 - 5,6	3,3	0,8 - 5,0	1,1	0,2 - 1,4	2,1	0,4 - 3,0	2,5	3,0
- Vertriebstätigkeiten	4,8	3,6 - 6,0	4,1	0,8 - 7,4	3,2	0,5 - 5,9	2,1	0,0 - 4,4	1,6	0,3 - 1,5	2,8	3,4

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
- Rekrutierungstätigkeiten	0,0	0,0 - 0,0	1,3	0,0 - 2,4	0,3	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,3	0,0 - 0,7	0,4	0,4
- Nicht fakturierbare Reisezeit	1,2	0,0 - 2,0	2,6	0,0 - 3,3	1,6	0,0 - 1,8	1,3	0,2 - 1,6	0,9	0,4 - 1,5	2,1	1,2
- Teilnahme an Fortbildung	1,6	1,2 - 2,0	1,5	1,1 - 1,7	2,1	0,6 - 2,0	0,9	0,3 - 1,4	0,8	0,4 - 1,2	1,5	1,5
- Schulung von Mitarbeitern	0,0	0,0 - 0,0	0,6	0,0 - 1,0	0,6	0,0 - 1,2	0,3	0,0 - 0,4	0,1	0,0 - 0,2	0,5	0,4
- Krankheit	0,6	0,0 - 1,0	0,5	0,0 - 0,8	0,4	0,0 - 0,8	0,4	0,0 - 0,7	0,4	0,2 - 0,7	0,5	0,5
- Sonstiges	0,4	0,0 - 0,4	3,5	0,0 - 5,1	2,2	0,0 - 4,2	1,2	0,0 - 2,0	1,8	0,1 - 3,6	1,5	3,1
Consultant												
- Verwaltungstätigkeiten	7,1	4,2 - 8,8	4,7	1,4 - 8,1	3,2	1,2 - 4,5	0,9	0,0 - 1,5	3,6	0,8 - 5,1	3,2	3,9
- Vertriebstätigkeiten	4,8	1,6 - 7,2	11,0	1,8 - 14,4	2,0	0,0 - 4,1	1,0	0,0 - 2,4	1,2	0,0 - 1,8	2,8	2,8
- Rekrutierungstätigkeiten	0,0	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,2	0,0 - 0,6	0,9	0,0
- Nicht fakturierbare Reisezeit	3,2	0,0 - 4,8	0,6	0,0 - 0,9	1,3	0,0 - 2,1	1,1	0,0 - 1,8	0,8	0,1 - 1,0	2,0	0,8
- Teilnahme an Fortbildung	2,3	1,6 - 3,4	1,1	0,0 - 1,9	3,3	0,7 - 4,1	1,2	0,0 - 2,7	0,9	0,6 - 1,1	2,0	2,7
- Schulung von Mitarbeitern	0,0	0,0 - 0,0	0,3	0,0 - 0,5	0,2	0,0 - 0,2	0,0	0,0 - 0,0	0,3	0,0 - 0,6	1,1	0,1
- Krankheit	1,1	0,0 - 1,6	0,8	0,0 - 1,2	0,4	0,0 - 0,8	0,2	0,0 - 0,4	0,4	0,2 - 0,7	0,6	0,3
- Sonstiges	0,4	0,0 - 14,4	0,6	0,0 - 0,6	4,7	1,5 - 7,7	3,0	0,0 - 5,7	3,4	0,0 - 4,6	4,2	4,4

Kennzahlen der Umsatzklassen

Kennzahl	250.000 € - 400.000 €		400.000 € - 1 Mio. €		1 Mio. € - 2,5 Mio. €		2,5 Mio. € - 5 Mio. €		5 Mio. € - 75 Mio. €		Top-Performer	Low-Performer
	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Middle Range	Mittelwert	Mittelwert
Analyst												
- Verwaltungstätigkeiten	-	-	7,6	0,0 - 7,2	2,8	1,6 - 3,2	5,7	0,0 - 2,1	3,9	1,3 - 6,1	4,9	5,3
- Vertriebstätigkeiten	-	-	6,5	0,0 - 1,8	1,9	0,0 - 2,1	0,2	0,0 - 0,0	0,6	0,0 - 0,8	2,2	2,8
- Rekrutierungstätigkeiten	-	-	2,1	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,8	0,0 - 0,6	0,4	0,8
- Nicht fakturierbare Reisezeit	-	-	0,0	0,0 - 0,0	0,3	0,0 - 0,4	0,7	0,0 - 0,0	0,6	0,0 - 0,8	0,7	0,1
- Teilnahme an Fortbildung	-	-	1,6	0,1 - 0,8	3,9	0,0 - 8,0	1,9	0,0 - 2,0	1,1	0,6 - 1,5	2,1	2,0
- Schulung von Mitarbeitern	-	-	0,0	0,0 - 0,0	0,1	0,0 - 0,0	0,0	0,0 - 0,0	0,1	0,0 - 0,0	0,1	0,0
- Krankheit	-	-	1,1	0,0 - 1,7	0,7	0,0 - 0,9	0,3	0,0 - 0,0	0,6	0,1 - 0,8	0,7	0,5
- Sonstiges	-	-	8,4	0,2 - 6,4	7,6	0,0 - 7,3	3,4	0,0 - 32,5	6,6	0,0 - 10,7	11,3	6,8
Nutzung von Leistungskennzahlen												
Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen	9	4 - 14	10	6 - 12	14	7 - 18	14	9 - 17	15	9 - 20	14	11
Soll-/Ist-Vergleich der Leistungskennzahlen	64,7 %	0 % - 100 %	75,0 %	25 % - 100 %	68,4 %	0 % - 100 %	92,3 %	100 % - 100 %	91,7 %	100 % - 100 %	76,6 %	70,0 %
Anpassung der Leistungskennzahlen (in Jahren)	5	4,5 - 6,0	4	2,5 - 5,3	4	2,5 - 4,5	3	2,5 - 2,5	4	2,5 - 6,0	4	4
Nutzung eines IT-System für Leistungskennzahlen	11,8 %	0 % - 0 %	25,0 %	0 % 75 %	21,0 %	0 % - 0 %	53,8 %	0 % - 100 %	58,3 %	0 % - 100 %	27,7 %	40,0 %

Kennzahlenbeschreibung

Kennzahl	Berechnung	Beschreibung
Unternehmensbezogene Kennzahlen		
Umsatzrendite	Gewinn (vor Steuern und Boni) / Gesamtumsatz	Die Umsatzrendite stellt den umsatzbezogenen Gewinnanteil dar. Eine steigende Umsatzrendite bei gleichem Umsatz weist auf eine höhere Produktivität im Unternehmen hin.
Gewinn pro Partner	Gewinn (vor Steuern und Boni) / Anzahl der Partner	Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Partner wider. Die Kennzahl eignet sich als Erfolgsindikator für Unternehmensberatungen.
Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner	(Gehälter + Boni + andere Barzahlungen) / Anzahl der Partner	Diese Kennzahl stellt die durchschnittlichen Zahlungen an einen Partner dar.
Gewinn pro Mitarbeiter	Gewinn (vor Steuern und Boni) / Anzahl der Mitarbeiter	Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Mitarbeiter wider. Der Gewinn pro Mitarbeiter ist somit ein Maß für die Mitarbeiterproduktivität.
Gewinn pro Berater	Gewinn (vor Steuern und Boni) / Anzahl der Berater	Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Berater wider. Somit ist der Gewinn pro Berater ein Indikator für die Beraterproduktivität.
Mitarbeiterwertschöpfung	Gesamtumsatz / Anzahl freier und festangestellter Mitarbeiter	Die Mitarbeiterwertschöpfung gibt an, wie produktiv eine Unternehmensberatung bei der Umsatzgenerierung mit allen ihr zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen ist.
Beraterwertschöpfung	Umsatz aus Beratungstätigkeiten / (Anzahl festangestellter Berater + freie Mitarbeiter)	Die Beraterwertschöpfung gibt an, wie produktiv Berater einer Unternehmensberatung durchschnittlich bei der Umsatzgenerierung sind.
Umsatzverteilung	Direkte Abfrage	Die Umsatzverteilung stellt die Anteile verschiedener Umsatzquellen am Gesamtumsatz einer Unternehmensberatung dar. Dabei werden die Umsätze aus Beratungsleistungen mit bestehenden und neuen Kunden betrachtet.
Typisches Projektvolumen	Direkte Abfrage	Das typische Projektvolumen beschreibt das finanzielle Volumen eines typischen Projektes einer Unternehmensberatung.
Auftragsreichweite	(Auftragsbestand zum 31.12.2013 / Gesamtumsatz des Geschäftsjahres 2013) x 365 Tage	Die Auftragsreichweite gibt an, wie weit der momentane Auftragsbestand noch in die Zukunft reicht. Eine hohe Auftragsreichweite deutet darauf hin, dass das entsprechende Unternehmen in naher Zukunft keinen Auftragsmangel zu befürchten hat. Umgekehrt muss eine geringe Auftragsreichweite von einer Vielzahl an Aufträgen kompensiert werden, um einem Auftragsmangel zu entgehen.
Closing Rate	Direkte Abfrage	Die Closing Rate beschreibt die Annahmequote von abgegebenen Beratungsangeboten, bei denen das Unternehmen wissentlich im Wettbewerb zu anderen Anbietern stand. Je höher die Closing Rate, desto erfolgreicher betreibt eine Unternehmensberatung Akquise.
Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zu Gesamtumsatz	Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) / Gesamtumsatz	Das Verhältnis vom Akquiseaufwand zum Gesamtumsatz ist ein Indikator für die Gewichtung der Akquise in einer Unternehmensberatung. Die Kennzahl untersucht somit die Effizienz der Akquiseaktivitäten.

Kennzahl	Berechnung	Beschreibung
Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zu Umsatz durch Neukunden	Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) / Umsatz durch Neukunden	Dieses Verhältnis ist ein Indikator für den Erfolg der Akquise einer Unternehmensberatung im Bezug auf die Gewinnung von Neukunden. Ein geringes Verhältnis weist auf effiziente Akquise Unternehmensberatung hin.
Gesamtkostenaufstellung	Höhe der jeweiligen Kostenposition / Gesamtumsatz	Die Gesamtkostenaufstellung zeigt die Aufgliederung der Kosten einer Unternehmensberatung im Verhältnis zum Umsatz.
Kapitalrentabilität	Gewinn (EBT) / Gesamtkapital	Die Kapitalrentabilität oder Return on Investment (ROI) reflektiert, wie effizient Unternehmensberatungen das verfügbare Kapital einsetzen.
Liquidität 3. Grades	Umlaufvermögen / kurzfr. Verbindlichkeiten	Die Liquidität 3. Grades (Current Ratio) gibt an, zu welchem Anteil die kurz- und mittelfristigen Verbindlichkeiten durch das Umlaufvermögen gedeckt sind. Eine Liquidität 3. Grades unter 100% bedeutet demnach, dass unter Umständen ein Teil des Anlagevermögens zur Deckung der Verbindlichkeiten veräußert werden muss.
Fremdkapitalquote	Verbindlichkeiten / Gesamtkapital	Die Fremdkapitalquote ist ein Indikator für die Verschuldung eines Unternehmens. Eine niedrige Fremdkapitalquote bedeutet demnach einen entsprechend hohen Anteil an Eigenkapital.
Debitorenlaufzeit	Direkte Abfrage	Die Debitorenlaufzeit stellt dar, wie schnell Unternehmensberatungen ihre offenen Forderungen von Kunden eintreiben können. Unternehmensberatungen mit einer kürzeren Debitorenlaufzeit profitieren von einem besseren Cash-Flow, da ihre Rechnungsbeträge früher eingehen.
Forderungsausfallquote	Ausgefallene Forderungen / Gesamtumsatz	Die Forderungsausfallquote ist ein Indikator für die Zuverlässigkeit der Kunden einer Unternehmensberatung bezüglich der Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit. Eine hohe Forderungsausfallquote weist darauf hin, dass ein entsprechender Anteil der Beratungsleistungen einer Unternehmensberatung nicht bezahlt wurde.
Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen	Summe der Beratungsgrundgehälter / Beratungsumsatz	Die Kennzahl ist ein Indikator für die Effizienz der Projektabwicklung einer Unternehmensberatung. Liegt dieser Wert deutlich unter 100 %, kann ein Anteil der Beratungsleistung für andere projektbezogene Ausgaben aufgewendet werden oder dem Gewinn zugerechnet werden. Liegt das Verhältnis nahe oder über 100 %, so kann kaum Gewinn generiert werden. Dies kann für eine ineffiziente Projektabwicklung oder für eine zu geringe Kalkulation der Beratungsprojekte sprechen.
Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn (vor Steuern und Boni)	Gesamtsumme gezahlter Boni / Gewinn (vor Steuern und Boni)	Das Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zu Gewinn zeigt auf, in welchem Verhältnis die Mitarbeiter einer Unternehmensberatung am Gewinn beteiligt werden.
Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern	Gesamtsumme gezahlter Boni / Beratungsgehälter	Das Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern ist ein Indikator für die Erfolgsabhängigkeit des Gehaltes eines Beraters. Je höher dieses Verhältnis ist, desto erfolgsabhängig werden die Mitarbeiter bezahlt.

Kennzahl	Berechnung	Beschreibung
Mitarbeiterbezogene Kennzahlen		
Leitungsspanne	Anzahl der Mitarbeiter / Anzahl der Partner (je Hierarchiestufe)	Die Leitungsspanne reflektiert die Anzahl von festangestellten Mitarbeitern, die der obersten Leitungsebene unterstellt sind.
Anteil freier Mitarbeiter	Anzahl freier Mitarbeiter (in Personenjahren) / Anzahl der Mitarbeiter	Der Anteil freier Mitarbeiter spiegelt den Anteil von Mitarbeitern wider, welche nicht in einem festen Arbeitsverhältnis beschäftigt ist. Je höher dieser Anteil ist, desto geringere fixe Personalkosten haben Unternehmensberatungen. Zudem ist die Flexibilität bei sich verändernden Marktverhältnissen größer.
Mitarbeiterauslastung	Durchschnittliche Anzahl fakturierter Tage pro Woche je Hierarchieebene	Die Mitarbeiterauslastung zeigt die durchschnittliche Auslastung eines Mitarbeiters in der jeweiligen Hierarchieebene auf.
Verhältnis Berater zu Gesamtmitarbeiterzahl	Anzahl der Berater / Anzahl der Mitarbeiter	Die Kennzahl gibt den Anteil der Berater an der Gesamtmitarbeiterzahl an. Je höher dieser Anteil ist, desto weniger Support Staff ist im Unternehmen angestellt.
Overhead-Quote	Anzahl der mit Verwaltungsaufgaben betrauten Mitarbeiter / Anzahl der Berater	Die Overhead Quote stellt den Verwaltungsaufwand des Unternehmens in das Verhältnis zur Anzahl der Berater. Eine geringe Overhead-Quote deutet darauf hin, dass der Verwaltungsaufwand im Unternehmen gering ist.
Mitarbeiterwachstum	(Anzahl neuer angestellter Mitarbeiter - Abgänge) / Anzahl der festangestellten Mitarbeiter zu Beginn der Periode	Das Mitarbeiterwachstum zeigt auf, in welchem Verhältnis die jeweilige Unternehmensberatung die Mitarbeiteranzahl erhöht.
Fluktuationsrate	Abgänge festangestellter Mitarbeiter / (Anzahl festangestellter Mitarbeiter zu Beginn der Periode + Zugänge festangestellter Mitarbeiter)	Die Fluktuationsrate ist die Austauschrate des Personals einer Unternehmensberatung. Sie untersucht die Zu- und Abgänge an Mitarbeitern des Unternehmens.
Erstanstellungsquote	Direkte Abfrage	Die Erstanstellungsquote gibt an, in welchem Maße in einer Unternehmensberatung Berufseinsteiger eingestellt werden.
Verhältnis Rekrutierungsaufwand zu Gesamtumsatz	Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungskosten) / Umsatz	Das Verhältnis von Rekrutierungsaufwand zu Gesamtumsatz gibt an, wie hoch der Anteil der monetär bewerteten Zeit zusammen mit den direkten Rekrutierungsausgaben am Umsatz einer Unternehmensberatung ist.
Weiterbildungskosten pro Berater	Weiterbildungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungskosten) / Anzahl festangestellter Berater	Die Weiterbildungskosten pro Berater geben den Betrag wieder, den eine Unternehmensberatung pro Jahr in die Weiterbildung eines Beraters investiert. Dabei werden die monetär bewertete Arbeitszeit, welche für die Weiterbildung aufgewendet wird und die direkten Kosten für Weiterbildung betrachtet.
Verhältnis Weiterbildungsaufwand zu Gesamtumsatz	Weiterbildungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungskosten) / Gesamtumsatz	Das Verhältnis vom Weiterbildungsaufwand zum Gesamtumsatz ist ein Indikator für die Bereitschaft eines Unternehmens, seine Berater aus- und weiterzubilden.

Kennzahl	Berechnung	Beschreibung
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit	Direkte Abfrage	Die Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit zeigt auf, zu welchem Anteil die nicht fakturierte Arbeitszeit für verschiedene Tätigkeiten eingesetzt wurde. Unterschieden wird zwischen Vertriebstätigkeiten, Verwaltungstätigkeiten, Rekrutierungstätigkeiten, Teilnahme an Fortbildungen, Weiterbildung von Mitarbeitern, nicht fakturierbare Reisezeit und Krankheit.
Nutzung von Leistungskennzahlen		
Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen	Direkte Abfrage	Die Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen gibt Aufschluss darüber, wie differenziert ein Unternehmen Kennzahlen als Controlling- und Steuerungsinstrument nutzt.
Soll-/Ist-Vergleich der Leistungskennzahlen	Direkte Abfrage	Hat ein Unternehmen Soll-Werte für die erfassten Leistungskennzahlen definiert, so ist ein Soll-/Ist-Vergleich dieser möglich. Auf diese Weise ist eine Steuerung des Unternehmens anhand von Kennzahlen möglich.
Anpassung der Leistungskennzahlen	Direkte Abfrage	Der Wert gibt an, wie oft die Zusammensetzung der Leistungskennzahlen in einem Unternehmen angepasst wird.
Nutzung eines IT-System für Leistungskennzahlen	Direkte Abfrage	Der Wert gibt den Anteil der Unternehmen an, welche ein IT-System zur Überwachung ihrer Leistungskennzahlen nutzen.

Definitionen der Hierarchieebenen

Position		Definition
Mitarbeiter	Berater	Partner Sollten mindestens einen der folgenden Punkte erfüllen: - Anteilseigner der Firma im gesellschaftsrechtlichen Sinn - Übergeordnete Leitung mehrerer Projekte auf Top-Management-Ebene - Verantwortlich für einen Geschäftsbereich, einer Industry Practice, die Firma und/oder ein Büro, bzw. Repräsentation dieser nach innen und außen Andere Bezeichnungen: Geschäftsführer, Principal, Senior Partner, Vorstand, Inhaber, Vice-President
		Senior Manager - Ist i.d.R. am Umsatz der eigenen Projekte beteiligt - Ist zuständig für die Akquisition und übergeordnete operative Leitung von mehreren Projekten auf Top-Management-Ebene - Trägt die Verantwortung für einen „Business Case“, d.h. für die Entwicklung eines Beratungsfeldes und/oder einer Industry Practice - Hat sich als Projektleiter bewährt, trägt intern verstärkt zum Aufbau von Wissen bei und wächst in die Rolle des Mentors für jüngere Berater hinein Andere Bezeichnungen: Associate Partner, Associate Principal, Senior Project Manager, Senior Managing Consultant
		Manager - Ist der Dreh- und Angelpunkt eines Projekts und das „Gesicht zum Kunden“ - Koordiniert die operative Zusammenarbeit (Projektleitungserfahrung) - Strukturiert den Projektablauf, trägt die Verantwortung für das Projektergebnis und das Budget - Hat die operative Teamführung inne und führt Kundenpräsentationen durch - Zum Teil bzw. in Ansätzen auch verantwortlich für Kunden und die Geschäftsentwicklung Andere Bezeichnung: Project Manager, Managing Consultant
		Senior Consultant - Hat erste Projektleitungserfahrung (meist kleinere Projekte) - Übernimmt die Verantwortung für mehrere Projektmodule - Bringt sich mit kreativen Ideen, analytisch durchdachten und praktikablen Konzepten ganz wesentlich in Projekte ein - Steht im direkten Austausch mit dem Kunden und sichert die perfekte Kundenkommunikation - Erstellt und beteiligt sich an Kundenpräsentationen - Zum Teil auch verantwortlich für Kunden und Geschäftsentwicklung (Anfertigen von Akquisitionspapieren)
		Consultant - Einstiegsposition in die Unternehmensberatung. Typischerweise Einstiegsposition für Hochschulabsolventen mit Diplom, Master und/oder Promotion - Bringt sich mit seinem Wissen von Anfang an in Projekt ein - Übernahme der Verantwortung für abgegrenzte Projektmodule - Research und Datenanalyse sowie Dokumentation der Analyseergebnisse Andere Bezeichnungen: Junior Consultant
		Analyst - Typischerweise Einstieg für Bachelor-Absolventen und i. d. R. maximal zwei Jahre Verweildauer auf dieser Karrierestufe - Erste Projekterfahrung als Projektassistent - Erledigt sowohl Projekt-, als auch Zuarbeiten (z. B. Research- und Analyseaufgaben, Erstellen von Präsentationen) Andere Bezeichnungen: Research Associate, Consulting Analyst, Associate Consultant
	Support Staff	- Sind nicht als Berater tätig - Erledigen interne Aufgaben (HR, IT, Marketing, Assistenz, Knowledge-Management, u.a.)

Grafik 1: Statistische Werte	6
Grafik 2: Gewinnmodell der Unternehmensberatung	8
Grafik 3: Einflussfaktoren des Gewinnmodells	9
Grafik 4: Kennzahlenwerte des Gewinnmodells der Top-Performer	11
Grafik 5: Kennzahlenwerte des Gewinnmodells der Low-Performer	11
Grafik 6: Umsatzrendite nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	13
Grafik 7: Gewinn pro Partner nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	14
Grafik 8: Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	15
Grafik 9: Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Gewinn pro Berater nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	16
Grafik 10: Mitarbeiter- und Beraterwertschöpfung nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	17
Grafik 11: Mitarbeiterauslastung in Tagen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	18
Grafik 12: Auftragsreichweite in Tagen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	19
Grafik 13: Closing Rate nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	20
Grafik 14: Leitungsspanne nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	21
Grafik 15: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, Arithmetische Mittel	22
Grafik 16: Sonstige Aufwendungen der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, Arithmetische Mittel	22
Grafik 17: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €, Arithmetische Mittel	23
Grafik 18: Sonstige Aufwendungen der Umsatzklasse 400.000€ - 1 Mio. €, Arithmetische Mittel	24
Grafik 19: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 1 Mio € - 2,5 Mio. €, Arithmetische Mittel	25
Grafik 20: Sonstige Aufwendungen der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €, Arithmetische Mittel	25
Grafik 21: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €, Arithmetische Mittel	26
Grafik 22: Sonstige Aufwendungen der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €, Arithmetische Mittel	27
Grafik 23: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €, Arithmetische Mittel	28
Grafik 24: Sonstige Aufwendungen der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €, Arithmetische Mittel	28
Grafik 25: Gesamtkostenaufstellung der Top-Performer, Arithmetische Mittel	29
Grafik 26: Gesamtkostenaufstellung der Low-Performer, Arithmetische Mittel	30
Grafik 27: Sonstige Aufwendungen der Top- und Low-Performer, Arithmetische Mittel	30
Grafik 28: Umsatzverteilung durch Beratungsleistung für Neu- bzw. Bestandskunden nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	32
Grafik 29: Typisches Projektvolumen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	33
Grafik 30: Kapitalrentabilität nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	34
Grafik 31: Liquidität 3. Grades nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	35
Grafik 32: Fremdkapitalquote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	36
Grafik 33: Debitorenlaufzeit nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	37
Grafik 34: Forderungsausfallquote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	38
Grafik 35: Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	39
Grafik 36: Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Umsatz durch Neukunden nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	39
Grafik 37: Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	40

Grafik 38: Verhältnis Gesamtsumme gezahlter Boni zu Gewinn nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	41
Grafik 39: Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	42
Grafik 40: Anteil freier Mitarbeiter nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	44
Grafik 41: Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiterzahl nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	45
Grafik 42: Overhead-Quote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	46
Grafik 43: Mitarbeiterwachstum nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	47
Grafik 44: Fluktuationsrate nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	48
Grafik 45: Erstanstellungsquote nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	49
Grafik 46: Verhältnis Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungskosten) zum Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	50
Grafik 47: Weiterbildungskosten pro Berater nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	51
Grafik 48: Verhältnis Weiterbildungsaufwand zum Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	52
Grafik 49: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	53
Grafik 50: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	54
Grafik 51: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	55
Grafik 52: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	56
Grafik 53: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	57
Grafik 54: Anzahl der genutzten Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	58
Grafik 55: Soll-/Ist-Vergleich der Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	58
Grafik 56: Anpassung der Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	58
Grafik 57: Nutzung eines IT-System für Leistungskennzahlen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	58

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsgröße	7
Tabelle 2: Werte des Gewinnmodells der Top- und Low-Performer	11
Tabelle 3: Umsatzrendite nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	13
Tabelle 4: Gewinn pro Partner nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	14
Tabelle 5: Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	15
Tabelle 6: Gewinn pro Mitarbeiter bzw. Gewinn pro Berater nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	16
Tabelle 7: Mitarbeiter- und Beraterwertschöpfung nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	17
Tabelle 8: Mitarbeiterauslastung in Tagen pro Woche nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	18
Tabelle 9: Auftragsreichweite in Tagen nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	19
Tabelle 10: Closing Rate nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	20
Tabelle 11: Leitungsspanne nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	21
Tabelle 12: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 €, Statistische Kennwerte	23
Tabelle 13: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. €, Statistische Kennwerte	24
Tabelle 14: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. €, Statistische Kennwerte	26
Tabelle 15: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. €, Statistische Kennwerte	27
Tabelle 16: Gesamtkostenaufstellung der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. €, Statistische Kennwerte	29
Tabelle 17: Umsatzverteilung durch Beratungsleistung für Neu- bzw. Bestandskunden nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	32
Tabelle 18: Typisches Projektvolumen nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	33
Tabelle 19: Kapitalrentabilität nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	34
Tabelle 20: Liquidität 3. Grades nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	35
Tabelle 21: Fremdkapitalquote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	36
Tabelle 22: Debitorenlaufzeit in Tagen nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	37
Tabelle 23: Forderungsausfallquote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	38
Tabelle 24: Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Gesamtumsatz, Statistische Kennwerte	39
Tabelle 25: Verhältnis Summe der Beratergrundgehälter zu Beratungsumsätzen nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	40
Tabelle 26: Verhältnis Gesamtsumme gezahlter Boni zu Gewinn nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	41
Tabelle 27: Verhältnis gezahlter Boni zu Beratungsgehältern nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	42
Tabelle 28: Anteil freier Mitarbeiter nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	44
Tabelle 29: Verhältnis Berater zur Gesamtmitarbeiteranzahl nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	45
Tabelle 30: Overhead-Quote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	46
Tabelle 31: Mitarbeiterwachstum nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	47
Tabelle 32: Fluktuationsrate nach Umsatzklassen, Arithmetische Mittel	48
Tabelle 33: Erstanstellungsquote nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	49

Tabelle 34: Verhältnis Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungskosten) zu Gesamtumsatz nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	50
Tabelle 35: Weiterbildungskosten pro Berater nach Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	51
Tabelle 35: Verhältnis Weiterbildungsaufwand zum Gesamtumsatz, Statistische Kennwerte	52
Tabelle 37: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit Umsatzklasse 250.000 € - 400.000 € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	53
Tabelle 38: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit Umsatzklasse 400.000 € - 1 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	54
Tabelle 39: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit Umsatzklasse 1 Mio. € - 2,5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	55
Tabelle 40: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 2,5 Mio. € - 5 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	56
Tabelle 41: Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Umsatzklasse 5 Mio. € - 75 Mio. € in Stunden pro Woche, Arithmetische Mittel	57
Tabelle 42: Übersicht über die Kennzahlen der Umsatzklassen, Statistische Kennwerte	60
Tabelle 43: Kennzahlenbeschreibungen	71

Studienleitung
Auswertung, Dokumentation und Satz

Jörg Murmann
Thomas Hilzbrich, Marko Kleine Büning, Marcel Neuß

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



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Impressum

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

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 8934746
berlin@bdu.de

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

www.bdu.de

© BDU e.V., Bonn, Dezember 2014

Preis: 745,- €