

BDU-Studie

# Honorare

in der Unternehmensberatung 2013



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Methodik der Studie	3
Honorarhöhe und -kalkulation	5
Art der Abrechnung (Tagessatz vs. Stundensatz vs. Festpreis)	5
Höhe der Tagessätze	7
Höhe der Stundensätze	11
Honorarberechnung (kalkulatorischer Aufschlag sowie Auslastung der Berater)	15
Differenzierungskriterien (kundenseitig/beratungsseitig)	18
Veränderung der Beratungshonorare 2014	21
Honorarmodelle und -findung	22
Honorarmodelle	22
Varianten von Bonusvereinbarungen	24
Kleinste Abrechnungseinheiten	26
Berechnung von Nebenkosten	27
Preisnachlässe und Rahmenvereinbarungen	29
Einbeziehung von Einkaufsabteilungen	31
Rechnungsstellung	34
Gewährte Zahlungsziele	34
Forderungslaufzeiten	36
Anhang	38
Weitere Details zu den vorherigen Kapiteln	38
Grafikverzeichnis	42
Tabellenverzeichnis	43
Definitionen	45

Die Studie „Honorare in der Unternehmensberatung 2013“ untersucht relevante Kennzahlen aus den drei Bereichen Honorarhöhe und -kalkulation, Honorarmodelle und -findung sowie Rechnungsstellung.

Grundlage der Studie ist eine Marktbefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im Zeitraum Juni bis September 2013. Von rund 3.000 angeschriebenen Unternehmen aus der gesamten Unternehmensberatungsbranche wurden 315 Fragebögen ausgefüllt zurückgesandt. Hiervon waren 301 verwertbar. Dies entspricht einer Rücklaufquote von rund 10 Prozent.

Zur Erfassung der Kennzahlen aus den drei in der Studie untersuchten Bereichen war zuvor ein 18 Fragen umfassender Fragebogen entwickelt worden. Soweit nicht anders vermerkt, ist der Betrachtungszeitraum der Studie das Geschäftsjahr 2012.

## Datenanalyse

Zur Interpretation der Daten werden folgende statistischen Kennwerte herangezogen:

Mittelwert	Das arithmetische Mittel, das Verhältnis der Summe der Fälle zur Anzahl der Fälle.  Besonderheit: Bei Ergebnissen, die genauere Angaben zu Hierarchiestufen machen (z. B. Höhe der Tagessätze) wurde das arithmetische Mittel gewichtet nach der absoluten Anzahl der in den Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter (vgl. Beispielsrechnung) verwendet.
10%-Quantil	Der Wert der Verteilung, für den gilt, dass 10% aller Werte kleiner sind als dieser Wert.
90%-Quantil	Der Wert der Verteilung, für den gilt, dass 90% aller Werte kleiner sind als dieser Wert.

## Beispiel: Höhe der Tagessätze (Seite 8)

Die 40 teilnehmenden Unternehmensberatungen der Größenklasse 2,5 Mio. bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz fakturieren auf der Hierarchiestufe der Analysten durchschnittlich 500 Euro bis 1.800 Euro pro Tag und Mitarbeiter. Der Mittelwert aller durchschnittlichen Tagessätze liegt bei 875 Euro und berücksichtigt die unterschiedlich hohe Mitarbeiterzahl auf der jeweiligen Hierarchiestufe pro Unternehmen.

Beispielrechnung:

Unternehmen A = 2 Analysten; 500 Euro durchschnittlicher Tagessatz

Unternehmen B = 3 Analysten; 1.000 Euro durchschnittlicher Tagessatz

Mittelwert:  $(2 * 500 \text{ Euro} + 3 * 1.000 \text{ Euro}) / 5 = 800 \text{ Euro}$  durchschnittlicher Tagessatz

## Klassifizierung der Unternehmensberatungen

Das breite Spektrum der Dienstleistung Unternehmensberatung wird klassischerweise – so auch vom BDU – in vier Beratungsfelder unterteilt. Diese sind Strategieberatung, Organisations- und Prozessberatung, IT-Beratung sowie Human-Resources-Beratung.

Als zweites Kriterium wurde der im Geschäftsjahr 2012 erzielte Jahresumsatz in Euro erfasst. Unterschieden wird hierbei zwischen folgenden Größenklassen:

Über 25 Mio. Euro Jahresumsatz	}	in Teilen der Studie unter der Bezeichnung „größere Unternehmen“ zusammengefasst
5 Mio. bis 25 Mio. Euro Jahresumsatz		
2,5 Mio. bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz	}	in Teilen der Studie unter der Bezeichnung „mittelgroße Unternehmen“ zusammengefasst
1 Mio. bis 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz		
500.000 bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz		
250.000 bis 500.000 Euro Jahresumsatz	}	in Teilen der Studie unter der Bezeichnung „kleinere Unternehmen“ zusammengefasst
Unter 250.000 Euro Jahresumsatz		

Manchmal aber auch nach Beratungsfeldern...  
Erwähnen?

Zusätzlich wird eine aggregierte Zahl für den Gesamtmarkt errechnet, indem die Angaben der obenstehenden Größenklassen jeweils mit dem prozentualen Anteil der im Gesamtmarkt vorkommenden Unternehmen pro Größenklasse multipliziert und dann summiert werden.

### Studienteilnehmer

Die teilnehmenden Unternehmensberatungen sind relativ homogen über die sieben Größenklassen verteilt. Dabei sind die größeren Umsatzklassen (ab 5 Mio. Euro Jahresumsatz) leicht unterrepräsentiert, die umsatzschwächsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) etwas überrepräsentiert.

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Umsatzgröße

Jahresumsatz	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
Über 25 Mio. €	18	6%
5 Mio. bis 25 Mio. €	25	8%
2,5 Mio. bis 5 Mio. €	40	13%
1 Mio. bis 2,5 Mio. €	50	17%
500.000 bis 1 Mio. €	43	14%
250.000 bis 500.000 €	56	19%
Unter 250.000 €	69	23%

Aufgrund der Möglichkeit von Mehrfachnennungen bei der Zuordnung zu den Beratungsschwerpunkten (Kriterium: Umsatzanteil von mind. 40%) ist die Gesamtanzahl der Unternehmen hier höher. Es ergibt sich folgende Verteilung der Unternehmensberatungen:

Tabelle 2: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsschwerpunkt

Beratungsschwerpunkt	Anzahl der Unternehmensberatungen	Anteil
Strategieberatung	129	31%
Organisations-/ Prozessberatung	199	49%
IT-Beratung	41	10%
Human-Resources-Beratung	40	10%

# Honorarhöhe und -kalkulation

## Art der Abrechnung

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seite 38.

Eine Abrechnung der Beratungsleistungen über Tages- oder Stundensätze kann als marktüblich betrachtet werden, da nur vier Prozent der Unternehmen ihren Kunden keine dieser beiden Formen anbieten. Dabei offerieren kleinere Beratungen den Tagessatz tendenziell häufiger als ausschließliche Abrechnungsform. Unternehmen mit IT als Beratungsschwerpunkt bieten hingegen am häufigsten sowohl Tages- als auch Stundensätze an.

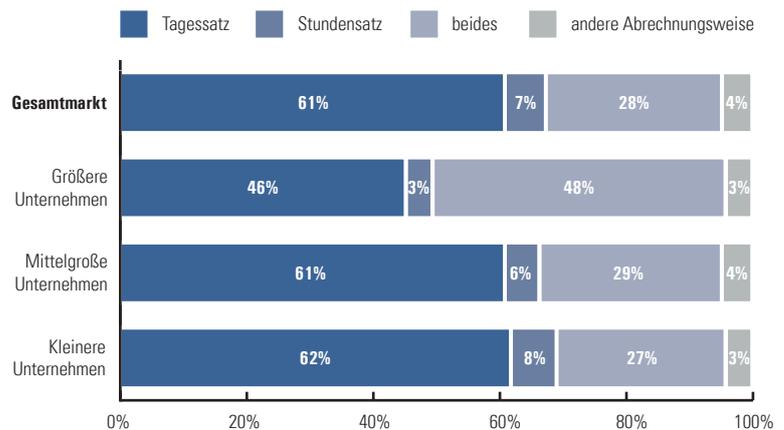
**Nur vier Prozent der Beratungen bieten ihren Kunden keine Abrechnung über Tages- oder Stundensätze an.**

Im Gesamtmarkt der Unternehmensberatungen ist die Abrechnung nach Tagessätzen die klar am häufigsten offerierte Abrechnungsform. Mit 89% der Unternehmen bieten somit knapp neun von zehn Beratungen eine Abrechnung der Leistungen auch nach Tagessätzen an. Dabei offeriert die überwiegende Mehrheit der Unternehmen (61%) zudem ausschließlich nur diese Abrechnungsform. Knapp unter einem Drittel (28%) bieten sowohl Tages- als auch Stundensätze an. Hingegen stellen die Beratungen, die lediglich eine Abrechnung über Tagessätze anbieten, mit 7% eine Ausnahme im Gesamtmarkt dar. Somit offerieren insgesamt 96% aller Unternehmen ihren Kunden zumindest eine dieser beiden Abrechnungsformen. Bei den restlichen 4% des Gesamtmarktes kommt ausschließlich eine andere Form zur Anwendung, wie beispielsweise die Abrechnung nach Festpreis.

**Tendenziell offerieren kleinere Unternehmen den Tagessatz häufiger als ausschließliche Abrechnungsform.**

Im Vergleich der Umsatzklassen zeigt sich ein Unterschied zwischen den größeren Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) und den

Grafik 1: Abrechnungsweise nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert



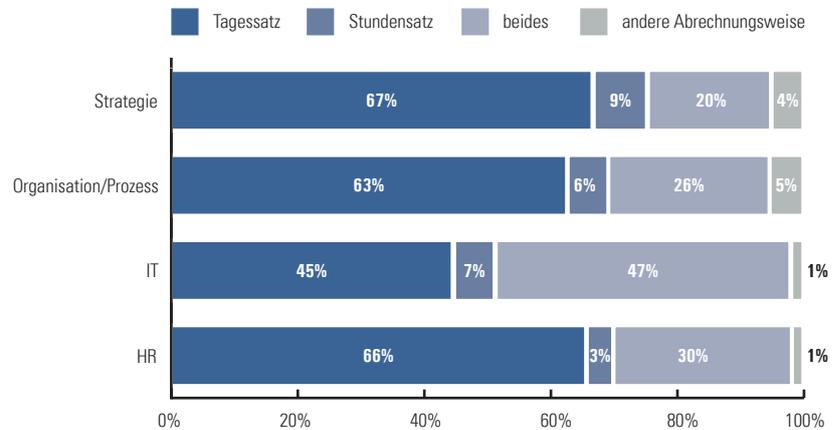
darunterliegenden Klassen. Hier bietet nur knapp die Hälfte aller Beratungen (46%) ausschließlich eine Abrechnung über Tagessätze und mit 49% ebenso knapp die Hälfte eine Abrechnung sowohl über Tages- als auch über Stundensätze an. Dagegen gilt für darunter liegende Umsatzklassen tendenziell, dass vermehrt die Abrechnungsform ausschließlich über Tagessätze gewählt wird. Sowohl für mittelgroße Umsatzklassen (500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) als auch für kleine Umsatzklassen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) liegen die entsprechenden Werte mit 61% bzw. 62% signifikant über denen der größeren Unternehmen. Hingegen ist

das parallele Angebot von Tages- und Stundensätze in kleineren Umsatzklassen weniger verbreitet. Nur 29% bzw. 26% der Beratungen offerieren ihren Kunden beide Formen. Eine Abrechnung ausschließlich nach Stundensätzen oder nach anderen Formen (z. B. Festpreis) kommt zwar tendenziell in kleineren Umsatzklassen häufiger vor, spielen jedoch in keiner Umsatzklasse eine bedeutende Rolle (zwischen 3% und 8% der Unternehmen).

**Unternehmen mit IT als Beratungsschwerpunkt bieten am häufigsten sowohl Tages- als auch Stundensätze an.**

Bei der Gegenüberstellung der Ergebnisse der Beratungsschwerpunkte sind nur wenige signifikante Unterschiede zu erkennen. Einzig die IT-Beratungen stechen besonders hervor. Hier werden fast von jedem zweiten Unternehmen (47%) sowohl Tages- als auch Stundensätze angeboten und damit deutlich mehr als bei den Human-Resources-Beratungen, die mit 30% auf den zweithöchsten Wert kommen. Darüber hinaus fallen die absoluten Spannweiten der Ergebnisse für die verschiedenen Abrechnungsformen zwischen den sonstigen Schwerpunkten (Strategie, Organisations- und Prozessberatung sowie Human Resources) relativ gering aus. Die größte Differenz ergibt sich dabei im Rahmen des parallelen Angebots von Tages- und Stundensätzen mit 10%. Allerdings muss bei einer verhältnismäßigen Betrachtung auch konstatiert werden,

Grafik 2: Abrechnungsweise nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



dass beispielsweise Organisations- und Prozessberatungen ihren Kunden viel häufiger eine andere Abrechnungsform als Tages- oder Stundensätze offerieren als Human-Resources- oder

IT-Beratungen. Dies jedoch, wie bereits angeführt, auf einem absolut gesehen niedrigen Ausgangsniveau.

# Höhe der Tagessätze

**Anmerkung: Die folgenden Angaben beziehen sich auf Netto-Tagessätze (d. h. ohne Nebenkosten und MwSt) eines Beratertags mit einer Kalkulationsbasis von acht Stunden Länge.**

Innerhalb jeder Umsatzklasse und jedem Beratungsbereich korrelieren die durchschnittlich fakturierten Tagessätze mit der Höhe der Hierarchiestufe. Dabei berechnen die größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) auf jeder Hierarchiestufe die höchsten Tagessätze, hingegen entstammen die niedrigsten Tagessätze ausnahmslos der kleinsten Umsatzklasse (unter 250.000 Euro Jahresumsatz). Im Vergleich der Beratungsbereiche fakturieren die Strategieberatungen und Organisations- und Prozessberatungen in jeweils drei Hierarchiestufen die höchsten Tagessätze. Die Sätze der übrigen Beratungsbereiche liegen auf fast allen Ebenen deutlich darunter. Für einen Partner wird im Durchschnitt circa das Doppelte als für einen Mitarbeiter auf der Stufe der Analysten berechnet. Vergleicht man die Jahre 2011 und 2013, so betrug der Anstieg der fakturierten Tagessätze über alle Hierarchieebenen hinweg 6,5 Prozent.

**Je nach Umsatzklasse werden Partner mit einem Tagessatz von durchschnittlich 1.250 Euro bis 2.200 Euro fakturiert. Wird nach Beratungsbereichen gruppiert, so berechnen Strategieberatungen mit durchschnittlich 1.800 Euro den höchsten Betrag für ihre Partner.**

Der Vergleich der Mittelwerte der fakturierten Tagessätze lässt den Trend erkennen, dass die Tagessätze umso höher ausfallen, je größer der Umsatz des jeweiligen Unternehmens ist. Diese Tendenz lässt sich auf jeder Hierarchiestufe beobachten. Auf der Ebene der Partner können dabei erhebliche Differenzen zwischen den

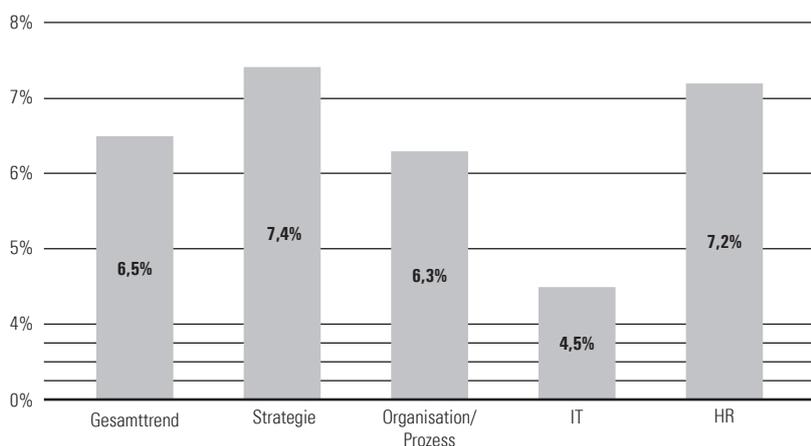
einzelnen Umsatzklassen festgestellt werden. Mit durchschnittlich 1.250 Euro werden die Partner der kleinsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) mit dem vergleichsweise geringsten Tagessatz fakturiert. Für jede darüber liegende Größenklasse wächst dieser Betrag kontinuierlich an (bzw. bleibt in einem Fall unverändert) und erreicht für Partner der größten Unternehmensklasse (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) mit 2.200 Euro den Maximalwert. Damit entspricht der Durchschnittswert der der größten Beratungsklasse ca. dem 1,8-fachen der kleinsten Klasse.

Betrachtet man Mittelwerte der Tagessätze der Partner von Unternehmen unterschiedlicher Beratungsschwerpunkte, so lässt sich erkennen, dass die Beträge alle innerhalb einer moderaten Spanne von 150 Euro liegen. Hierbei werden Partner von Strategieberatungen mit durchschnittlich 1.800 Euro am höchsten und Partner von Human-Resources-Beratungen mit 1.650 Euro am geringsten fakturiert.

**Mit durchschnittlich 1.825 Euro wird für Senior Manager der größten Umsatzklasse der höchste Tagessatz berechnet. Strategieberatungen fakturieren ihre Mitarbeiter im Schnitt um 150 Euro höher als Human-Resources-Beratungen.**

Für die Hierarchiestufe der Senior Manager kann die bereits beschriebene Korrelation zwischen Höhe des Tagessatzes und Größenklasse des Unternehmens bestätigt werden. Einzig die Klasse der Beratungen mit 250.000 bis 500.000 Euro Jahresumsatz fakturiert ihre Mitarbeiter auf dieser Stufe etwas höher als die Unternehmen der direkt darüber liegenden Umsatzklasse. Erneut berechnen die umsatzschwächsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) für ihre Mitarbeiter den geringsten, die Beratungen der umsatzstärksten Klasse (über 25 Mio. Euro Jahresum-

Grafik 3: Veränderung des fakturierten Tagessatzes von 2011 auf 2013 nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



satz) den höchsten Betrag. Zwischen dem minimalen Durchschnittswert von 1.100 Euro und dem maximalen Wert von 1.825 Euro liegt dementsprechend eine Spanne von 725 Euro. Damit wird für Senior Manager aus der größten Umsatzklasse im Mittel ca. das 1,7-fache des Betrages berechnet, das für Berater in der kleinsten Klasse fakturiert wird.

Wiederum sind es die Mitarbeiter der Human-Resources-Beratungen, für die im Schnitt mit 1.500 Euro ein etwas geringer Betrag berechnet wird als für diejenigen der übrigen Beratungsschwerpunkte. Wie schon auf der Ebene der Partner beträgt die Spanne zwischen dem minimalen und maximalen Durchschnittswert 150 Euro, wobei Senior Manager aus den Strategieberatungen abermals mit 1.650 Euro den höchsten Betrag aufweisen.

**Ausgehend von den Umsatzklassen liegen bei den Managern die Tagessätze im Schnitt zwischen 950 Euro und 1.575 Euro. Betrachtet man die Beratungsbereiche, so liegt der geringste Mittelwert bei den IT-Beratungen.**

Auf der Ebene der Manager fällt zum ersten Mal auf einer Hierarchiestufe der Mittelwert unter 1.000 Euro. Mit durchschnittlich 950 Euro berechnen die kleinsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) etwas weniger als diesen Grenzwert, allerdings fakturieren alle übrigen Umsatzklassen im Schnitt einen Betrag, der darüber liegt. Wiederholt liegt der maximale Durchschnittswert bei den umsatzstärksten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz), die für ihre Mitarbeiter 1.575 Euro berechnen. Wie schon bei den Senior Managern liegt der größte Mittelwert ca. 1,7-fach über dem geringsten Mittelwert.

Wie zuvor erzielen Strategieberatungen beim Vergleich der Beratungsschwerpunkte den höchsten fakturierten Tagessatz. Dieser liegt mit durchschnittlich 1.525 Euro für ihre Manager um 225 Euro über dem Bereich mit dem niedrigsten fakturierten Tagessatz. Während auf den darüber liegenden Ebenen der kleinste Mittelwert jeweils bei den Human-Resources-Beratungen zu finden war, liegt dieser für die Manager nun bei den IT-Beratungen, welche für ihre Mitarbeiter im Schnitt 1.300 Euro berechnen.

**Auf der Hierarchiestufe der Senior Consultants werden für Mitarbeiter der größten Unternehmensklasse bzw. Mitarbeiter von Organisations- und Prozessberatungen die vergleichsweise höchsten Tagessätze berechnet.**

Auch für die Ebene der Senior Con-

Tabelle 3: Fakturierter Tagessatz nach Umsatzgröße in Euro, 2013, Mittelwert

		Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
	10%-Quantil	1.300	1.100	1.000	925	750	675
<b>Über 25 Mio. €</b>	Mittelwert	2.200	1.825	1.575	1.325	1.175	1.075
	90%-Quantil	3.750	3.200	2.575	2.225	1.900	1.650
	10%-Quantil	1.275	1.175	975	825	725	675
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	Mittelwert	1.900	1.650	1.500	1.275	1.125	975
	90%-Quantil	2.800	2.400	2.150	2.050	1.800	1.625
	10%-Quantil	1.000	1.075	900	875	725	625
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	Mittelwert	1.700	1.525	1.300	1.250	1.150	875
	90%-Quantil	2.750	2.400	2.100	2.050	1.875	1.575
	10%-Quantil	1.100	975	850	800	700	625
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	Mittelwert	1.700	1.525	1.250	1.175	1.175	850
	90%-Quantil	2.500	2.225	1.975	1.900	1.800	1.475
	10%-Quantil	1.000	925	875	825	725	575
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	Mittelwert	1.650	1.325	1.200	1.150	1.075	700
	90%-Quantil	2.500	2.175	2.000	1.925	1.650	1.075
	10%-Quantil	1.100	1.050	900	750	600	500
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	Mittelwert	1.600	1.375	1.150	1.025	900	725
	90%-Quantil	2.575	2.225	1.750	1.550	1.500	1.000
	10%-Quantil	800	775	725	675	550	400
<b>Unter 250.000 €</b>	Mittelwert	1.250	1.100	950	900	825	500
	90%-Quantil	1.925	1.650	1.575	1.375	1.250	775

sultants lässt sich – bezogen auf den Vergleich der Größenklassen – der anfangs beschriebene Trend ohne Einschränkungen aufzeigen. Das Maximum liegt mit durchschnittlich fakturierten 1.325 Euro bei den größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz). Das Minimum befindet sich 425 Euro darunter in der kleinsten Klasse (unter 250.000 Euro Jahresumsatz), die im Schnitt 900 Euro für ihre Mitarbeiter berechnen. Damit entspricht der maximale Durchschnitt dem ca. 1,5-fachen des geringsten Wertes.

Wiederum kann beobachtet werden, dass zwischen den fakturierten Tagessätzen der einzelnen Beratungsschwerpunkte eine absolute Spanne von 150 Euro liegt. Anzumerken ist jedoch, dass die verhältnismäßigen Unterschiede gleichzeitig anwachsen, da das allgemeine Niveau der Tagessätze mit tieferen Hierarchiestufen abnimmt. Für die Senior Consultants ist der höchste fakturierte Mittelwert nun nicht mehr bei den Strategieberatungen zu finden, wie dies noch bei den drei darüber liegenden Ebenen der Fall war, sondern mit 1.275 Euro bei den Organisations- und Prozessberatungen. Die im Schnitt geringsten Tagessätze weisen dagegen die IT-Beratungen sowie die Human-Resources-Beratungen

auf, welche beide einen Betrag von 1.125 Euro berechnen.

**Die Ebene der Consultants weist den verhältnismäßig kleinsten Unterschied zwischen den fakturierten Tagessätzen aller Umsatzklassen auf. Erneut werden von Organisations- und Prozessberatungen die höchsten Tagessätze berechnet.**

Auf der Hierarchiestufe der Consultants verringert sich die Spanne zwischen geringsten und höchsten Tagessätzen weiter und liegt nur noch bei 350 Euro. Insbesondere zwischen allen Klassen über 500.000 Euro Jahresumsatz sind mit 100 Euro Differenz nur geringfügige Unterschiede im Mittelwert festzustellen. Die mit 1.175 Euro höchsten Werte liegen hier nicht nur bei den größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz), sondern auch bei den Beratungen der mittelgroßen Umsatzklasse (500.000 bis 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz). Hingegen berechnen die kleinsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) mit durchschnittlich 825 Euro wiederum den geringsten Tagessatz im Vergleich der Umsatzklassen. Demnach weisen die größten Beratungen einen Schnitt auf, der dem ca. 1,4-fachen der kleinsten Unternehmensklasse entspricht. Dies repräsentiert gleichzeitig

das für alle Hierarchiestufen niedrigste Verhältnis.

Abermals zeigt es sich, dass bei Betrachtung der Tagessätze jeweils zwei Beratungsbereiche ähnliche Beträge fakturieren. Abgesehen von den beiden höchsten Hierarchiestufen (Partner und Senior Manager) sind dabei die Beträge in der Strategieberatungen mit denen der Organisations- und Prozessberatung sowie die Beträge der IT-Beratungen mit denen der Human-Resources-Beratungen durchwegs miteinander vergleichbar. Die Mittelwerte des erstgenannten Paares liegen jeweils signifikant über denen des zweiten. Für die Ebene der Consultants ergibt sich mit 1.100 Euro der höchste Betrag bei den Organisations- und Prozessberatungen, der niedrigste Betrag indessen bei den Human-Resources-Beratungen mit 875 Euro.

**Die für Analysten berechneten Tagessätze variieren im Vergleich aller Hierarchiestufen am stärksten. Hier lassen sich insbesondere zwischen den größten und kleinsten Unternehmen sowie zwischen Organisations- und Prozessberatungen und Human-Resources-Beratungen erhebliche Unterschiede feststellen.**

Bezogen auf die Ebene der Analysten

Tabelle 4: Fakturierter Tagessatz nach Beratungsschwerpunkt in Euro, 2013, Mittelwert

		Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
<b>Strategie</b>	10%-Quantil	1.000	975	900	850	700	650
	Mittelwert	1.800	1.650	1.525	1.250	1.050	950
	90%-Quantil	2.450	2.400	2.125	2.025	1.850	1.300
<b>Organisation/Prozess</b>	10%-Quantil	925	900	850	800	725	650
	Mittelwert	1.775	1.600	1.475	1.275	1.100	975
	90%-Quantil	2.400	2.300	2.000	1.925	1.800	1.325
<b>IT</b>	10%-Quantil	900	850	800	750	650	575
	Mittelwert	1.700	1.550	1.300	1.125	900	825
	90%-Quantil	2.100	2.025	1.825	1.700	1.650	1.100
<b>HR</b>	10%-Quantil	875	850	775	700	625	525
	Mittelwert	1.650	1.500	1.350	1.125	875	750
	90%-Quantil	2.050	1.975	1.850	1.725	1.650	925

lassen sich große Unterschiede zwischen einzelnen Umsatzklassen beobachten. Hier fakturieren insbesondere die umsatzschwächsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) einen signifikant niedrigeren Tagessatz als die umsatzstärksten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz). Der durchschnittliche Tagessatz der kleinsten Unternehmen liegt mit 500 Euro ganze 200 Euro unter dem zweitkleinsten Wert (500.000 bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz) und 575 Euro unter dem höchsten Mittelwert, der mit 1.075 Euro auch den einzigen Wert über der 1.000 Euro-Marke darstellt. Somit befinden sich die dem Kunden berechneten Tagessätze der größten Unternehmen 2,2-fach über denen der kleinsten Beratungen, was zudem dem größten Verhältnis für alle Hierarchiestufen gleichkommt.

Die Spanne zwischen den Mittelwerten der Beratungsbereiche beträgt auf Ebene der Analysten 200 Euro. Wie bereits bei den Hierarchiestufen der Consultants und Senior Consultants berechnen auch auf der Ebene der Analysten die Prozess- und Organisationsberatungen den mit 975 Euro

höchsten Tagessatz. Allerdings liegen die fakturierten Sätze der Strategieberatungen beinahe gleichauf. Dagegen befinden sich die Durchschnittswerte der übrigen Beratungsbereiche deutlich darunter und haben mit den 750 Euro der Human-Resources-Beratungen ihr Minimum. Ins Verhältnis gesetzt, bedeutet die absolute Spanne von 200 Euro auf dieser Ebene den für alle Hierarchiestufen größten Unterschied zwischen einzelnen Beratungsbereichen.

**Für einen Partner fakturieren die Unternehmen im Durchschnitt circa das Doppelte als für ihre Mitarbeiter auf der Stufe der Analysten.**

Betrachtet man die einzelnen Umsatzklassen und Beratungsbereiche im Querschnitt, so ergibt sich, dass die Partner im Schnitt in etwa mit dem doppelten Tagessatz als die Analysten fakturiert werden. Für die Umsatzklassen schwankt dieser Aufschlag zwischen 94% (2,5 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) und 150% (unter 250.000 Euro Jahresumsatz). Hinsichtlich der Beratungsklassen liegt die Spanne des Aufschlags zwischen

82% (Organisations- und Prozessberatung) und 120% (Human-Resources-Beratungen).

**Über alle Hierarchieebenen hinweg kam es zu einem Anstieg der fakturierten Tagessätze von 6,5 Prozent im Vergleich der Jahre 2011 und 2013.**

Der Vergleich der berechneten Tagessätze aus dem Jahr 2011 mit denen aus dem Jahr 2013 ergibt eine Steigerung um 6,5% über alle Hierarchieebenen hinweg. Dabei weist die Ebene der Senior Consultants mit 6,0% den geringsten, die Ebene der Consultants mit 7,1% den höchsten Anstieg auf. Stellt man die einzelnen Beratungsbereiche gegenüber, so stiegen die fakturierten Tagessätze mit 7,4% bzw. 7,2% am stärksten in den Strategieberatungen sowie Human-Resources-Beratungen an. Die Organisations- und Prozessberatungen berechneten in diesem Vergleich über zwei Jahre für ihre Leistungen einen um 6,3% höheren Tagessatz. Dagegen stiegen die fakturierten Sätze der IT-Beratungen mit 4,5% deutlich schwächer an als diejenigen der übrigen Beratungsbereiche.

# Höhe der Stundensätze

**Anmerkung: Die folgenden Angaben beziehen sich auf Netto-Stundensätze (d.h. ohne Nebenkosten und MwSt).**

Analog zu den Ergebnissen bei den Tagessätzen korrelieren auch die durchschnittlich fakturierten Stundensätze innerhalb jeder Umsatzklasse und jedem Beratungsbereich mit der Höhe der Hierarchiestufe. Auch hier berechnen die größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) auf jeder Hierarchiestufe die höchsten durchschnittlichen Stundensätze, hingegen fakturieren die Beratungen aus der kleinsten Umsatzklasse (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) jeweils den geringsten Betrag. Strategieberatungen sowie Organisations- und Prozessberatungen berechnen auf jeder Hierarchiestufe signifikant höhere Stundensätze als IT-Beratungen sowie Human-Resources-Beratungen. Im Allgemeinen wird ein Partner mit circa dem doppelten Betrag fakturiert als der entsprechende Analyst. Über alle Hierarchiestufen hinweg lag der Anstieg der fakturierten Stundensätze zwischen den Jahren 2011 und 2013 bei ca. 6,1 Prozent.

**Auf Basis der Umsatzklassen liegen die auf der Hierarchiestufe der Partner durchschnittlich fakturierten Stundensätze zwischen 160 Euro und 285 Euro. Dabei berechnen Strategieberatungen für die Leistungen ihrer Mitarbeiter circa 20 Prozent mehr als Human-Resources-Beratungen.**

Vergleicht man die Unternehmen nach Größenklassen, so zeigt sich hinsichtlich der fakturierten Stundensätze eine zu den Tagessätzen analoge Tendenz, d. h. die durchschnittlichen Stundensätze fallen umso höher aus, je größer der Jahresumsatz der Beratung ist. Auf der Hierarchiestufe der Partner lassen sich deutlich Unterschiede zwischen

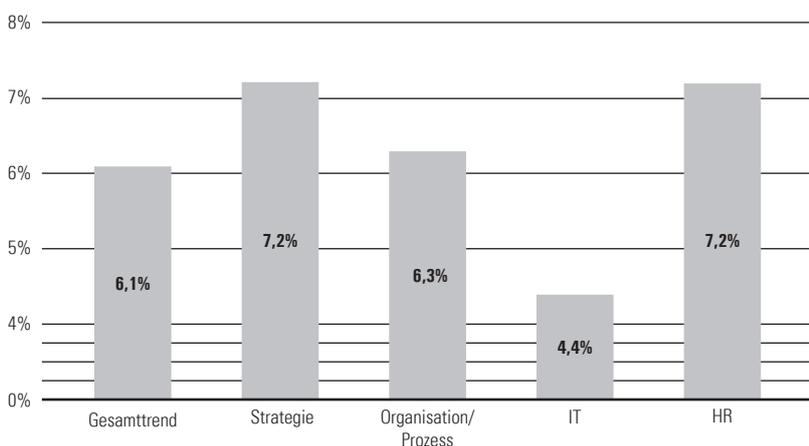
den einzelnen Klassen beobachten. Die größten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) berechnen für ihre Partner im Schnitt 285 Euro pro Stunde. Dieser Betrag liegt damit um 30 Euro über dem mit 255 Euro pro Stunde zweithöchsten Wert, welcher aus der direkt darunter liegenden Umsatzklasse entstammt (5 bis 25 Mio. Euro Jahresumsatz). Den geringsten durchschnittlich fakturierten Stundensatz weisen die kleinsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) mit 160 Euro pro Stunde aus. Somit berechnen die umsatzstärksten Beratungen für ihre Partner das 1,8-fache des Betrages der umsatzschwächsten Unternehmen.

Die Differenzen zwischen den einzelnen Beratungsbereichen fallen zwar moderat aus, jedoch liegen sie verhältnismäßig über den im Rahmen der Tagessätze festgestellten Unterschieden. Die Partner der von Strategieberatungen werden mit durchschnittlich 240 Euro pro Tag am höchsten fakturiert. Der Wert der Human-Resources-Beratungen liegt mit 200 Euro pro Stunde hierbei um 40 Euro tiefer. Prozentual beträgt der Unterschied demnach 20%, während er bei den fakturierten Tagessätzen noch bei knapp 10% lag.

**Unternehmen der höchsten Umsatzklasse (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) berechnen für ihre Senior Manager im Schnitt 225 Euro pro Stunde. Dieser Wert entspricht in etwa auch dem Betrag, der durchschnittlich von Strategieberatungen fakturiert wird.**

Mitarbeiter auf Ebene der Senior Manager werden von den größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) im Schnitt mit 225 Euro pro Stunde fakturiert. Die Spanne zwischen diesem maximalen Durchschnittswert und dem minimalen Wert von 150 Euro (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) liegt bei 75 Euro. Folglich wird für Senior Manager der größten Beratungen im Schnitt ca. das 1,5-fache des Stundensatzes berechnet,

Grafik 4: Veränderung des fakturierten Stundensatzes von 2011 auf 2013 nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



der für die Mitarbeiter der kleinsten Unternehmen berechnet wird. Beim Vergleich aller Hierarchiestufen fällt das Verhältnis zwischen minimalem und maximalem Durchschnittswert hier am kleinsten aus.

Auch auf dieser Hierarchiestufe werden die Mitarbeiter der Strategieberatungen mit dem höchsten Wert fakturiert. Die durchschnittlich 220 Euro pro Stunde liegen um 30 Euro über dem Betrag, den Human-Resources-Beratungen berechnen. Mit 190 Euro pro Stunde repräsentieren die letztgenannten Unternehmen auch das Minimum im Vergleich der Beratungsbereiche.

**Die kleinsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) fakturieren ihre Manager im Schnitt mit 115 Euro pro Stunde. Die Sätze der größeren Beratungen (ab 5 Mio. Euro**

**Jahresumsatz) liegen mit 195 Euro pro Stunde in etwa 70 Prozent darüber.**

Unternehmen aus den zwei oberen Umsatzklassen (ab 5 Mio. Euro Jahresumsatz) berechnen für die Mitarbeiter auf der Stufe der Manager mit durchschnittlich 195 Euro pro Stunde den höchsten Betrag. Die entsprechenden Werte für die nachfolgenden vier Umsatzklassen (zwischen 250.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) liegen mit 140 Euro bis 160 Euro pro Stunde relativ nahe beieinander. Das Mittel der kleinsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) fällt jedoch wiederholt erkennbar ab, da hier die Manager mit 115 Euro pro Stunde fakturiert werden. Die größeren Beratungen berechnen somit das 1,7-fache des Betrages der umsatzschwächten Unternehmen.

Hinsichtlich der Unterschiede zwischen

den Beratungsbereichen zeigt sich erneut, dass die Mittelwerte der Strategieberatungen und die der Organisations- und Prozessberatungen auf einem ähnlichen Niveau liegen. Die äquivalenten Stundensätze der IT-Beratungen und die der Human-Resources-Beratungen gleichen sich ebenfalls stark, liegen allerdings meist signifikant unter den Beträgen der beiden zuerst genannten Beratungsbereiche. Im Schnitt werden die Manager dabei mit 165 Euro (Human-Resources-Beratungen) bis 195 Euro pro Stunde (Strategieberatungen) fakturiert.

**Senior Consultants aus dem Bereich der IT-Beratungen werden mit dem vergleichsweise geringsten Betrag fakturiert. Dagegen liegt der höchste Wert abermals bei den Strategieberatungen.**

Die größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) berech-

Tabelle 5: Fakturierter Stundensatz nach Umsatzgröße in Euro, 2013, Mittelwert

		Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
<b>Über 25 Mio. €</b>	10%-Quantil	170	145	135	130	110	90
	Mittelwert	285	225	195	175	155	130
	90%-Quantil	435	380	310	265	240	210
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	10%-Quantil	150	150	125	115	105	80
	Mittelwert	255	215	195	160	140	120
	90%-Quantil	360	310	265	255	230	210
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	10%-Quantil	125	135	120	110	100	80
	Mittelwert	220	190	160	160	140	115
	90%-Quantil	350	295	250	235	225	190
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	10%-Quantil	130	130	110	100	95	80
	Mittelwert	225	195	150	145	140	105
	90%-Quantil	320	270	250	240	225	175
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	10%-Quantil	120	125	105	105	100	75
	Mittelwert	210	170	150	145	125	95
	90%-Quantil	315	275	240	230	200	140
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	10%-Quantil	125	130	110	105	90	70
	Mittelwert	200	170	140	135	115	100
	90%-Quantil	325	280	215	195	180	125
<b>Unter 250.000 €</b>	10%-Quantil	100	100	90	85	80	55
	Mittelwert	160	150	115	110	95	70
	90%-Quantil	245	205	195	180	165	110

nen für die Mitarbeiter auf Ebene der Senior Consultants durchschnittlich 175 Euro pro Stunde. Demgegenüber steht mit 110 Euro pro Stunde der Wert der kleinsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz). Die absolute Spanne fällt mit 65 Euro pro Stunde auf dieser Hierarchiestufe folglich kleiner aus als noch auf Ebene der Manager. Dabei ist besonders auffällig, dass die Differenz zwischen den durchschnittlich fakturierten Stundensätzen für Manager und Senior Consultants bei den umsatzschwächsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) lediglich bei 5 Euro liegt. Trotzdem befindet sich der maximale Durchschnitt noch ca. 1,5-fach über dem minimalen Durchschnitt.

IT-Beratungen berechnen für ihre Senior Consultants im Mittel 140 Euro pro Stunde. Während auf jeder anderen Stufe der geringste Betrag jeweils bei den Human-Resources-Beratungen zu finden ist, liegen diese hier durchschnittlich 5 Euro pro Stunde darüber. Dagegen fakturieren die Strategieberatungen mit im Schnitt 175 Euro pro Stunde erneut den höchsten Stundensatz.

**Die Spanne zwischen den durchschnittlich fakturierten Stundensätzen beträgt auf der Hierarchiestufe**

**der Consultants innerhalb der oberen vier Umsatzklassen (ab 1 Mio. Euro Jahresumsatz) lediglich 15 Euro pro Stunde.**

Auf der Hierarchiestufe der Consultants fällt zum ersten Mal ein durchschnittlich fakturierter Stundensatz unter 100 Euro. Die kleinsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) berechnen mit 95 Euro pro Stunde in etwa 60 Euro weniger als die größten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz). Weiterhin fakturieren Unternehmen aus gleich drei Umsatzklassen (zwischen 1 bis 25 Mio. Euro Jahresumsatz) mit 140 Euro pro Stunde einen Satz, der auf gleichem Niveau liegt. Im Vergleich der Umsatzklassen liegt der größte Mittelwert ca. 1,6-fach über dem geringsten Mittelwert.

Die bereits angesprochene Zweiteilung des Marktes nach Beratungsbereichen kann auch für die Ebene der Consultants bestätigt werden. Mit jeweils 145 Euro pro Stunde berechnen die Strategieberatungen sowie die Organisations- und Prozessberatungen mindestens 20 Euro mehr als die Unternehmen, die auf die Bereiche IT sowie Human-Resources spezialisiert sind.

**Auf der Hierarchiestufe der Analysten treten die größten Unterschiede**

**zwischen den einzelnen Umsatzklassen auf. Hier berechnen die größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) für die Leistungen ihrer Mitarbeiter fast 90 Prozent mehr als die kleinsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz).**

Der relative Unterschied zwischen den berechneten Stundensätzen ist auf Ebene der Analysten am größten. Mit 70 Euro pro Stunde fakturieren die umsatzschwächsten Beratungen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) ihre Mitarbeiter mit 25 Euro weniger als die Unternehmen der drittkleinsten Umsatzklasse (500.000 Euro bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz), die den nächstkleinsten Wert aufweisen. Die größten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) fakturieren ihre Analysten jedoch mit durchschnittlich 130 Euro pro Stunde und somit mit dem ca. 1,9-fachen der umsatzschwächsten Unternehmen.

Organisations- und Prozessberatungen berechnen für ihre Analysten im Schnitt 125 Euro pro Stunde und damit etwas mehr als die Strategieberatungen, welche durchschnittlich 5 Euro weniger berechnen. Demgegenüber fakturieren die Human-Resources-Beratungen mit 100 Euro pro Stunde ca. 20% weniger für die Leistungen ihrer

Tabelle 6: Fakturierter Stundensatz nach Beratungsschwerpunkt in Euro, 2013, Mittelwert

		Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
<b>Strategie</b>	10%-Quantil	135	125	115	105	90	80
	Mittelwert	240	220	195	175	145	120
	90%-Quantil	315	300	260	250	220	180
<b>Organisation/Prozess</b>	10%-Quantil	120	120	105	100	90	85
	Mittelwert	230	210	185	165	145	125
	90%-Quantil	300	285	245	235	225	180
<b>IT</b>	10%-Quantil	120	115	100	100	80	70
	Mittelwert	210	195	170	140	125	105
	90%-Quantil	250	240	230	210	200	125
<b>HR</b>	10%-Quantil	115	110	100	95	80	70
	Mittelwert	200	190	165	145	120	100
	90%-Quantil	255	240	235	220	195	115

Analysten als die Organisations- und Prozessberatungen.

**Ein Partner wird im Schnitt mit dem doppelten Betrag fakturiert als der Analyst aus der gleichen Umsatzklasse bzw. dem gleichen Beratungsbereich.**

Werden die einzelnen Umsatzklassen und Beratungsbereiche im Querschnitt analysiert, so zeigt sich, dass die Partner (wie auch schon bei den Tagessätzen) im Schnitt mit dem doppelten Stundensatz der Analysten fakturiert werden. Betrachtet man die Umsatzklassen, so schwankt der Aufschlag zwischen 91% (2,5 bis

5 Mio. Euro Jahresumsatz) und 129% (unter 250.000 Euro Jahresumsatz).

Bei den Beratungsklassen liegt diese Spanne zwischen 84% (Organisations- und Prozessberatung) und 100% (alle übrigen Beratungsbereiche).

**Die Steigerung der fakturierten Stundensätze betrug beim Vergleich der Geschäftsjahre 2011 und 2013 über alle Hierarchieebenen hinweg 6,1 Prozent.**

Werden die Stundensätze aus dem Geschäftsjahr 2011 mit denen des Jahres 2013 verglichen, so kann eine Erhöhung der Sätze um 6,1 % über alle Hierarchiestufen hinweg festgestellt

werden. Dieser liegt etwas niedriger als der entsprechende Wert der Tagessätze (6,5%), was auf den verstärkten Einfluss der IT-Beratungen zurückzuführen ist, die ihre Projekte im Verhältnis häufiger auch stundenbasiert abrechnen. Beim Vergleich der Hierarchiestufen ergibt sich nur eine geringe Spanne von 0,5%, jedoch weisen die einzelnen Beratungen erhebliche Differenzen auf. Mit einer Steigerung der fakturierten Stundensätze von über 7% liegen die Strategieberatungen sowie die Human-Resources-Beratungen deutlich über den IT-Beratungen, welche ihre Stundensätze nur um 4,4% erhöhten.

Tendenziell liegt der Wert des kalkulatorischen Multiplikators bei IT-Beratungen unter denen anderer Beratungsbereiche. Weiterhin wird der Aufschlag, mit dem die Beratungen den jeweiligen Honorarsatz im Vergleich zu den Personalkosten kalkulieren mit abnehmender Hierarchiestufe größer. Über alle Hierarchiestufen und Umsatzklassen hinweg lag die Auslastung der fest angestellten Berater im Geschäftsjahr 2012 bei etwas über 70 Prozent. Dabei sind die Werte für die Ebenen der Partner und Senior Manager insbesondere in größeren Umsatzklassen unterdurchschnittlich. Dies kann jedoch dadurch erklärt werden, dass diese Mitarbeiter auch verstärkt mit anderen Aufgaben (z. B. Projektakquise) betraut sind.

Der durchschnittliche kalkulatorische Multiplikator gibt an, wie die Beratertage im Verhältnis zu den Personalkosten verkauft werden. Hierbei werden nur die Angaben für fest angestellte Mitarbeiter berücksichtigt sowie eine Unterscheidung nach Hierarchiestufe vorgenommen. Rechenbeispiel: Personalkosten pro Tag 500 Euro x Multiplikator 3,0 = Tagessatz 1.500 Euro.

**Tendenziell liegt der kalkulatorische Multiplikator bei IT-Beratungen unter den Vergleichswerten der übrigen Beratungsbereiche.**

Betrachtet man die Ergebnisse der einzelnen Hierarchiestufen auf Basis der Umsatzklassen, so lässt sich kein einheitliches Bild erkennen. Die Spanne zwischen dem durchschnittlich höchsten und dem niedrigsten

Multiplikator erreicht auf den Ebenen der Partner und der Analysten mit 0,5 ihren höchsten Wert. Die geringste Differenz ergibt sich auf der Hierarchiestufe der Senior Consultants. Hier liegen nur zwei Zehntel zwischen den Maximalwerten.

Differenziert man die Resultate nach den Beratungsbereichen der Unternehmen, so ergeben sich größere Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen als beim Vergleich der Umsatzklassen. Dies lässt sich jedoch auf die Angaben der IT-Beratungen zurückführen, deren Ergebnisse auf jeder Hierarchiestufe das Minimum bilden. Während die Werte der übrigen Bereiche auf allen Ebenen sehr eng beieinander liegen (Ausnahme: Manager), weisen die IT-Beratungen Werte

auf, welche sich weitere zwei bis vier Zehntel unter dem zweitniedrigsten Multiplikator befinden. Somit kann konstatiert werden, dass IT-Beratungen die Personalkosten ihrer Mitarbeiter mit einem geringeren durchschnittlichen Aufschlag belegen, als dies bei anderen Unternehmen der Fall ist.

**Je höher die Hierarchiestufe des Mitarbeiters ist, desto geringer fällt der Aufschlag aus, mit dem die Beratungen den jeweiligen Honorarsatz im Vergleich zu den Personalkosten kalkulieren.**

Zwischen den verschiedenen Hierarchiestufen lässt sich allerdings der klare Trend erkennen, dass der kalkulatorische Multiplikator mit abnehmender Hierarchiestufe größer wird. Beispielsweise liegt der Wert

Tabelle 7: Durchschnittlicher kalkulatorischer Multiplikator (Honorare versus Personalkosten) nach Umsatzgröße, 2012, Mittelwert

	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
Über 25 Mio. €	3,0	3,4	3,5	3,6	3,7	4,3
5 Mio. bis 25 Mio. €	2,8	3,1	3,3	3,6	3,8	3,9
2,5 Mio. bis 5 Mio. €	2,6	3,0	3,3	3,7	3,9	3,9
1 Mio. bis 2,5 Mio. €	2,7	3,0	3,2	3,5	4,0	4,0
500.000 bis 1 Mio. €	2,8	3,3	3,3	3,7	4,1	4,2
250.000 bis 500.000 €	3,1	3,3	3,2	3,6	3,9	4,0
Unter 250.000 €	3,0	3,1	3,2	3,5	3,7	3,8

Tabelle 8: Durchschnittlicher kalkulatorischer Multiplikator (Honorare versus Personalkosten) nach Beratungsschwerpunkt, 2012, Mittelwert

	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
<b>Strategie</b>	2,9	3,2	3,3	3,6	4,0	4,3
<b>Organisation/Prozess</b>	2,8	3,2	3,1	3,7	3,9	4,1
<b>IT</b>	2,6	2,8	2,9	3,3	3,7	3,8
<b>HR</b>	2,8	3,4	3,6	3,8	4,0	4,0

des Multiplikators bei den Partnern in etwa bei 2,8 und nimmt für jede Ebene der Mitarbeiter zu, so dass bei den Analysten ein Wert von circa 4,1 erreicht wird. Prozentual ausgedrückt bedeutet dies, dass die Beratungen auf die Personalkosten, welche durch ihre Partner entstehen, durchschnittlich 180% aufschlagen. Auf der Hierarchiestufe der Analysten beträgt dieser Aufschlag in etwa 310%.

**Im Schnitt liegt die Auslastung der Partner zwischen 42 und 72 Prozent. Damit haben sie die geringste Auslastung aller Hierarchiestufen, was jedoch durch die Übernahme weiterer Aufgaben begründet ist.**

Die durchschnittliche Auslastung der Partner (d. h. das Verhältnis fakturierter zu fakturierbaren Tagen) lag im Geschäftsjahr 2012 je nach Umsatzklasse zwischen 42% und 72%. Insbesondere die Partner größerer Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) kamen auf eine vergleichsweise geringe Auslastung, was allerdings nicht sonderlich

verwunderlich ist, da Partner kleinerer Beratungen öfters operativ eingebunden sind als Partner größerer Beratungen, die auch verstärkt mit anderen Aufgaben betraut sind.

Auf die gleiche Weise lassen sich auch die Unterschiede zwischen den einzelnen Beratungsbereichen erklären. Hier liegt die Auslastung der Partner der Human-Resources-Beratungen mit 68% beispielsweise mehr als 10% über der durchschnittlichen Auslastung der Partner der IT-Beratungen. Allerdings gibt es am Markt verhältnismäßig weniger Beratungen mit dem Schwerpunkt Human Resources, die eine Größe von über 5 Mio. Euro Jahresumsatz erreichen.

**Senior Manager der größten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) kommen auf eine geringere Auslastung als die entsprechenden Mitarbeiter anderer Umsatzklassen, was auch durch die hier verstärkte Übernahme weiterer Aufgaben begründet ist.**

Die Spanne der Auslastung auf Ebene der Senior Manager liegt zwischen

58% bis 77% und fällt damit immer noch vergleichsweise hoch aus. In diesem Zusammenhang unterscheiden sich insbesondere die Werte der Mitarbeiter der größten Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) von den restlichen Umsatzklassen. Dies lässt sich erneut durch die verstärkte Übernahme weiterer Aufgaben im Unternehmen erklären (bspw. Akquisetätigkeit). Die Differenz zwischen den übrigen Umsatzklassen beträgt dagegen nur maximal 8% und kann folglich als gering eingestuft werden.

Zwischen den einzelnen Beratungsbereichen kommt es auf der Ebene der Senior Manager zu den größten Unterschieden beim Vergleich der Hierarchiestufen. Die Auslastung der Senior Manager der Strategieberatungen beträgt hier 60% und damit etwa 10% unter den Werten der Organisations- und Prozessberatungen sowie IT-Beratungen, welche ihrerseits weitere 5% unter der Auslastung der Human-Resources-Beratungen liegen.

**Im Schnitt liegt die Auslastung der Manager der Strategieberatungen**

Tabelle 9: Auslastung der fest angestellten Berater (fakturierte versus fakturierbare Tage) nach Umsatzgröße in Prozent, 2012, Mittelwert

	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
<b>Über 25 Mio. €</b>	42%	58%	71%	75%	76%	74%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	53%	69%	76%	80%	77%	71%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	69%	77%	80%	80%	77%	77%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	69%	71%	80%	82%	71%	73%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	68%	73%	72%	71%	71%	67%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	71%	77%	75%	76%	71%	70%
<b>Unter 250.000 €</b>	72%	75%	79%	73%	74%	68%

Tabelle 10: Auslastung der fest angestellten Berater (fakturierte versus fakturierbare Tage) nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, 2012, Mittelwert

	Partner	Senior Manager	Manager	Senior Consultant	Consultant	Analyst
<b>Strategie</b>	59%	60%	80%	79%	70%	75%
<b>Organisation/Prozess</b>	63%	69%	72%	78%	74%	68%
<b>IT</b>	57%	70%	74%	79%	79%	70%
<b>HR</b>	68%	75%	71%	75%	71%	72%

### über den entsprechenden Werten der übrigen Beratungsbereiche.

Manager haben in fast jeder Umsatzklasse eine verhältnismäßig hohe durchschnittliche Auslastung. Weiterhin können auch nur geringfügige Unterschiede zwischen den einzelnen Klassen festgestellt werden. Die geringste Auslastung liegt mit 71% erneut bei den größten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz), allerdings nur wenige Prozent unter dem mit 80% höchsten Wert derjenigen Umsatzklassen, die zwischen 1 und 5 Mio. Euro Jahresumsatz liegen.

Während auf Stufe der Senior Manager noch die Mitarbeiter der Strategieberatungen auf die geringste und die Mitarbeiter der Human-Resources-Beratungen auf die höchste Auslastung kamen, lässt sich für die Ebene der Manager das exakte Gegenteil konstatieren. Mit im Mittel 80% liegt die Auslastung der Manager in der Strategieberatung um 9% höher als diejenige der Mitarbeiter der Human-Resources-Beratungen.

**Die Auslastung der Senior Consultants ist als vergleichsweise hoch einzustufen. Dabei sind weder zwischen den einzelnen Umsatzklassen noch zwischen den einzelnen Beratungsbereichen signifikante Unterschiede zu beobachten.**

Die Ergebnisse für die Hierarchiestufe der Senior Consultants unterscheiden sich nur gering von denen der Manager. Die Spanne zwischen niedrigster und höchster Auslastung liegt erneut bei 9%, wobei der minimale Wert diesmal allerdings nicht bei den größten

Unternehmen liegt, sondern bei einer mittelgroßen Umsatzklasse (500.000 bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz). Über alle Größenklassen hinweg kann die durchschnittliche Auslastung der Mitarbeiter auf dieser Stufe gleichwohl als verhältnismäßig hoch bezeichnet werden.

Noch geringer fallen die Differenzen zwischen den Beratungsbereichen aus. Alle Resultate liegen zwischen einer Auslastung von 75% bis 79% und somit kann an dieser Stelle schwerlich von bedeutenden Unterschieden gesprochen werden.

**Die durchschnittliche Auslastung auf der Hierarchiestufe der Consultants lag etwas unter der Auslastung, die auf den Stufen der Senior Consultants und Managern erzielt wurde.**

Ogleich die geringsten Unterschiede zwischen den Beratungsbereichen auf Ebene der Senior Consultants festgestellt werden konnten, so liegen diese beim Vergleich der Umsatzklassen innerhalb der Stufe der Consultants. Die Differenz zwischen den minimalen und maximalen Mittelwerten beträgt lediglich 6%, wobei sich das allgemeine Niveau der Auslastung auf dieser Stufe unter der Auslastung auf den beiden darüber liegenden Hierarchiestufen befindet.

Werden die Werte der einzelnen Beratungsbereiche gegenüber gestellt, so sind die Unterschiede ebenfalls als moderat zu bezeichnen. Die IT-Beratungen verzeichneten im Geschäftsjahr 2012 eine durchschnittliche Auslastung von 79% für ihre Consultants und

somit einen um 9% höheren Wert als die Strategieberatungen, welche die geringste Auslastung hatten.

**Auf Basis der Umsatzklassen lag die Spanne der Auslastung auf Ebene der Analysten zwischen durchschnittlich 67 Prozent und 77 Prozent.**

Werden alle Hierarchiestufen miteinander verglichen, so kann festgehalten werden, dass auf der Ebene der Analysten im Schnitt nur eine geringe Auslastung realisiert wurde. So fallen die Mittelwerte einiger Umsatzklassen hier auf Werte unter 70%, welche zuvor nur auf denen Stufen der Partner und Senior Manager auftraten. Allerdings weist diese Stufe eine Spanne von 10% auf, so dass einige Größenklassen (bspw. 2,5 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) auch Werte verzeichnen, die sich nur geringfügig unter den darüber liegenden Hierarchiestufen befinden.

Die höchste Auslastung der Beratungsbereiche konnten die Strategieberatungen mit 75% erzielen. Dagegen lag der geringste Wert bei den Organisations- und Prozessberatungen, die ihre Analysten durchschnittlich mit 68% auslasten konnten.

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seite 38.

Die Mehrheit der Beratungen differenzieren ihre Honorare aufgrund kundenseitiger Faktoren. Diese Faktoren beziehen sich zumeist auf die Größe des Kunden und auf die Frage, ob bereits regelmäßige Geschäftsbeziehungen mit dem Kunden bestehen. Aber auch weitere Einflussgrößen wie bspw. Branchenzugehörigkeit, Projektvolumen oder strategische Bedeutung des Kunden sind relevant. Ein Drittel der Beratungen berücksichtigen beim angebotenen Honorarsatz auch weitere Faktoren als nur die Hierarchiestufe der eingesetzten Mitarbeiter. Hier spielen die speziellen Fach- oder Branchenkenntnisse des Mitarbeiters insbesondere bei IT-Beratungen eine sehr wichtige Rolle.

**Über 80 Prozent aller Beratungen differenzieren ihre Honorare aufgrund kundenseitiger Faktoren.**

Mit 82% aller Beratungen nimmt die klare Mehrheit der Unternehmen im Gesamtmarkt hinsichtlich angebotener Honorarsätze (bzw. Festpreisangebote) eine Differenzierung vor. Dabei können in Bezug auf die verschiedenen Größenklassen keine nennenswerten Unterschiede festgestellt werden. Auch die Ergebnisse der Beratungsbereiche liegen alle auf einem ähnlichen Niveau, einzig die Strategieberatungen fallen etwas ab.

**Die Kundengröße ist für die Hälfte der Unternehmen ein Differenzierungsfaktor.**

Etwas mehr als die Hälfte aller Unternehmen passen ihre Honorare an die Größe des Kunden an. Dies gilt insbesondere für kleinere Beratungen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz), bei denen knapp 60% eine solche Unterscheidung vornehmen. Zwischen den einzelnen Beratungsschwerpunkten ergeben sich allerdings erneut nur marginale Unterschiede.

**Ob es sich beim potentiellen Kunden um einen Neukunden oder Bestandskunden handelt, hat für über 60 Prozent der Beratungen einen Einfluss auf die Honorarhöhe.**

Drei von fünf Beratungen differenzieren ihre angebotenen Honorarsätze je nachdem ob es sich beim potentiellen

Kunden um einen Neu- oder Bestandskunden handelt. Auch für größere Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) ist dies ein wichtiger Faktor, allerdings wird er hier von der Hälfte der Beratungen angewandt und somit von über 10% weniger Unternehmen als in den umsatzschwächeren Klassen. Genau zwei Drittel der Beratungen mit dem Schwerpunkt IT sowie Human Resources lassen die erwähnte Unterscheidung in ihre gewählte Honorarhöhe einfließen. Damit ist dieser Faktor hier etwas verbreiteter als bei den Organisations- und Prozessberatungen sowie den Strategieberatungen, die 7% bzw. 12% geringere Werte aufweisen.

**Für knapp zwei Drittel der Unterneh-**

Tabelle 11: Differenzierungsfaktoren für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Ja, Differenzierung erfolgt	Falls ja: Differenzierung nach ...		
		Kundengröße	Bestands- vs. Neukunden	sonstigen Gründen
<b>Gesamtmarkt</b>	82%	53%	61%	63%
<b>Größere Unternehmen</b>	82%	45%	50%	77%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	84%	45%	63%	63%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	82%	57%	61%	62%
<b>Strategie</b>	77%	50%	55%	62%
<b>Organisation/Prozess</b>	83%	52%	60%	64%
<b>IT</b>	86%	52%	67%	60%
<b>HR</b>	87%	55%	67%	75%

**men gibt es noch weitere Gründe, die zu einer Differenzierung der Honorare führen können.**

Ebenfalls über 60% der Unternehmen lassen weitere Differenzierungsgründe einfließen. Dies gilt einerseits besonders für größere Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) und andererseits für Human-Resources-Beratungen, bei denen 77% bzw. 75% der jeweiligen Unternehmen (auch) andere Faktoren als die bereits beschriebenen heranziehen. Im Folgenden sollen die sonstigen Gründe, die von den befragten Unternehmen am häufigsten angeführt wurden, kurz erläutert werden.

**Inhaltliche Ausgestaltung**, d. h. es wird je nach Komplexität des Beratungsthemas differenziert. Hier fließen auch Aspekte wie der Schwierigkeitsgrad des Projektes oder die Spezifität der benötigten Kompetenz ein. Tendenz: Für komplexe Projekte werden höhere Honorarsätze angeboten.

**Größe des Auftragsvolumens**, d. h. es wird nach Projektumfang unterschieden. Einflussgrößen sind hierbei u. a. auch der erzielte Umsatz, die abgenommene Anzahl der Manntage und die Dauer des Projektes. Tendenz: Projekte mit großem Umfang senken die Honorarsätze (Mengenrabatt).

**Branchenzugehörigkeit**, d. h. Kunden

aus verschiedenen Branchen bekommen unterschiedliche Honorare angeboten. Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch, ob es sich um einen Kunden aus der Privatwirtschaft oder der öffentlichen Hand handelt. Tendenz: Unternehmen der öffentlichen Hand werden geringere Honorarsätze berechnet als Unternehmen aus der Privatwirtschaft.

**Wettbewerbssituation**, d. h. es wird dahingehend differenziert, ob in der spezifischen Situation eine hohe oder geringe Wettbewerbsintensität seitens der Mitbewerber herrscht. Tendenz: Bei stärkerem Wettbewerb werden (sofern sinnvoll) niedrigere Honorarsätze angeboten.

**Bedeutung des Kunden**, d. h. es fließen Überlegungen zur strategischen Bedeutung des jeweiligen Kunden mit ein. Dies kann bedeuten, dass der Kunde hinsichtlich des Potentials für Folgeaufträge bewertet wird. Weiterhin sind die Attraktivität des jeweiligen Marktes bzw. Segmentes wichtig, sowie ob es sich um einen potentiell interessanten Referenzkunden handelt. Tendenz: Kunden mit hoher strategischer Bedeutung erhalten geringere Honorarsätze.

**Liquidität bzw. Zahlungsfähigkeit**, d. h. es wird bezüglich der Finanzlage des Kunden differenziert. Einflussgrö-

ßen können dabei das Vorhandensein von Budgetengpässen oder die Klassifizierung als gemeinnütziges bzw. gewinnorientiertes Unternehmen sein. Des Weiteren können auch geografische Unterschiede sowie das Alter des Unternehmens (Unternehmensgründung vs. bestehendes Unternehmen) relevant sein. Tendenz: Unternehmen mit geringer Zahlungsfähigkeit erhalten günstigere Sätze.

**Kundenhistorie**, d. h. es wird danach unterschieden, welche bisherigen Erfahrungen mit dem jeweiligen Kunden vorliegen. Tendenz: Reibungslose und gute Zusammenarbeit in vergangenen Projekten führen zu niedrigeren Honorarsätzen.

**Ein Drittel der Unternehmen berücksichtigt beim angebotenen Honorarsatz auch andere Faktoren als nur die Hierarchiestufe der eingesetzten Berater.**

Der dem Kunden angebotene Honorarsatz (Tages-/Stundensatz bzw. Festpreis) kann neben der Hierarchiestufe der im Projekt tätigen Mitarbeiter auch von weiteren Faktoren sein. Im Gesamtmarkt berücksichtigt knapp ein Drittel der Beratungen (auch) sonstige Faktoren, wobei es innerhalb der umsatzstarken Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) sogar fast

Tabelle 12: Differenzierungsfaktoren bei gleicher Hierarchiestufe der eingesetzten Mitarbeiter für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Ja, Differenzierung erfolgt	Falls ja: Differenzierung ist abhängig von ...		
		der Berufserfahrung des Mitarbeiters	speziellen Fach-/Branchenkennnissen des Mitarbeiters	sonstigen Faktoren
<b>Gesamtmarkt</b>	32%	73%	79%	11%
<b>Größere Unternehmen</b>	48%	81%	81%	15%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	35%	73%	79%	11%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	30%	71%	78%	10%
<b>Strategie</b>	24%	79%	70%	14%
<b>Organisation/Prozess</b>	33%	73%	79%	11%
<b>IT</b>	60%	83%	95%	7%
<b>HR</b>	24%	50%	87%	16%

jede zweite Beratung ist. Auffällig ist weiterhin, dass mit 60% in etwa doppelt so viele Unternehmen mit dem Schwerpunkt IT eine weitere Differenzierung vornehmen als Beratungen aus den übrigen Bereichen.

**Die Berufserfahrung des Mitarbeiters spielt für Human-Resources-Beratungen eine geringere Rolle als für Beratungen aus anderen Bereichen.**

Die Berufserfahrung des Mitarbeiters ist für 73% der Unternehmen, die nicht ausschließlich nach Hierarchiestufe differenzieren, relevant. Dies gilt für größere Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) etwas stärker als für andere Umsatzklassen. Jedoch fallen die Unterschiede hier nicht so gravierend aus wie beim Vergleich der Beratungsbereiche. Hier liegt der Wert der Human-Resources mit 50%

signifikant unter den Angaben der übrigen Bereiche.

**Spezielle Fach- oder Branchenkenntnisse der Mitarbeiter sind für fast 60 Prozent aller am Markt aktiven IT-Beratungen ein Faktor bei der Festsetzung des angebotenen Honorars.**

Sofern sie eine weitere Differenzierung vornehmen, berücksichtigen knapp 80% der Unternehmen spezielle Fach- oder Branchenkenntnisse der Mitarbeiter. Dabei sind die Unterschiede zwischen den Umsatzklassen zu vernachlässigen, allerdings fallen sie je nach Beratungsschwerpunkt beträchtlich aus. Die hier von den IT-Beratungen angegebenen 95% bedeuten, dass 57% aller am Markt aktiven IT-Beratungen die speziellen Fach- oder Branchenkenntnisse der Mitarbeiter in die angebotenen Honorarsätze

einfließen lassen. Bei den Strategieberatungen liegt der entsprechende Wert beispielsweise nur bei knapp 17%.

**Ob ein Berater dem Kunden schon durch bereits durchgeführte Projekte bekannt ist, kann auch Auswirkungen auf die Höhe des angebotenen Honorarsatzes haben.**

Neben diesen beiden Faktoren werden von den Unternehmen noch weitere Einflussgrößen genannt. Diese haben aber für den Gesamtmarkt nur eine geringe Bedeutung, da sie von lediglich 4% aller Beratungen (auch) in Betracht gezogen werden. Die am häufigsten genannten Gründe waren dabei die Bekanntheit des jeweiligen Beraters beim Kunden (bei Folgeprojekten) und das aktuelle Niveau der Auslastung der Mitarbeiter einer bestimmten Hierarchiestufe.

# Veränderung der Beratungshonorare 2014

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seite 39.

Insgesamt erwarten die Unternehmen für das Jahr 2014 einen Anstieg ihrer Beratungshonorare von einem Prozent. Während dieser Wert in den Beratungsbereichen Strategie sowie Organisation und Prozess leicht überschritten wird, gehen insbesondere die Human-Resources-Beratungen von einem tendenziell stagnierenden Honorarniveau aus. Mit Ausnahme der Unternehmen des IT-Beratungsmarktes gehen die größeren Unternehmen vergleichsweise häufiger von steigenden Beratungshonoraren aus.

**Die Unternehmen erwarten für 2014 nur eine geringfügige Steigerung der Beratungshonorare von einem Prozent im Gesamtmarkt. Dabei werden mit 1,2 Prozent bzw. 1,3 Prozent die höchsten Zuwächse bei den Strategieberatungen sowie Organisations- und Prozessberatungen antizipiert. Für die IT-Beratungen wird lediglich ein Anstieg um 0,5 Prozent erwartet, während die Beratungshonorare der Human-Resources-Beratungen mit einer Zunahme von 0,1 Prozent fast stagnieren.**

Für den Markt der jeweiligen Beratungsbereiche rechnen jeweils circa ein Drittel der Unternehmen mit steigenden Beratungshonoraren. Dagegen erwartet in etwa jede zehnte Strategie- bzw. Organisations- und Prozessberatung fallende Honorare für das Jahr 2014. Die IT-Beratungen und

Human-Resources-Beratungen gehen indes von einer leicht angespannten Situation aus, da hier circa jedes fünfte Unternehmen mit fallenden Honoraren für ihre Leistungen rechnet. In allen Beratungsbereichen überwiegen jedoch die Unternehmen, die von Beratungshonoraren ausgehen, welche in etwa auf dem Niveau von 2013 verbleiben werden.

**Mit Ausnahme der IT-Beratungen gehen in jedem Beratungsbereich die größeren Unternehmen häufiger von steigenden Beratungshonoraren aus.**

Beim Vergleich der Umsatzklassen zeigt sich, dass mit Ausnahme des IT-Marktes innerhalb jedes Beratungsmarktes die Tendenz zu erkennen ist, dass größere Beratungen eher von steigenden Beratungshonoraren ausgehen als kleinere Unterneh-

men. So erwarten 41% bis 53% der größeren Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) in diesen Bereichen für das Jahr 2014 steigende Honorare. Für Unternehmen mittlerer Größe (500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) liegen diese Werte in einer Spanne zwischen 35% und 43% und bei den kleineren Beratungen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) zwischen 23% und 32%. Jedoch verläuft dieser Trend bei den IT-Beratungen genau entgegengesetzt. Hier erwarten nur 27% bzw. 28% der größeren und mittelgroßen Unternehmen steigende Beratungshonorare. Hingegen rechnen 37% der kleineren Beratungen mit einem Anstieg. Des Weiteren antizipieren mit 44% auffallend viele größere IT-Beratungen ein fallendes Honorarniveau in ihrem Markt.

Tabelle 13: Prognostizierte Entwicklung der Tagessätze bzw. Beratungshonorare bis Ende 2014 nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Strategie		Organisation/Prozess		IT		HR	
	fallen	steigen	fallen	steigen	fallen	steigen	fallen	steigen
<b>Gesamtmarkt</b>	8%	34%	11%	33%	20%	35%	17%	27%
<b>Größere Unternehmen</b>	14%	53%	19%	47%	44%	27%	7%	41%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	8%	43%	7%	35%	19%	28%	16%	35%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	9%	30%	12%	32%	20%	37%	19%	23%

Anmerkung:  
Der jeweils auf 100% fehlende Anteil der befragten Unternehmen rechnet mit gleichbleibenden Tagessätzen bzw. Beratungshonoraren.

# Honorarmodelle und -findung

## Honorarmodelle

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seite 39.

Im Laufe des Geschäftsjahres 2012 wurden – bis auf einen kleinen Teil von 5% – alle Projekte entweder über ein Zeithonorar nach Aufwand oder über einen vereinbarten Festpreis abgerechnet. Ein festpreisbasiertes Honorarmodell kommt dabei besonders oft bei Projekten größerer Unternehmen sowie Strategieberatungen zur Anwendung. Wert- oder erfolgsbasierte Modelle haben für IT-Beratungen sowie Human-Resources-Beratungen nahezu keine Relevanz.

**Im Geschäftsjahr 2012 wurden 95% aller Beratungsprojekte im Gesamtmarkt über ein Zeithonorar nach Aufwand bzw. über einen vereinbarten Festpreis abgerechnet.**

Im Jahr 2012 wurden im Gesamtmarkt mit 70% knapp mehr als zwei Drittel aller Projekte über ein Zeithonorar nach Aufwand (bspw. Stunden- oder Tagessätze) abgerechnet. Das im Beratungsmarkt am zweithäufigsten angewandte Honorarmodell war ein vereinbarter Festpreis für das jeweilige Projekt. Ein Viertel aller Projekte im Jahr 2012 wurden auf diese Weise abgerechnet. Ein wert- bzw. erfolgsbasiertes Modell wurde hingegen nur im Rahmen von 4% der Beratungsprojekte vereinbart. Weitere mögliche Honorarmodelle wurden lediglich in ca. 1% aller Fälle angewandt, d. h. sie sind für den Gesamtmarkt als unüblich einzustufen. Der Vergleich der Ergebnisse des Jahres 2011 mit denen des Jahres 2012 ergibt sowohl für eine Betrachtung nach Umsatzklassen als auch eine Betrachtung nach Beratungsbereiche nur marginale Unterschiede.

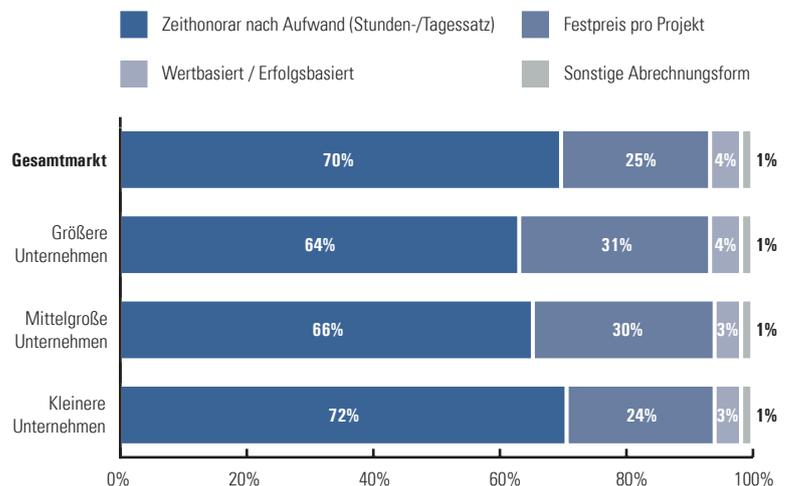
**Für alle Umsatzklassen ist das Zeithonorar das am häufigsten verwendete Honorarmodell. Jedoch kommt die Abrechnung über einen Festpreis tendenziell öfters vor, je größer das Unternehmen ist.**

Beim Vergleich der Umsatzklassen lässt sich die Tendenz erkennen, dass es bei Projekten, die von kleineren Unternehmen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) durchgeführt werden, öfters zu einer Abrechnung über ein Zeithonorar kommt. Hier wurden 71% aller Projekte über dieses Honorarmodell abgerechnet. Die entsprechenden Werte für mittelgroße Unternehmen (500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) und größere Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) liegen mit 66% bzw. 64% jeweils darunter, wobei die Differenzen nicht sehr stark ausgeprägt sind. Umgekehrt verhält es

sich in Bezug auf das Honorarmodell Festpreis. Bei 31% aller Projekte, die von größeren Beratungen durchgeführt wurden, kam dieses Modell zum Einsatz. Dagegen griffen nur 24% der kleineren Unternehmen auf die Möglichkeit zurück, einen Festpreis zu vereinbaren. Wert- bzw. erfolgsbasierte Modelle sowie sonstige Modelle wurden in allen Umsatzklassen vergleichbar selten eingesetzt.

**Im Verhältnis kommt ein festpreisbasiertes Honorarmodell am häufigsten bei Projekten der Strategieberatungen zur Anwendung. Hingegen**

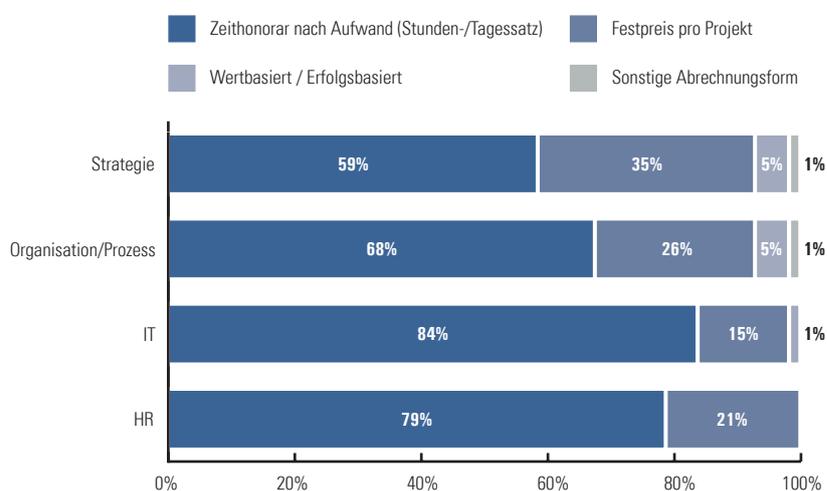
Grafik 5: Abrechnungsformen nach Umsatzgröße in Prozent, 2012, Mittelwert



### verwenden IT-Beratungen besonders häufig ein zeitbasiertes Modell.

Werden die Ergebnisse der einzelnen Beratungsbereiche gegenübergestellt, so ergeben sich signifikante Unterschiede. Dabei sind insbesondere die Differenzen zwischen Strategieberatungen und IT-Beratungen auffällig. Zwar wurden 2012 durch die Strategieberatungen knapp sechs von zehn Projekten über den Zeitaufwand abgerechnet, allerdings liegt dieser Wert deutlich unter den Ergebnissen für die Organisations- und Prozessberatungen (68%) sowie die Human-Resources-Beratung (79%). Am häufigsten kam das zeitbasierte Modell innerhalb der IT-Beratungen zur Anwendung, bei denen 84% aller Projekte auf diese Weise abgerechnet wurden. Erneut drehen sich die Ergebnisse beim Blick auf das festpreisbasierte Honorarmodell. Bei über einem Drittel aller Projekte der Strategieberatungen wurde mit dem Kunden ein Festpreis vereinbart. Somit wurde dieses Modell bei den Strategie-

Grifik 6: Abrechnungsformen nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, 2012, Mittelwert



beratungen im Verhältnis mehr als doppelt so oft eingesetzt als bei den IT-Beratungen, bei denen nur 15% der Projekte festpreisbasiert abgerechnet wurden. Interessant ist weiterhin, dass wert- oder erfolgsbasierte Honorarmodelle bei jeweils 5% der Projekte

der Strategieberatungen sowie der Organisations- und Prozessberatungen zur Anwendung kamen. Derweil hatte dieses Modell für IT-Beratungen sowie Human-Resources-Beratungen im Geschäftsjahr 2012 so gut wie keine Relevanz.

Im Gesamtmarkt trafen 21 Prozent der Unternehmen Bonusvereinbarungen für den „Erfolgsfall“. Dieser bezog sich überwiegend auf Ziele aus den Bereichen der Kosteneinsparung, Umsatzerhöhung und Ertragserhöhung. Dabei wurden zumeist monetäre Bonuszahlungen vereinbart, die im Allgemeinen innerhalb der Strategieberatungen sowie den Organisations- und Prozessberatungen deutlich stärker verbreitet sind als innerhalb der übrigen Beratungsbereiche.

**In etwa jedes fünfte Unternehmen des Gesamtmarktes vereinbarte mit seinen Kunden (in mindestens einem Projekt) einen Bonus für den „Erfolgsfall“.**

Mit 21 Prozent trafen im Geschäftsjahr 2012 rund ein Fünftel der Unternehmen im Gesamtmarkt mit ihren Kunden (in mindestens einem Projekt) Bonusvereinbarungen für den „Erfolgsfall“. Dies bedeutet, dass im Beratungshonorar eine zusätzliche erfolgsbezogene Komponente enthalten ist, die das Unternehmen vom Kunden bspw. bei Ziel(über)erfüllung erhält. Während die übrigen Umsatzklassen annähernd im Bereich des Prozentsatzes des Gesamtmarktes liegen, weisen die größeren Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) signifikant höhere Werte auf. Hier traf jedes dritte Unternehmen im Jahr 2012 eine solche Vereinbarung mit seinen Kunden.

**Bonusvereinbarungen sind bei den Strategieberatungen sowie den Organisations- und Prozessberatungen erkennbar stärker verbreitet als innerhalb der übrigen Beratungsbereiche.**

Zwischen den einzelnen Beratungsbereichen ergeben sich ebenfalls deutliche Unterschiede. Rund ein Viertel aller Beratungen mit dem Schwerpunkt Strategie bzw. Organisation und

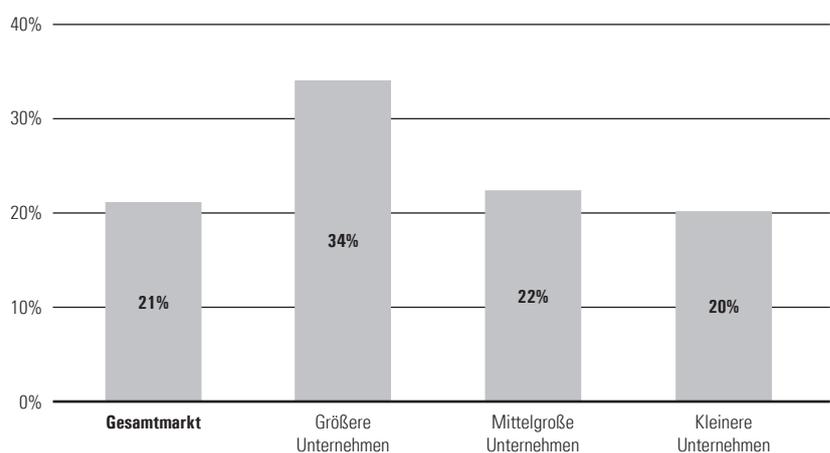
Prozesse vereinbarten im Jahr 2012 Honorare mit einer erfolgsbezogenen Komponente. Dagegen traf nur in etwa jede zehnte IT-Beratung bzw. Human-Resources-Beratung eine Bonusvereinbarung mit ihren Kunden.

**Für 66 Prozent der Strategieberatungen und 86 Prozent der Organisations- und Prozessberatungen bildeten Ziele aus den Bereichen Kosteneinsparung, Umsatzerhöhung und Ertragserhöhung die Grundlage der Bonusvereinbarungen.**

Der „Erfolgsfall“ als Grundlage der Bonusvereinbarung war dabei recht unterschiedlich definiert. Mit 45% gab

fast jedes zweite Unternehmen, das im Bereich Organisation und Prozesse tätig war, an, dass sich der Erfolgsfall auf Ziele im Bereich der Kosteneinsparung bezog. Dies galt jedoch lediglich für 18% der Beratungen, die sich im Bereich Strategie betätigten. Umgekehrt hatte das Ziel der Umsatzerhöhung für die letztgenannten Unternehmen eine wesentlich stärkere Bedeutung in ihren Bonusvereinbarungen. Ziele in Bezug auf eine Ertragserhöhung waren für beide Beratungsbereiche in etwa gleichsam bedeutend. Weiterhin waren mit einem Wert von 34% sonstige Ziele insbesondere bei den Strategieberatungen von großer

Graphik 7: Vorhandensein von erfolgsabhängigen Bonusvereinbarungen für Honorare nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert



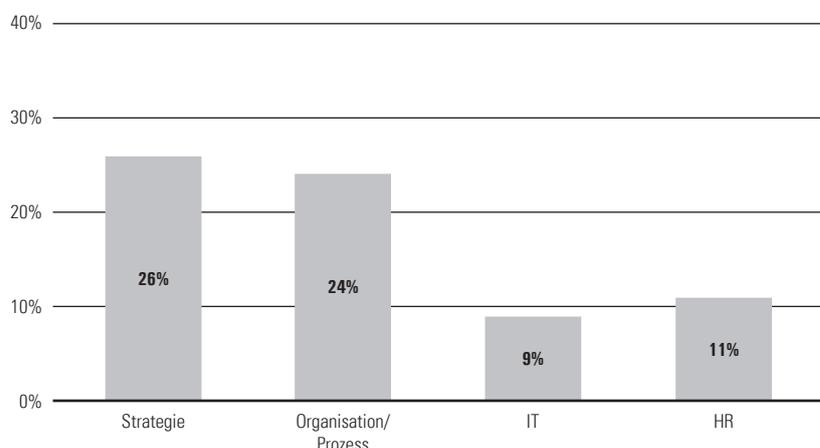
Bedeutung. Beispiele für sonstige Ziele sind dabei die Kundenzufriedenheit, eine erfolgreiche Finanzierung, eine erfolgreiche Zertifizierung oder der erzielte Verkaufs- bzw. Kaufpreis bei einem M&A-Geschäft. Für IT-Beratungen sowie Human-Resources-Beratungen kann an dieser Stelle aufgrund einer zu geringen Datengrundlage keine belastbare Aussage getroffen werden.

### Im Gesamtmarkt vereinbaren 92 Prozent der Unternehmen monetäre Bonuszahlungen.

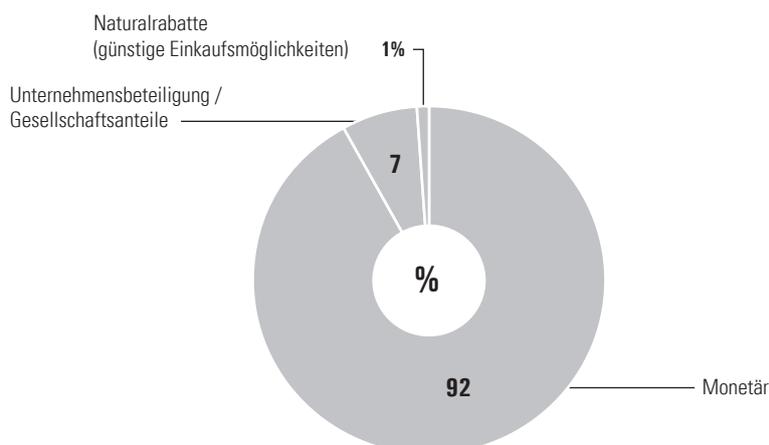
Im Gesamtmarkt gaben über neun von zehn Unternehmen an, dass sich die mit den Kunden getroffenen Bonusvereinbarungen auf monetäre Aspekte bezogen. Weitere 7% der Beratungen vereinbarten Unternehmensbeteiligungen bzw. Gesellschaftsanteile als Inhalt der Boni. Hingegen handelten lediglich 1% der Unternehmen mit ihren Kunden für den Erfolgsfall Naturalrabatte (bspw. günstige Einkaufsmöglichkeiten) aus.

Dabei lassen sich zwischen den einzelnen Beratungsbereichen nur marginale Unterschiede feststellen. Allein die Strategieberatungen vereinbarten mit 11% verhältnismäßig oft Unternehmensbeteiligungen bzw. Gesellschaftsanteile als Inhalt der Boni.

Grafik 8: Vorhandensein von erfolgsabhängigen Bonusvereinbarungen für Honorare nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



Grafik 9: Art der erfolgsabhängigen Bonusvereinbarungen für Honorare in Prozent, Mittelwert



Die im Gesamtmarkt am häufigsten angebotene kleinste Abrechnungseinheit – welche auch praktiziert wird – ist eine Unterteilung des Aufwands in ganze Stunden. Verhältnismäßig bieten kleinere Beratungen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) ihren Kunden öfters halbe oder ganze Tage als kleinste Einheit an. Beim Vergleich der Beratungsbereiche zeigt sich, dass IT-Beratungen deutlich häufiger als die übrigen Bereiche eine Abrechnung nach Stunden als kleinste Einheit anbieten.

**Im Gesamtmarkt der Beratungen wird am häufigsten die Abrechnung nach ganzen Stunden als kleinste Einheit angeboten.**

Im Gesamtmarkt bietet mit 54% die Mehrheit der Unternehmen ihren Kunden als kleinste Abrechnungseinheit eine Unterteilung in Stunden (oder kleiner) an. Hingegen rechnet nur knapp jede fünfte Beratung in ganzen Tagen ab. Betrachtet man die Ergebnisse nach Umsatzklassen, so ergeben sich nur wenige markante Unterschiede. Die größten Differenzen ergeben sich zwischen den mittelgroßen und den kleineren Umsatzklassen. So bieten die umsatzschwachen Beratungen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) ihren Kunden in etwa dreimal so häufig eine Abrechnung nach Tagen als

kleinste Einheit an, als dies von den mittelgroßen Unternehmen (500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) praktiziert wird. Indes bieten fast 60% der letztgenannten Beratungen als kleinste Abrechnungseinheit eine Abstufung in Stunden (oder weniger) an, während dieser Wert bei den Unternehmen mit geringerem Umsatz nur bei 43% liegt.

**IT-Beratungen bieten deutlich häufiger als die übrigen Beratungsbereiche eine Abrechnung nach Stunden als kleinste Einheit an.**

Die Unterschiede zwischen den einzelnen Beratungsbereichen fallen jedoch signifikant aus, zumindest was den Vergleich zwischen der IT-Beratung und den übrigen Bereichen angeht. Mit 87% bieten fast neun von zehn IT-Bera-

tungen ihren Kunden eine Abrechnung in der Einheit Stunden (oder kleiner) an. Alle Unternehmen mit anderer Spezialisierung liegen dagegen im Schnitt zwischen 43% (Strategieberatung) und 53% (Human-Resources-Beratung). Entsprechend bietet sich bei der Betrachtung der größten marktüblichen Abrechnungseinheit – derjenigen der ganzen Tage – ein anderes Bild. Während diese Einheit von 16% der Human-Resources-Beratungen und von 25% der Strategieberatungen als kleinste Einheit angeboten wird, liegt der Wert der IT-Beratungen bei lediglich 7%.

Tabelle 14: Kleinste angebotene und praktizierte Abrechnungseinheit nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Unter einer Stunde	Stunden	Halbe Tage	Tage	Sonstiges
<b>Gesamtmarkt</b>	14%	40%	25%	19%	2%
<b>Größere Unternehmen</b>	13%	45%	19%	21%	2%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	15%	44%	27%	10%	4%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	9%	34%	28%	28%	1%
<b>Strategie</b>	15%	28%	30%	25%	2%
<b>Organisation/Prozess</b>	8%	37%	30%	22%	3%
<b>IT</b>	27%	60%	5%	7%	1%
<b>HR</b>	8%	45%	30%	16%	1%

# Berechnung von Nebenkosten

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seiten 39–40.

Die im Gesamtmarkt anfallenden Projektnebenkosten werden mehrheitlich gegen Einzelnachweis abgerechnet. Eine Ausnahme bilden hierbei die IT-Beratungen, welche ihre Nebenkosten oftmals bereits in den Honoraren berücksichtigen. Werden Nebenkosten als Pauschale in Prozent des Honorarvolumens vereinbart, so liegt diese bei Inlandsprojekten durchschnittlich bei 11,6 Prozent. Zwei Drittel aller Beratungen berücksichtigen anfallende Reisezeiten bereits in den Honoraren und ebenfalls zwei Drittel vereinbaren mit ihren Kunden im Vorfeld keine Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten.

### Die im Laufe der Projekte anfallenden Nebenkosten werden fast in jedem zweiten Fall gegen Einzelnachweis abgerechnet.

In etwa bei jedem vierten Projekt berücksichtigen die Beratungen im Gesamtmarkt anfallende Nebenkosten (z. B. Fahrt-/Reisekosten, Hotelkosten) bereits in den Honoraren. In weiteren 15% der Projekte wird mit dem Kunden eine Pauschale in Prozent des Honorarvolumens vereinbart. Die am häufigsten vorkommende Abrechnungsweise der Nebenkosten ist jedoch die Abrechnung gegen Einzelnachweis. Bei knapp jedem zweiten Projekt werden die Nebenkosten auf diese Art in Rechnung gestellt. Die restlichen 10% werden auf sonstige Weise abgerechnet. Darunter fallen bspw. fixe Pauschalen (nicht in Abhängigkeit des Honorarvolumens) und Abrechnungen in Anlehnung an das Bundesreisekostengesetz.

### Bei 46 Prozent der Projekte, die von IT-Beratungen durchgeführt werden, sind Nebenkosten bereits in den Honoraren berücksichtigt.

Bezüglich der Abrechnung der Nebenkosten weisen die einzelnen Beratungsschwerpunkte deutliche Unterschiede untereinander auf. Insbesondere IT-Beratungen stellen Nebenkosten nicht separat in Rechnung.

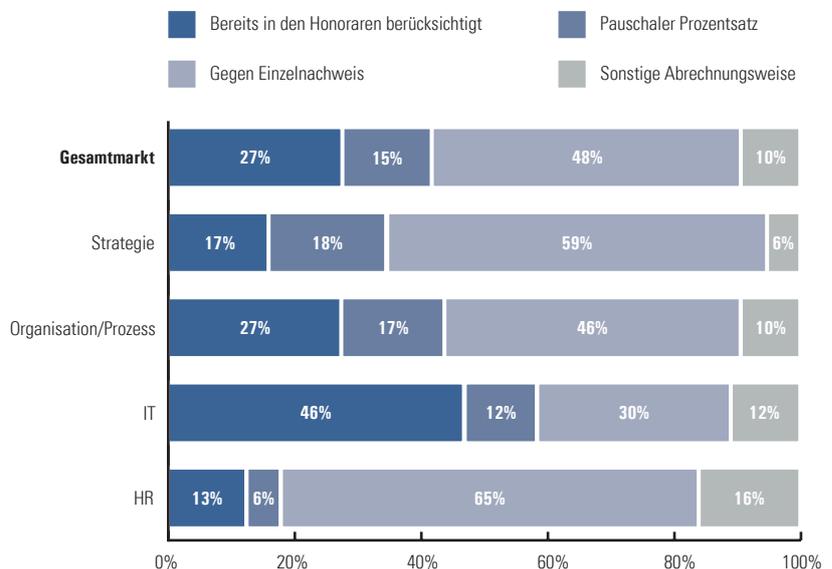
Diese sind hier in fast jedem zweiten Projekt bereits in den Honoraren inbegriffen. Dagegen kommt dieses Modell nur in 13% bzw. 17% der Projekte von Human-Resources-Beratungen sowie Strategieberatungen zur Anwendung. Die letztgenannten Unternehmen greifen demgegenüber in etwa 60% ihrer Projekte auf eine Abrechnung gegen Einzelnachweis zurück und damit doppelt so oft wie IT-Beratungen.

### Die Nebenkostenpauschale für In-

### landsprojekte liegt in Schnitt bei 11,6 Prozent des Honorarvolumens.

Für den Fall, dass bei Inlandsprojekten die Nebenkosten pauschal in Prozent des Honorarvolumens abgerechnet werden, liegt der durchschnittliche Prozentsatz des Honorarvolumens bei 11,6%. Die entsprechenden Werte für Projekte innerhalb sowie außerhalb Europas sind mit 15,0% bzw. 17,1% etwas erhöht. Dabei ergeben sich nur geringfügige Unterschiede zwischen den Beratungsbereichen, allerdings

Grifik 10: Abrechnungsweise von Nebenkosten nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



weisen die Human-Resources-Beratungen jeweils den höchsten Prozentsatz aus.

### Knapp ein Drittel der Beratungen vereinbaren mit ihren Kunden Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten.

Beinahe jedes dritte Unternehmen im Gesamtmarkt vereinbart mit seinen Kunden in der Regel Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten (z. B. Hotelübernachtungen, Flüge). Dieses Vorgehen ist insbesondere bei den Geschäftsbeziehungen von größeren Beratungen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) und ihren Kunden verbreitet. Mehr als die Hälfte der Unternehmen aus diesen Größenklassen vereinbaren Budgets mit den Abnehmern der Beratungsleistung. Hingegen ist es innerhalb der Unternehmen aus mittelgroßen (zwischen 500.000 bis 1 Mio. Euro Jahresumsatz) und kleinen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) Umsatzklassen nur jeweils circa jede dritte Beratung.

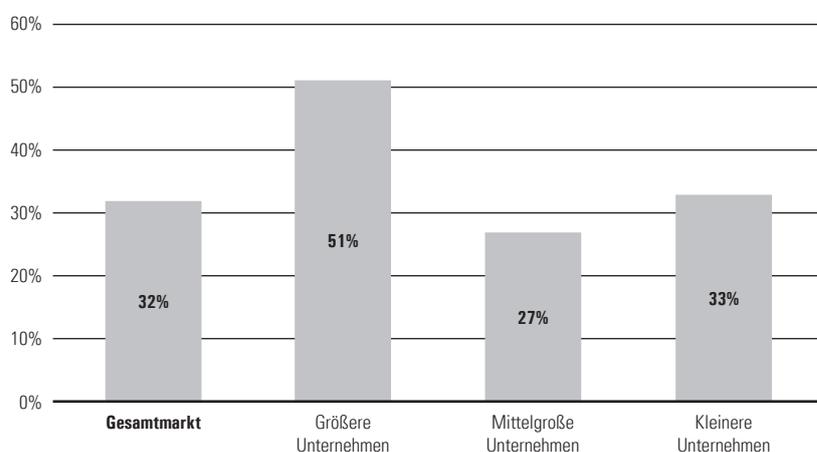
### Zwei Drittel aller Unternehmen berücksichtigen anfallende Reisezeiten bereits in den Honoraren.

Mit 70% rechnet die überwiegende Mehrheit der Unternehmen die angefallenen Reisezeiten der Projektmitarbeiter nicht separat ab, d. h. die Reisezeiten sind bereits in den Honoraren enthalten. Bei dem Drittel der Beratungen, das Reisezeiten zumeist gesondert berücksichtigt, kommen vielfältige Ausgestaltungen der Abrechnungen zum Einsatz. Die meisten Beratungen berechnen ihren Kunden hier reduzierte Honorarsätze, die überwiegend bei 50% der regulären Sätze liegen. Weiterhin ist aber auch relevant, ob es sich bei den angefallenen Zeiten um Reisen im Rahmen des Projektes oder lediglich um Reisen zum Sitz den Kunden handelt.

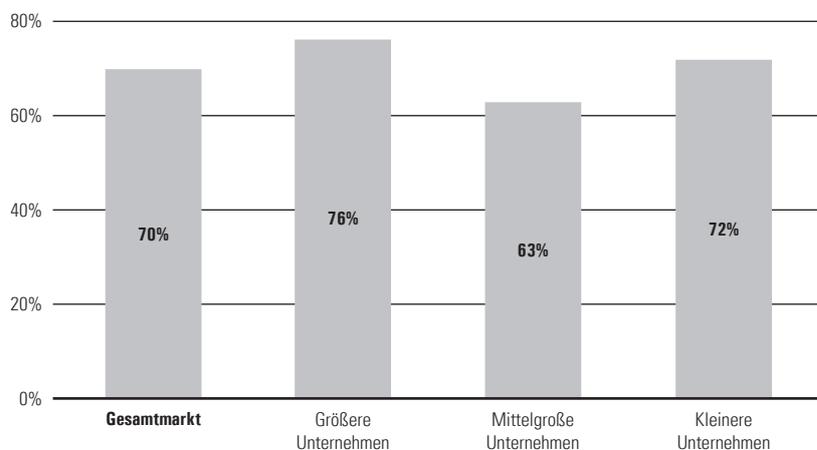
Tabelle 15: Höhe des pauschalen Nebenkostenprozentsatzes nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Inlandsprojekte	Projekte in Europa	Projekte außerhalb Europas
<b>Gesamtmarkt</b>	11,6%	15,0%	17,1%
<b>Strategie</b>	11,2%	15,2%	16,7%
<b>Organisation/Prozess</b>	11,4%	14,5%	17,2%
<b>IT</b>	11,8%	14,6%	16,9%
<b>HR</b>	13,4%	17,7%	17,9%

Graphik 11: Vereinbarung von Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert



Graphik 12: Abrechnung von Reisezeiten als Bestandteil der Honorare (nicht separat) nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert



Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seite 40.

Auf jedes dritte akquirierte Projekt wurde im Geschäftsjahr 2012 im Rahmen der Angebotsverhandlungen ein Preisnachlass gewährt. Insbesondere größere Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) passten ihre Projekte durch einen Nachlass an die Forderungen der Kunden an. Im Schnitt lag der dabei maximal gewährte Preisnachlass bei 10,8 Prozent (für Preisnachlässe ohne gleichzeitige Reduktion des Leistungsumfangs). Weiterhin wurden über ein Drittel der Projekte aufgrund bereits bestehender Rahmenvereinbarungen nicht mehr individuell neu verhandelt.

**Im Geschäftsjahr 2012 wurde bei 32 Prozent der akquirierten Projekte im Rahmen der Angebotsverhandlungen ein Preisnachlass gewährt.**

Im Rahmen von Angebotsverhandlungen stehen den Unternehmen verschiedene Optionen offen, um auf die Wünsche bzw. Forderungen der Kunden zu reagieren. Neben der Möglichkeit, auf dem Inhalt des ursprünglichen Angebots zu bestehen, sind für Beratungen drei Optionen gebräuchlich:

1. Option: Das Unternehmen gewährt dem Kunden einen Preisnachlass ohne dabei den ursprünglich angebotenen Leistungsumfang zu verringern.
2. Option: Das Unternehmen gewährt dem Kunden einen Preisnachlass

und verringert darüber hinaus auch den ursprünglich angebotenen Leistungsumfang.

3. Option: Das Unternehmen gewährt dem Kunden keinen Preisnachlass, erhöht dafür aber den ursprünglich angebotenen Leistungsumfang.

Für das Geschäftsjahr 2012 gaben die Unternehmen des Gesamtmarktes an, dass sie bei 19% der Projekte, bei denen sie auch letztlich den Zuschlag erhielten, einen Preisnachlass gewährten ohne den Leistungsumfang zu verringern (Option 1). Mit 13% fällt der Wert für die Kombination aus Preisnachlass und Verringerung des ursprünglichen Leistungsumfangs (Option 2) etwas kleiner aus. Bei 11% der Projekte, welche die jeweiligen

Unternehmen letztlich auch erhielten, gewährten die Beratungen keinen Preisnachlass, erhöhten dafür aber den Leistungsumfang.

**Größere Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) gewährten bei knapp der Hälfte ihrer Projekte einen Preisnachlass.**

Der Vergleich der Umsatzklassen lässt den Trend erkennen, dass größere Beratungen bei ihren akquirierten Projekten häufiger einen Preisnachlass gewährten (Option 1 und 2) als kleinere Unternehmen. Größere Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) verwendeten mit 49% bei knapp der Hälfte ihrer Projekte einer dieser beiden Optionen. Bei den mittelgroßen

Tabelle 16: Anpassung von Preis und/oder Leistungsumfang im Rahmen von Angebotsverhandlungen nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

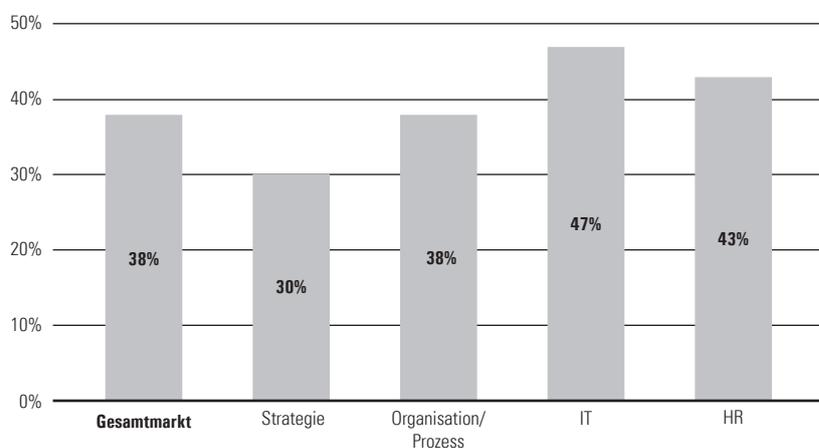
	Gewährung von Preisnachlässen ohne Verringerung des Leistungsumfangs	Gewährung von Preisnachlässen und Verringerung des Leistungsumfangs	Keine Gewährung von Preisnachlässen, aber Erhöhung des Leistungsumfangs
<b>Gesamtmarkt</b>	19%	13%	11%
<b>Größere Unternehmen</b>	28%	21%	9%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	19%	14%	9%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	16%	9%	13%
<b>Strategie</b>	12%	13%	12%
<b>Organisation/Prozess</b>	21%	14%	9%
<b>IT</b>	25%	13%	11%
<b>HR</b>	19%	13%	17%

Beratungen (zwischen 500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) lag dieser Wert mit 33% deutlich darunter. Des Weiteren gewährten die kleineren Unternehmen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) lediglich bei 25% ihrer Projekte einen Preisnachlass. Eine Erhöhung des Leistungsumfangs (Option 3) kam bei 9% der von größeren und mittelgroßen Unternehmen akquirierten Projekte zum Tragen. Bei den kleineren Beratungen lag dieser Wert mit 13% etwas höher.

**Die Möglichkeit, den ursprünglich angebotenen Leistungsumfang zu erhöhen (ohne gleichzeitigem Preisnachlass), kam vergleichsweise oft bei den durch Human-Resources-Beratungen akquirierten Projekten zum Tragen.**

Zwischen den einzelnen Beratungsbereichen ergeben sich Differenzen insbesondere hinsichtlich der Möglichkeit, im Rahmen der Verhandlungen einen Preisnachlass zu gewähren ohne dabei den ursprünglich angebotenen Leistungsumfang zu verringern (Option 1). Jedes vierte Projekt, das IT-Beratungen erhielten, wurde auf diese Weise angepasst. Dagegen kam es nur bei jedem achten Projekt der Strategieberatungen zu solch einer Adaptation im Angebot. Lediglich bei 9% der von Prozess- und Organisationsberatungen akquirierten Projekte wurde der Leistungsumfang erhöht (Option 3), jedoch wählten 17% der Human-Resources-Beratungen diesen Weg.

Grifik 13: Anteil der Projekte mit bereits im Vorfeld aufgrund von Rahmenvereinbarungen festgelegten Honoraren nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



**Im Schnitt lag der maximal gewährte Preisnachlass bei 10,8 Prozent (ohne dabei den Leistungsumfang zu reduzieren; Option 1).**

Für den Fall, dass die Unternehmen Preisnachlässe gewährten, ohne dabei den ursprünglich angebotenen Leistungsumfang zu verringern (Option 1), lag der maximale Preisnachlass im Schnitt bei 10,8%. Weder hinsichtlich einzelner Umsatzklassen noch einzelner Beratungsbereiche lassen sich hierzu signifikante Unterschiede erkennen.

**Über ein Drittel der Projekte der Beratungen wurden aufgrund bereits bestehender Rahmenvereinbarungen nicht mehr individuell ausgehandelt.**

Im Geschäftsjahr 2012 wurden 38% der Projekte im Gesamtmarkt aufgrund bereits bestehender Rahmenvereinbarungen mit dem betreffenden Kunden nicht mehr individuell (d. h. projektbezogen) verhandelt. Dabei wurden etwas weniger als ein Drittel der Projekte der Strategieberatungen über bestehende Rahmenvereinbarungen abgewickelt. Allerdings basierten mit 47% knapp der Hälfte aller Projekte der IT-Beratungen auf diesen Vereinbarungen. Zwischen den einzelnen Umsatzklassen lassen sich jedoch nur geringe Unterschiede feststellen. Hier ist festzustellen, dass größere Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) etwas häufiger auf Rahmenvereinbarungen zurückgreifen.

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seiten 40–41.

Die Einbeziehung von kundenseitigen Einkaufsabteilungen in die Preisverhandlungen hat zwischen den Geschäftsjahren 2010 und 2012 zugenommen. Dies gilt insbesondere für Konzernkunden und in abgeschwächter Form für Unternehmen aus dem Kundenkreis der Mittelständler bzw. Kleinunternehmungen. Vor allem größere Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) und IT-Beratungen konnten eine Zunahme registrieren, während der Anstieg bei kleineren Unternehmen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) und Strategieberatungen im Vergleich deutlich geringer ausfiel.

Die Aussagen über die Involvierung von kundenseitigen Einkaufsabteilungen beziehen sich nicht wie üblich nur auf Unternehmen, die in dem jeweiligen Beratungsbereich einen Schwerpunkt haben (definiert als Bereich mit einem Umsatzanteil von über 40 Prozent), sondern basieren auf den Angaben aller Beratungen, die im jeweiligen Beratungsbereich tätig sind.

**Kundenseitige Einkaufsabteilungen waren im Geschäftsjahr 2012 doppelt so oft bei IT-Projekten in die Preisverhandlungen involviert als bei Projekten aus den Bereichen Strategie oder Human Resources.**

Für das Geschäftsjahr 2012 gaben die Beratungen, welche Strategieprojekte durchführten, an, dass bei 23% aller hier angefallenen Projekte eine kundenseitige Einkaufsabteilung bei den Preisverhandlungen involviert war. Im Verhältnis wurde bei Projek-

ten im Bereich Human Resources mit 27% etwas häufiger der Einkauf mit einbezogen. Für Projekte im Bereich Organisation und Prozesse lag dieser Wert mit 36% ungefähr weitere 10% darüber. Allerdings war im Rahmen von IT-Projekten eine Einkaufsabteilung deutlich häufiger involviert. Hier führten die im diesem Bereich tätigen Unternehmen an, dass mit 54% bei mehr als der Hälfte ihrer IT-Projekte der Einkauf an den Preisverhandlungen teilnahm. Somit kann vermerkt werden, dass relativ betrachtet im Jahr 2012 bei Projekten aus dem Beratungsbereich IT eine Einkaufsabteilung in etwa doppelt so oft beteiligt war als bei Projekten aus dem Bereich Strategie sowie Human Resources.

**Im Verhältnis zur Anzahl ihrer Projekte hatten größere Beratungen zweieinhalb bis dreimal so oft mit Einkaufsabteilungen zu tun als kleinere Beratungen.**

Werden die einzelnen Umsatzklassen in die Betrachtung mit einbezogen, so lassen sich extreme Unterschiede feststellen. Dabei kann eindeutig der Trend konstatiert werden, dass mit zunehmender Umsatzgröße der Unternehmen auch die Einbeziehung von kundenseitigen Einkaufsabteilungen steigt. Dies lässt sich vermutlich einerseits darauf zurückführen, dass größere Unternehmen auch häufiger großvolumige Projekte übernehmen und die sich daraus ergebene Honorarhöhe eine besondere Relevanz für Einkaufsabteilungen hat. Andererseits verfügen verstärkt mittelgroße und große Kundenfirmen über eigene Einkaufsabteilungen, welche gleichzeitig auch häufiger zum Kundenkreis größerer Beratungen zählen. Obwohl die Unterschiede zwischen den einzelnen Umsatzklassen beträchtlich sind, fallen die Differenzen jedoch in jedem Beratungsbereich ähnlich aus. Nimmt man die Werte der kleineren

Tabelle 17: Involvierung von Einkaufsabteilungen in Preisverhandlungen nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert

	Bei Projekten im Bereich Strategie	Bei Projekten im Bereich Organisation/Prozess	Bei Projekten im Bereich IT	Bei Projekten im Bereich HR
<b>Gesamtmarkt</b>	23%	36%	54%	27%
<b>Größere Unternehmen</b>	42%	61%	77%	52%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	23%	34%	46%	24%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	17%	25%	30%	17%

Tabelle 18: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei Konzernkunden zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	stark zugenommen	leicht zugenommen	etwa gleich geblieben	leicht abgenommen	stark abgenommen
<b>Gesamtmarkt</b>	32%	28%	37%	2%	1%
<b>Größere Unternehmen</b>	48%	23%	29%	0%	0%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	29%	33%	36%	2%	n.s.
<b>Kleinere Unternehmen</b>	28%	15%	52%	4%	1%
<b>Strategie</b>	25%	33%	40%	1%	1%
<b>Organisation/Prozess</b>	31%	27%	39%	2%	1%
<b>IT</b>	43%	24%	30%	3%	n.s.
<b>HR</b>	34%	31%	34%	1%	n.s.

Anmerkung:

Nicht signifikante Werte sind mit der Abkürzung „n.s.“ gekennzeichnet.

Beratungen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) als Ausgangsbasis, so liegen die Angaben der mittelgroßen Unternehmen (zwischen 500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) für alle Beratungsbereiche 1,4- bis 1,5-fach darüber. Die Werte der größeren Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) entsprechen sogar dem 2,4- bis 2,6-fachen der Ergebnisse der kleineren Beratungen (Ausnahme: Human-Resources-Beratungen mit dem Faktor 3,1). Dies bedeutet, dass die größeren Beratungen sich zwei- bis dreimal so häufig Einkaufsabteilungen gegenübersehen als Unternehmen aus den umsatzschwachen Klassen.

#### 60 Prozent aller Unternehmen registrierten eine Zunahme der In-

#### volvierung von Einkaufsabteilung bei Projekten mit Konzernkunden.

Rund ein Drittel aller Unternehmen im Gesamtmarkt sind der Meinung, dass beim Vergleich der Jahre 2010 mit 2012 die Einbeziehung der Einkaufsabteilungen bei Konzernkunden stark zugenommen hat. Weitere 28% der Beratungen sprechen von einer leichten Zunahme. Hingegen haben 37% der Unternehmen keine nennenswerte Veränderung der Involvierung des Einkaufs bei Preisverhandlungen feststellen können und lediglich 3% aller Beratungen notierten eine Abnahme. Somit registrierte mit sechs von zehn Unternehmen eine klare Mehrheit eine Zunahme der Einbeziehung der Einkaufsabteilung bei Konzernkunden. Vergleicht man die Umsatzklassen,

so sind insbesondere die größeren Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) der Auffassung, dass es zu einer starken Zunahme gekommen sei. Knapp die Hälfte der Unternehmen vertritt diese Meinung, während insgesamt 71% zumindest von einer leichten Zunahme sprechen. Für die Vertreter der umsatzschwachen Klassen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) fiel diese Entwicklung nicht so prägnant aus. Hier geben 43% der Unternehmen an, dass sie zumindest eine leichte Zunahme der Einbeziehung des Einkaufs feststellen konnten. Betrachtet man die einzelnen Beratungsbereiche, so berichten 58% bis 67% der Unternehmen von einer verstärkten Involvierung, wobei insbesondere IT-Beratungen eine starke und

Tabelle 19: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei mittelständischen Kunden / Kleinunternehmungen zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	stark zugenommen	leicht zugenommen	etwa gleich geblieben	leicht abgenommen	stark abgenommen
<b>Gesamtmarkt</b>	8%	26%	64%	1%	1%
<b>Größere Unternehmen</b>	7%	58%	35%	0%	0%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	8%	23%	64%	3%	2%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	3%	16%	76%	3%	2%
<b>Strategie</b>	9%	17%	72%	1%	1%
<b>Organisation/Prozess</b>	7%	27%	63%	2%	1%
<b>IT</b>	12%	35%	52%	1%	n.s.
<b>HR</b>	5%	24%	70%	1%	n.s.

Anmerkung:

Nicht signifikante Werte sind mit der Abkürzung „n.s.“ gekennzeichnet.

Strategieberatungen eine moderate Zunahme registrierten.

**Zwei Drittel aller Unternehmen berichten, dass es bei Projekten mit Mittelständlern bzw. Kleinunternehmen hinsichtlich der Einbeziehung des kundenseitigen Einkaufs zu keiner nennenswerten Veränderung kam.**

Beim Blick auf die Kundengruppe der Mittelständler bzw. Kleinunternehmen ergibt sich ein anderes Bild. Hier sind lediglich 8% der Beratungen

im Gesamtmarkt der Meinung, dass die Involvierung des Einkaufs stark zugenommen hat. Zwar notierten mit 26% fast ebenso viele Beratungen wie schon hinsichtlich der Konzernkunden eine leichte Zunahme, dennoch registrierten insgesamt nur rund ein Drittel der Unternehmen eine Zunahme, während dieser Wert für die Konzernkunden noch bei 60% lag. Damit sind fast zwei Drittel der Unternehmen der Auffassung, dass die Einbeziehung der Einkaufsabteilung für diesen Kundenkreis in etwa gleich geblieben sei. Er-

neut sind es die großen Unternehmen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) und die IT-Beratungen, welche häufiger von einer verstärkten Involvierung des Einkaufs in Preisverhandlungen berichten. Diese Meinung vertreten 65% der umsatzstärksten Größenklassen sowie 47% der IT-Beratungen. Die entsprechenden Werte der kleineren Umsatzklassen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) und Strategieberatungen liegen hingegen bei 19% bzw. 26%.

# Rechnungsstellung

## Gewährte Zahlungsziele

Bitte beachten Sie auch die detaillierte Auswertung im Anhang auf Seite 41.

Im Geschäftsjahr 2012 lag das Zahlungsziel für über drei Viertel der Projekte im Gesamtmarkt bei maximal einem Monat. Dabei gewähren größere Unternehmen sowie IT-Beratungen ihren Kunden tendenziell eine längere Frist als kleinere Unternehmen bzw. Beratungen mit anderen Schwerpunkten. Gleichmaßen räumen größere Unternehmen und abermals die IT-Beratungen bei der Unterschreitung von vereinbarten Zahlungszielen häufiger Skonti ein als die übrigen Unternehmen.

**In über 80 Prozent aller Projekte des Geschäftsjahres 2012 wurde von den Unternehmen ein Zahlungsziel von maximal einem Monat gewährt.**

Im Gesamtmarkt kam im Jahr 2012 für knapp die Hälfte aller Beratungsprojekte ein Zahlungsziel von maximal 14 Tagen zur Anwendung. Bei etwa einem Drittel der Projekte wurden den Kunden im Rahmen der Rechnungsstellung eine 14-Tages- bis 30-Tages-Frist gewährt. Somit lag das Zahlungsziel nur bei jedem fünften Projekt über einem Monat. Sonstige Regelungen, wie beispielsweise Vorauskasse oder Fälligkeit nach Eintritt von vereinbarten Bedingungen, waren mit 1% aller Projekte die Ausnahme.

**Tendenziell gewähren größere Unternehmen (ab 5 Mio. Euro Jahresumsatz) ihren Kunden eine längere Zahlungsfrist als Beratungen aus darunter liegenden Umsatzklassen.**

Betrachtet man die Umsatzklassen, so lässt sich ein Zusammenhang zwischen Größe der Unternehmen und Länge der Zahlungsfrist erkennen. Tendenziell gewähren die umsatzstarken Unternehmen (ab 5 Mio. Euro Jahresumsatz) ihren Kunden öfters ein größeres Zahlungsfenster. Nur bei 19% der Projekte größerer Beratungen kam eine Frist von maximal 14 Tagen zur Anwendung. Für die mittelgroßen Unternehmen (500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) ergibt sich bereits ein Wert von 42% und bei den kleineren Unternehmen liegt der

entsprechende Wert schließlich bei 54%. Indes lag die Zahlungsfälligkeit für über ein Drittel der Projekte größerer Beratungen bei einem Monat oder mehr. Dies galt jedoch nur für 20% bzw. 15% der Projekte mittelgroßer sowie kleinerer Beratungen.

**IT-Beratungen setzen ihr Zahlungsziel im Vergleich zu den übrigen Beratungsbereichen seltener auf eine Frist von 14 Tagen oder weniger.**

Im Vergleich der Beratungsbereiche lassen sich zwischen Strategieberatungen, Organisations- und Prozessberatungen sowie Human-Resources-Beratungen nur marginale Differenzen feststellen. Allerdings weisen IT-Beratungen signifikante Unterschiede auf, da sie ihren

Tabelle 20: Zahlungsfälligkeiten nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

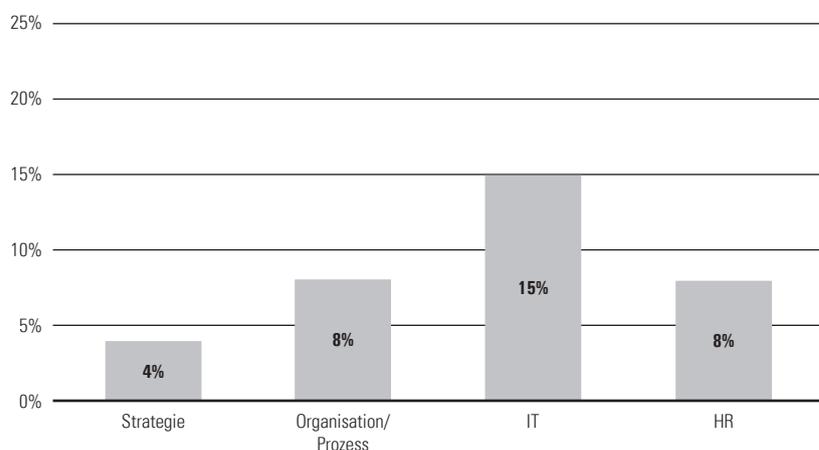
	Sofort bis 14-Tages-Frist	14-Tages- bis 30-Tages-Frist	1-Monats- bis 2-Monats-Frist	Nach über 3 Monaten	Sonstige Regelung
<b>Gesamtmarkt</b>	47%	34%	14%	4%	1%
<b>Größere Unternehmen</b>	19%	44%	26%	10%	1%
<b>Mittelgroße Unternehmen</b>	42%	37%	16%	4%	1%
<b>Kleinere Unternehmen</b>	54%	30%	12%	3%	1%
<b>Strategie</b>	53%	33%	8%	4%	2%
<b>Organisation/Prozess</b>	50%	33%	12%	4%	1%
<b>IT</b>	32%	38%	24%	5%	1%
<b>HR</b>	46%	35%	15%	3%	1%

Kunden häufiger längere Zahlungsfristen gewähren. Lediglich bei 32% der Projekte setzten die IT-Beratungen das Zahlungsziel auf eine Frist von maximal 14 Tagen. Die Werte der übrigen Bereiche liegen hingegen im Bereich zwischen 46% (Human-Resources-Beratungen) und 53% (Strategieberatungen) aller Projekte. Dem entgegengesetzt wählten IT-Beratungen bei 29% ihrer Projekte eine Zahlungsfrist, die über einem Monat lag, und somit deutlich häufiger als die Unternehmen der restlichen drei Bereiche, bei denen zwischen 12% bis 18% der Projekte eine solche Frist beinhalten.

**Im Gesamtmarkt gewähren 7% der Unternehmen ihren Kunden Skonti. Jedoch sind es bei Unternehmen aus den Umsatzklassen über 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz signifikant mehr.**

Nur 7% der Unternehmen im Gesamtmarkt gewähren bei der Unterschreitung von vereinbarten Zahlungszielen Skonti. Betrachtet man die Ergebnisse der einzelnen Umsatzklassen, so lässt sich eine klare Zweiteilung des Marktes erkennen. Zwischen 17% und 22% der Beratungen aus den drei Umsatzklassen, deren Jahresumsatz bei über 2,5 Mio. Euro liegt, räumen ihren Kunden Skonti ein. Dagegen liegt die Spanne der Werte für die vier darunter liegenden Umsatzklassen (unter 2,5 Mio. Euro Jahresumsatz) lediglich

Grafik 14: Gewährung von Skonti bei Unterschreitung des vereinbarten Zahlungsziels nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert



zwischen 5% bis 8%. Folglich sind es vor allem umsatzstärkere Unternehmen, die ihren Kunden Skonti zugestehen.

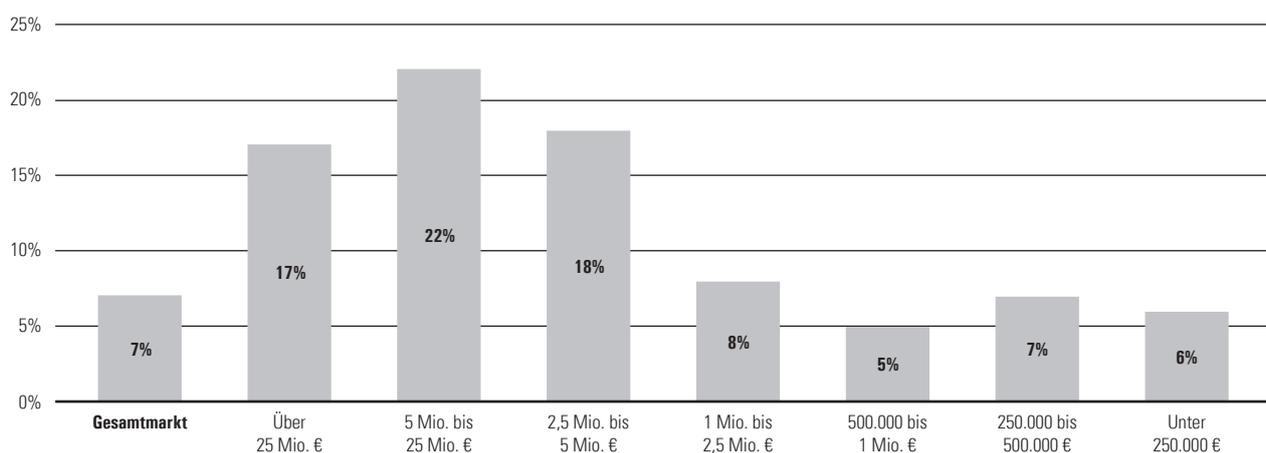
**Die Gewährung von Skonti ist innerhalb der Gruppe der IT-Beratungen deutlich stärker verbreitet als innerhalb der Gruppe der Strategieberatungen. In jedem Beratungsbereich überwiegt jedoch eindeutig der Teil der Unternehmen, welcher keinen Nachlass zugesteht.**

Im Gesamtmarkt sind es hauptsächlich die IT-Beratungen, die Skonti einräumen. Zwar bietet auch in diesem Bereich die überwiegende Mehrheit der Unternehmen ihren Kunden einen sol-

chen Nachlass nicht an, jedoch repräsentieren die 15% der IT-Beratungen, welche Skonti gewähren, einen Wert, der in etwa doppelt so hoch liegt wie bei den übrigen Beratungsbereichen. Weiterhin sind die Strategieberatungen besonders auffällig, da hier nur 4% der Unternehmen bei der Unterschreitung von vereinbarten Zahlungszielen Skonti zugestehen.

Für den Fall, dass Skonti gewährt werden, sehen die meisten Regelungen einen Preisnachlass in der Höhe von 2% bis 3% vor. Dies gilt jedoch zumeist nur für kundenseitige Zahlungen, die sofort oder zumindest innerhalb einer Frist von maximal 14 Tagen getätigt werden.

Grafik 15: Gewährung von Skonti bei Unterschreitung des vereinbarten Zahlungsziels nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert



Ausgehend vom Geschäftsjahr 2011 stiegen die durchschnittlichen Laufzeiten der Unternehmensforderungen im Gesamtmarkt leicht um drei Prozent an und lagen im Geschäftsjahr 2012 bei 30,8 Tagen. Dabei verzeichnen IT-Beratungen signifikant längere Laufzeiten als die übrigen Beratungsbereiche.

**Im Gesamtmarkt verzeichneten die Unternehmen im Geschäftsjahr 2012 eine mittlere Laufzeit von 30,8 Tagen auf ihre Forderungen. Dabei fiel im Vergleich zum Geschäftsjahr 2011 der Anstieg der Laufzeiten bei den kleineren Beratungen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) mit ca. 7% am höchsten aus.**

Die Laufzeiten der Forderungen lagen im Geschäftsjahr 2011 für die Beratungen im Gesamtmarkt bei durchschnittlich 29,8 Tagen. Für das Jahr 2012 registrierten die Unternehmen einen leichten Anstieg der Laufzeiten um einen Tag auf 30,8 Tage. Beim Vergleich aller Umsatzklassen lässt sich leicht der Trend erkennen, dass die durchschnittlichen Laufzeiten der Forderungen mit der Größe der Umsatzklasse korrelieren. Dies bedeutet, dass größere Unternehmen tendenziell mit längeren Laufzeiten ihrer Forderungen konfrontiert sind. Eine plausible Erklärung für diese Beobachtung ist sicherlich, dass größere Unternehmen ihren Kunden häufiger ein längeres Zahlungsziel einräumen (vgl. Kapitel „Gewährte Zahlungsziele“ ab Seite 34). In beiden Geschäftsjahren ergaben sich die kürzesten durchschnittlichen Laufzeiten jeweils bei den umsatzschwächsten Unternehmen (unter 250.000 Euro Jahresumsatz) mit 25,0 bzw. 26,6 Tagen. Hingegen wie-

sen die umsatzstärksten Unternehmen (über 25 Mio. Euro Jahresumsatz) hier mit 53,3 und 55,0 Tagen die jeweiligen Maximalwerte aus. Somit sind die durchschnittlichen Laufzeiten der Forderungen bei den größten Beratungen mehr als doppelt so lang wie die der kleinsten Beratungen.

In Bezug auf die Höhe des Anstiegs der Forderungslaufzeiten zwischen den Geschäftsjahren 2011 und 2012 lässt sich kein analoger Trend erkennen. Sowohl größere Beratungen (über 5 Mio. Euro Jahresumsatz) als auch kleinere Unternehmen (unter 500.000 Euro Jahresumsatz) verzeichneten im Schnitt eine Verlängerung der Laufzeit von 1,7 Tagen. Indes kam es bei den Beratungen mittelgroßer Umsatzklassen (500.000 bis 5 Mio. Euro Jahresumsatz) nur zu

einem absoluten Anstieg um 0,2 Tage. Zu berücksichtigen ist dabei jedoch das unterschiedlich hohe Ausgangsniveau, so dass prozentual ausgedrückt die Verlängerung der Laufzeit der Forderung bei den kleineren Unternehmen bei ca. 7%, bei den mittelgroßen Beratungen bei ca. 1% und diejenige bei den größeren Unternehmen bei ca. 3% lag.

**Die durchschnittliche Laufzeit der Forderungen fällt bei den IT-Beratungen signifikant länger aus als bei den übrigen Beratungsbereichen.**

Zwischen den einzelnen Beratungsbereichen sind insbesondere die Unterschiede zwischen den Angaben der IT-Beratungen und den übrigen Bereichen augenfällig. Während sich die durchschnittlichen Laufzeiten der

Tabelle 21: Durchschnittliche Laufzeiten von Forderungen nach Umsatzgröße (Detail) in Tagen, 2011 sowie 2012, Mittelwert

	2011	2012
<b>Gesamtmarkt</b>	29,8	30,8
<b>Über 25 Mio. €</b>	53,3	55,0
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	41,4	43,2
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	37,0	37,5
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	32,4	32,6
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	26,7	26,8
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	25,8	27,9
<b>Unter 250.000 €</b>	25,0	26,6

Forderungen bei den Strategieberatungen, Organisations- und Prozessberatungen sowie Human-Resources-Beratungen lediglich innerhalb einer Spanne von 3,2 Tagen befinden, liegt der Wert der IT-Beratungen mit 5,4 Tagen deutlich über dem zweithöchsten Wert. Dies lässt sich auf die besondere Beschaffenheit der Projekte im IT-Beratungsbereich zurückführen (bspw. Projektdauer). Auch der Anstieg der Laufzeiten fällt zwischen den Beratungsbereichen unterschiedlich aus. Ins Verhältnis gesetzt stiegen die

Tabelle 22: Durchschnittliche Laufzeiten von Forderungen nach Beratungsschwerpunkt in Tagen, 2011 sowie 2012, Mittelwert

	2011	2012
<b>Strategie</b>	29,6	30,8
<b>Organisation/Prozess</b>	27,5	29,0
<b>IT</b>	36,1	36,2
<b>HR</b>	27,1	27,5

Laufzeiten der Forderungen bei den Human-Resources-Beratungen sowie den IT-Beratungen nur um etwas über bzw. unter 1%. Allerdings wiesen die Strategieberatungen sowie die

Organisations- und Prozessberatungen mit ca. 4% bzw. 5% einen wesentlich höheren Anstieg der Laufzeiten der Forderungen auf.

Tabelle 23: Abrechnungsweise nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	Tagessatz	Stundensatz	beides	andere Abrechnungsweise
<b>Über 25 Mio. €</b>	33%	0%	67%	0%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	52%	4%	40%	4%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	62%	3%	33%	2%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	56%	8%	30%	6%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	65%	5%	28%	2%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	61%	10%	27%	2%
<b>Unter 250.000 €</b>	62%	7%	26%	5%

Tabelle 24: Differenzierungsfaktoren für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	Ja, Differenzierung erfolgt	Falls ja: Differenzierung nach ...		
		Kundengröße	Bestands- vs. Neukunden	sonstigen Gründen
<b>Über 25 Mio. €</b>	78%	39%	39%	78%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	84%	48%	56%	77%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	73%	43%	50%	62%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	88%	50%	58%	68%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	83%	40%	71%	58%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	87%	58%	69%	67%
<b>Unter 250.000 €</b>	80%	56%	58%	60%

Tabelle 25: Differenzierungsfaktoren bei gleicher Hierarchiestufe der eingesetzten Mitarbeiter für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	Ja, Differenzierung erfolgt	Falls ja: Differenzierung ist abhängig von ...		
		der Berufserfahrung des Mitarbeiters	speziellen Fach-/Branchenkennnissen des Mitarbeiters	sonstigen Faktoren
<b>Über 25 Mio. €</b>	56%	80%	80%	10%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	44%	82%	82%	18%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	30%	75%	75%	22%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	39%	68%	74%	11%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	32%	77%	85%	9%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	37%	75%	85%	11%
<b>Unter 250.000 €</b>	28%	69%	76%	10%

Tabelle 26: Prognostizierte Entwicklung der Tagessätze bzw. Beratungshonorare bis Ende 2014 nach Umsatzgröße (Detail) sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Strategie		Organisation/Prozess		IT		HR	
	fallen	steigen	fallen	steigen	fallen	steigen	fallen	steigen
<b>Über 25 Mio. €</b>	13%	81%	13%	75%	22%	44%	14%	57%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	15%	38%	22%	33%	55%	18%	4%	33%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	4%	36%	17%	34%	29%	29%	3%	53%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	12%	52%	3%	36%	24%	18%	10%	40%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	4%	38%	9%	34%	13%	38%	25%	25%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	6%	26%	18%	29%	40%	20%	7%	50%
<b>Unter 250.000 €</b>	10%	31%	10%	33%	13%	44%	23%	14%

Anmerkung:

Der jeweils auf 100% fehlende Anteil der befragten Unternehmen rechnet mit gleichbleibenden Tagessätzen bzw. Beratungshonoraren.

Tabelle 27: Abrechnungsformen nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, 2012, Mittelwert

	Zeithonorar nach Aufwand (Stunden-/Tagessatz)	Festpreis pro Projekt	Wertbasiert / Erfolgsbasiert	Sonstige Abrechnungsform
<b>Über 25 Mio. €</b>	67%	30%	3%	n.s.
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	62%	32%	5%	1%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	71%	27%	2%	n.s.
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	64%	32%	3%	1%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	67%	29%	4%	n.s.
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	71%	22%	7%	n.s.
<b>Unter 250.000 €</b>	71%	25%	2%	2%

Anmerkung:

Nicht signifikante Werte sind mit der Abkürzung „n.s.“ gekennzeichnet.

Tabelle 28: Vereinbarung von Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten nach Umsatzgröße (Detail) sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Budgets / Obergrenzen vereinbart	keine Budgets / Obergrenzen
<b>Über 25 Mio. €</b>	56%	44%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	48%	52%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	26%	74%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	28%	72%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	26%	74%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	35%	65%
<b>Unter 250.000 €</b>	32%	68%
<b>Strategie</b>	31%	69%
<b>Organisation/Prozess</b>	32%	68%
<b>IT</b>	35%	65%
<b>HR</b>	31%	69%

Tabelle 29: Abrechnung von Reisezeiten als Bestandteil der Honorare (nicht separat) nach Umsatzgröße (Detail) sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert

	Bereits in den Honoraren enthalten	Sonstige Abrechnungsweise
<b>Über 25 Mio. €</b>	70%	30%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	79%	21%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	72%	28%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	61%	39%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	63%	37%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	73%	27%
<b>Unter 250.000 €</b>	71%	29%
<b>Strategie</b>	68%	32%
<b>Organisation/Prozess</b>	69%	31%
<b>IT</b>	65%	35%
<b>HR</b>	74%	26%

Tabelle 30: Anpassung von Preis und/oder Leistungsumfang im Rahmen von Angebotsverhandlungen nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	Gewährung von Preisnachlässen ohne Verringerung des Leistungsumfangs	Gewährung von Preisnachlässen und Verringerung des Leistungsumfangs	Keine Gewährung von Preisnachlässen, aber Erhöhung des Leistungsumfangs
<b>Über 25 Mio. €</b>	37%	16%	6%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	24%	24%	11%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	24%	13%	5%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	24%	11%	7%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	12%	18%	11%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	17%	12%	8%
<b>Unter 250.000 €</b>	15%	8%	15%

Tabelle 31: Involvierung von Einkaufsabteilungen in Preisverhandlungen nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	Bei Projekten im Bereich Strategie	Bei Projekten im Bereich Organisation/Prozess	Bei Projekten im Bereich IT	Bei Projekten im Bereich HR
<b>Über 25 Mio. €</b>	49%	68%	82%	54%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	39%	57%	74%	51%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	26%	36%	48%	26%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	25%	42%	46%	22%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	21%	26%	46%	25%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	26%	40%	44%	22%
<b>Unter 250.000 €</b>	14%	20%	25%	15%

Tabelle 32: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei Konzernkunden zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	stark zugenommen	leicht zugenommen	etwa gleich geblieben	leicht abgenommen	stark abgenommen
<b>Über 25 Mio. €</b>	56%	22%	22%	0%	0%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	45%	23%	32%	0%	0%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	32%	36%	30%	2%	n.s.
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	33%	26%	39%	2%	n.s.
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	24%	39%	34%	3%	n.s.
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	28%	25%	43%	2%	2%
<b>Unter 250.000 €</b>	28%	12%	55%	5%	n.s.

Anmerkung:

Nicht signifikante Werte sind mit der Abkürzung „n.s.“ gekennzeichnet.

Tabelle 33: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei mittelständischen Kunden / Kleinunternehmungen zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	stark zugenommen	leicht zugenommen	etwa gleich geblieben	leicht abgenommen	stark abgenommen
<b>Über 25 Mio. €</b>	12%	50%	38%	0%	0%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	5%	62%	33%	0%	0%
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	10%	26%	64%	0%	0%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	16%	21%	58%	3%	2%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	0%	24%	69%	4%	3%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	6%	20%	70%	2%	2%
<b>Unter 250.000 €</b>	2%	15%	77%	4%	2%

Tabelle 34: Zahlungsfälligkeiten nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert

	Sofort bis 14-Tages-Frist	14-Tages- bis 30-Tages-Frist	1-Monats- bis 2-Monats-Frist	Nach über 3 Monaten	Sonstige Regelung
<b>Über 25 Mio. €</b>	14%	41%	31%	11%	3%
<b>5 Mio. bis 25 Mio. €</b>	21%	46%	24%	9%	n.s.
<b>2,5 Mio. bis 5 Mio. €</b>	33%	37%	21%	8%	1%
<b>1 Mio. bis 2,5 Mio. €</b>	35%	42%	16%	5%	2%
<b>500.000 bis 1 Mio. €</b>	50%	32%	14%	3%	1%
<b>250.000 bis 500.000 €</b>	50%	31%	16%	3%	n.s.
<b>Unter 250.000 €</b>	56%	29%	11%	3%	1%

Anmerkung:

Nicht signifikante Werte sind mit der Abkürzung „n.s.“ gekennzeichnet.

Grafik 1: Abrechnungsweise nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert	5
Grafik 2: Abrechnungsweise nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	6
Grafik 3: Veränderung des fakturierten Tagessatzes von 2011 auf 2013 nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	7
Grafik 4: Veränderung des fakturierten Stundensatzes von 2011 auf 2013 nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	11
Grafik 5: Abrechnungsformen nach Umsatzgröße in Prozent, 2012, Mittelwert	22
Grafik 6: Abrechnungsformen nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, 2012, Mittelwert	23
Grafik 7: Vorhandensein von erfolgsabhängigen Bonusvereinbarungen für Honorare nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert	24
Grafik 8: Vorhandensein von erfolgsabhängigen Bonusvereinbarungen für Honorare nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	25
Grafik 9: Art der erfolgsabhängigen Bonusvereinbarungen für Honorare in Prozent, Mittelwert	25
Grafik 10: Abrechnungsweise von Nebenkosten nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	27
Grafik 11: Vereinbarung von Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert	28
Grafik 12: Abrechnung von Reisezeiten als Bestandteil der Honorare (nicht separat) nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert	28
Grafik 13: Anteil der Projekte mit bereits im Vorfeld aufgrund von Rahmenvereinbarungen festgelegten Honoraren nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	30
Grafik 14: Gewährung von Skoni bei Unterschreitung des vereinbarten Zahlungsziels nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	35
Grafik 15: Gewährung von Skoni bei Unterschreitung des vereinbarten Zahlungsziels nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	35

Tabelle 1: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Umsatzgröße	4
Tabelle 2: Aufteilung der teilnehmenden Unternehmensberatungen nach Beratungsschwerpunkt	4
Tabelle 3: Fakturierter Tagessatz nach Umsatzgröße in Euro, 2013, Mittelwert	8
Tabelle 4: Fakturierter Tagessatz nach Beratungsschwerpunkt in Euro, 2013, Mittelwert	9
Tabelle 5: Fakturierter Stundensatz nach Umsatzgröße in Euro, 2013, Mittelwert	12
Tabelle 6: Fakturierter Stundensatz nach Beratungsschwerpunkt in Euro, 2013, Mittelwert	13
Tabelle 7: Durchschnittlicher kalkulatorischer Multiplikator (Honorare versus Personalkosten) nach Umsatzgröße, 2012, Mittelwert	15
Tabelle 8: Durchschnittlicher kalkulatorischer Multiplikator (Honorare versus Personalkosten) nach Beratungsschwerpunkt, 2012, Mittelwert	16
Tabelle 9: Auslastung der fest angestellten Berater (fakturierte versus fakturierbare Tage) nach Umsatzgröße in Prozent, 2012, Mittelwert	16
Tabelle 10: Auslastung der fest angestellten Berater (fakturierte versus fakturierbare Tage) nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, 2012, Mittelwert	17
Tabelle 11: Differenzierungsfaktoren für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	18
Tabelle 12: Differenzierungsfaktoren bei gleicher Hierarchiestufe der eingesetzten Mitarbeiter für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	19
Tabelle 13: Prognostizierte Entwicklung der Tagessätze bzw. Beratungshonorare bis Ende 2014 nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	21
Tabelle 14: Kleinste angebotene und praktizierte Abrechnungseinheit nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	26
Tabelle 15: Höhe des pauschalen Nebenkostenprozentsatzes nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	28
Tabelle 16: Anpassung von Preis und/oder Leistungsumfang im Rahmen von Angebotsverhandlungen nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	29
Tabelle 17: Involvierung von Einkaufsabteilungen in Preisverhandlungen nach Umsatzgröße in Prozent, Mittelwert	31
Tabelle 18: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei Konzernkunden zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	32
Tabelle 19: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei mittelständischen Kunden / Kleinunternehmen zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	32
Tabelle 20: Zahlungsfälligkeiten nach Umsatzgröße sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	34
Tabelle 21: Durchschnittliche Laufzeiten von Forderungen nach Umsatzgröße (Detail) in Tagen, 2011 sowie 2012, Mittelwert	36
Tabelle 22: Durchschnittliche Laufzeiten von Forderungen nach Beratungsschwerpunkt in Tagen, 2011 sowie 2012, Mittelwert	37
Tabelle 23: Abrechnungsweise nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	38
Tabelle 24: Differenzierungsfaktoren für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	38
Tabelle 25: Differenzierungsfaktoren bei gleicher Hierarchiestufe der eingesetzten Mitarbeiter für angebotene Honorarsätze bzw. Festpreisangebote nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	38
Tabelle 26: Prognostizierte Entwicklung der Tagessätze bzw. Beratungshonorare bis Ende 2014 nach Umsatzgröße (Detail) sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	39
Tabelle 27: Abrechnungsformen nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, 2012, Mittelwert	39

Tabelle 28: Vereinbarung von Budgets bzw. Obergrenzen für Nebenkosten nach Umsatzgröße (Detail) sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	39
Tabelle 29: Abrechnung von Reisezeiten als Bestandteil der Honorare (nicht separat) nach Umsatzgröße (Detail) sowie nach Beratungsschwerpunkt in Prozent, Mittelwert	40
Tabelle 30: Anpassung von Preis und/oder Leistungsumfang im Rahmen von Angebotsverhandlungen nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	40
Tabelle 31: Involvierung von Einkaufsabteilungen in Preisverhandlungen nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	40
Tabelle 32: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei Konzernkunden zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	41
Tabelle 33: Veränderung der Involvierung von Einkaufsabteilungen bei mittelständischen Kunden / Kleinunternehmen zwischen 2010 und 2012 nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	41
Tabelle 34: Zahlungsfälligkeiten nach Umsatzgröße (Detail) in Prozent, Mittelwert	41

Unterteilung	Erläuterung
Strategieberatung	u. a. Business Development & Innovation, Corporate Strategy (z. B. Markteintritts-, Internationalisierungs-, Wachstums- und Turnaround-Strategien), Corporate Finance, Corporate (Social) Responsibility (nachhaltiges Wirtschaften), Marketing- & Vertriebsstrategie)
Organisations-/ Prozessberatung	u. a. CRM und Vertrieb, Prozessoptimierung und Performance Management, Finanz- und Prozess-Controlling, Reorganisation und Post Merger Integration, Beschaffung und Supply Chain, Changemanagement, Projektmanagement
IT-Beratung	IT-Strategie, IT-Organisation
Human-Resources-Beratung	Human-Resources-Beratung, HR-Strategie, Vergütungsberatung, Management-Diagnostik und -Development, Talent Management

Anmerkung:

Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Folgenden nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind dabei immer beide Geschlechter.

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

**Studienleitung**  
**Auswertung, Dokumentation und Satz**

Jörg Murmann  
Thomas Götz, Marcus Pietz

Diese Ausgabe der BDU-Studie „Honorare 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.

Zitelmannstraße 22, 53113 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](http://www.bdu.de)

© BDU e.V., Bonn, Dezember 2013

Preis: 745,- €