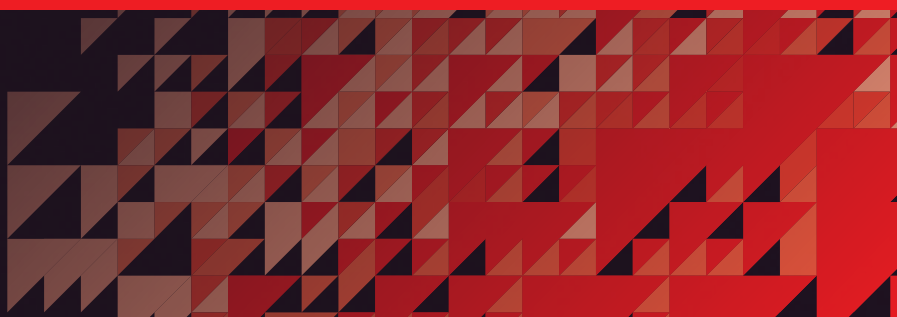




KPIs IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG 2016/2017



STUDIENLEITUNG JÖRG MURMANN
LAYOUT UND SATZ TIM SCHWARZ, TITUS BIEKER, REGINO SAKA

 DIESE AUSGABE VON „KPIs IN DER UNTERNEHMENSBERATUNG 2016/2017“ 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.

Über die Studie	6
Studienmethodik	7
Nutzung von Kennzahlen	8
Top- und Low-Performer der Unternehmensberatung	11
KENNZAHLEN ZUR BEWERTUNG DES UNTERNEHMENSERFOLGS	
Umsatzrendite	13
Gewinn pro Partner	14
Gewinn pro Mitarbeiter	15
Gewinn pro Berater	16
Summe der Gehälter, Boni und anderer Barzahlungen pro Partner	17
Beraterwertschöpfung	18
Mitarbeiterwertschöpfung	19
Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zum Gewinn	20
Verhältnis der gezahlten Boni zu Beratungsgehältern	21
KENNZAHLEN ZUR BEWERTUNG DER KOSTENSTRUKTUR	
Gesamtkostenaufstellung	23
Verhältnis Akquiseaufwand zum Gesamtumsatz	24
Verhältnis Akquiseaufwand zu Umsätzen durch Neukunden	25
Aufteilung des Akquiseaufwandes	26
Weiterbildungskosten pro Berater	27
Rekrutierungsaufwand pro Neueinstellung	28

MITARBEITERBEZOGENE KENNZAHLEN

Anteil freier Mitarbeiter	31
Overhead-Quote	32
Fluktuationsrate	33
Mitarbeiterauslastung	34
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 1	35
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 2	36
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 3	37
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 4	38
Nutzung von Leistungskennzahlen	39
Übersicht über weitere Kennzahlen	41
Definition der Hierarchieebenen	49
Erläuterung der Kennziffern	50
Tabellenverzeichnis	52
Grafikverzeichnis	54
Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.	55

ÜBER DIE STUDIE

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 April bis Juni 2017 rund 2.000 ausgewählte Marktteilnehmer aus der gesamten Unternehmensberatungsbranche befragt. Dabei wurden Kennzahlen aus den Bereichen Unternehmensrentabilität, Unternehmensfinanzen, Vertrieb, Mitarbeiterstruktur, Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeiterrekrutierung, Mitarbeiterentwicklung und Nutzung von Leistungskennzahlen erfasst. Die Daten beziehen sich hierbei auf das Geschäftsjahr 2016. Die Kennzahlen wurden nach vier verschiedenen Umsatzklassen differenziert. Zusätzlich wurden auf Basis eines Gewinnmodells Top- und Low-Performer definiert, um eine weitere Vergleichsdimension mit den Marktteilnehmern zu erhalten.

■ 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 weiterführende Kennzahlen aufgeführt. Im Anhang befinden sich die Definitionen der genutzten Kennzahlen.

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 sind die Kennzahlen der Top-Performer (nach Gewinn pro Partner) aufgeführt. Dies bietet die Möglichkeit eines Vergleichs mit besonders erfolgreichen Branchenvertretern. Demgegenüber werden ebenso die Werte der Low-Performer 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 positiv oder negativ sein. Es ist jedoch wichtig zu verstehen, wie diese Abweichung entsteht, um dann daraus Rückschlüsse für das unternehmerische Handeln abzuleiten.

■ Die Studie „KPIs in der Unternehmensberatung 2016/2017“ untersucht relevante Kennzahlen aus den Bereichen Unternehmensrentabilität, Unternehmensfinanzen, Vertrieb, Mitarbeiterstruktur, Mitarbeiterproduktivität, Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung sowie Nutzung von Leistungskennzahlen.

Grundlage der Studie ist eine Befragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum April bis Juni 2017. Von rund 2.000 angeschriebenen Unternehmen aus der gesamten Unternehmensberatungsbranche wurden 77 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt. Hiervon waren insgesamt 75 verwertbar. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 3,8 Prozent.

Zur Erfassung der Kennzahlen wurde ein Excel-Fragebogen entwickelt, der 18 Fragen umfasste. Die Studie betrachtet den Zeitraum des Geschäftsjahres 2016.

Datenanalyse

Zur Interpretation der Daten werden folgende statistische Kennwerte herangezogen:

Mittelwert	Das arithmetische Mittel, das Verhältnis der Summe der Fälle zur Anzahl der Fälle
10 %-Quantil	10 % der Werte sind kleiner als der angegebene Wert
90 %-Quantil	90 % der Werte sind kleiner als der angegebene Wert

Bei einigen Betrachtungen (z. B. Schwerpunkt nach Größenklasse) ist die Datenbasis nicht umfangreich genug, um repräsentative Ergebnisse abzubilden. Daher sind bei der Dokumentation der Studie betroffene Bereiche in Tabellen nicht ausgefüllt.

■ **TABELLE 1:** AUFTEILUNG DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMENSBERATUNGEN NACH JAHRESUMSATZ, IN UMSATZKLASSEN

Umsatzklasse	Jahresumsatz	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
Umsatzklasse 1	bis 0,5 Mio. €	14	19 %
Umsatzklasse 2	0,5 - 1,5 Mio. €	16	21 %
Umsatzklasse 3	1,5 - 7,5 Mio. €	29	39 %
Umsatzklasse 4	mehr als 7,5 Mio. €	16	21 %

■ **TABELLE 2:** AUFTEILUNG DER TEILNEHMENDEN UNTERNEHMENSBERATUNGEN NACH JAHRESUMSATZ, IN GRÖSSENKLASSEN

Größenklasse	Jahresumsatz	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
Klein	bis 1,0 Mio. €	22	29 %
Mittel	1,0 - 10,0 Mio. €	42	56 %
Groß	mehr als 10,0 Mio. €	11	15 %

NUTZUNG VON KENNZAHLEN

■ Die meisten Unternehmensleitungen erhalten regelmäßige Statusberichte über die Finanzlage des Unternehmens, die Buchhaltung oder die Performance der Mitarbeiter. 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 oft eine höhere 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 tiefer 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 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. Daher sollten absolute und relative Werte – wenn möglich – kombiniert betrachtet werden.

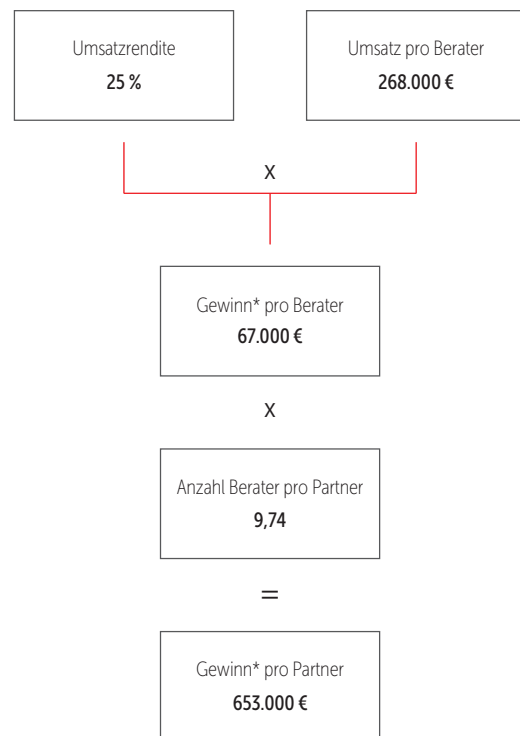
Das Gewinnmodell in der Unternehmensberatung

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, das 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 Bonus – an Partner und Mitarbeiter zu betrachten. Das Gewinnmodell berücksichtigt im Wesentlichen die Leistungsfaktoren Umsatzrendite, Beraterproduktivität sowie Personalstruktur.

Wie viele andere 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.

■ **GRAFIK 1: GEWINNMODELL DER UNTERNEHMENSBERATUNG AM BEISPIEL DER TOP-PERFORMER**



*vor Steuern und Boni

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 und geringe Eigenkosten verursachen müssen, um erfolgreich zu sein.

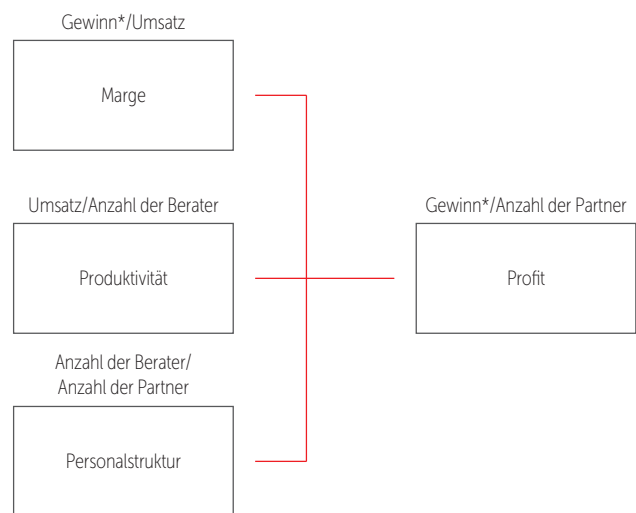
Durch Steigerung der Marge kann die Profitabilität eines Unternehmens insgesamt erhöht werden. Im einfachsten Sinne sollten Unternehmen also darauf fokussiert sein, das Verhältnis von Ausgaben und Einnahmen zugunsten der Marge zu verändern. Zum Beispiel kann bei höheren Beratungseinnahmen und gleichbleibenden Kosten der Gewinn einer Unternehmensberatung gesteigert werden. Andersherum sollten die Kosten eines Unternehmens stets optimiert werden, ohne die Einnahmen zu verringern.

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 essenziell 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.

Das Verhältnis von Beratern zu Partnern bildet die Personalstruktur ab. 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.

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 Veränderungen in einem Bereich entsprechend gemindert.

GRAFIK 2: EINFLUSSFAKTOREN DES GEWINNMODELLS



*vor Steuern und Boni

Aus der Grafik 2 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 Indikatoren für die hohe Profitabilität einiger Unternehmensberatungen anschaulich darstellen zu können. Die Informationen, die aus dieser Gruppe gewonnen werden, können dabei helfen, im eigenen Unternehmen vorhandene Stärken zu filtern, ebenso wie Ansatzpunkte zur Verbesserung ausfindig zu machen. Die Ergebnisse der Vergleichsgruppe deuten keineswegs auf eine Strategie hin, die ungeachtet der Spezialisierung und Ausrichtung der Unternehmensberatung zum Erfolg führen muss. 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 30 Prozent 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, könnte dies als ein Kriterium für den Erfolg gewertet werden.

Low-Performer

Analog zu den Top-Performern der Umsatzklassen werden die Low-Performer durch die unteren 30 Prozent der Werte der Kennzahl „Gewinn (vor Steuern und Boni) pro Partner“ definiert.

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 Misserfolgsfaktoren 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.

UMSATZRENDITE

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

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

Der Mittelwert der Umsatzrenditen variiert zwischen den Schwerpunkten sowie Umsatzklassen lediglich in geringem Maß.

Unternehmensberatungen der kleinsten Umsatzklasse haben im Mittel hingegen eine um 20 Prozent höhere Umsatzrendite als die Beratungen der höheren Umsatzklassen. Dies beruht meist auf der Tatsache, dass kleine Unternehmensberatungen häufig inhabergeführt sind und sich die jeweiligen Inhaber meist kein fixes Gehalt auszahlen.

GRAFIK 3: UMSATZRENDITE IM GESCHÄFTSJAHR 2016 (IN %)

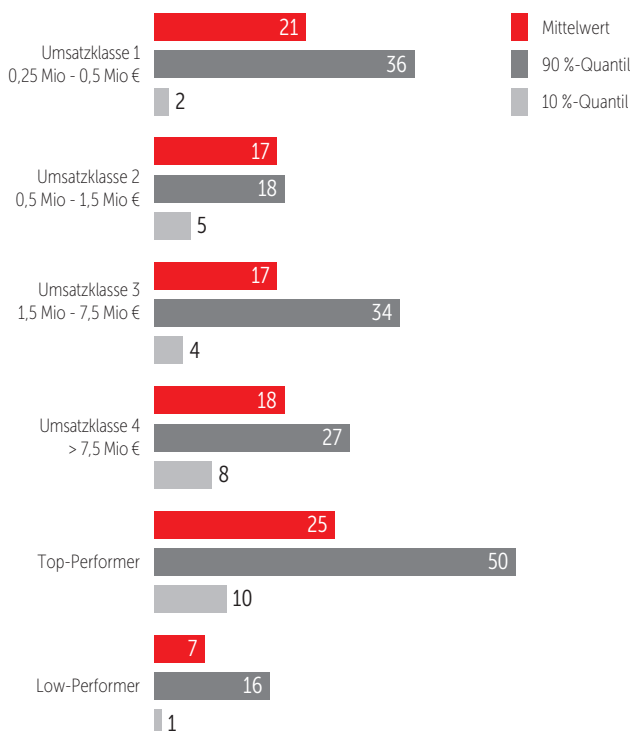


TABELLE 3: UMSATZRENDITE IM GESCHÄFTSJAHR 2016

Umsatzschwerpunkt/ Größenklasse	Mittelwert	10 %-Quantil	90 %-Quantil	Umsatzschwerpunkt/ Größenklasse	Mittelwert	10 %-Quantil	90 %-Quantil
Strategie	17 %	3 %	33 %	IT	19 %	8 %	30 %
Groß	24 %	11 %	40 %	Groß	18 %	11 %	26 %
Mittel	15 %	33 %	31 %	Mittel	20 %	7 %	33 %
Klein	15 %	5 %	33 %	Klein			
Prozess und Organisation	19 %	4 %	35 %	HR	19 %	1 %	36 %
Groß	22 %	11 %	36 %	Groß			
Mittel	19 %	4 %	33 %	Mittel	10 %	4 %	14 %
Klein	17 %	0 %	35 %	Klein	24 %	0 %	49 %

ÜBERSICHT ÜBER WEITERE KENNZAHLEN

Umsatzrendite der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	42
Gewinn pro Mitarbeiter der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	42
Gewinn pro Partner der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	42
Gewinn pro Berater der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	43
Summe der Gehälter, Boni und anderer Bezahlungen pro Partner der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	43
Beraterwertschöpfung der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	44
Mitarbeiterwertschöpfung der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	44
Verhältnis gezahlte Boni zu Beratungsgehältern der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	44
Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Gesamtumsatz bzw. Umsatz durch Neukunden der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	45
Verhältnis von direkten Vertriebsausgaben (Werbe und Repräsentationsaufwendungen nach GuV) zum Gesamtumsatz bzw. Umsatz durch Neukunden der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	45
Weiterbildungskosten (Monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungsausgaben) pro Berater der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016	46
Rekrutierungsaufwand (Monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungsausgaben) pro Neueinstellung der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	46
Anteil freier Mitarbeiter der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016	46
Overhead-Quote der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016	47
Fluktuationsrate im Geschäftsjahr 2016 nach Umsatzklassen	47
Mitarbeiterauslastung im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten in Tagen	48

DEFINITION DER HIERARCHIEEBENEN

TABELLE 42: DEFINITION DER HIRARCHIEEBENEN

Hierarchiestufe	Definition
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 Projekte 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 Karriere- stufe - 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.)

ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

TABELLE 43: ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

Kennziffer	Beschreibung
Umsatzrendite	Die Umsatzrendite stellt den umsatzbezogenen Gewinnanteil dar. Eine steigende Umsatzrendite bei gleichem Umsatz weist auf eine höhere Produktivität im Unternehmen hin.
Gewinn pro Partner	Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Partner wider. Sie eignet sich deshalb als Erfolgsindikator für Unternehmensberatungen.
Gewinn pro Mitarbeiter	Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Mitarbeiter wider. Sie eignet sich deshalb als Erfolgsindikator für Unternehmensberatungen.
Gewinn pro Berater	Die Kennzahl spiegelt das Finanzergebnis in Hinblick auf den Gewinnanteil pro Berater wider. Der Gewinn pro Berater ist somit ein Maß für die Beraterproduktivität.
Summe der Gehälter, Boni und anderen Bezahlungen pro Partner	Die Kennzahl stellt die durchschnittlichen gesamten Zahlungen an einen Partner dar.
Beraterwertschöpfung	Die Beraterwertschöpfung gibt an, wie produktiv Berater einer Unternehmensberatung durchschnittlich bei der Umsatzgenerierung sind.
Mitarbeiterwertschöpfung	Die Mitarbeiterwertschöpfung gibt an, wie produktiv Mitarbeiter einer Unternehmensberatung durchschnittlich bei der Umsatzgenerierung sind.
Verhältnis der Gesamtsumme der gezahlten Boni zum Gewinn	Das Verhältnis der Gesamtsumme der gezahlten Boni zum Gewinn zeigt auf, in welchem Verhältnis die Mitarbeiter einer Unternehmensberatung am Gewinn beteiligt werden.
Verhältnis der gezahlten Boni zu Beratungsgehältern	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.
Gesamtkostenaufstellung	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.
Verhältnis Akquiseaufwand zu Gesamtumsatz	Der Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) wurde in Bezug zum Gesamtumsatz gesetzt. Hierdurch kann die Effektivität des Akquiseaufwands betrachtet werden.
Verhältnis Akquiseaufwand zu Umsatz durch Neukunden	Der Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) wurde in Bezug zum Umsatz durch Neukunden gesetzt. Hierdurch kann die Effektivität des Akquiseaufwands betrachtet werden.
Aufteilung des Akquiseaufwandes	Die Aufteilung des Akquiseaufwandes gibt das Verhältnis zwischen den direkten Vertriebsausgaben und der monetär bewerteten Zeit zur Akquise an.
Weiterbildungskosten pro 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.
Rekrutierungsaufwand pro Neueinstellung	Der Rekrutierungsaufwand pro Neueinstellung gibt an, wie hoch der durchschnittliche Aufwand zur Rekrutierung eines neuen Mitarbeiters ist.
Anteil freier 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.

TABELLE 44: FORTSETZUNG, ERLÄUTERUNG DER KENNZIFFERN

Kennziffer	Beschreibung
Overhead-Quote	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.
Fluktuationsrate	Die Fluktuationsrate ist die Austauschrate des Personals einer Unternehmensberatung. Sie untersucht die Zu- und Abgänge an Mitarbeitern des Unternehmens.
Mitarbeiterauslastung	Die Mitarbeiterauslastung zeigt die durchschnittliche Auslastung eines Mitarbeiters in der jeweiligen Hierarchieebene auf.
Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit	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.
Soll-/Ist-Vergleich von 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.

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Jahresumsatz, in Umsatzklassen	7
Tabelle 2:	Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Jahresumsatz, in Größenklassen	7
Tabelle 3:	Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2016	13
Tabelle 4:	Gewinn pro Partner im Geschäftsjahr 2016	14
Tabelle 5:	Gewinn pro Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2016	15
Tabelle 6:	Gewinn pro Berater im Geschäftsjahr 2016	16
Tabelle 7:	Summe der Gehälter, Boni und anderer Bezahlungen pro Partner im Geschäftsjahr 2016	17
Tabelle 8:	Beraterwertschöpfung im Geschäftsjahr 2016	18
Tabelle 9:	Mitarbeiterwertschöpfung im Geschäftsjahr 2016	19
Tabelle 10:	Verhältnis der Gesamtsumme der gezahlten Boni zum Gewinn im Geschäftsjahr 2016	20
Tabelle 11:	Verhältnis der gezahlten Boni zu Beratungsgehältern im Geschäftsjahr 2016	21
Tabelle 12:	Sonstige betriebliche Aufwendungen laut GuV im Geschäftsjahr 2016	23
Tabelle 13:	Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Gesamtumsatz 2016 – In Klammern: Verhältnis von direkten Vertriebsausgaben (Werbe und Repräsentationsaufwendungen nach GuV)	24
Tabelle 14:	Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Umsatz durch Neukunden 2016 – In Klammern: Verhältnis von direkten Vertriebsausgaben (Werbe und Repräsentationsaufwendungen nach GuV)	25
Tabelle 15:	Anteil der monetär bewerteten Zeit am Akquiseaufwand im Geschäftsjahr 2016 (in %)	26
Tabelle 16:	Weiterbildungskosten (monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungs Ausgaben) pro Berater im Geschäftsjahr 2016	27
Tabelle 17:	Rekrutierungsaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungsausgaben) pro Neueinstellung im Geschäftsjahr 2016	28
Tabelle 18:	Anteil der in Anspruch genommenen Kapazitäten freier Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2016	31
Tabelle 19:	Overhead-Quote im Geschäftsjahr 2016	32
Tabelle 20:	Durchschnittliche Fluktuationsrate im Geschäftsjahr 2016	33
Tabelle 21:	Mitarbeiterauslastung im Geschäftsjahr 2016 in Tagen	34
Tabelle 22:	Aufteilung der durchschnittlichen nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 1 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche	35
Tabelle 23:	Aufteilung der durchschnittlichen nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 2 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche	36
Tabelle 24:	Aufteilung der durchschnittlichen nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 3 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche	37
Tabelle 25:	Aufteilung der durchschnittlichen nicht fakturierten Arbeitszeit in Umsatzklasse 4 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche	38
Tabelle 26:	Umsatzrendite der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	42
Tabelle 27:	Gewinn pro Mitarbeiter der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	42
Tabelle 28:	Gewinn pro Partner der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	42
Tabelle 29:	Gewinn pro Berater der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	43
Tabelle 30:	Summe der Gehälter, Boni und anderer Bezahlungen pro Partner der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	43
Tabelle 31:	Beraterwertschöpfung der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	44
Tabelle 32:	Mitarbeiterwertschöpfung der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	44
Tabelle 33:	Verhältnis gezahlte Boni zu Beratungsgehältern der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	44
Tabelle 34:	Verhältnis Akquiseaufwand (monetär bewertete Zeit und direkte Vertriebsausgaben) zum Gesamtumsatz bzw. Umsatz durch Neukunden der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	45
Tabelle 35:	Verhältnis von direkten Vertriebsausgaben (Werbe und Repräsentationsaufwendungen nach GuV) zum Gesamtumsatz bzw. Umsatz durch Neukunden der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	45
Tabelle 36:	Weiterbildungskosten (Monetär bewertete Zeit und direkte Weiterbildungs Ausgaben) pro Berater der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016	46

Tabelle 37: Rekrutierungsaufwand (Monetär bewertete Zeit und direkte Rekrutierungsausgaben) pro Neueinstellung der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten	46
Tabelle 38: Anteil freier Mitarbeiter der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016	46
Tabelle 39: Overhead-Quote der Top- und Low-Performer im Geschäftsjahr 2016	47
Tabelle 40: Fluktuationsrate im Geschäftsjahr 2016 nach Umsatzklassen	47
Tabelle 41: Mitarbeiterauslastung im Geschäftsjahr 2016 nach Schwerpunkten in Tagen	48
Tabelle 42: Definition der Hierarchieebenen	49
Tabelle 43: Erläuterung der Kennziffern	50
Tabelle 44: Fortsetzung, Erläuterung der Kennziffern	51

GRAFIKVERZEICHNIS

Grafik 1:	Gewinnmodell der Unternehmensberatung am Beispiel der Top-Performer	8
Grafik 2:	Einflussfaktoren des Gewinnmodells	9
Grafik 3:	Umsatzrendite im Geschäftsjahr 2016 (in %)	13
Grafik 4:	Gewinn pro Partner im Geschäftsjahr 2016 (in tausend €)	14
Grafik 5:	Gewinn pro Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2016 (in tausend €)	15
Grafik 6:	Gewinn pro Berater im Geschäftsjahr 2016 (in tausend €)	16
Grafik 7:	Summe der Gehälter, Boni und Barzahlungen pro Partner im Geschäftsjahr 2016 (in tausend €)	17
Grafik 8:	Beraterwertschöpfung im Geschäftsjahr 2016 (in tausend €)	18
Grafik 9:	Mitarbeiterwertschöpfung im Geschäftsjahr 2016 (in tausend €)	19
Grafik 10:	Verhältnis Gesamtsumme der gezahlten Boni zum Gewinn im Geschäftsjahr 2016 (in %)	20
Grafik 11:	Verhältnis der gezahlten Boni zu Beratungsgehältern im Geschäftsjahr 2016 (in %)	21
Grafik 12:	Durchschnittliche Aufteilung der Gesamtkosten im Geschäftsjahr 2016 (in %)	23
Grafik 13:	Verhältnis Akquiseaufwand und direkte Vertriebsausgaben zum Gesamtumsatz im Geschäftsjahr 2016 (in %)	24
Grafik 14:	Verhältnis Akquiseaufwand und direkte Vertriebsausgaben zum Umsatz durch Neukunden im Geschäftsjahr 2016 (in %)	25
Grafik 15:	Aufteilung des Akquiseaufwandes im Geschäftsjahr 2016 (in %)	26
Grafik 16:	Weiterbildungskosten pro Berater im Geschäftsjahr 2016 (in €)	27
Grafik 17:	Rekrutierungsaufwand pro Neueinstellung im Geschäftsjahr 2016 (in €)	28
Grafik 18:	Anteil der in Anspruch genommenen Kapazitäten freier Mitarbeiter im Geschäftsjahr 2016 (in %)	31
Grafik 19:	Overhead-Quote im Geschäftsjahr 2016 (in %)	32
Grafik 20:	Durchschnittliche Fluktuationsrate im Geschäftsjahr 2016 (in %)	33
Grafik 21:	Mitarbeiterauslastung im Geschäftsjahr 2016 in Tagen	34
Grafik 22:	Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Top- und Low-Performer in Umsatzklasse 1 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche (Werte < 1,5 Stunden / Woche zu Sonstige zusammengefasst)	35
Grafik 23:	Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Top- und Low-Performer in Umsatzklasse 2 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche (Werte < 1,5 Stunden / Woche zu Sonstige zusammengefasst)	36
Grafik 24:	Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Top- und Low-Performer in Umsatzklasse 3 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche (Werte < 1,5 Stunden/Woche zu Sonstige zusammengefasst)	37
Grafik 25:	Aufteilung der nicht fakturierten Arbeitszeit der Top- und Low-Performer in Umsatzklasse 4 im Geschäftsjahr 2016 in Stunden / Woche (Werte < 1,5 Stunden/Woche zu Sonstige zusammengefasst)	38
Grafik 26:	Anteil der Unternehmensberatungen, die im Geschäftsjahr 2016 einen Soll-/Ist-Vergleich von Leistungskennzahlen vornehmen (in %)	39
Grafik 27:	Häufigkeit der Anpassung von Leistungskennzahlen im Geschäftsjahr 2016	39

DER BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER BDU E.V.

■ Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind aktuell rund 500 Unternehmen aus der Management-, Personal- sowie IT- Beratungsbranche organisiert, davon knapp 100 Personalberatungsfirmen. Mit diesen Mitgliedsunternehmen vertritt der Verband etwa 13.000 Berater in Deutschland. Damit zählt der BDU weltweit zu den drei führenden Wirtschafts- und Berufsverbänden der Consultingwirtschaft. Dabei fußt die Arbeit des Verbandes auf zwei Säulen: Einerseits vertritt er die rechtlichen, politischen und medialen Interessen der Gesamtbranche, zum anderen bietet er seinen Mitgliedern Services wie Benchmarks, Networking, fachliche Weiterbildung und einen Qualitätsnachweis gegenüber den Endkunden. Er versteht sich dabei als unabhängiger, neutraler Zusammenschluss von besonders qualifizierten Marktteilnehmern.

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

Ein zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung der wirtschaftsnahen Dienstleistung beizutragen. Grundsätze, Leitfäden oder Standards dienen sowohl Mitgliedsunternehmen als auch den übrigen Beratungen als Maßstab ihrer Tätigkeit. Beispiele hierfür sind insbesondere die BDU-Berufsgrundsätze für Unternehmens- und Personalberater. Es kommen die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) oder die Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung hinzu. Alle Ausarbeitungen bieten auch den Klienten oder Kandidaten eine verlässliche Orientierung.

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

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

Parallel engagiert sich der BDU auf europäischer Ebene in den Dachverbänden European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA) sowie der European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO). Gemeinsam mit anderen Personalberaterverbänden – zum Beispiel aus Belgien, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien – wurden im Laufe der letzten Jahre eine Reihe von Initiativen umgesetzt. So können sich unter anderem die Personalberater von Mitgliedsunternehmen der jeweiligen nationalen Verbände – damit auch die des BDU in Deutschland – zum „Certified Executive Recruitment Consultant CERC“ zertifizieren lassen.



BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER BDU E.V.

JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29
53227 BONN
T +49 (0)228 9161-0
F +49 (0)228 9161-26
INFO@BDU.DE

REINHARDTSTRASSE 34
10117 BERLIN
T +49 (0)30 8931070
F +49 (0)30 8928474
BERLIN@BDU.DE

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

WWW.BDU.DE

PREIS: 745,- € ZZGL. MWST.

