

BDU-Studie

# Personalberatung in Deutschland

2014/2015



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.



<b>Studienmethodik</b>	2
<b>Personalberatungsmarkt 2014</b>	2
<b>Beratungsfelder</b>	6
<b>Suchmethoden/Suchfelder</b>	7
<b>Honorargestaltung</b>	8
<b>Kandidatenstruktur</b>	9
<b>Klientenstruktur</b>	10
<b>Ausblick 2015</b>	11
<b>Trendthesen</b>	13
<b>Anhang Studienlegende</b>	19
<b>Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.</b>	20

# Personalberatungsmarkt 2014

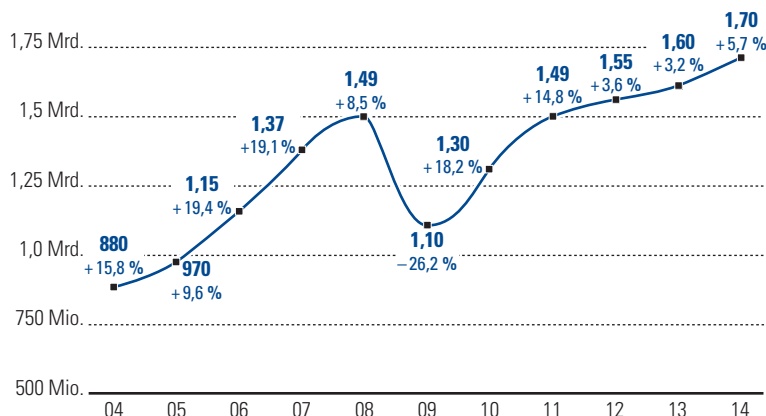
## Studienmethodik

Die vorliegende Marktstudie untersucht die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften als Schwerpunkt der Dienstleistung Personalberatung. Grundlage der Studie „Personalberatung in Deutschland 2014/2015“ ist eine Marktbefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im März/April 2015, an der sich rund 300 Personalberatungsgesellschaften aller Umsatzklassen – darunter 20 der großen Personalberatungen mit mehr als 5 Millionen Euro Umsatz – beteiligt haben. Die Befragung – bestehend aus einem quantitativen Teil sowie einem qualitativen Teil – wurde überwiegend in Onlineform und ausgewählten Experteninterviews in Schriftform durchgeführt. Befragt wurden ausschließlich Personalberatungsgesellschaften mit einem überwiegenden Anteil des Gesamtumsatzes an der Suche, Auswahl und Gewinnung von Personal. Der BDU führt die Marktstudie jährlich durch.

■ Zweistellige Wachstumsraten, die im Verlauf der letzten zehn Jahre in der deutschen Personalberatungsbranche regelmäßig erreicht wurden, scheinen einerseits im momentanen Konjunkturmilieu nur noch

schwerlich möglich zu sein. Andererseits zeigt die Entwicklung für das Geschäftsjahr 2014 im Vergleich zu den beiden Vorjahren wieder eine deutliche Aufwärtsbewegung: Der Gesamtumsatz der Berater mit dem

**Grafik 1:** Entwicklung des Branchenumsatzes von 2004 bis 2014



Spezialgebiet Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften stieg um 5,7 Prozent auf 1,70 Milliarden Euro. Im Geschäftsjahr 2013 hatte das Umsatzplus 3,2 Prozent (1,60 Milliarden Euro) und 2012 leicht höhere 3,6 Prozent (1,55 Milliarden Euro) betragen. Weiterhin: Die Wachstumsprognose für 2014 hatte in der Vorjahresstudie bei 7,8 Prozent gelegen und mit den erreichten Zahlen wurde das Ziel allerdings deutlich verfehlt.

Das wieder verbesserte Konjunkturmilieu in der deutschen Wirtschaft und Industrie dürfte die Geschäftsentwicklung der Personalberater dabei maßgeblich unterstützt haben. Nach einem schwungvollen Jahresauftakt und der folgenden Schwächephase im Sommer versöhnte das letzte Quartal 2014 wiederum mit einer positiven Entwicklung. Das preisbereinigte Bruttoinlandsprodukt (BIP) lag 2014 hierdurch nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (Destatis) um 1,5 Prozent höher als im Vorjahr. In den beiden Vorjahren hatte das BIP lediglich um 0,1 Prozent (2013) beziehungsweise um 0,4 Prozent (2012) zugelegt. Besonders die starke Binnennachfrage - getragen durch den privaten Konsum - konnte zum verbesserten Ergebnis merklich beitragen.

Angetrieben wurde der Konsum in hohem Maße von der Entwicklung am Arbeitsmarkt. Dort setzte sich der Beschäftigungsboom ungebrochen fort, da die Einstellungsbereitschaft der Betriebe wieder zugenommen hat. Im Schnitt hatten 2014 demnach 42,6 Millionen Männer und Frauen in Deutschland einen Job. Damit wurde

**Tabelle 1:** Die wichtigsten Kennzahlen 2014 im Überblick

	Gesamtmarkt	Veränderung zum Vorjahr	über € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 1 Mio. bis € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 500.000 bis € 1 Mio. Jahresumsatz	€ 250.000 bis € 500.000 Jahresumsatz	unter € 250.000 Jahresumsatz
Umsatz	1,7 Mrd. €	5,7 %	667 Mio. €	365 Mio. €	291 Mio. €	210 Mio. €	158 Mio. €
Marktanteil in %			39,4 %	21,6 %	17,2 %	12,4 %	9,3 %
Segmentwachstum			5,8 %	6,2 %	5,6 %	4,9 %	4,7 %
Durchschnittliches Umsatzwachstum	4,7 %		6,0 %	5,9 %	5,3 %	4,6 %	4,3 %
Anzahl Beratungsunternehmen	2.000		50	150	250	550	1.000
Anzahl Mitarbeiter	11.900	6,3 %	1.920	2.185	2.815	2.650	2.330
Anzahl Berater	6.175	6,5 %	950	1.075	1.325	1.375	1.450
Anzahl festangestellter Researcher	2.725	11,2 %	450	510	690	700	375
Anzahl Backofficekräfte	3.000	1,7 %	520	600	800	575	505
Anzahl besetzter Positionen	53.550	2 %	14.000	11.200	11.600	9.000	7.750

im achten Jahr in Folge ein neuer Höchststand erzielt. Die Erwerbslosenquote sank 2014 auf nur noch 4,7 Prozent und war damit so niedrig wie noch nie seit der Wiedervereinigung. Seit ihrem Höchststand von 10,3 Prozent im Jahr 2005 hat sich diese Zahl damit mehr als halbiert. Durchschnittlich waren 2,89 Millionen Menschen arbeitslos - und damit 52.000 weniger als im Jahr davor. Darüber hinaus verzeichnete die Bundesagentur für Arbeit im Dezember 2014 so viele freie Stellen wie nur selten zuvor.

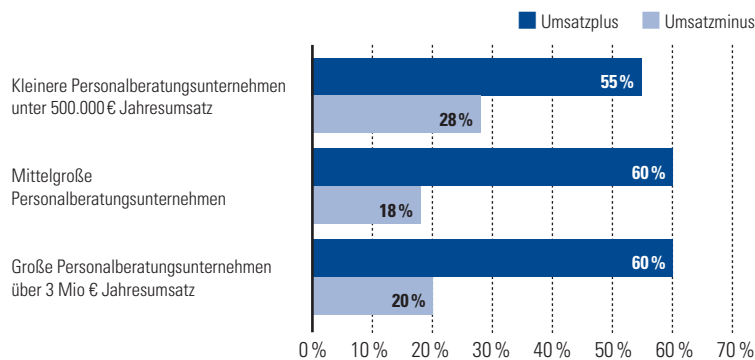
Parallel zur Entwicklung im allgemeinen Arbeitsmarkt hat sich auch das eigene berufliche Umfeld der Personalberater zuletzt merklich verändert und zu einer neuen Wettbewerbssituation geführt. In den Neunzigerjahren lag der Fokus in den Such- und Auswahlprojekten bei Stellenausschreibungen in Zeitungen und Fachmagazinen. Zunehmend abgelöst wurde diese Form im

ersten Jahrzehnt des neuen Jahrtausends durch Online-Jobbörsen, die wie Print-Stellenanzeigen funktionierten, nur erheblich schneller und kostengünstiger. Speziell in den letzten drei, vier Jahren ist die Bedeutung von Jobsuchmaschinen, Expertenplattformen für Spezialistenwissen und Social-Media-Kanälen wie Xing oder LinkedIn hinzugekommen und hat eine Art neue Zeitenrechnung begründet. Damit sind Unternehmen heute selbst in der Lage, den Recruiting-Prozess aktiv über die Online-Kanäle zu initiieren und zu steuern. Bei diesem „Active Sourcing“ gehen die Unternehmen in Eigenregie auf die Suche nach geeigneten Kandidaten, vor allem bei Positionen der unteren und mittleren Ebene. Für die Personalberater bedeutet diese Entwicklung, dass die Anforderungen hinsichtlich Qualität, Prozesse und Honorierung steigen. Und: Personalberater ohne profunde Kenntnisse von Märkten, Unternehmen und

Geschäftsmodellen werden kaum Zukunft haben.

Die Zahl der Positionen, die durch die Unterstützung von Personalberatern in der deutschen Wirtschaft, Industrie oder Verwaltung im Jahr 2014 besetzt werden konnten, stieg auf gut 53.500 (2013: 52.500, 2012: 51.000 und 2011: 48.800). Dies entspricht einer prozentualen Steigerung von zwei Prozent.

Auf die großen Personalberatungsgesellschaften mit mehr als 5 Millionen Euro Umsatz entfielen mehr als ein Viertel aller besetzten Positionen. Der Anteil dieses Großensegments am Gesamtumsatz der Personalberaterbranche beträgt damit gut 39 Prozent. Diese, in der Regel international ausgerichteten Personalberatungsfirmen, unterstützen besonders Konzerne und Großunternehmen bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften. Da sich die Honorare der Personal-

**Grafik 2:** Umsatzveränderung nach Größenklassen, 2014

berater in der Regel nach der Höhe der Zieleinkommen der Kandidaten bemessen und die Gehaltsstrukturen in den großen Unternehmen im Management oft höher als in kleineren Unternehmen sind, fallen die Honorare in diesem Marktsegment meist auch am höchsten aus.

Rund 2.000 Personalberatungsgesellschaften bieten in Deutschland Personalsuche an, die Zahl hat sich im Vergleich zum Vorjahr nur marginal nach oben hin verändert. Da der Markt, wie beschrieben, aber in den letzten drei Jahren nicht mehr so dynamisch gewachsen ist, hat der Wettbewerb automatisch zugenommen, wenn auch die hieraus resultierende wirtschaftliche Schiefelage einiger namhafter Personalberatungen, die mit dem Jahr 2013 verbunden gewesen sind, dieses Mal ausgeblieben sind.

Die Zahl der Personalberater hat im Vergleich zum Vorjahr auf 6.175 (2013: 5.800 und 2012: rund 5.700) zugenommen. Rechnet man die Gesamtzahl der besetzten Positionen auf die Anzahl der im Markt tätigen Recruitingspezialisten um, so

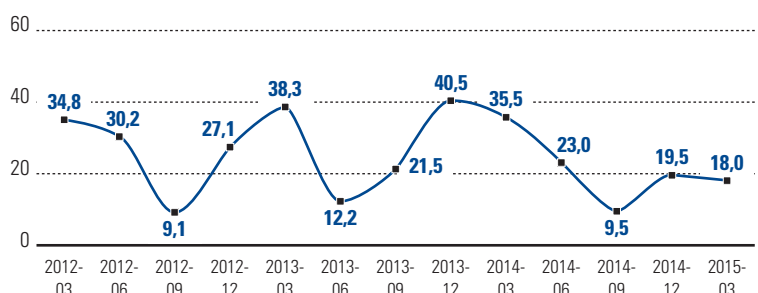
ergibt sich, dass im Jahr 2014 durchschnittlich jeder Berater etwa neun Suchaufträge, die auch mit Stellenbesetzungen abgeschlossen wurden, bearbeitet hat. Bei den größeren Personalberatungsfirmen mit mehr als 5 Millionen Euro Umsatz beträgt das Verhältnis knapp 1:15, bei den Marktteilnehmern in der Umsatzklasse 1 Million bis 5 Millionen Euro lag der Wert zum Vergleich bei 1:10.

Das durchschnittliche Unternehmenswachstum lag in der Größenklasse `über 5 Million Euro Jahresumsatz` mit 6,0 Prozent am höchsten, gefolgt von den Personalberatungen mit einem Umsatz zwischen 1 Million und bis 5 Millionen

mit einem Plus von 5,9 Prozent. Das Schlusslicht im Wachstumsvergleich der einzelnen Größenklassen bilden die kleineren Personalberatungsfirmen unter 250.000 Euro Jahresumsatz (durchschnittliches Plus 2014 von 4,7 Prozent).

Der überwiegende Teil der Personalberatungsfirmen in den einzelnen Größenklassen verzeichnete im Jahr 2014 eine positive Umsatzveränderung. So erzielten bei den großen und mittleren Marktteilnehmern bis zum Jahresende jeweils 60 Prozent ein Umsatzplus. Bei den kleineren Personalberatungen waren es 55 Prozent. In dieser Größenklasse musste allerdings auch mehr als ein Viertel der Personalberatungen ein Umsatzminus verkraften, das ist der signifikant höchste Anteil im Gesamtmarkt.

In Anlehnung an den bekannten Ifo-Geschäftsklimaindex führt der Verband regelmäßig Konjunkturbefragungen unter den BDU-Personalberatern durch. Einschätzungen zur Geschäftsentwicklung, Auftragslage sowie Geschäftsaussicht für die nächsten sechs Monate werden hier vierteljährlich zu einem Indexwert verdichtet.

**Grafik 3:** Entwicklung des BDU-Geschäftsklima-Index für Personalberatungen 2012 bis Anfang 2015

**Tabelle 2:** Mitarbeiterstruktur, 2014 (Werte in Klammern, 2013)

	<b>Gesamtmarkt</b>	<b>Große Personalberatungsunternehmen über € 3 Mio. Jahresumsatz</b>	<b>Mittelgroße Personalberatungsunternehmen</b>	<b>Kleinere Personalberatungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz</b>
Gesamtmitarbeiter (männlich)	46 % (47 %)			
Gesamtmitarbeiter (weiblich)	54 %			
Unternehmensleitung (männlich)	73 % (73 %)	84 % (85 %)	83 % (82 %)	61 % (62 %)
Unternehmensleitung (weiblich)	27 %	16 %	17 %	39 %
Senior-Berater (männlich)	55 % (56 %)	66 % (64 %)	57 % (58 %)	50 % (51 %)
Senior-Berater (weiblich)	45 %	34 %	43 %	50 %
Researcher (männlich)	31 % (31 %)	25 % (26 %)	34 % (32 %)	31 % (34 %)
Researcher (weiblich)	69 %	75 %	66 %	69 %
Backoffice (männlich)	22 % (23 %)	20 % (19 %)	24 % (24 %)	22 % (24 %)
Backoffice (weiblich)	78 %	80 %	76 %	78 %

Der Index-Wert für die Personalberaterschwankte im Jahresverlauf 2014 erheblich. Die sehr positive Grundstimmung vom letzten Quartal 2013 (Indexwert: 40,5) konnten die Recruitingspezialisten noch auf dem hohen Niveau von 35,5 mit in das erste Quartal 2014 mit hinüber nehmen. Im zweiten Quartal war dann schon mit 23,0 die schwächelnde Stimmung zu erkennen. Über den Sommer und bis zum Herbst rutschte der Index dann weiter bis auf 9,5 ab. Das letzte Quartal 2014 versöhnte dann wieder mit einem kräftigen Aufwärtssprung des Indexwertes im Dezember auf 19,5. Der BDU-Geschäftsklima-Index für Personalberater folgte damit klar erkennbar der Gesamtkonjunktur in Deutschland.

In der Personalberatungsbranche sind insgesamt etwas mehr weibliche Mitarbeiter tätig als männliche. Allerdings unterscheidet sich deren prozentualer Anteil je nach Hierarchiestufe erheblich. Im Backoffice

mit 78 Prozent und im Research mit 69 Prozent liegt die Zahl am höchsten. Die Werte sind in allen Größenklassen der Personalberatungen dabei sehr homogen. Dieses Bild ändert sich ab der Hierarchiestufe „Senior-Berater“. Auf der einen Seite ändert sich das Geschlechterverhältnis zu Gunsten der männlichen Mitarbeiter (55 %), nur noch 45 Prozent der Senior-Berater sind weiblich. Bei den großen Personalberatungsfirmen beträgt der Anteil der Senior-Beraterinnen sogar deutlich geringere 34 Prozent. Die kleineren Marktteilnehmer schaffen es signifikant besser, Personalberaterinnen ein adäquates berufliches Umfeld und Karriereoptionen zu bieten. Auf der Leitungsebene beträgt der Anteil weiblicher Führungskräfte in Personalberatungen dieser Größenklasse knapp 40 Prozent. Im Vergleich: Bei den großen Personalberatungsfirmen sind es gerade einmal 16 Prozent.

Ein anderes Bild der Verteilung zwischen Frauen und Männern in der

Personalberatung zeigt ein Blick auf die Situation im Research- und Backoffice-Bereich, hier ist das Geschlechterverhältnis umgekehrt. Über Zweidrittel der Mitarbeiter im Research – hier wird eine Zielunternehmensliste erstellt sowie die Zielunternehmen analysiert (Ident), in der potenzielle Kandidaten vermutet werden. Diese Kandidaten werden in einem ersten Schritt angesprochen und qualifiziert – sind Frauen. Zu diesem hohen Anteil dürfte maßgeblich beitragen, dass die Researcher-Tätigkeit große zeitliche Flexibilität zulässt und nur geringe Reisetätigkeit anfällt. Damit ist eine wichtige Voraussetzung erfüllt, um Familie, Freizeit und Beruf gut miteinander vereinbaren zu können, für viele Frauen nach wie vor ein wichtiger Aspekt bei der Berufsausübung.

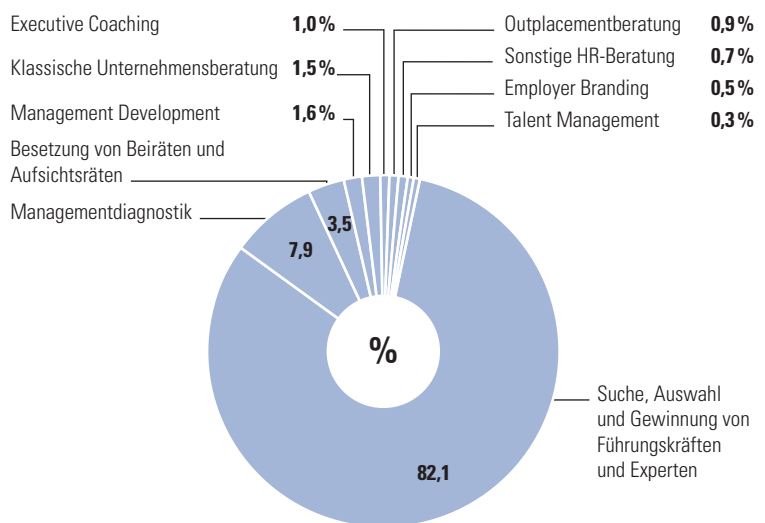
Im Backoffice-Bereich liegt der Frauenanteil noch etwas höher bei knapp 80 Prozent.

# Beratungsfelder

■ Die Bedeutung des Stammgeschäftes der Personalberater – Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften – hat 2014 leicht zugenommen. Das Beratungsfeld kommt auf einen prozentualen Anteil am Gesamtumsatz von 82,1 Prozent (2013: 81,8 %). Dies entspricht einem Honorarvolumen von rund 1,39 Milliarden Euro (2013: 1,30 Mrd. Euro). Die zweitstärkste Nachfrage nach Personalberaterleistungen fällt mit einem Anteil am Gesamtumsatz von 7,9 Prozent auf das Beratungsfeld Managementdiagnostik (2013: 8,1 %). Dies entspricht einem Honorarvolumen von gut 134 Millionen Euro (2013: 129 Millionen Euro).

Die Personalberater haben darüber hinaus sukzessive in den letzten zehn Jahren Geschäftspotenziale in weiteren, ergänzenden Beratungsfeldern aufgebaut. Der Anteil dieser Beratungsfelder am Gesamtumsatz der Branche liegt seit mehreren Jahren stabil bei 17 bis 19 Prozent. Die

**Grafik 4:** Aufteilung des Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern, 2014



Dynamik der einzelnen Leistungsangebote variiert hingegen von Jahr zu Jahr.

Der überwiegende Teil des Zuwachses beim Gesamtumsatz in der deutschen Personalberatungsbranche ist 2014 aus dem Geschäftszweig

„Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften“ gekommen. Das Segment-Wachstum hat hier 6,3 Prozent betragen. Dies ist gleichzeitig der einzige Wert, der über der Veränderungsrate des Jahres 2014 von 5,7 Prozent für den Gesamtmarkt liegt. Im Jahr 2013 stellte sich dies noch ganz anders dar: Insgesamt sechs Beratungsfelder verzeichneten einen Zuwachs, der über der prozentualen Wachstumsrate des Gesamtmarktes von 3,2 Prozent lag, dazu gehörte allerdings nicht das Stammgeschäft der Personalberater. Dies lässt den Schluss zu, dass trotz der einhergehenden Marktveränderungen (z.B. durch Aktive Sourcing der Klienten) die Unternehmen die Unterstützung der Personalberater bei der Personalsuche in einem komplexen und herausfordernden Kandidatenmarkt wünschen und benötigen.

**Tabelle 3:** Marktanteil und Umsatzveränderung nach Beratungsfeldern, 2014

	Wachstum 2014
Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Experten	6,3 %
<b>Gesamtmarkt</b>	<b>5,7 %</b>
Klassische Unternehmensberatung	4,2 %
Executive Coaching	4,2 %
Outplacementberatung	4,0 %
Talent Management	3,8 %
Managementdiagnostik	3,2 %
Management Development	3,1 %
Sonstige HR-Beratung	2,9 %
Employer Branding	2,9 %
Besetzung von Beiräten und Aufsichtsräten	2,1 %



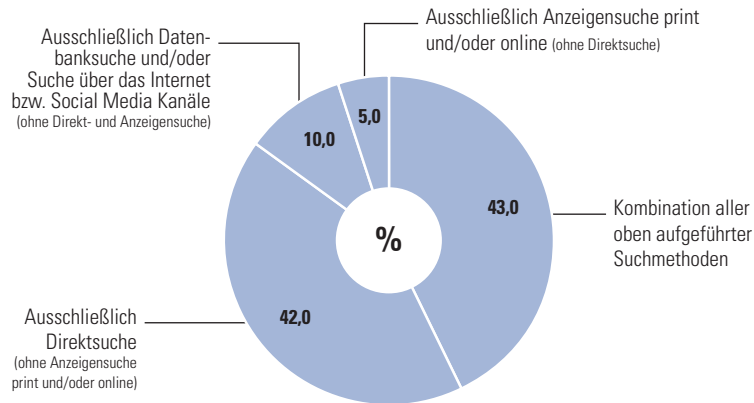
■ Die Wahl der Suchmethode machen die Personalberater davon abhängig, welche Anforderungen bei einer Kandidatensuche an die zu besetzende Position bestehen oder welche Marktsituation die einzelnen Branchen des Suchrasters prägt. Ziel ist dabei immer, dass interessante Kandidaten auf dem erfolgversprechendsten und effizientesten Wege angesprochen werden. Häufig setzen Personalberater eine intelligente Kombination der Methoden für den jeweiligen Suchauftrag ein.

Die alleinige anzeigengestützte Suche – egal, ob per Print oder Online – hat ihre ehemalige Bedeutung komplett eingebüßt, nur noch fünf Prozent entfallen auf diesen Suchweg. Die Personalberater setzen heute an deren Stelle in hohem Maße die Kanäle Internet, Social Media sowie Datenbanken in ihrer Projektarbeit ein. Besonders bei der Suche nach Fachkräften und Kandidaten unterer Managementebenen sind diese Identifizierungs- und Ansprachemöglichkeiten nicht mehr wegzudenken. Deren alleiniger Einsatz kommt allerdings ebenfalls nur auf einen Anteil an den besetzten Positionen von zehn Prozent.

Am häufigsten werden diese Suchmöglichkeiten mit allen anderen Suchmethoden kombiniert (2014: 43,0 %). Parallel ist die Bedeutung der reinen Direktsuche im Vergleich zum Vorjahr merklich auf einen Anteil von 42 Prozent gestiegen (2013: 28,6 %).

Die grenzübergreifende Kandidatensuche ist im Vergleich zu den Vorjahren etwas zurückgegangen. Wahrscheinlich eher eine Moment-

**Grafik 5:** Aufteilung der besetzten Positionen nach der angewandten Suchmethode, 2014



aufnahme des Jahres 2014, da der internationale Suchaspekt grundsätzlich an Bedeutung zunimmt. Die deutschen Personalberater erweiterten ihr Suchumfeld bei gut einem Fünftel der besetzten Positionen auch oder ausschließlich auf das Ausland, um ihren Klienten am Ende des Suchprozesses die geeignetsten Kandidaten präsentieren zu können (2013: 24 %).

Die großen Personalberatungen mit über 3 Millionen Euro Jahresumsatz kommen auf einen Anteil von knapp 27 Prozent (2013: 29 %), da diese viel häufiger mit international ausgerichteten Konzernen und Großunternehmen aus dem Mittelstand zusammenarbeiten. Nicht zuletzt, um die dort verstärkt gewünschte Diversität bei der Teamzusammensetzung auch unter dem Gesichtspunkt „Internationalität“ besser zu erfüllen.

**Tabelle 4:** Suchfeld nach Größenklassen, 2014

	Gesamtmarkt	Große Personalberatungsunternehmen über € 3 Mio. Jahresumsatz	Mittelgroße Personalberatungsunternehmen	Kleinere Personalberatungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz
Suchfeld ausschließlich im Inland	79,0 % (42.300)	73,4 %	81,2 %	82,0 %
Suchfeld ausschließlich im Ausland	6,0 % (3.200)	6,2 %	5,7 %	5,4 %
Suchfeld sowohl im Inland als auch im Ausland	15,0 % (8.050)	20,4 %	13,1 %	12,6 %

# Honorargestaltung

■ Bei den Honoraren orientieren sich die Personalberater weiterhin überwiegend am Zieleinkommen der zu besetzenden Position. 2014 lag der Anteil mit 62 Prozent exakt auf dem gleichen Niveau des Vorjahres. Daneben hat sich zunehmend auch der absehbare Aufwand in den Suchprojekten für die Honorarbildung etabliert (18 %). Diese Form der Honorarberechnung wird mit einem Anteil von 33 Prozent von den großen Personalberatungsgesellschaften merklich häufiger mit den Klienten vereinbart als von den anderen Marktteilnehmern der weiteren Größenklassen.

Die durchschnittliche Honorarhöhe als Prozentsatz des Zieleinkommens der zu suchenden Kandidaten über alle Größenklassen hinweg ist 2014 gesunken, sie liegt nun bei 25,5 Prozent (2013: 27,0 %). Zwischen den

einzelnen Größenklassen in der Personalberatung variiert die Honorarhöhe dabei zwischen durchschnittlich 28 Prozent bei den großen Personalberatungen mit über drei Millionen Euro Jahresumsatz bis zu 22,5 Prozent bei den kleineren Marktteilnehmern unter 500.000 Euro Umsatz.

Die Abrechnung der Suchmandate erfolgt weiterhin mit einem Anteil von 63 Prozent im Gesamtmarkt überwiegend nach Projektfortschritt mit einem Erfolgsanteil, der kleiner oder gleich 50 Prozent ist (2013: 62 %). Sehr regelmäßig wird dabei in der Zusammenarbeit die sogenannte „Drittelregelung“ vereinbart, bei der 1/3 des Honorars bei Vertragsabschluss, 1/3 bei Präsentation und 1/3 bei Unterzeichnung des Arbeitsvertrages bzw. bei Abschluss der beratenden Mitwirkung des Personalberaters gezahlt

wird. Diese Vergütung nach Projektfortschritten wird besonders intensiv von den mittelgroßen Personalberatungen (2014: 70,5 % und 2013: 71 %) und den kleineren Personalberatungen (2014: 70 % und 2013: 69 %) vereinbart.

Bei den großen Personalberatungsgesellschaften kommen hingegen bei der Honorarabrechnung Modelle zum Einsatz, die sich am Zeitfortschritt des Such- und Auswahlprojektes orientieren. Dabei erfolgt die Honorarzahung durch die Klienten in der Regel als Teilzahlung bei Vertragsabschluss und jeweils zu Beginn der fortlaufenden Monate. Der Anteil an dieser Honorarvariante liegt 2014 bei 34 Prozent (2012: 35 %). Bei den mittelgroßen und kleineren nutzt diese Variante noch nicht einmal jede zehnte Personalberatung.

**Tabelle 5:** Honorargestaltung, 2014 (Werte in Klammern, 2013)

	<b>Gesamtmarkt</b> (in Klammern Anzahl der besetzten Positionen)	<b>Große Personalbera- tungsunternehmen über € 3 Mio. Jahresumsatz</b>	<b>Mittelgroße Personal- beratungsunternehmen</b>	<b>Kleinere Personalbera- tungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz</b>
<b>Bezugsgröße für die Honorarberechnung</b>				
Orientierung am Zieleinkommen der zu besetzenden Position	62 % (33.200)	51 % (51 %)	72 % (73 %)	60 % (63 %)
Orientierung am zu erwartenden Aufwand für die Besetzung der Position	18 % (9.800)	33 % (32 %)	9 % (9 %)	16 % (15 %)
Kombination der beiden oben aufgeführten Berechnungsgrundlagen	20 % (10.700)	16 % (17 %)	19 % (18 %)	24 % (22 %)
<b>Honorarhöhe (in % des Zieleinkommens)</b>				
Durchschnitt	25,5 %	28,0 %	25,5 %	22,5 %
<b>Zahlungszeitpunkte des Honorars</b>				
... nach Zeitfortschritt	18 % (9.600)	34 % (35 %)	8,5 % (9 %)	9,5 % (9 %)
... nach Projektfortschritt mit Erfolgsanteil kleiner/gleich 50 % (z.B. klassische Drittelregelung)	63 % (34.000)	49,5 % (49 %)	70,5 % (71 %)	70 % (69 %)
... nach Projektfortschritt mit Erfolgsanteil größer 50 %	12 % (6.400)	9 % (9 %)	12 % (11 %)	13 % (12 %)
Anderes Zahlungsmodell	7 % (3.500)	7,5 % (7 %)	9 % (9 %)	7,5 % (10 %)

■ Die Digitalisierung ganzer Branchen und Berufszweige kennzeichnet mit Nachdruck auch die Nachfrage der Personalberater-Klienten hinsichtlich der gewünschten Qualifikationen. Gefragt in den Such- und Auswahlprojekten sind zwar seitens der Klienten weiterhin Ingenieure und Marketing- sowie Vertriebsexperten, der Bedarf an Digitalprofis wächst aber zusehends, da Produktion, IT und Internet immer mehr zusammenwachsen. Kandidaten, die sich mit moderner Informationstechnik auskennen, sollen in den Unternehmen federführend für die digitale Transformation sorgen. Besonders gefragt sind dabei ausgewiesene Software-Spezialisten, die nicht selten in ganzen Teams den Arbeitgeber wechseln. Ganz junge Berufsbilder wie zum Beispiel App Developer oder Cloud Specialists gewinnen schnell an Bedeutung.

Der Großteil der 2014 durch die Unterstützung von Personalberatern besetzten Positionen entfiel auf die Einkommensklassen der Kandidaten zwischen 75.000 und 250.000 Euro. Der prozentuale Anteil beträgt hier

**Tabelle 6:** Anteil präsentierter/platzierter Kandidatinnen, 2012, 2013 und 2014

		Gesamtmarkt	Große Personalberatungsunternehmen über € 3 Mio. Jahresumsatz	Mittelgroße Personalberatungsunternehmen	Kleinere Personalberatungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz
Anteil der platzierten Kandidatinnen	2014	21 %	29 %	18 %	17 %
	2013	22 %	28 %	19 %	18 %
	2012	22 %	30 %	18 %	15 %
Anteil der platzierten Kandidatinnen und Kandidaten über 50 Jahre	2014	32 %	42 %	28 %	27 %

71,7 Prozent (2013: 70,2 %), absolut waren es knapp 38.400 (2013: 36.800) Positionen. Die gehobenen Managementpositionen in Industrie und Wirtschaft sind vor allem die Domäne der großen Personalberatungen. Deren Anteil liegt im Segment der Kandidaten-Zieleinkommen über 500.000 Euro vierfach so hoch wie beispielsweise bei den mittelgroßen Marktteilnehmern. Die mittelgroßen und kleineren Personalberatungsunternehmen werden dafür signifikant mehr von den Auftrag gebenden Unternehmen bei der Personalsuche von Kandidaten

mit einem Zieleinkommen zwischen 75.000 und 150.000 Euro – in der Regel auf Fachkräfte- und mittlere Managementebene – eingesetzt.

Der prozentuale Anteil von Frauen, die von den Personalberatern in den Such- und Auswahlprojekten bei ihren Klienten platziert werden konnten, liegt im Dreijahresvergleich nahezu konstant bei 22 Prozent.

**Tabelle 7:** Aufteilung der besetzten Positionen nach dem Zieleinkommen, 2014

	Besetzte Positionen	Gesamtmarkt	Große Personalberatungsunternehmen über € 3 Mio. Jahresumsatz	Mittelgroße Personalberatungsunternehmen	Kleinere Personalberatungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz
über € 500.000 Bruttojahreseinkommen	900	1,6 %	4,0 %	1,0 %	0,1 %
zwischen € 250.000 und € 500.000	3.850	7,2 %	13,0 %	6,8 %	2,1 %
zwischen € 150.000 und € 250.000	8.000	14,9 %	20,8 %	14,7 %	9,5 %
zwischen € 100.000 und € 150.000	15.225	28,4 %	31,7 %	27,2 %	26,8 %
zwischen € 75.000 und € 100.000	15.150	28,4 %	21,0 %	28,8 %	34,9 %
unter € 75.000	10.425	19,5 %	9,5 %	21,5 %	26,6 %

# Klientenstruktur

■ Wichtige Klientenbranchen der Personalberater, die regelmäßig für starke Nachfrage nach Personalberaterdienstleistungen sorgen, haben sich 2014 überwiegend in einem guten Zustand präsentiert.

Zum Beispiel zeigte sich der deutsche Maschinenbau wieder erholt von einem schwächeren Jahr 2013. Beim Export sorgten vor allem die USA, China und die OPEC-Länder, aber erfreulicherweise auch wieder die Europäische Union für mehr Nachfrage. Die Automobilindustrie verzeichnete 2014 ein Plus von drei Prozent. Der inländische Auftragseingang legte um fünf Prozent zu, der Export um zwei Prozent. Die

Konsumgüterindustrie folgte der insgesamt positiven Binnenkonjunktur in Deutschland, viele Teilbranchen profitierten hiervon.

Auch der Umsatz der TIMES-Branche mit Produkten und Diensten der Informationstechnologie, Telekommunikation und Unterhaltungselektronik stieg um 1,6 Prozent. Die chemische Industrie musste 2014 in manchen Segmenten die Produktion zurückfahren, Fein- und Spezialchemikalien und konsumnahe Chemikalien entwickelten sich hingegen positiv. Das Pharmageschäft beendete das Geschäftsjahr mit einem Produktionsplus von 5,5 Prozent.

2014 sorgte die größere Nachfrage aus dem Verarbeitenden Gewerbe – besonders durch Unternehmen der Branchen Maschinenbau (2104: + 7,7 %), Konsumgüterindustrie (2104: + 7,0 %) und Fahrzeugbau (2104: + 6,9 %) – dass die Personalberater hier ihren Umsatz besonders steigern konnten.

Insgesamt beträgt der Anteil des Verarbeitenden Gewerbes am Gesamtumsatz der Personalberatungsbranche 45,4 Prozent (2013: 43,4 %). In absoluten Zahlen hat der Honorarumsatz mit dem Verarbeitenden Gewerbe damit 771 Millionen Euro (2013: 694 Mio. Euro) betragen.

Impulse für das Personalberatergeschäft gingen 2014 ebenfalls von folgenden Branchen aus: Healthcare (+ 6,6 %, Marktanteil 6,5 %), Handel (+ 6,2 %, Marktanteil 4,8 %) und Professional Services (+ 5,8 %, Marktanteil 6,6 %).

Zu den schwächeren Nachfragern gehörten 2014 – wie bereits 2013 – die Finanzdienstleister, die sich weiterhin in einem starken Umbruch befinden. Das Wachstum von 3,3 Prozent liegt allerdings trotzdem fast viermal so hoch wie im Jahr 2013. Absolut betrachtet entspricht der Anteil dieses Zweiges am Gesamtumsatz der Personalberaterbranche von 10,5 Prozent einem Honorarvolumen von rund 178 Millionen Euro (2013: 173 Mio. Euro).

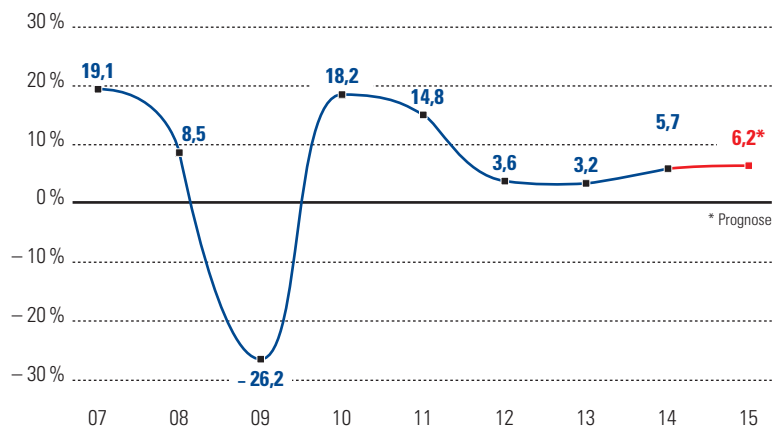
**Tabelle 8:** Umsatzveränderung nach Klientenbranchen, 2014

	Marktanteil 2014	Wachstum 2014
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>		
Konsumgüterindustrie	13,2 %	7,0 %
Fahrzeugbau	8,3 %	6,9 %
Chemie/Pharma	9,3 %	4,5 %
Maschinenbau	13,1 %	7,7 %
sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	1,5 %	5,3 %
<b>Finanzdienstleister</b>		
Kreditinstitute	7,3 %	3,3 %
Versicherungen	3,2 %	3,4 %
<b>TIMES</b>	10,5 %	4,3 %
Energie- und Wasserversorger	5,3 %	2,6 %
Verkehr und Gastgewerbe	1,4 %	3,4 %
Handel	4,8 %	6,2 %
Healthcare	6,5 %	6,6 %
Professional Services	6,6 %	5,8 %
Öffentliche Verwaltung	1,4 %	6,2 %
Sonstige Branchen	7,6 %	5,7 %

■ Die Zuversicht auf ein wirtschaftlich starkes Jahr 2015 in Deutschland ist groß. Vor dem Hintergrund des niedrigen Ölpreises, des schwachen Euros und der großen Kauflaune hat die Bundesregierung im April ihre Schätzung nochmals um rund 0,3 Prozentpunkte angehoben. Sie erwartet nun ein Plus beim Wirtschaftswachstum in Höhe von 1,8 Prozent. Diese Schätzung liegt noch unterhalb der Prognose der führenden deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute, die in ihrem Frühjahrgutachten Ende März von einem kräftigen Aufschwung und einem Wachstum des Bruttoinlandprodukts von 2,1 Prozent ausgehen. Zu den Verfassern des Frühjahrgutachtens gehören unter anderem das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung, das Institut für Wirtschaftsforschung Halle und das Rheinisch-Westfälische Institut für Wirtschaftsforschung.

Parallel fallen auch die Prognosen zur Entwicklung des Arbeitsmarktes aus.

**Grafik 6:** Veränderungsraten des Gesamtmarktes 2007 bis 2015



Die Regierung geht mit durchschnittlich 42,8 Millionen Beschäftigten von einem Rekord bei den Erwerbstätigen und damit von einem weiteren Beschäftigungszuwachs um 300.000 Personen aus. Forschungsinstitute und Sachverständige unterstützen diesen Optimismus.

Diese erfreulichen Rahmenbedingungen für die Entwicklung der

deutschen Wirtschaft und Industrie prägen auch die Erwartungshaltung der Personalberater für die eigene Geschäftsentwicklung. Die Prognose der Marktteilnehmer liegt für 2015 bei einem Plus von 6,2 Prozent. Damit sind die Recruitingspezialisten im Vergleich zum Vorjahr etwas vorsichtiger geworden. Vielleicht aufgrund der nicht ganz erfüllten Erwartungen von einem Plus in

**Tabelle 9:** Umsatz- und Mitarbeiterprognose, 2015

	Gesamtmarkt	Große Personalberatungsunternehmen über € 3 Mio. Jahresumsatz	Mittelgroße Personalberatungsunternehmen	Kleinere Personalberatungsunternehmen unter € 500.000 Jahresumsatz
Durchschnittliche Umsatzprognose	+6,2%	+3,1%	+7,7%	+9,9%
Unternehmen				
... mit positiver Umsatzprognose	77% (75%)	73%	83%	76%
... mit negativer Umsatzprognose	7% (7%)	7%	2%	8%
Berater (inkl. Inhaber, Geschäftsführer, Vorstände)				
... Nettoeinstellungen geplant	15% (22%)	47%	40%	8%
... Nettoabbau geplant	3% (7%)	7%	3%	3%
Festangestellte Researcher				
... Nettoeinstellungen geplant	16% (20%)	33%	38%	10%
... Nettoabbau geplant	2% (5%)	7%	1%	2%
Backofficekräfte				
... Nettoeinstellungen geplant	10% (12%)	7%	20%	8%
... Nettoabbau geplant	6% (3%)	13%	2%	4%

**Tabelle 10:** Wachstumsprognose nach Klientenbranchen, 2015

Wachstumsprognose 2015	
<b>Verarbeitendes Gewerbe</b>	
Maschinenbau	7,9%
Fahrzeugbau	7,2%
Konsumgüterindustrie	7,0%
Chemie/Pharma	6,9%
sonstiges Verarbeitendes Gewerbe	6,1%
<b>Finanzdienstleister</b>	
Versicherungen	6,8%
Kreditinstitute	3,3%
Healthcare	7,6%
Professional Services	6,7%
Öffentliche Verwaltung	5,3%
TIMES	4,7%
Energie- und Wasserversorger	4,3%
Handel	4,3%
Verkehr und Gastgewerbe	2,5%
<b>Gesamtmarkt</b>	<b>6,2%</b>

Höhe von 7,8 Prozent (tatsächlicher Zuwachs 2014 von 5,7%), die von den Personalberatern in der letztjährigen Marktstudie zu Beginn 2014 geäußert wurden. Andererseits zeigen sich für 2015 besonders die kleineren Personalberatungsunternehmen wiederum sehr zuversichtlich (durchschnittliche Umsatzprognose + 9,2%). Gerade die Vertreter dieses Segments hatten allerdings bereits im letzten Jahr die mit Abstand optimistischste Prognose abgegeben, die tatsächlichen Zahlen fielen aber so schlecht aus, wie in keinem anderen Größensegment.

Die großen Personalberatungen zeigen sich mit einem durchschnittlichen Plus von 3,1 Prozent hingegen deutlich vorsichtiger in der Zukunftseinschätzung. Allen Größenklas-

sen ist gemein, dass Dreiviertel und mehr der Personalberater eine positive Umsatzprognose abgegeben haben. Bei den mittelgroßen Personalberatungen sind es sogar 83 Prozent, deren positive Zukunftseinschätzung reinrechnerisch für 2015 ein Plus von 7,7 Prozent ergeben. Lediglich sieben Prozent im Gesamtmarkt rechnen überhaupt mit einer negativen Umsatzentwicklung.

Damit die erwarteten zusätzlichen Such- und Auswahlprojekte qualifiziert durchgeführt werden können, wollen die Personalberatungsgesellschaften auch zusätzliches Personal aufbauen. Allerdings planen die Marktteilnehmer aller Größensegmente hier deutlich konservativer als noch im Vorjahr. Gaben bei der letzten Marktbefragung noch 75

Prozent der großen Marktteilnehmer mit mehr als 3 Millionen Euro Jahresumsatz an, zusätzliche Berater einstellen zu wollen, so sind es in der aktuellen Studienbefragung nur noch 47 Prozent. Die mittelgroßen Personalberatungen geben sich noch ein wenig zurückhaltender, hier liegt der Anteil derer, die neue Jobs schaffen wollen, bei geringeren 40 Prozent (2013: 49%). Die Personalberatungsunternehmen unter 500.000 Euro Jahresumsatz stellen grundsätzlich weniger regelmäßig neues Personal ein, auch für 2015 planen nur acht Prozent mit zusätzlichen Beratern das Unternehmenswachstum zu forcieren.

Von besonderer Bedeutung ist in jedem Jahr, wie die Personalberater die Nachfrageentwicklung der für das Recruitinggeschäft besonders wichtigen Klientenbranchen einschätzen. Die Umsatzprognose für die Konsumgüterindustrie - mit 13,2 Prozent Anteil am Gesamtumsatz der stärkste Nachfrager nach Personalberaterleistungen – liegt für 2015 bei plus 7,0 Prozent (Prognose für 2014 lag bei 6,9%). Für den Maschinenbau (Anteil am Gesamtumsatz 2014: 13,1%) ergibt die Marktbefragung eine Umsatzprognose von plus 7,7 Prozent (Prognose für 2014 lag bei 6,7%) und für die TIMES-Branche (Anteil am Gesamtumsatz 2014: 10,5%) erwarten die Personalberater einen Anstieg des Umsatzes von 4,7 Prozent (Prognose für 2014 lag bei 8,9%).

■ Der BDU hat die Personalberater für die vorliegende Marktstudie gebeten, ihre Einschätzung zu einer Vielzahl von Thesen zu Themen wie Markt- und Anbieterentwicklung, Klientenbeziehung, Honorare oder Kandidaten abzugeben.

Zwei Trends unter den Top 3 kennzeichnen – ein Stück weit auch stellvertretend – die aktuellen und künftigen Rahmenbedingungen, die mit der zunehmenden Digitalisierung ganzer Branchen und Prozesse einhergehen und mit denen sich die Personalberatungsunternehmen auseinandersetzen müssen.

1. 87 Prozent der Marktteilnehmer sind über alle Größenklassen hinweg der Meinung, dass die Unternehmen verstärkt in Eigenregie mittels Active Sourcing über Online- und Social Media-Plattformen auf die Kandidatensuche gehen werden, zumindest auf der Spezialisten- und unteren Führungsebene. Bei den großen Personalberatungen liegt der Anteil, die dieser These zugestimmt haben, mit 91 Prozent sogar noch etwas höher.
2. 90 Prozent der Marktteilnehmer über alle Größenklassen hinweg unterstützen – bezogen auf die Kandidatenseite – die These, dass Führungskräfte heute und noch viel mehr künftig ohne vertiefende Kenntnisse der jeweils aktuellen IT- und Kommunikationstechnik kaum noch Platzierungschancen besitzen.

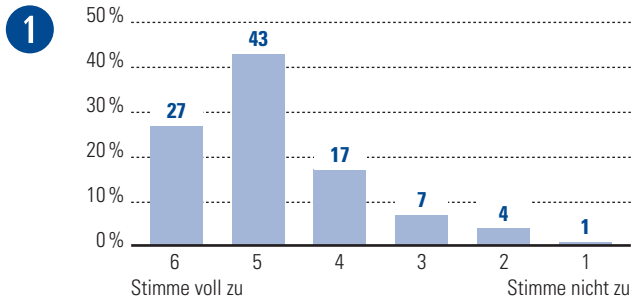
Für nicht wenige Personalberater wird diese Entwicklung im Markt bedeuten, dass die eigene Marktpo-

## Top-10 Trends in der Personalberatungsbranche

1. Die Bemühung der Unternehmen, mittels Active Sourcing über Online- und Social-Media Plattformen an geeignete Kandidaten zu gelangen, nimmt zumindest auf der Spezialisten- und unteren Führungsebene nochmals zu.
2. Der Widerspruch zwischen geforderter Besetzungsgeschwindigkeit und immer enger werdenden Kandidatenmärkten nimmt deutlich zu.
3. Technisches Know-how und vertiefende Kenntnisse der jeweils aktuellen IT- und Kommunikationstechnik sind für Führungskräfte unabdingbar.
4. Unterschiedliche Vorstellungen bei HR-Verantwortlichen und Fachbereichsleitern über die „idealen“ Kandidaten wirken sich häufig negativ auf den Such- und Auswahlprozess aus.
5. Immer mehr Projekte im Middle-Management sowie im Spezialistenbereich werden zunächst auf Erfolgshonorarbasis ausgeschrieben, und erst bei fehlendem Erfolg an Personalberater vergeben.
6. Der Preisdruck verschärft sich bei Positionen der mittleren und unteren Führungsebene.
7. Internationale Suchen verbunden mit Integrationsunterstützung des Personalberaters werden zunehmen.
8. Der Markt zerfällt mit zunehmender Geschwindigkeit in einen qualitativ hochwertigen sowie in einen sehr preissensiblen unteren Bereich.
9. Die Fähigkeit, interessante Kandidaten für die vakante Stelle zu gewinnen wird zukünftig zu einem wesentlichen Mehrwert von Personalberatern. Vorhandene Kompetenzen im Bereich Suche und Auswahl verlieren an Bedeutung.
10. Im Premiumbereich werden sich das Honorarmodell und die durchzusetzende Honorarhöhe nicht verändern.

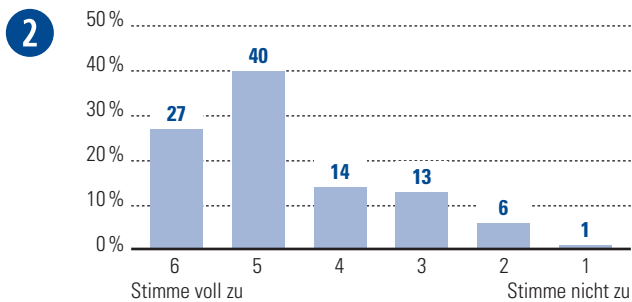
sitionierung überdacht und justiert werden muss. Auch Veränderungen in der Suchmethodik oder der Kandidatenbeurteilung werden damit einhergehen. Top-These 9 gibt hierzu schon einen Hinweis: Dreiviertel der Personalberatungen erwar-

ten, dass künftig die eigene Fähigkeit, interessante Kandidaten für die vakante Stelle zu gewinnen, zu einem wesentlichen Mehrwert ihrer Tätigkeit und damit für die Klienten werden wird.



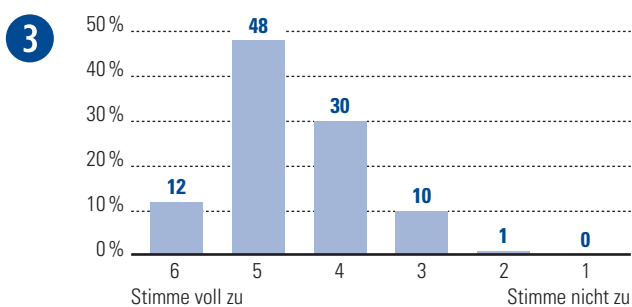
**Die Bemühung der Unternehmen, mittels Active Sourcing an geeignete Kandidaten zu gelangen, nimmt zumindest auf der Spezialisten- und unteren Führungsebene nochmals zu.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	91 %	9 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	86 %	14 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	86 %	14 %
<b>Gesamt</b>	<b>87 %</b>	<b>13 %</b>



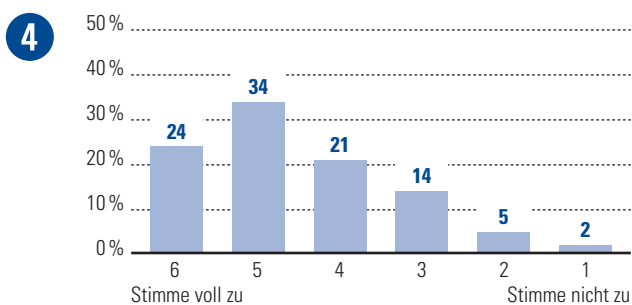
**Der Widerspruch zwischen geforderter Besetzungsgeschwindigkeit und immer enger werdenden Kandidatenmärkten nimmt deutlich zu.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	84 %	16 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	79 %	21 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	80 %	20 %
<b>Gesamt</b>	<b>81 %</b>	<b>19 %</b>



**Technisches Know-how und vertiefende Kenntnisse der jeweils aktuellen IT- und Kommunikationstechnik sind für Führungskräfte unabdingbar.**

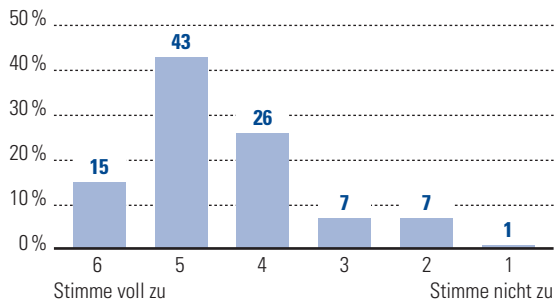
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	90 %	10 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	89 %	11 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	91 %	9 %
<b>Gesamt</b>	<b>90 %</b>	<b>10 %</b>



**Unterschiedliche Vorstellungen bei HR-Verantwortlichen und Fachbereichsleitern über die „idealen“ Kandidaten wirken sich häufig negativ auf den Such- und Auswahlprozess aus.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	84 %	16 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	78 %	22 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	74 %	26 %
<b>Gesamt</b>	<b>79 %</b>	<b>21 %</b>

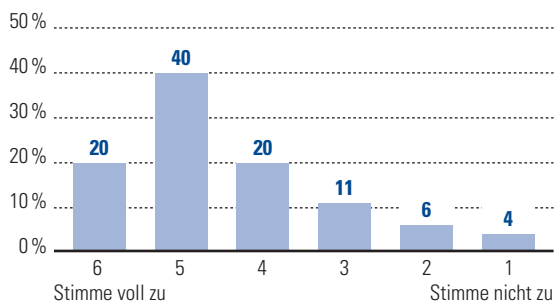




**Immer mehr Projekte im Middle-Management sowie im Spezialistenbereich werden zunächst auf Erfolgshonorarbasis ausgeschrieben, und erst bei fehlendem Erfolg an Personalberater vergeben.**

5

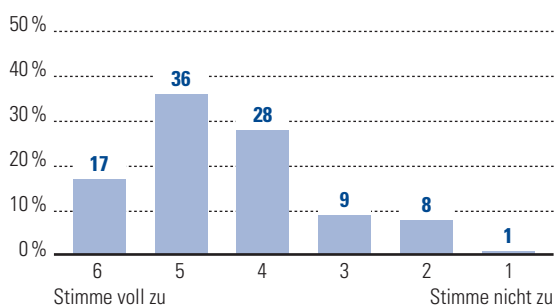
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	80%	20%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	87%	13%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	85%	15%
<b>Gesamt</b>	<b>85%</b>	<b>15%</b>



**Der Preisdruck verschärft sich bei Positionen der mittleren und unteren Führungsebene.**

6

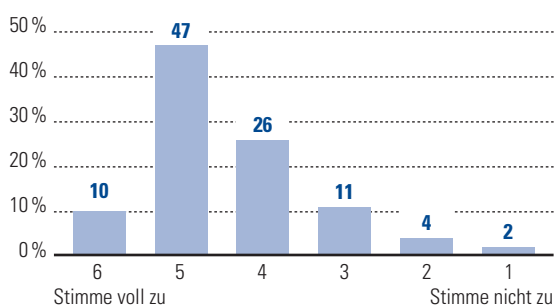
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	76%	24%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	83%	17%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	79%	21%
<b>Gesamt</b>	<b>80%</b>	<b>20%</b>



**Internationale Suchen verbunden mit Integrationsunterstützung des Personalberaters werden zunehmen.**

7

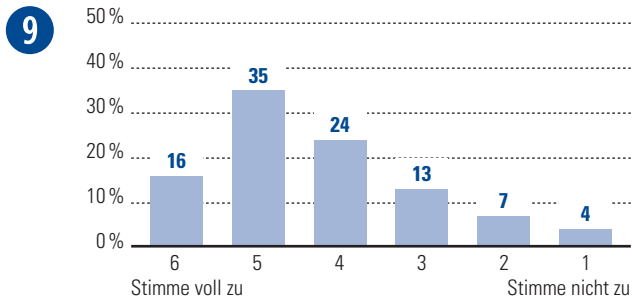
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	83%	17%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	79%	21%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	84%	16%
<b>Gesamt</b>	<b>82%</b>	<b>18%</b>



**Der Markt zerfällt mit zunehmender Geschwindigkeit in einen qualitativ hochwertigen sowie in einen sehr preissensiblen unteren Bereich.**

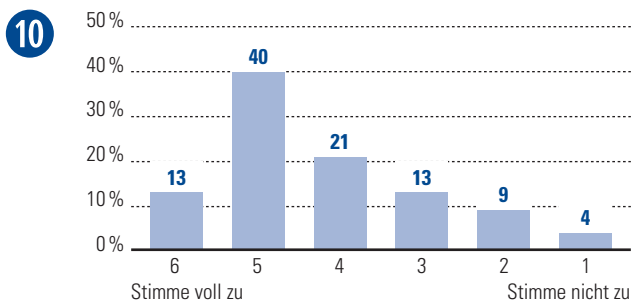
8

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	80%	20%
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	84%	16%
Kleinere Beratungsgesellschaften*	84%	16%
<b>Gesamt</b>	<b>83%</b>	<b>17%</b>



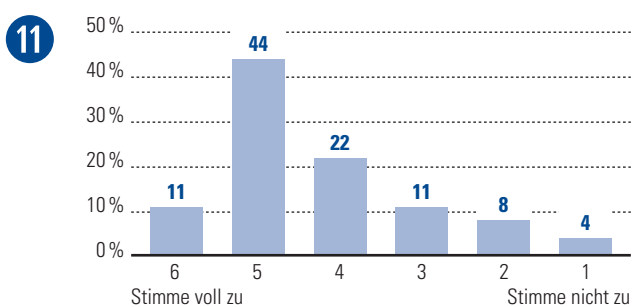
**Die Fähigkeit, Kandidaten für vakante Stellen zu gewinnen wird zukünftig zu einem wesentlichen Mehrwert von Personalberatern. Vorhandene Kompetenzen im Bereich Suche und Auswahl verlieren an Bedeutung.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	71 %	29 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	73 %	27 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	84 %	16 %
<b>Gesamt</b>	<b>76 %</b>	<b>24 %</b>



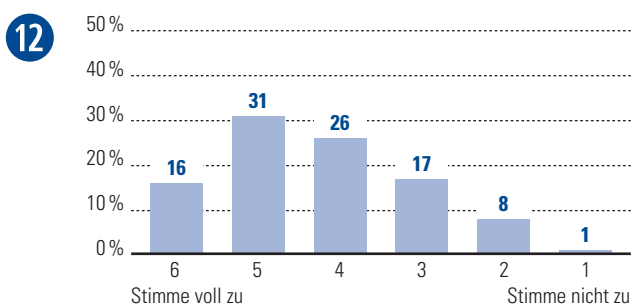
**Im Premiumbereich werden sich das Honorarmodell und die durchzusetzende Honorarhöhe nicht verändern.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	73 %	27 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	79 %	21 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	68 %	32 %
<b>Gesamt</b>	<b>74 %</b>	<b>26 %</b>



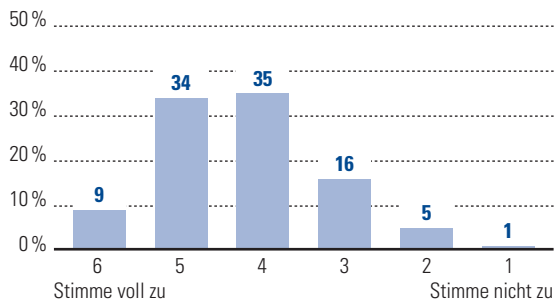
**Die Differenzierung zwischen schnellem Social Media Recruitment bei der Expertensuche und qualitativ tiefgehenden Search-Prozessen im oberen Führungskräftebereich nimmt weiter zu.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	73 %	27 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	77 %	23 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	80 %	20 %
<b>Gesamt</b>	<b>77 %</b>	<b>23 %</b>



**Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern die Rolle von Führungskräften grundlegend.**

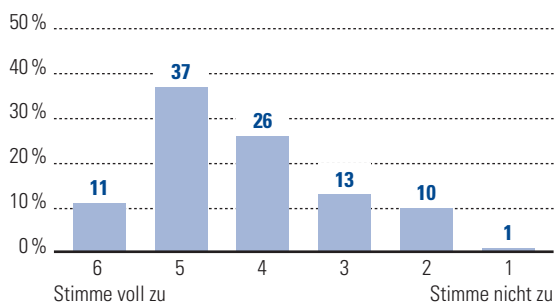
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	81 %	19 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	66 %	34 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	74 %	26 %
<b>Gesamt</b>	<b>73 %</b>	<b>27 %</b>



**Die Beratung des Klienten im Rahmen eines Suchauftrages bezüglich veränderten Einstellungen und Verhaltensmustern insbesondere von jüngeren Kandidaten nimmt zu.**

13

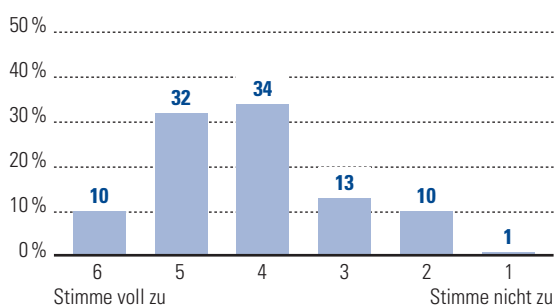
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	91 %	9 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	71 %	29 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	74 %	26 %
<b>Gesamt</b>	<b>78 %</b>	<b>22 %</b>



**Um als Personalberater weiterhin erfolgreich zu sein, müssen in den laufenden Suchprojekten ergänzende Beratungs- und Informationsleistungen (z.B. über das Wettbewerbsumfeld des Klienten) erbracht werden.**

14

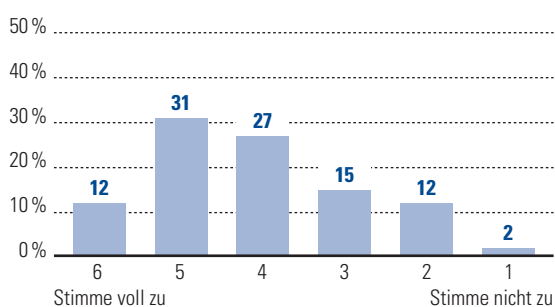
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	70 %	30 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	80 %	20 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	72 %	28 %
<b>Gesamt</b>	<b>75 %</b>	<b>25 %</b>



**Die Vielzahl unterschiedlicher Geschäftsmodelle, mit denen Anbieter im Bereich Suche, Auswahl und Gewinnung von Führungskräften und Spezialisten unterwegs sein werden, nimmt weiter zu.**

15

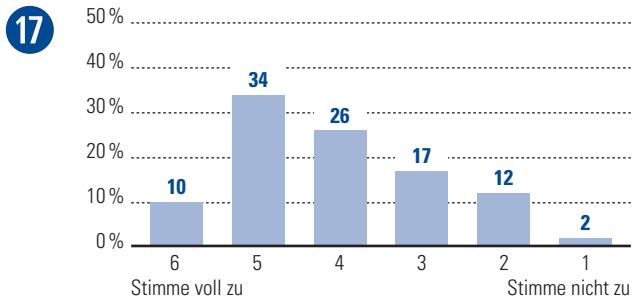
	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	85 %	15 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	63 %	37 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	88 %	12 %
<b>Gesamt</b>	<b>76 %</b>	<b>24 %</b>



**Klienten und Kandidaten legen zunehmend Wert auf Einhaltung der gesetzlichen Datenschutzvorgaben durch die mit der Suche betrauten Personalberatung.**

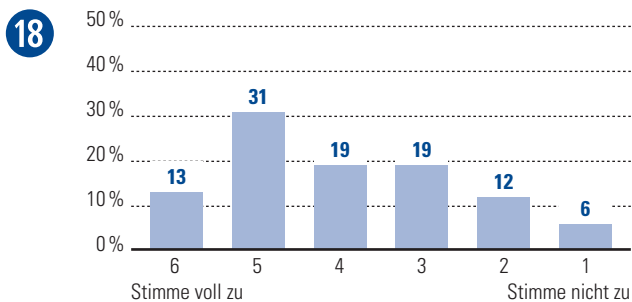
16

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	76 %	24 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften*	66 %	34 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	70 %	30 %
<b>Gesamt</b>	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>



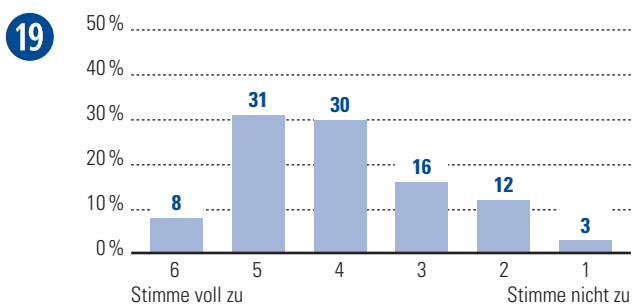
**Personalberater werden zukünftig neben ihrer Kernkompetenz zunehmend auch in Fragen des Onboardings der neuen Mitarbeiter und in Fragen des Personalmarketings gefragt sein.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	66 %	34 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	67 %	33 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	79 %	21 %
<b>Gesamt</b>	<b>70 %</b>	<b>30 %</b>



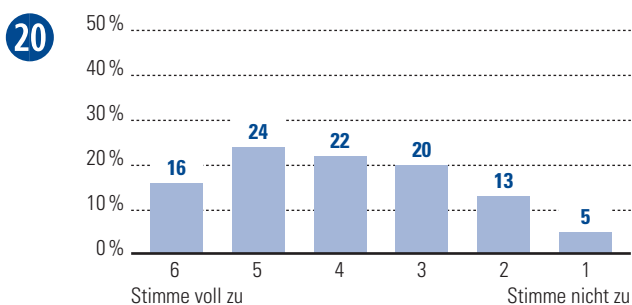
**Exklusivität wird immer durchsetzbarer, da Kandidaten zunehmend negativ auf Doppelansprachen reagieren.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	63 %	37 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	68 %	32 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	58 %	42 %
<b>Gesamt</b>	<b>64 %</b>	<b>36 %</b>



**Die Grenzen des Social Media Recruitment werden durch zunehmende Uniformität der Social Media Profile der Kandidaten stärker erkennbar.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	75 %	25 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	69 %	31 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	63 %	37 %
<b>Gesamt</b>	<b>69 %</b>	<b>31 %</b>



**Die verstärkte Ansprache von Kandidaten über Social-Media-Plattformen führt bei diesen zunehmend zu Verärgerung.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften*	61 %	39 %
Mittlere Beratungsgesellschaften*	61 %	39 %
Kleinere Beratungsgesellschaften*	63 %	37 %
<b>Gesamt</b>	<b>62 %</b>	<b>38 %</b>

## Größenklassen

- **Große Personalberatungsunternehmen:**  
Unternehmen mit mehr als € 3 Mio. Jahresumsatz
- **Mittelgroße Personalberatungsunternehmen:**  
Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen € 500.000 und € 3 Mio.
- **Kleinere Personalberatungsunternehmen:**  
Unternehmen mit weniger als € 500.000 Jahresumsatz

## Kundenbranchen

(nach Klassifikation der Wirtschaftszweige WZ 2008)

- **Konsumgüterindustrie** (Klassen 10 bis 18, 31): u.a. Ernährungsgewerbe und Tabakverarbeitung, Textil- und Bekleidungsindustrie, Papier-, Verlags- und Druckgewerbe, Herstellung von Möbeln, Schmuck und Spielwaren
- **Fahrzeugbau** (Klassen 29 und 30): u.a. Herstellung von Kfz und Fahrzeugteilen, Schiffbau, Luft- und Raumfahrzeugbau
- **Chemie/Pharma** (Klassen 20 und 21): u.a. Herstellung von chemischen Grundstoffen, Schädlingsbekämpfungsmitteln, Anstrichmitteln & Druckfarben, pharmazeutischen Erzeugnissen, Waschmitteln und Chemiefasern
- **Maschinenbau** (Klasse 28): u.a. Herstellung von Maschinen für die Erzeugung und Nutzung von mechanischer Energie, von land- und forstwirtschaftlichen Maschinen oder Werkzeugmaschinen
- **Finanzdienstleister** (Klassen 64 bis 66): u.a. Kreditgewerbe, Versicherungsgewerbe sowie mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten (z.B. Effektenbörsen oder Versicherungsmakler)
- **TIMES** (Klassen 61 bis 63): Telekommunikation, Informationstechnologie, Multimedia, Entertainment (Unterhaltungselektronik) und Sicherheitsdienste
- **Verkehr und Gastgewerbe** (Klassen 49 bis 53, 55, 56): u.a. Landverkehr, Schifffahrt, Luftfahrt, Hotellerie, Restaurants, Gaststätten und Kantinen
- **Energie- und Wasserversorgung** (Klassen 35 bis 39): u.a. Elektrizitätsversorgung, Gasversorgung, Wärmeversorgung und Wasserversorgung
- **Groß- und Einzelhandel** (Klassen 45 bis 47)
- **Healthcare** (Klasse 86): u.a. Krankenhäuser, Arztpraxen, Tierarztpraxen oder Altenwohnheime
- **Sonstige Dienstleistungen** (Klassen 77 bis 82): u.a. Abwasser- und Abfallbeseitigung, Interessenvertretungen sowie kirchliche und sonstige Vereinigungen, politische Parteien, Kultur, Sport, Unterhaltung, Wäschereien und chemische Reinigungen
- **Public Sector** (Klasse 84): u.a. öffentliche Verwaltungen, Verteidigung, Rechtspflege, öffentliche Sicherheit und Sozialversicherung

# Der Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

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

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

Ein ganz zentrales Anliegen des Verbandes ist es, durch vielfältig angelegte Qualitätsinitiativen zur ständigen Verbesserung der wirtschaftsnahen Dienstleistung beizu-

tragen. Grundsätze, Leitfäden oder Standards dienen sowohl Mitgliedsunternehmen, aber auch den übrigen Beratungen als Maßstab ihrer Tätigkeit. Beispiele hierfür sind insbesondere die BDU-Berufsgrundsätze für Unternehmens- und Personalberater. Es kommen die Grundsätze ordnungsgemäßer Planung (GoP), die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB) oder die Standards ordnungsgemäßer Nachfolgeberatung hinzu. Alle Ausarbeitungen bieten auch den Klienten oder Kandidaten eine verlässliche Orientierung.

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

auch für das umfangreiche und auf die Bedarfe der Branche zugeschnittene Seminarangebot.

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

Parallel engagiert sich der BDU auf europäischer Ebene im Dachverband European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA) auch für die Berufsgruppe der Personalberater, die auf die Suche, Auswahl und Gewinnung von Fach- und Führungskräften spezialisiert sind. Gemeinsam mit anderen Personalberaterverbänden – zum Beispiel aus Belgien, Frankreich, Italien, Spanien und Großbritannien – wurden im Laufe der letzten Jahre eine Reihe von Initiativen umgesetzt. So können sich unter anderem die Personalberater von Mitgliedsunternehmen der jeweiligen nationalen Verbände – damit auch die des BDU in Deutschland – zum „Certified Executive Recruitment Consultant CERC“ zertifizieren lassen.

**Studienleitung** Jörg Murmann  
**Layout und Satz** giersberg MEDIA, Bonn

Diese Studie „Personalberatung in Deutschland 2014/2015“ 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.



#### Impressum

Herausgeber:  
Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 Bonn  
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26  
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10711 Berlin  
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8928474  
berlin@bdu.de

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

www.bdu.de

© BDU e.V., Bonn, Mai 2015

Preis: 89,- €



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.



YouTube™

