



Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen

- Repräsentativbefragung exeo Strategic Consulting AG / BDU -

Dr. Andreas Krämer

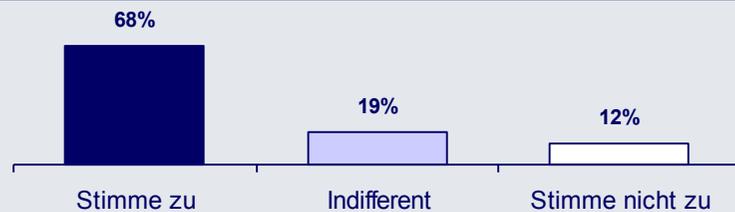
Bonn, 29. Oktober 2010

exeo Strategic Consulting AG
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn
Tel: ++49 (0) 178 256 22 41
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51
andreas.kraemer@exeo-consulting.com
www.exeo-consulting.com

Management Summary - Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen



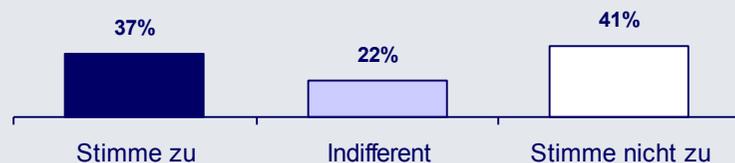
Aussage: „Die Preissensitivität hat in unserem Geschäft deutlich zugenommen“ [%]



Erwartete zukünftige Nutzung des Honorarmodells Festpreis [%]



Aussage: „Bei sehr geringer Auslastung sind wir bereit, unsere Tagessätze um 20 % zu reduzieren“ [%]



- Im Sep./Okt. 2010 hat die **exeo** Strategic Consulting AG in Zusammenarbeit mit dem BDU eine **Repräsentativ-Erhebung** (Online; N=209; Nettoresponse 5 %) durchgeführt, bei denen deutsche Unternehmensberater zu aktuellen **Themen der Honorarbildung** befragt wurden.
- Die Befragten sehen ihr Geschäft durch eine **zunehmende Preissensitivität** gekennzeichnet (68 % Zustimmung). Dies ist einerseits dadurch bedingt, dass beim Einkaufsprozess eine höhere Zahl an Beteiligten (Buying Center) mitwirken und eine einseitige Ausrichtung der Einkaufsabteilung auf die Dimension Preis sowie eine Verlängerung der Angebotsphase gesehen wird.
- Andererseits dürfte ein weiterer Grund in den **Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise** liegen. Für etwa jeden zweiten Befragten hat diese zu einem **Rückgang** der mittleren Tagessätze (48 %) bzw. des Beratungsumsatzes geführt (50 %). Beratungsunternehmen, die sowohl über eine hohe Spezialisierung in Hinblick auf die Funktion als auch Branche verfügen, waren von der Krise vergleichsweise weniger betroffen.
- Zukünftig ist davon auszugehen, dass das Modell des **Zeithonorars** seine **dominierende Position in Teilen einbüßt**, insbesondere zu Lasten des Festhonorars. Dabei bewerten die Unternehmensberater **Festhonorare** sehr **ambivalent**.
- Unter den gegebenen Rahmenbedingungen besteht die Gefahr eines zunehmenden **Preiswettbewerbs**: 37 % der Befragten sind bereit, eine Reduzierung des Tagessatzes (-20 %) im Falle einer geringen Auslastung des eigenen Teams anzubieten.

Agenda

1. Zielsetzung, Vorgehensweise und Gewichtung

2. Charakteristika der Unternehmensberatungen

3. Veränderung des Einkaufs von Beratungsleistungen

4. Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Beratungsgeschäft

5. Honorarmodelle im Wettbewerb



- Grundsätzlich werden durch den BDU in regelmäßigen Abständen Erhebungen zu den von Unternehmensberatern realisierten Tagessätzen bzw. zur Nutzung von Honorarmodellen durchgeführt. **Tieferegehende Analysen** zu Motiven für die Nutzung von Honorarmodellen, deren Einfluss auf das Projektmanagement sowie den Prozeß der Preisbildung **liegen nicht vor**.
- Insofern dienen die Befragungsergebnisse dazu, den Vortrag „**Strategien der Preisbildung und was die Unternehmensberaterbranche daraus lernen kann**“ durch empirische Ergebnisse zu unterstützen.*

- Die Befragung wurde als **Online-studie** konzipiert (Kurzfragebogen mit 13 Fragen).
- Angeschrieben wurden durch den BDU ca. **3.900** zufällig ausgewählte Mailadressen deutscher Unternehmensberater.
- Die **Kontaktmails** wurden am 14.9.2010 versendet.
- Die **Feldphase** dauerte vom 14.9. – 21.9.2010.
- Für die Analyse (**exeo**) wurden nur Interviews verwendet, die **voll-ständig** durchgeführt wurden.
- Die **Nettostichprobe** beträgt N=209 Probanden (**Responsequote: 5,4 %**).

- Grundsätzlich sind bei Befragungen, insbesondere wenn diese als Mail-Befragung konzipiert werden, **Ver-zerrungen** in der Stichproben-ziehung **zu prüfen**.
- Die Onlinestudie wurde anhand der Dimensionen „Tätigkeitsschwerpunkt“ und „Jahresumsatz“ gewichtet und kann als **repräsentativ** für die **Umsatzstruktur** des Beratungsmarktes betrachtet werden.
- Inhaltlich kann das Antwortverhalten zusätzlich durch **Ankervariablen** validiert werden (Nutzung von Honorarmodellen). Die Studienergebnisse sind plausibel und vergleichbar mit früheren Befragungen des BDU.

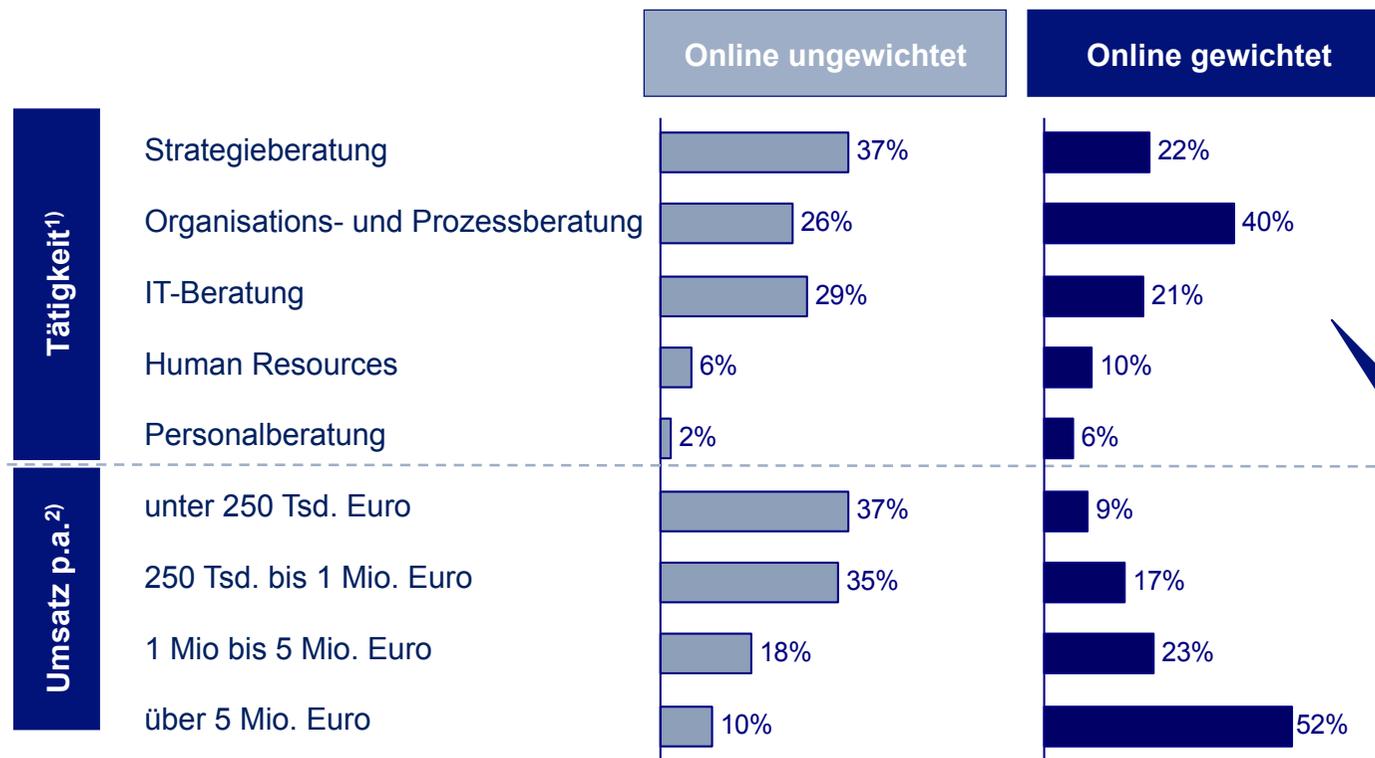
* Dr. Andreas Krämer; Deutscher Beratertag 2010; Wiesbaden 21.10.2010

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Die Onlinestudie wurde anhand der Dimensionen „Tätigkeitsschwerpunkt“ und „Jahresumsatz“ gewichtet



Vergleich der ungewichteten und gewichteten Onlinestudie



Orientierungspunkt für die **Gewichtung** ist die BDU-Studie „**Facts & Figures zum Beratermarkt 2009 / 2010**“ – die gewichteten Daten sind als repräsentativ für den deutschen Beratungsmarkt (Umsätze) zu betrachten

- 1) Frage: „Welches Beratungsgebiet bildet den Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit?“
- 2) Frage: „Welchen Jahresumsatz macht Ihre Unternehmensberatung?“

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Agenda

1. Zielsetzung, Vorgehensweise und Gewichtung

2. Charakteristika der Unternehmensberatungen

3. Veränderung des Einkaufs von Beratungsleistungen

4. Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Beratungsgeschäft

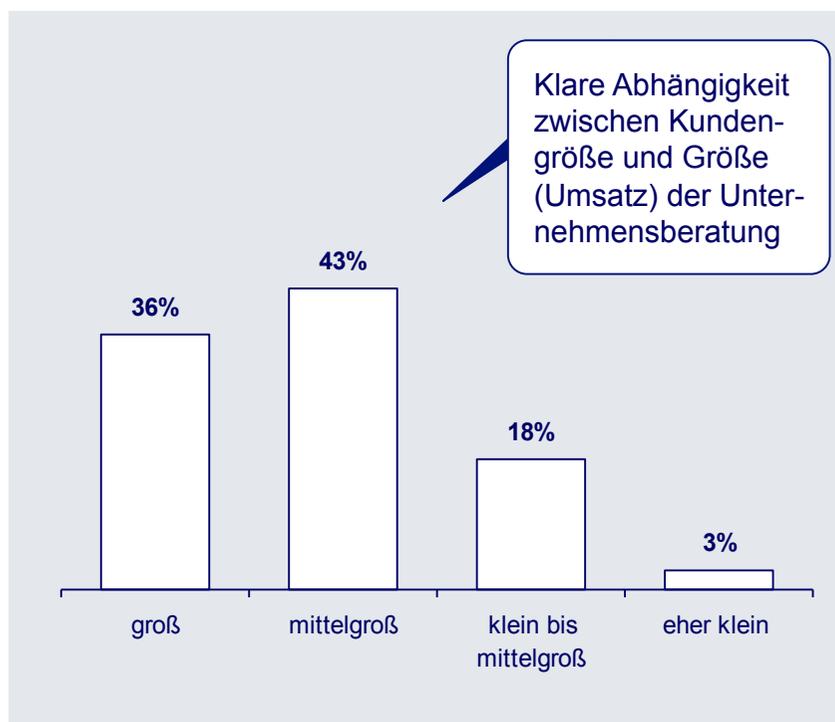
5. Honorarmodelle im Wettbewerb

Etwa ein Drittel der Unternehmensberatungen arbeitet nach eigenen Angaben für große Unternehmen

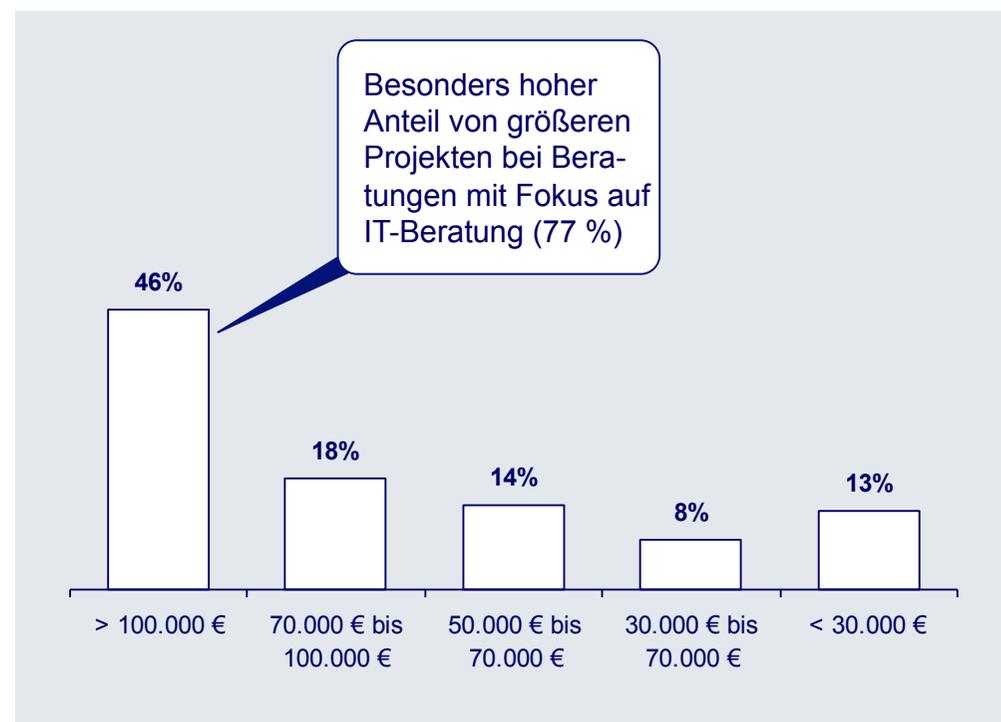


Größenkategorien der Kunden und typisches Projektvolumen

Unternehmensgröße der Kunden



Übliches Projektvolumen der Unternehmensberatung



- 1) Frage: Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Ausrichtung: Welche Unternehmen beraten Sie hauptsächlich?
- 2) Frage: In welche Umsatzkategorie fallen üblicherweise Ihre Projekte?

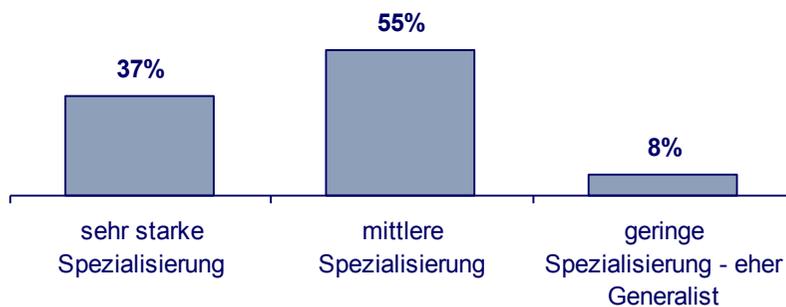
Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Etwa ein Fünftel der Unternehmensberater sehen sich sowohl in der Branche als auch in der Funktion stark spezialisiert

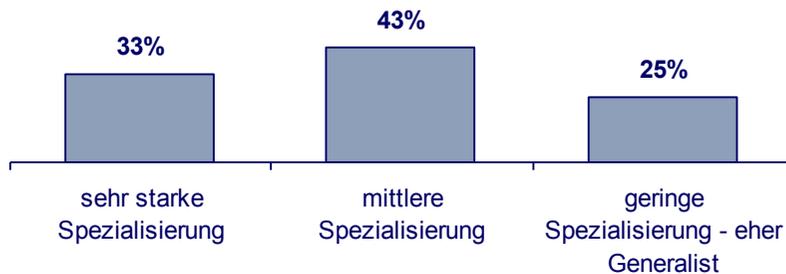


Subjektiv beurteilter eigener Spezialisierungsgrad der Unternehmensberater

Funktions-Spezialisierung¹⁾

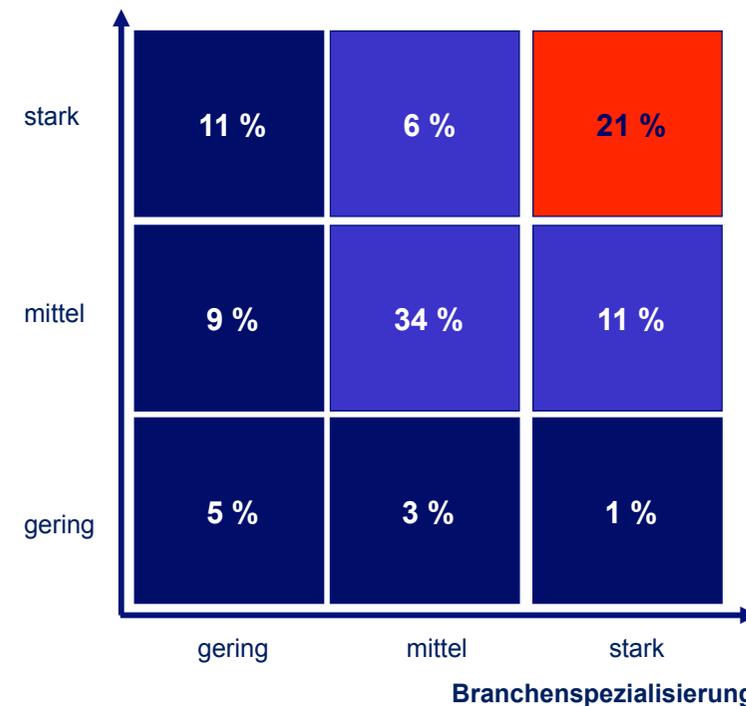


Branchen-Spezialisierung²⁾



Spezialisierungs-Portfolio

Funktionsspezialisierung



1) Frage: Wie hoch ist der Grad der Funktions-Spezialisierung Ihres Unternehmens?

2) Frage: Wie hoch ist der Grad der Branchen-Spezialisierung Ihres Unternehmens?

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Agenda

1. Zielsetzung, Vorgehensweise und Gewichtung

2. Charakteristika der Unternehmensberatungen

3. Veränderung des Einkaufs von Beratungsleistungen

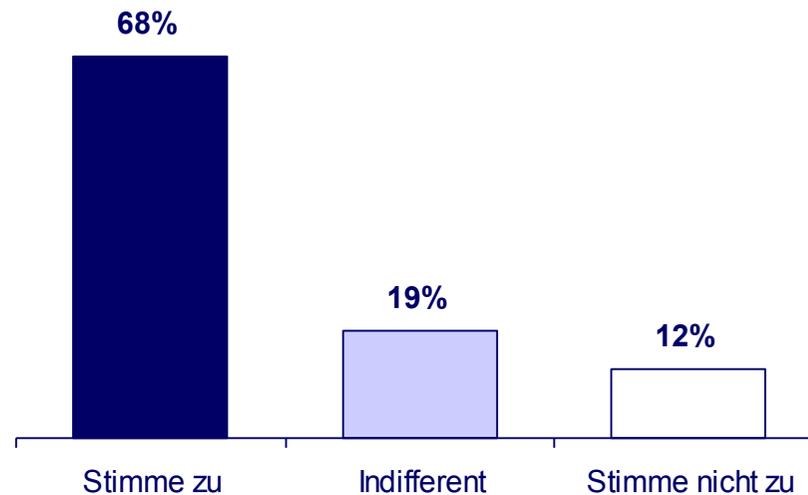
4. Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Beratungsgeschäft

5. Honorarmodelle im Wettbewerb

Mehr als zwei Drittel der Unternehmensberatungen sehen ihr Geschäft durch eine zunehmende Preissensitivität geprägt



Statementbewertung: „Die Preissensitivität hat in unserem Geschäft deutlich zugenommen“ [%]¹⁾



1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Erwartet werden in der Zukunft längere, kompliziertere und risikoreichere Einkaufsprozesse bei Beratungsleistungen



Entwicklung der Einkaufsprozesse in den letzten Jahren aus Sicht der Unternehmensberater [% top-2]¹⁾



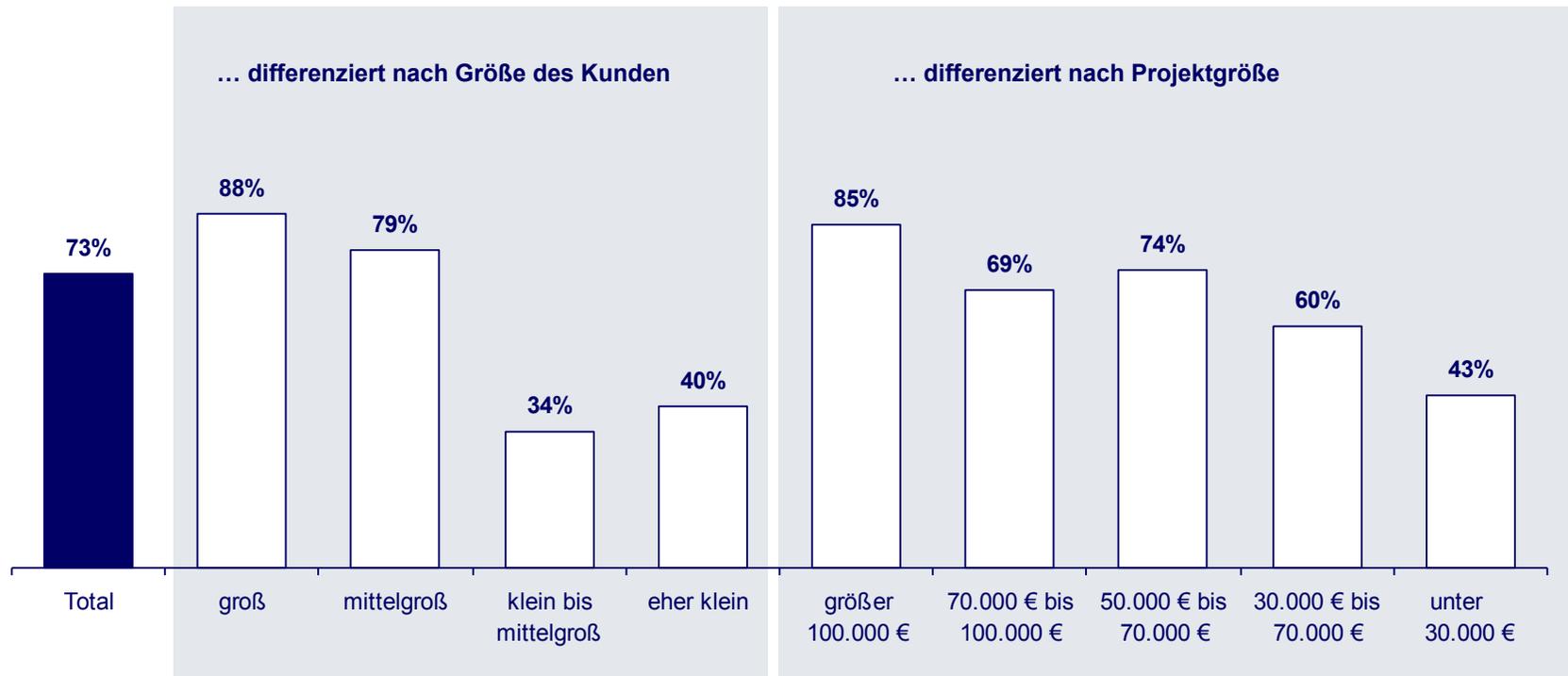
1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen:

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Fast drei Viertel der Unternehmensberater sehen in den letzten Jahren eine Intensivierung der Einkaufsprozesse



Statementbewertung: „Wo früher eine schnelle Beauftragung möglich war, starten heute längere Einkaufsprozesse“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



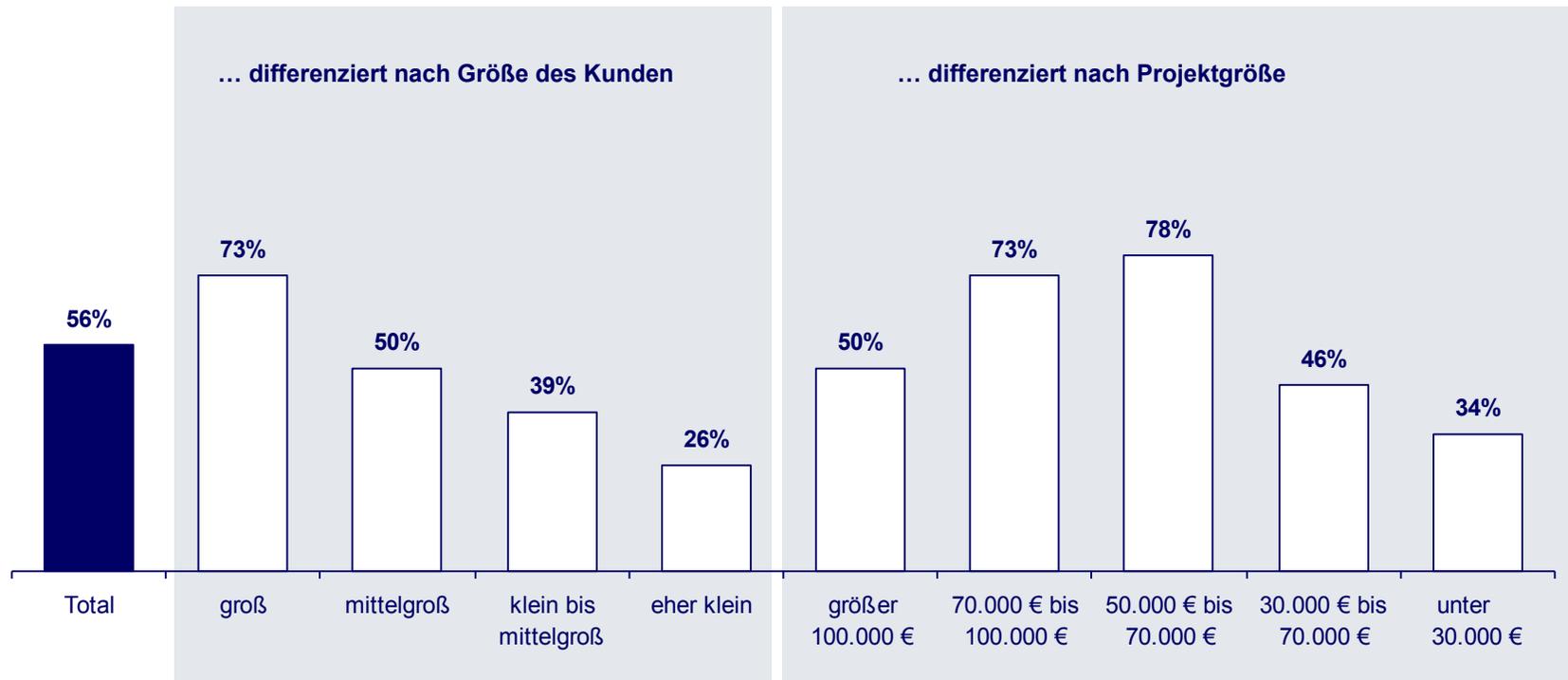
1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Jeder zweite Unternehmensberater sieht innerhalb des Einkaufsprozesses eine zunehmende Anzahl beteiligter Funktionen



Statementbewertung: „Bei vergleichbaren Projekten stellen wir fest, dass die Anzahl der beteiligten Funktionen / Personen beim Einkaufsprozess zugenommen hat“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



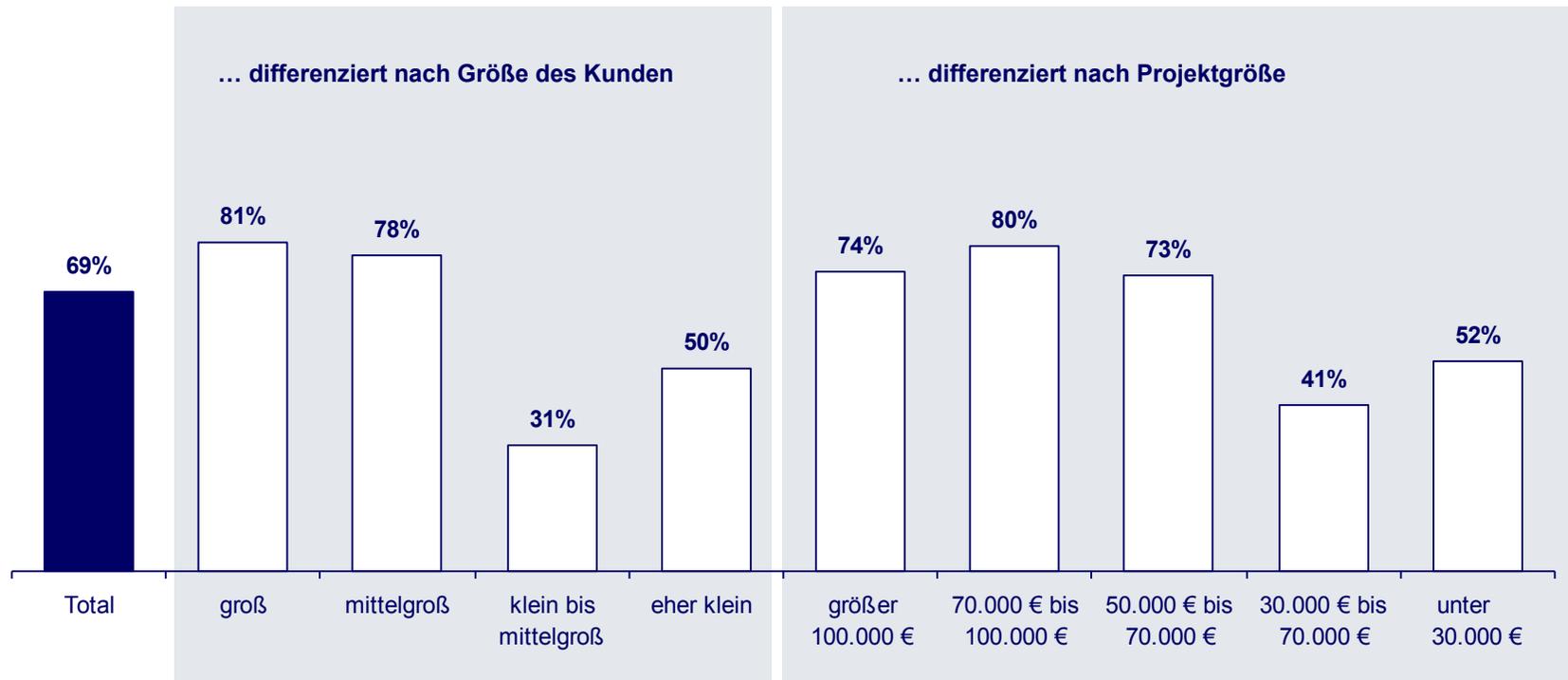
1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Insbesondere bei größeren Kunden wird eine unzureichende Berücksichtigung von Qualitätsunterschieden durch den Einkauf wahrgenommen



Statementbewertung: „Die Einkaufsabteilungen achten zu wenig auf die Qualität der angebotenen Projekte / Berater“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Wie haben sich die Einkaufsprozesse von Beratungsprojekten bei Ihnen in den letzten Jahren entwickelt? Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Agenda

1. Zielsetzung, Vorgehensweise und Gewichtung

2. Charakteristika der Unternehmensberatungen

3. Veränderung des Einkaufs von Beratungsleistungen

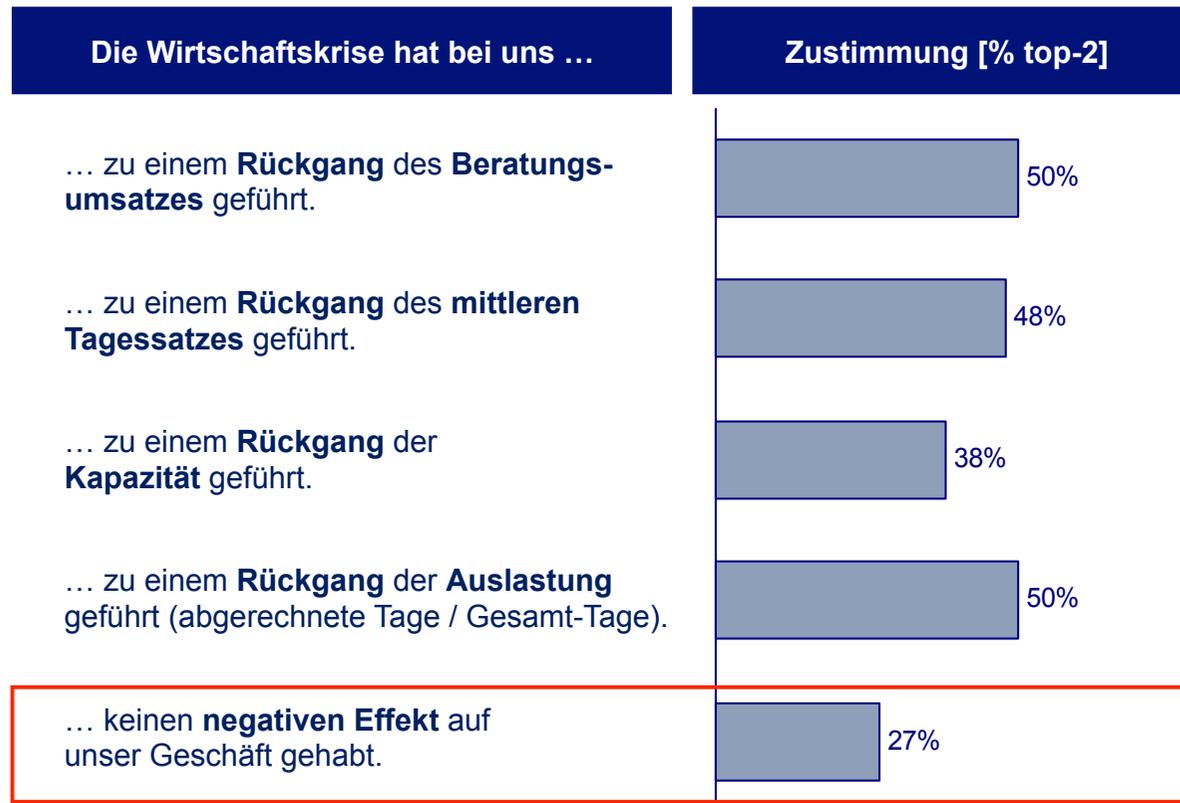
4. Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Beratungsgeschäft

5. Honorarmodelle im Wettbewerb

Die Wirtschaftskrise hatte auch für die Beraterbranche weitreichende wirtschaftliche Konsequenzen



Einfluss der Wirtschaftskrise auf das eigene Beratungsgeschäft¹⁾



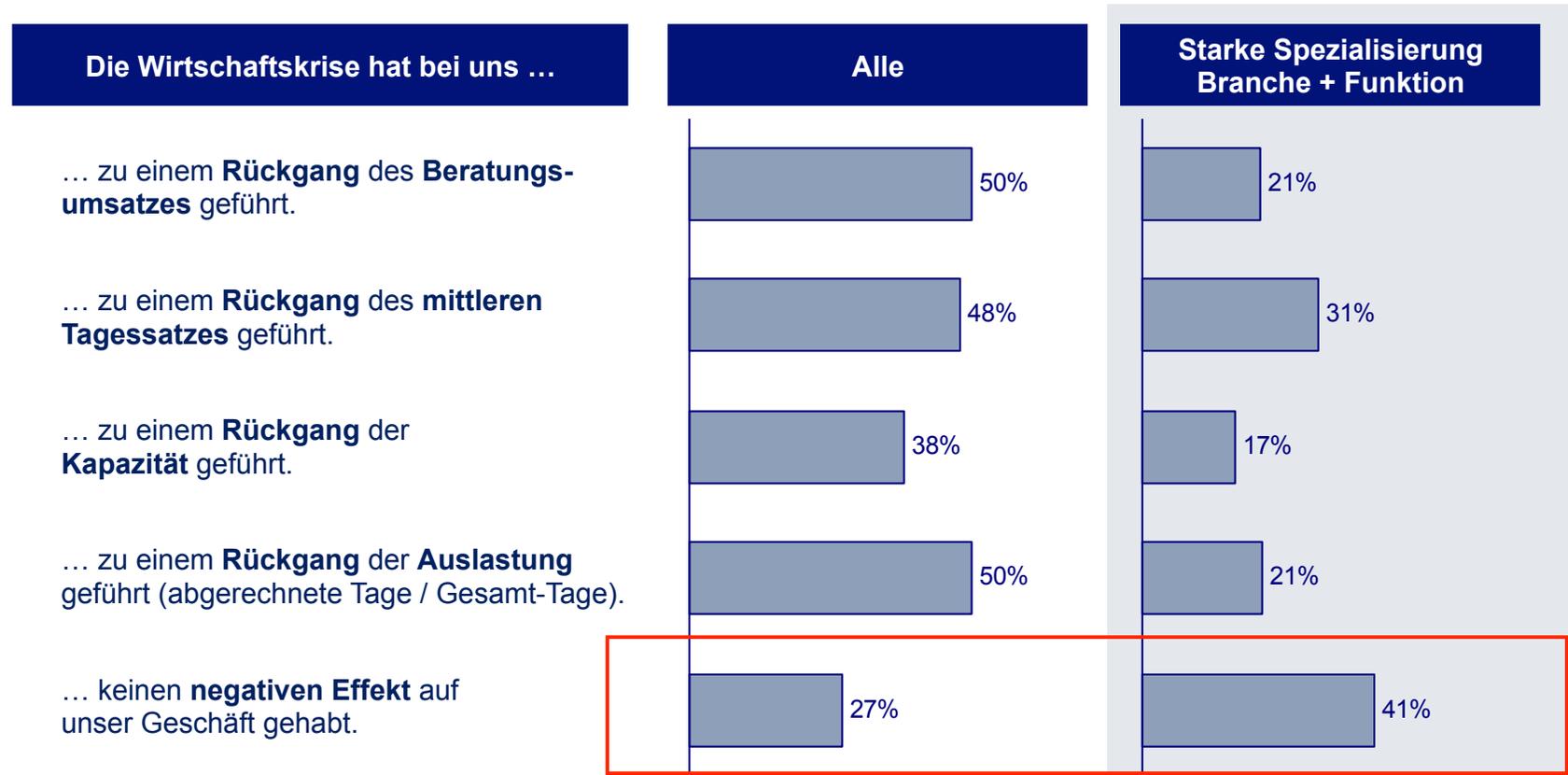
1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008 / 2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Beratungen mit hoher Spezialisierung waren von der Wirtschaftskrise weniger betroffen



Einfluss der Wirtschaftskrise auf das eigene Beratungsgeschäft [Zustimmung % top-2]¹⁾



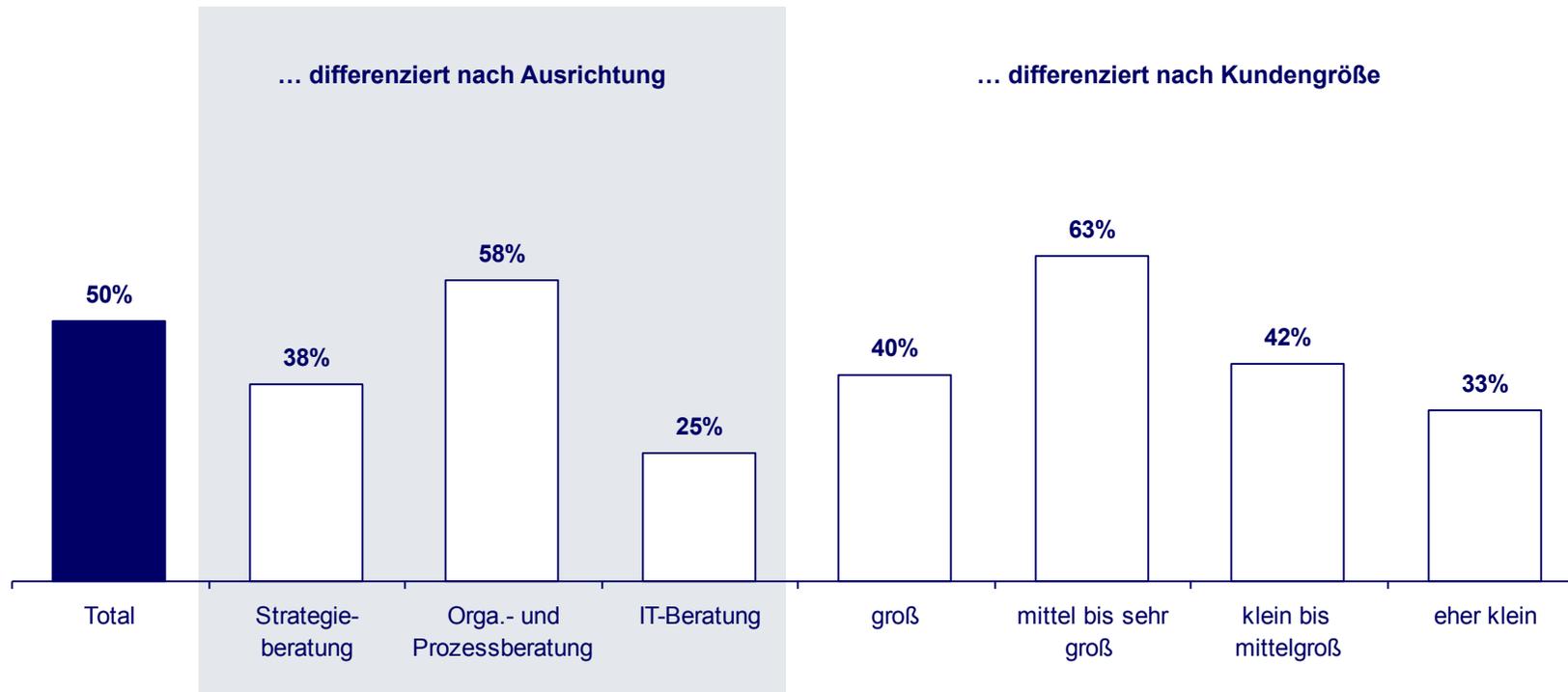
1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008 / 2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Jede zweite Unternehmensberatung hat krisenbedingt Umsatzrückgänge verzeichnen müssen



Statementbewertung: „Die Wirtschaftskrise hat bei uns zu einem Rückgang des Beratungsumsatzes geführt“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



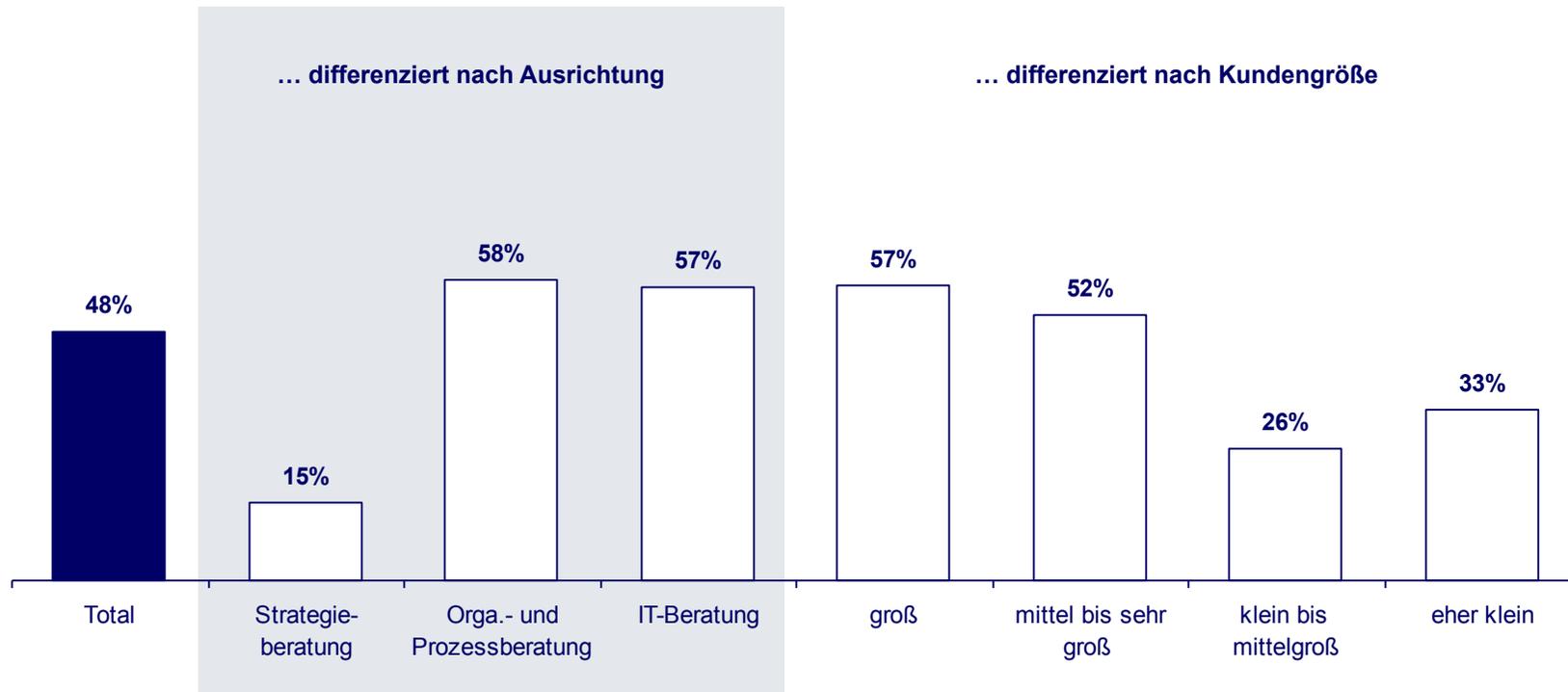
1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008 / 2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Der krisenbedingte Rückgang des Tagessatzes war je nach Ausrichtung der Beratung sehr unterschiedlich



Statementbewertung: „Die Wirtschaftskrise hat bei uns zu einem Rückgang des mittleren Tagessatzes geführt“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



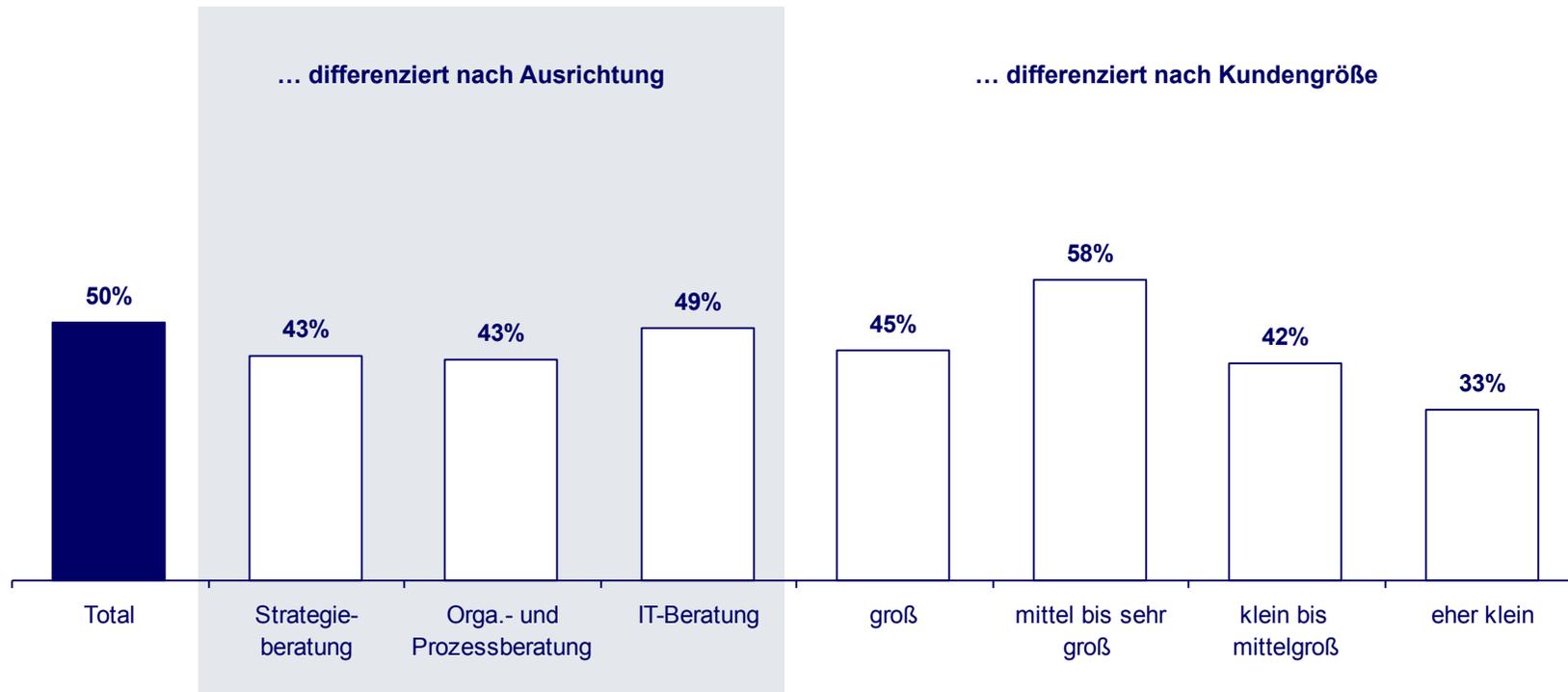
1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008 / 2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Für 58 % der Unternehmensberater, die vorrangig für mittelgroße bis große Kunden arbeiten, hat die Krise zu einem Rückgang der Auslastung geführt



Statementbewertung: „Die Wirtschaftskrise hat bei uns zu einem Rückgang der Auslastung geführt“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Welche Konsequenzen hatte die Wirtschaftskrise (2008 / 2009) für Ihr Unternehmen: Bitte bewerten Sie hierzu die folgenden Aussagen anhand einer Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Agenda

1. Zielsetzung, Vorgehensweise und Gewichtung

2. Charakteristika der Unternehmensberatungen

3. Veränderung des Einkaufs von Beratungsleistungen

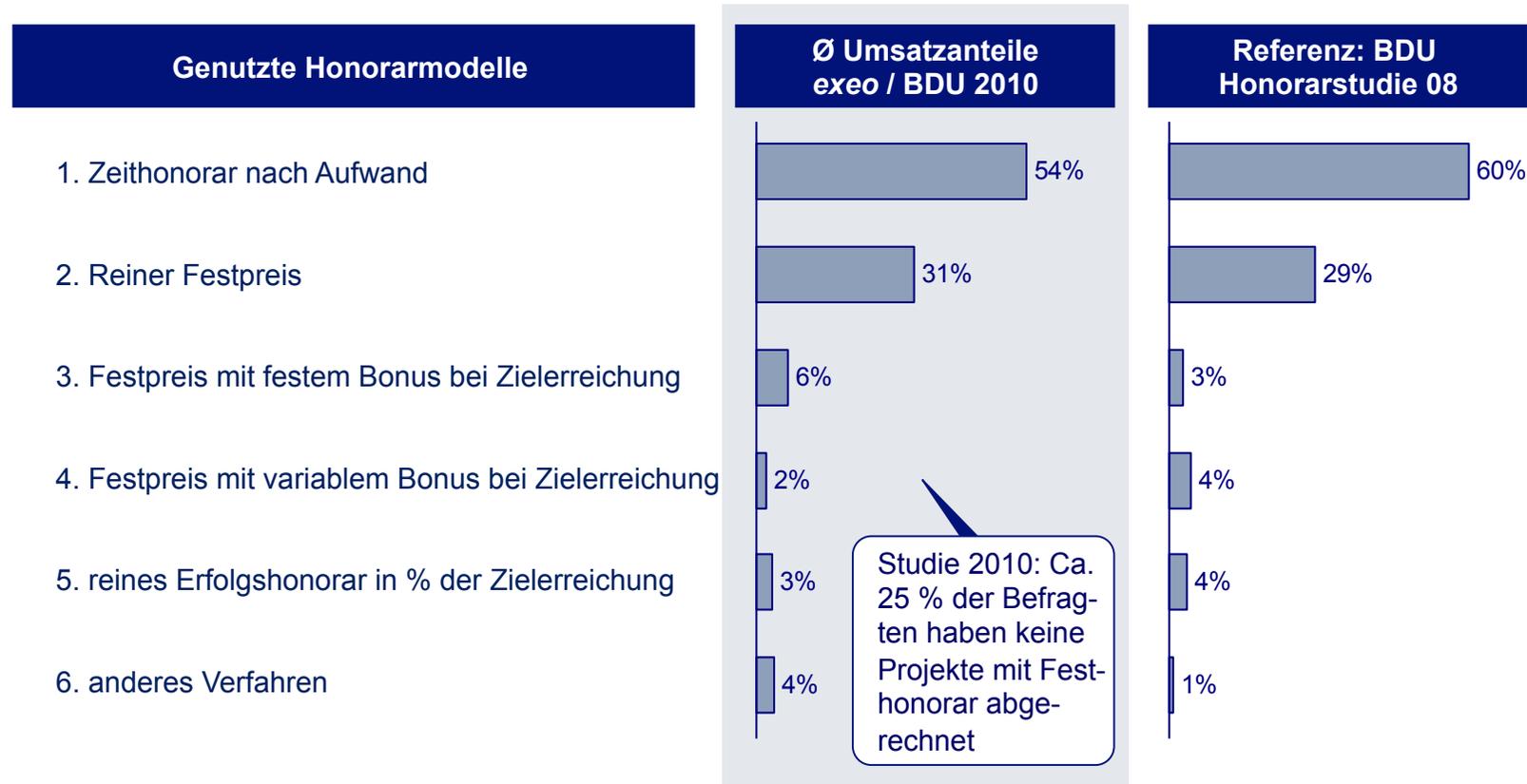
4. Einfluss der Wirtschaftskrise auf das Beratungsgeschäft

5. Honorarmodelle im Wettbewerb

Die Bedeutung der Honorarmodelle in der aktuellen Studie ist ähnlich wie in der Honorarstudie des BDU aus 2008



Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle in 2010 [%]¹⁾



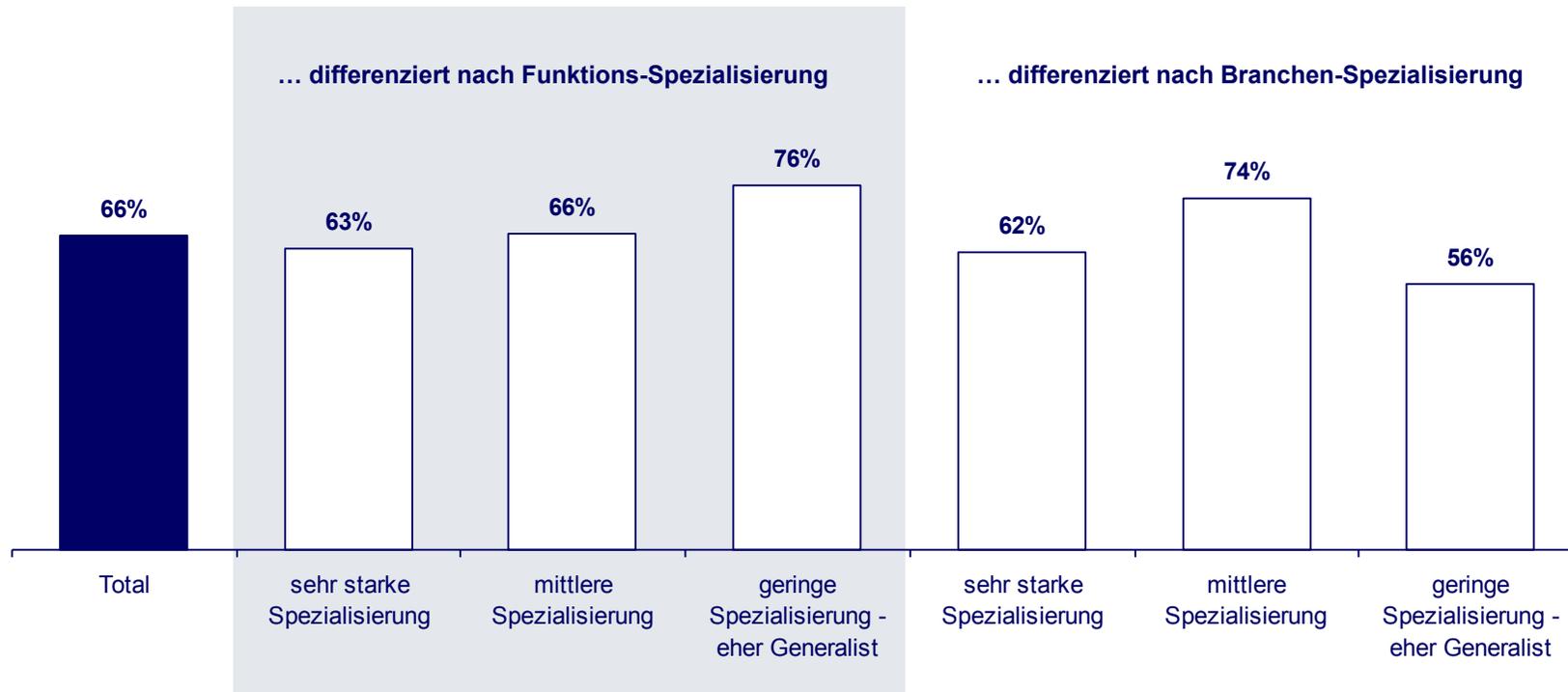
1) Frage: Wie viele Beratungsaufträge wurden von Ihrer Unternehmensberatung im ersten Halbjahr 2010 abgeschlossen auf Basis von ... (Umsätze)?

Quelle: exeo Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Der Tagessatz ist als klare Währung im Beratungsgeschäft etabliert



Statementbewertung: „Häufig sind die Kunden vor allem auf die Höhe des Tagessatzes fixiert“ [Zustimmung % top-2]¹⁾



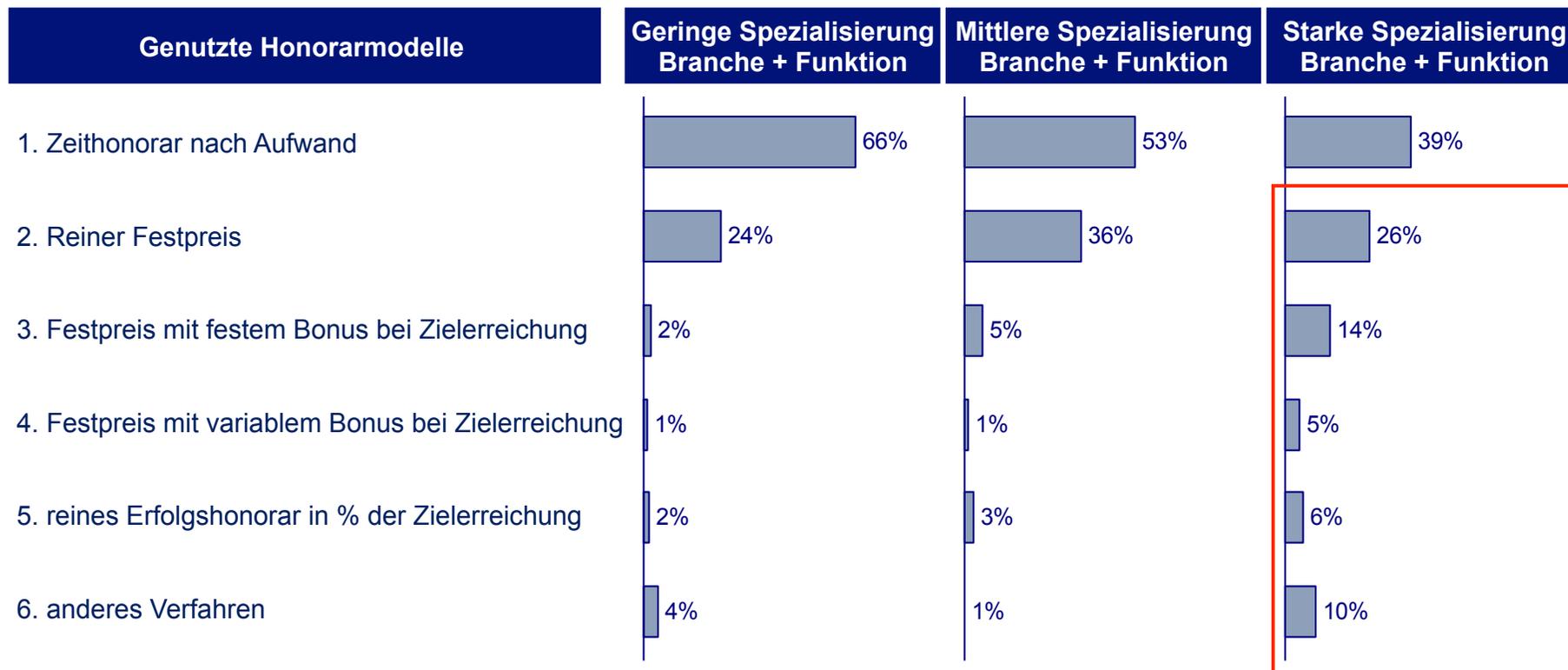
1) Frage: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Preisbildung bei Beratern? Bitte nutzen Sie wieder die Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen.

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Bei Unternehmensberatern mit hohem Spezialisierungsgrad spielt das Zeithonorar bereits heute eine vergleichsweise geringe Rolle



Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle in 2010 [%]¹⁾



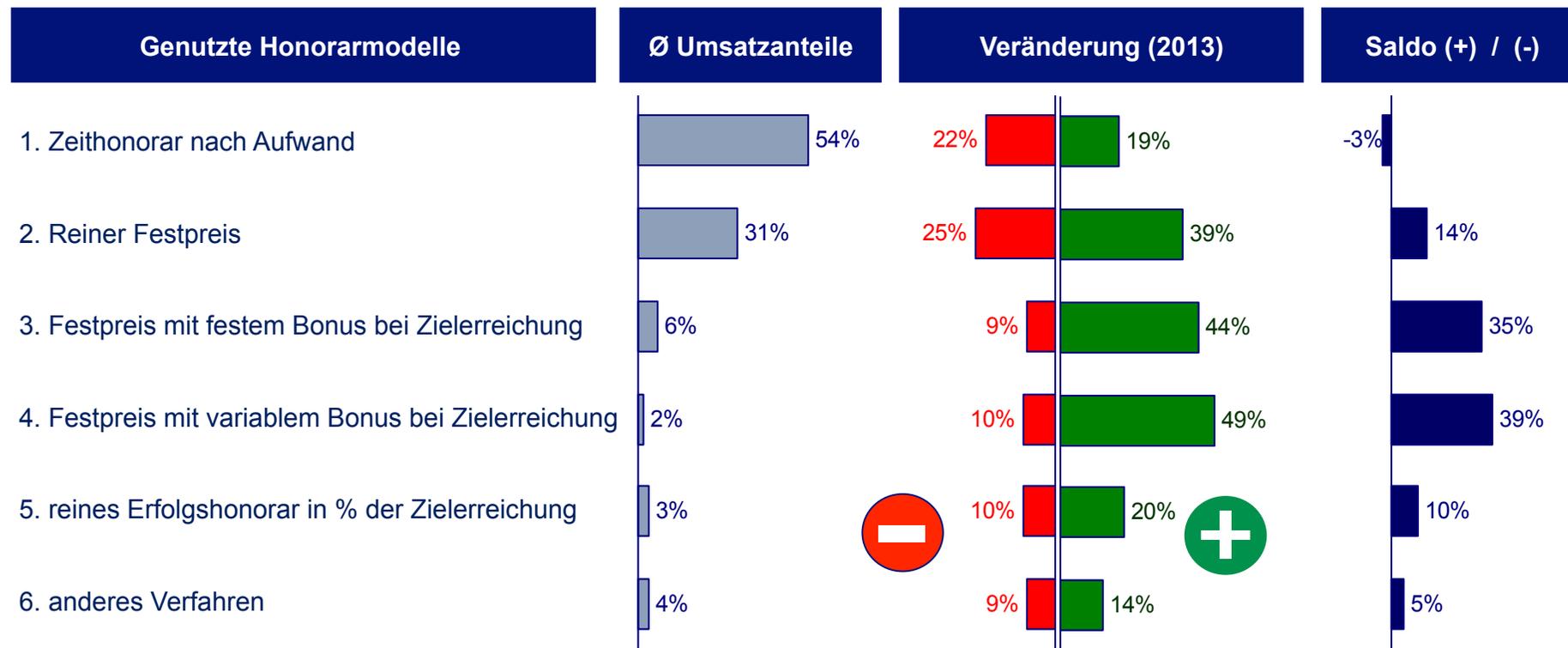
1) Frage: Wie viele Beratungsaufträge wurden von Ihrer Unternehmensberatung im ersten Halbjahr 2010 abgeschlossen auf Basis von ... (Umsätze)?

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Die Dominanz einer Abrechnung nach zeitlichem Aufwand wird in den nächsten Jahren zugunsten alternativer Honorarmodelle abnehmen



Nutzung unterschiedlicher Honorarmodelle in 2010 [%]¹⁾



1) Frage: Wie viele Beratungsaufträge wurden von Ihrer Unternehmensberatung im ersten Halbjahr 2010 abgeschlossen auf Basis von ... (Umsätze). Und Frage: Wie wird sich aus Ihrer Sicht die Bedeutung einzelner Honorarmodelle in den nächsten Jahren (bis 2013) entwickeln?

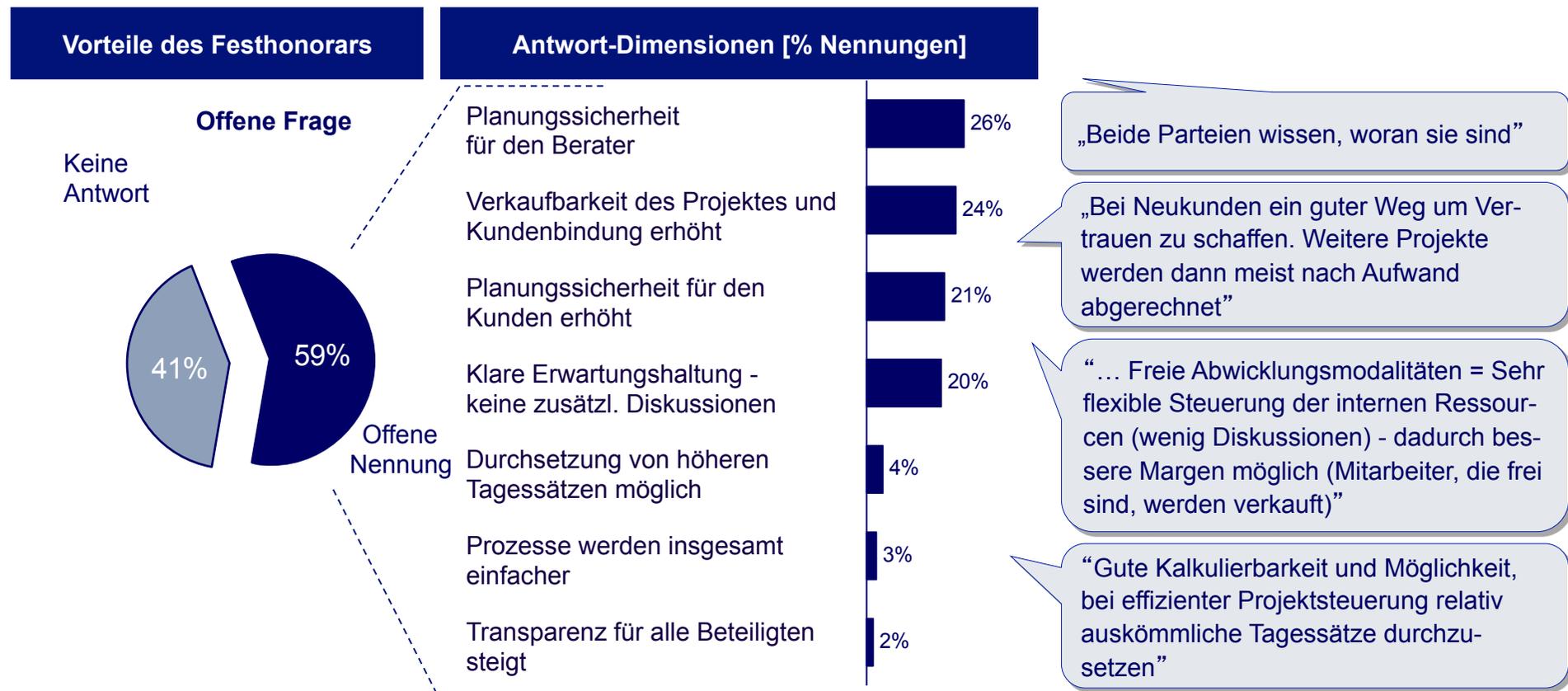
Zeithonorar: Die Erfahrungen mit Festhonoraren sind heterogen – einige Beispiele...



59 % der Befragten nennen Vorteile des Festhonorars – dabei dominieren die Themen Planungssicherheit, Kundenbindung und klare Erwartungen



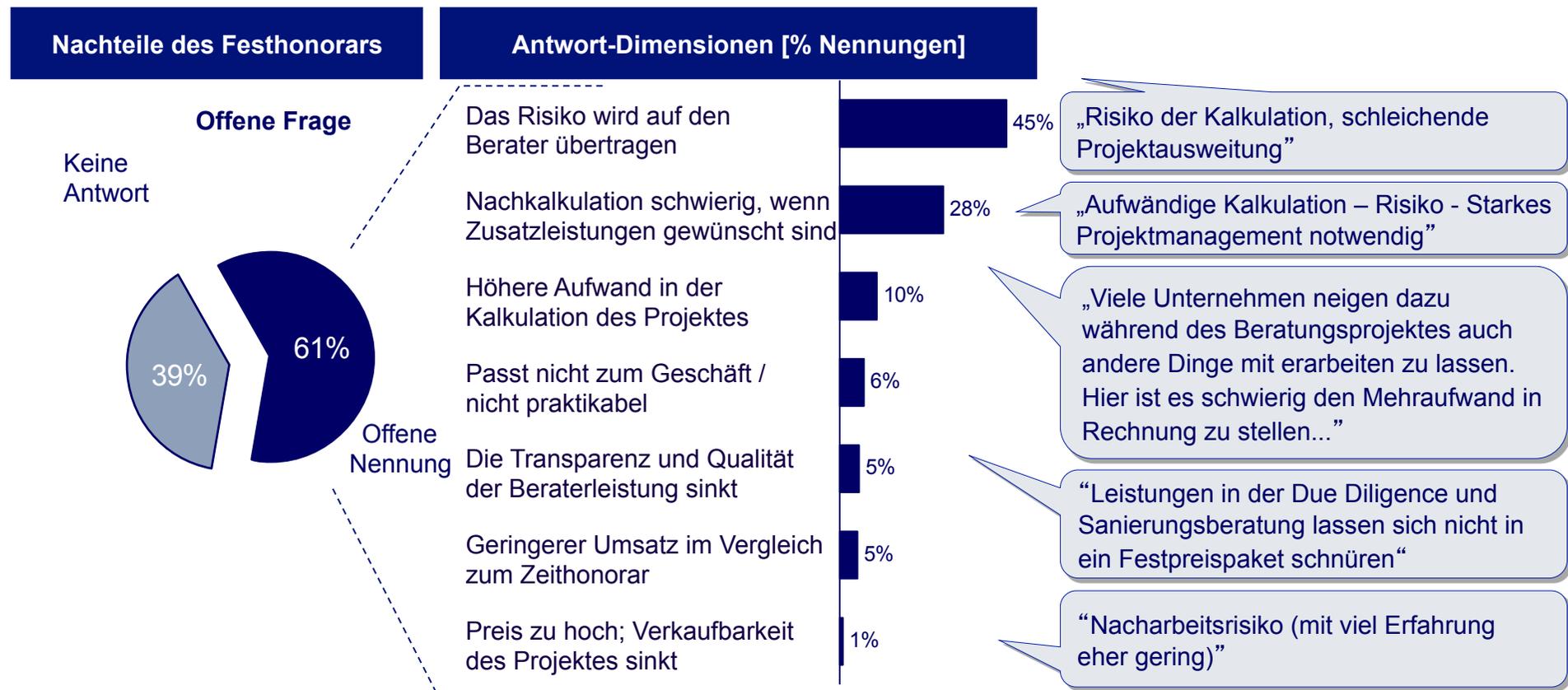
Vorteile des Festhonorars aus Sicht der Unternehmensberater [%]



61 % der Befragten nennen Nachteile des Festhonorars – dabei liegt das Thema Risikolast des Beraters weit vorne



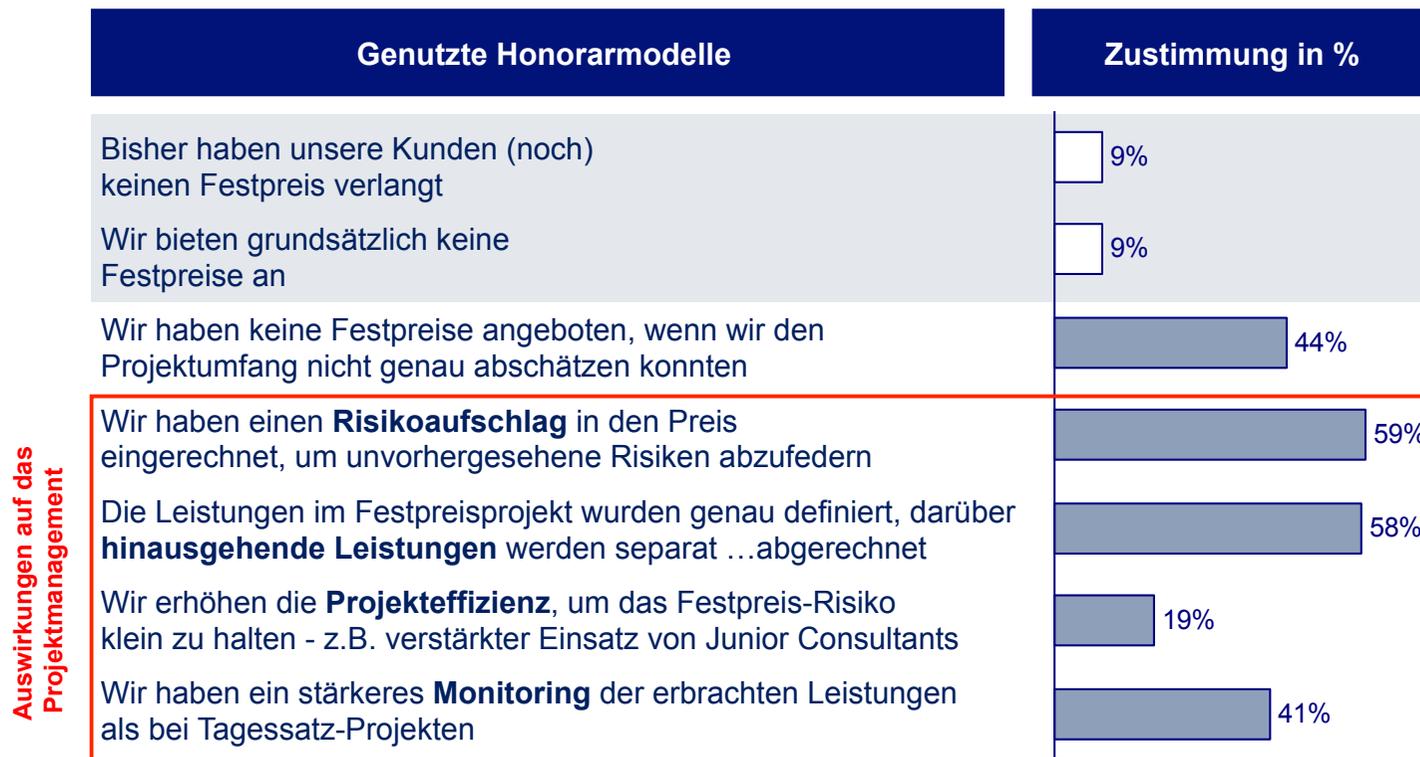
Nachteile des Festhonorars aus Sicht der Unternehmensberater [%]



Die Nutzung von Festpreisen hat entscheidende Auswirkungen auf das Projektmanagement



Aussagen zu den eigenen Erfahrungen mit Festpreisen [%]¹⁾

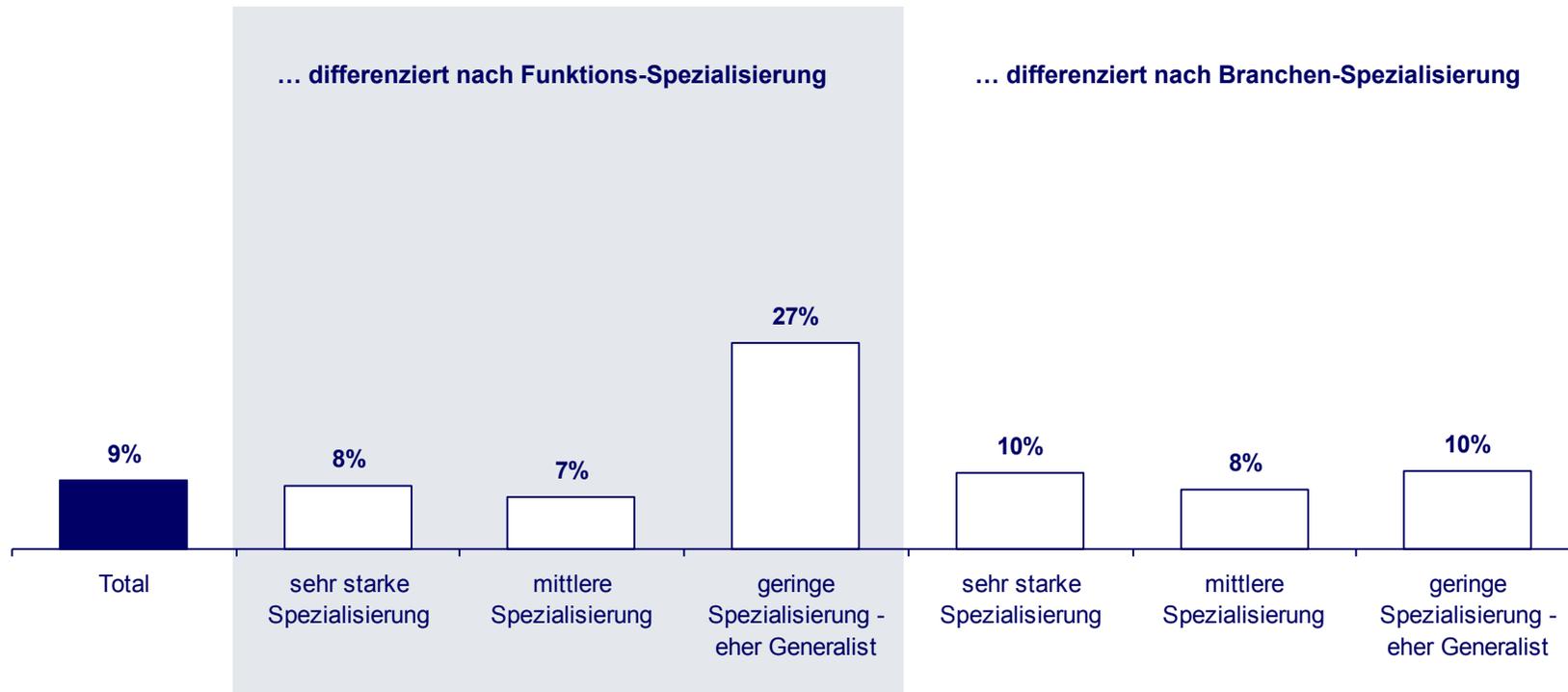


1) Frage: Wie haben Sie in der Vergangenheit reagiert Sie, wenn Ihre Kunden einen Festpreis für ein bestimmtes Projekt verlangt haben. Bitte geben Sie an, welche Aussagen zutreffen.

Etwa jede zehnte Unternehmensberatung lehnt das Honorarmodell eines Festpreises ab – hoher Anteil bei Generalisten



Statementbewertung: „Wir bieten grundsätzlich keine Festpreise an“ [Zustimmung %]¹⁾



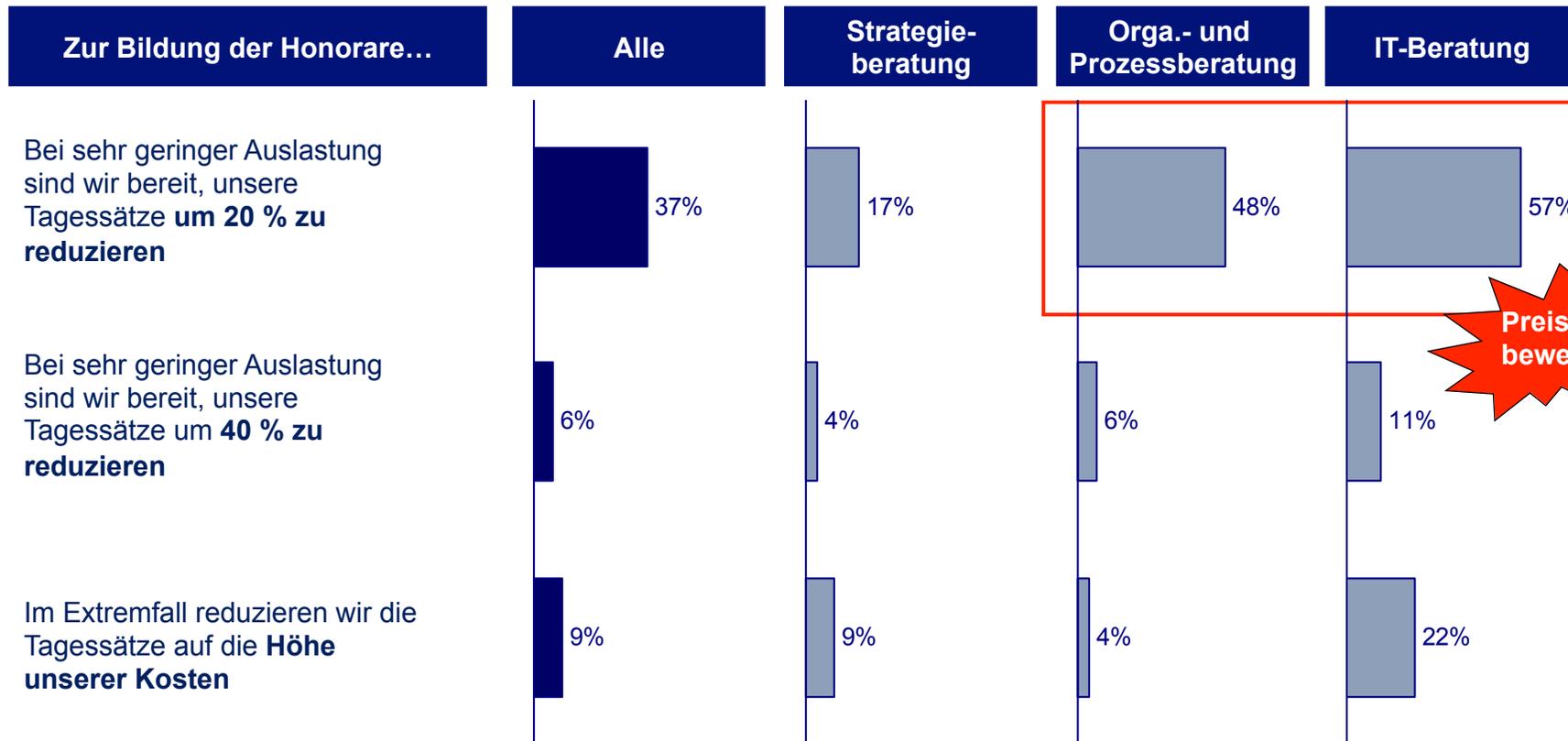
1) Frage: Wie haben Sie in der Vergangenheit reagiert, wenn Ihre Kunden einen Festpreis für ein bestimmtes Projekt verlangt haben. Bitte geben Sie an, welche Aussagen zutreffen:

Quelle: **exeo** Strategic Consulting AG / BDU: Repräsentativbefragung „Pricing und Honorarbildung von Beratungsleistungen“ Oktober 2010

Die Bereitschaft zu deutlichen Preisnachlässen im Falle einer geringen Auslastung des eigenen Teams ist erkennbar



Aussagen zur Preisbildung bei Unternehmensberatungen [Zustimmung % top-2]¹⁾



1) Frage: Wie bewerten Sie folgende Aussagen zur Preisbildung bei Beratern? Bitte nutzen Sie wieder die Skala von 1=stimme überhaupt nicht zu bis 5=stimme voll und ganz zu. Mit den Werten dazwischen können Sie entsprechende Abstufungen vornehmen: