



# Personalberatung in Deutschland

2009/2010



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.



# Inhalt

1

<b>Personalberatungsmarkt 2009</b>	2
<b>Beratungsfelder</b>	7
<b>Suchmethoden/Suchfelder</b>	8
<b>Honorargestaltung</b>	9
<b>Klientenstruktur</b>	10
<b>Ausblick 2010</b>	11
<b>Trendthesen</b>	13

# Personalberatungsmarkt 2009

## Studienmethodik

Die vorliegende Marktstudie untersucht die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften als Schwerpunkt der Dienstleistung Personalberatung. Grundlage der Studie „Personalberatung in Deutschland 2009/2010“ ist eine Marktbefragung des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. im März/April 2010, an der sich rund 180 Personalberatungsgesellschaften beteiligt haben, davon 14 der großen Personalberatungsfirmen mit mehr als 5 Millionen Euro Umsatz. Die Befragung – bestehend aus einem quantitativen Teil sowie einem qualitativen Teil – wurde in Onlineform durchgeführt. Befragt wurden ausschließlich Personalberatungsgesellschaften mit einem überwiegenden Anteil der Suche und Auswahl von Personal am Gesamtumsatz. Der BDU führt die Marktstudie jährlich durch.

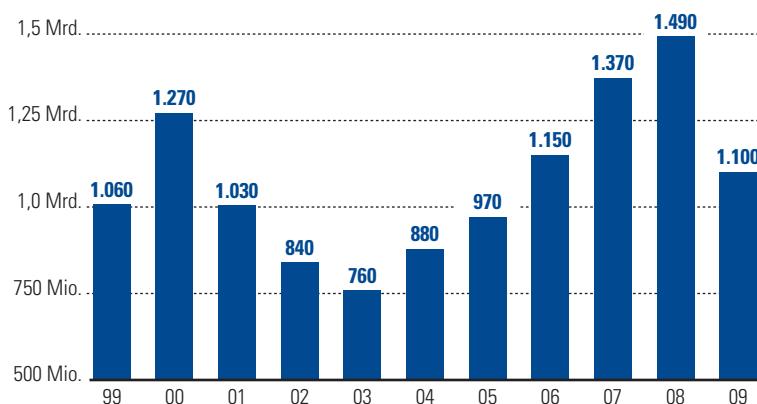
■ Die Personalberatungsbranche in Deutschland hat das Geschäftsjahr 2009 mit dem erwarteten Umsatzminus abgeschlossen. Der Umsatz sank im Vergleich zum Vorjahr um 26,2 Prozent auf 1,1 Milliarden Euro. Das Jahr 2008 hatte den deutschen Personalberatern aufgrund einer noch dynamischen Konjunktur einen Höchststand beschert (2008: 1,49 Milliarden Euro).

Die bereits im letzten Quartal 2008 erkennbaren und in der Geschäftsentwicklung der Personalberater bereits spürbaren Auswirkungen der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise führten besonders zu Beginn und bis in den Sommer des Jahres 2009 zu einem kräftigen Nachfragerückgang seitens der Klienten. Hiervon war vor allem die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften betroffen, die Kerndienstleistung der Personalberatungsfirmen.

Da zahlreiche Unternehmen der Industrie und Wirtschaft von der großen Wucht der rasant einknickenden Konjunktur überrascht wurden, kam das Personalkarussell in vielen Branchen in den ersten Monaten 2009 fast völlig zum Erliegen. Personalentscheidungen wurden entweder auf unbestimmte Zeit vertagt oder gleich komplett gestrichen. Im Vordergrund standen für viele Klientenunternehmen besonders die Liquiditätssicherung sowie Programme, mit denen schnell Kosten gesenkt werden konnten.

Der Umsatzrückgang in der Personalberatungsbranche fiel aber letztlich nicht so kräftig aus, wie zwischenzeitlich erwartet werden

**Grafik 1:** Entwicklung des Branchenumsatzes von 1999 bis 2009



**Tabelle 1:** Die wichtigsten Kennzahlen 2009 im Überblick

	Gesamtmarkt	Veränderung zum Vorjahr	über € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 1 Mio. bis € 5 Mio. Jahresumsatz	€ 500.000 bis € 1Mio. Jahresumsatz	€ 250.000 bis € 500.000 Jahresumsatz	€ 100.000 bis € 250.000 Jahresumsatz	unter € 100.000 Jahresumsatz
<b>Gesamtumsatz in €</b>	<b>1.100 Mio. €</b>	<b>– 26,2 %</b>	<b>445 Mio. €</b>	<b>225 Mio. €</b>	<b>175 Mio. €</b>	<b>140 Mio. €</b>	<b>100 Mio. €</b>	<b>16 Mio. €</b>
Anteil am Gesamtumsatz			40,5 %	20,5 %	15,9 %	12,7 %	9,1 %	1,5 %
Anzahl Beratungsunternehmen	1.835	– 6,0 %	35	150	250	500	600	300
Durchschnittliche Umsatzveränderung			– 23 %	– 20 %	– 20 %	– 23 %	– 28 %	– 40 %
Anteil an Gesamtunternehmen			2 %	8 %	14 %	27 %	33 %	16 %
Anzahl Berater	4.940	– 8,5 %	740	825	1.050	1.175	850	300
Anzahl sonstige Mitarbeiter	5.200	– 10,0 %	1.050	1.100	1.150	1.075	725	100
Anzahl i. d. Personalberatung tätiger Personen	10.140	– 9,5 %	1.790	1.925	2.200	2.250	1.575	400
Anzahl besetzte Positionen	37.750		9.500	8.000	8.000	6.600	4.750	900
Anteil an den besetzten Positionen (gesamt)			25 %	21 %	21 %	17 %	13 %	2 %

konnte. Ab September 2009 legte die Klientennachfrage nach Unterstützung bei der Personalsuche in Deutschland wieder zu und verhinderte somit eine noch deutlichere Abwärtsentwicklung bei der Jahresendabrechnung. Im Ausland – beispielsweise in Frankreich, Luxemburg und Spanien – hatten die Personalberater hingegen nach Aussage der dortigen Branchenverbände mit einem Branchenminus von bis zu 50 Prozent zu kämpfen.

Durch die Unterstützung von Personalberatern wurden im Jahr 2009 rund 38.000 Positionen in der deutschen Wirtschaft, Industrie und Verwaltung neu besetzt. Knapp 5.000 Personalberater waren dabei für ihre Klienten und Auftraggeber auf der Suche nach geeigneten Kandidaten für die zu besetzenden Positionen. Im Durchschnitt bear-

beitete 2009 dabei jeder Berater 8 Suchaufträge. Bei den größeren Personalberatungsfirmen mit mehr als 5 Millionen Euro Umsatz waren es im Durchschnitt 13 Klientenmandate, bei den Marktteilnehmern in der Umsatzklasse 1 Million bis 5 Millionen Euro lag der Wert bei 10 im Mittel und bei den kleineren Personalberatungen mit einem Jahresumsatz zwischen 100.000 und 250.000 Euro bei 6 Suchaufträgen.

Im Zuge der schwachen Geschäftsentwicklung haben die deutschen Personalberatungsgesellschaften die Zahl ihrer Berater im Jahr 2009 reduziert. Die Zahl der Personalberater sank im Gesamtmarkt um 8,5 % auf knapp 5.000 (2008: rund 5.420). Besonders die Personalberatungsunternehmen der beiden größten Umsatzklassen waren gezwungen, auf die Kostenbremse zu treten.

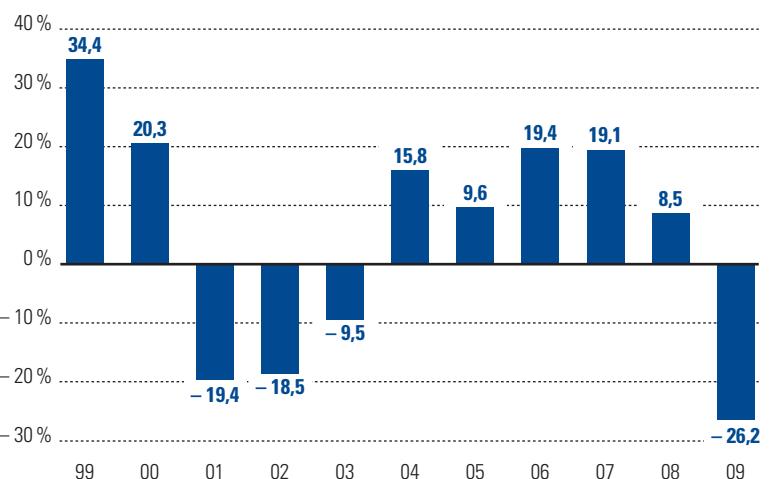
Jede zehnte Beraterposition wurde hier gestrichen.

Das schwierige Marktumfeld 2009 hat auch dazu geführt, dass vermehrt Marktteilnehmer aus dem Wettbewerb ausgeschieden sind. Die Zahl der Personalberatungsfirmen sank um 6 % auf 1.830 (2008: rund 1.970). Deutlich höher lag der prozentuale Anteil in der Umsatzklasse unter 100.000 Euro mit rund 14 %. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass vor allem ältere Personalberater aufgrund des schwierigen Marktumfeldes entschieden haben, ihr Dienstleistungsgeschäft frühzeitigster als geplant aufzugeben.

Mit der negativen Marktentwicklung des Jahres 2009 hat eine Phase mit fünf aufeinander folgenden Wachstumsjahren und einem addierten Marktplus in dieser Zeit von insgesamt 72 % ein vorläufiges Ende gefunden. Der Umsatzrückgang des Jahres von gut 26 % bedeutet gleichzeitig das höchste Branchenminus am Ende eines einzelnen Geschäftsjahres, seitdem regelmäßige Marktstudien durch den BDU durchgeführt werden. Für eine Bewertung, ob dies den heftigsten Einschnitt in der Umsatzentwicklung der Personalberaterbranche bedeutet, ist es aber noch zu früh. Denn in der letzten konjunkturellen Schwächeperiode von 2001 bis 2003 verlor der Personalberatungsmarkt knapp die Hälfte seines Umsatzes. Es bleibt also abzuwarten, wie sich die Nachfrage nach dem Dienstleistungsspektrum der Personalberater 2010 und 2011 entwickelt.

Die durchschnittlichen Umsatzveränderungen in den einzelnen Grö-

**Grafik 2:** Veränderungsraten des Gesamtmarktes 1999 bis 2009

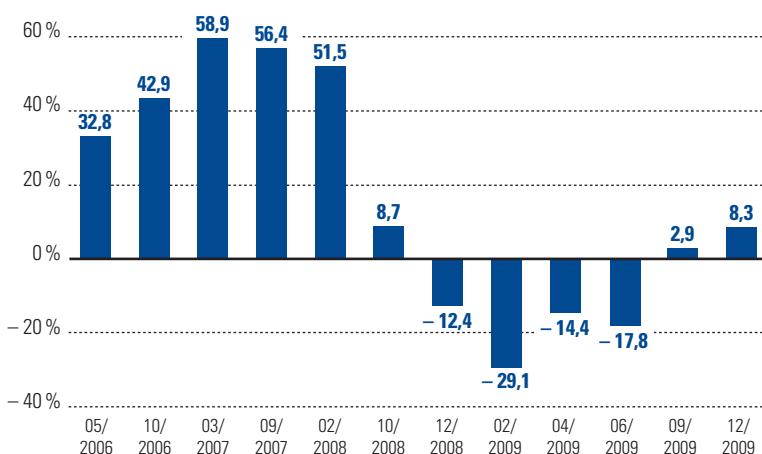


ßenklassen bewegen sich zwischen – 23 % bei den großen Personalberatungsfirmen mit mehr als 5 Millionen Euro Umsatz und bis – 40 % bei den Personalberatungen mit weniger als 100.000 Euro Umsatz. In allen Größenklassen mussten jeweils mehr als Zweidrittel der Personalberatungsgesellschaften sinkende Umsätze verkraften.

Nur den wenigsten Marktteilnehmern ist es gelungen, sich dem Negativtrend zu entziehen. Am ehesten gelang dies offensichtlich noch den Vertretern größerer Personalberatungen, die in der Regel ihre Klienten häufiger bei der Besetzung von Top-Management-Positionen unterstützen und Personalveränderungen in dieser Zielgruppe auch

**Tabelle 2:** Umsatzveränderung nach Größenklassen, 2009

	Zunahme über 25 %	Zunahme 15 %-25 %	Zunahme 10 %-15 %	Zunahme 5 %-10 %	Zunahme 0 %-5 %	Keine Umsatz- veränderung zum Vorjahr	Rückgang 0 %-5 %	Rückgang 5 %-10 %	Rückgang 10 %-15 %	Rückgang 15 %-25 %	Rückgang 25 %-35 %	Rückgang 35 %-45 %	Rückgang 45 %-60 %	Rückgang über 60 %
über € 5 Mio. Jahresumsatz	3 %	3 %	3 %	6 %	6 %	11 %	6 %	6 %	6 %	23 %	9 %	9 %	6 %	3 %
€ 1 Mio. bis € 5 Mio.	3 %	3 %	3 %	5 %	5 %	5 %	5 %	16 %	5 %	27 %	8 %	12 %	3 %	0 %
€ 500.000 bis € 1 Mio.	3 %	7 %	10 %	3 %	3 %	6 %	3 %	10 %	10 %	14 %	12 %	9 %	7 %	3 %
€ 250.000 bis € 500.000	2 %	3 %	3 %	4 %	7 %	11 %	3 %	5 %	2 %	27 %	9 %	11 %	11 %	2 %
€ 100.000 bis € 250.000	2 %	5 %	4 %	3 %	3 %	3 %	0 %	7 %	5 %	17 %	17 %	11 %	13 %	10 %
unter € 100.000 Jahresumsatz	1 %	2 %	2 %	3 %	4 %	8 %	4 %	4 %	2 %	5 %	10 %	16 %	27 %	12 %

**Grafik 3:** Entwicklung des BDU-Geschäftsclimaindex für Personalberatungen 2006 bis Ende 2009

in konjunkturell schwierigen Zeiten regelmäßig vornehmen.

Je niedriger die Umsatzklasse ist, desto mehr Personalberatungunternehmen verzeichneten am Ende des Jahres 2009 ein Umsatzminus von mehr als 25 %. Jeder zehnte Personalberater der beiden unteren Umsatzklassen verlor sogar über 60 % des Vorjahresumsatzes. Dies dürfte unter anderem darauf zurückzuführen sein, dass die Klientenunternehmen nur wenige neue

Mitarbeiter im Mittelmanagement gesucht haben.

In Anlehnung an den bekannten IFO-Geschäftsclimaindex führt der Verband regelmäßig Geschäftsklima-Befragungen unter den BDU-Personalberatern durch. Der Verlauf der Personalberaterkonjunktur im Jahr 2009 lässt sich hieran komprimiert nachvollziehen. Parallel zur sich deutlich abschwächenden Nachfrage nach Personalberatendienstleistungen rutschte der

Indexwert im Oktober 2008 von 51,5 auf 8,7.

Den Tiefpunkt erreicht die Stimmung im Februar 2009 mit dem Indexwert -29,1. Auch im April und Juni bleibt die Stimmungslage der Branche deutlich im Minus. Erst bei der Geschäftsklimabefragung im September 2009 tendiert der Index wieder ins Plus. Im Dezember 2009 ist der Wert das zweite Mal in Folge auf dann 8,3 gestiegen. Dies ist fast exakt die gleiche Höhe, die der BDU-Index für den Beginn der Krisenentwicklung im Herbst 2008 aufgewiesen hat.

Im Dezember 2009 meldeten erstmals seit über einem Jahr wieder mehr Personalberater einen gestiegenen Umsatz im Verlauf der letzten drei Monate als einen gesunkenen. Gleichzeitig nahm die Zahl derjenigen, die für das nächste halbe Jahr eine günstigere Geschäftsentwicklung erwartet hatten, auf 46 % zu. Knapp die Hälfte ging zu diesem Zeitpunkt von einer unveränderten Geschäftsentwicklung aus.

**Tabelle 3:** Ergebnisse der BDU-Geschäftsklimabefragung Dezember 2009

Beurteilung der aktuellen Geschäftslage	gut	befriedigend	schlecht
	14 %	50 %	36 %
Umsatzverlauf letzte 3 Monate	gestiegen	unverändert	gesunken
	36 %	36 %	28 %
Aktueller Auftragsbestand	groß	ausreichend	zu klein
	8 %	37 %	55 %
Prognostizierte Geschäftsentwicklung in den kommenden sechs Monaten	günstiger	gleich bleiben	ungünstiger
	46 %	47 %	7 %

**Tabelle 4:** Mitarbeiterveränderungen nach Größenklassen, 2009

	Rückgang	keine Veränderung	Zuwachs
<b>Berater</b>			
Gesamtmarkt	24 %	59 %	17 %
Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	38 %	44 %	18 %
Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	26 %	48 %	26 %
Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)	20 %	72 %	8 %
<b>Sonstige Mitarbeiter</b>			
Gesamtmarkt	32 %	54 %	14 %
Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	71 %	15 %	14 %
Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	31 %	49 %	20 %
Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)	24 %	66 %	10 %

Die in der letztjährigen Marktstudie zum Ausdruck gekommene Notwendigkeit der Beratungsfirmen, auf die deutlich nachlassende Geschäftsentwicklung mit Personalanpassungen reagieren zu müssen, hat sich im Laufe des Geschäftsjahres 2009 bestätigt. Knapp 40 % der großen Personalberatungen gaben in der aktuellen Befragung an, Beraterstellen und rund 70 % auch bei den

Researcher- und Backofficekräften eingespart zu haben.

Bei den mittleren und kleineren Personalberatungsgesellschaften war der Kostendruck aufgrund der Organisationsstruktur sowie der Teamgrößen nicht so ausgeprägt, so dass im Vergleich zu den großen Vertretern weniger Personalanpassungen vorgenommen werden mussten.

Auf der Kandidatenseite waren viele Unternehmen in Industrie und Wirtschaft vor allem auf der Suche nach Fach- und Führungskräften, die belastbare Qualifikationen bei den Themen Liquiditätserhalt, Ertragsverbesserung und strategische Neuorientierung vorweisen konnten.

**Tabelle 5:** Ranking der Top-5-Personalberatungen

	Gesamtumsatz 2009	Honorarumsatz 2009	Umsatz- veränderung	Berater Ende 2009	Anzahl besetzte Positionen 2009	BDU-Mitglied
Kienbaum Executive Consultants GmbH	54,9 Mio. €	k.a.	-19,60 %	89	1.600	ja
Egon Zehnder International GmbH	52,6 Mio. €	52,6 Mio. €	-21,00 %	50	k.a.	nein
Baumann Unternehmensberatung AG	29,6 Mio. €	25,3 Mio. €	-22,00 %	66	905	ja
Heads! GmbH & Co. KG	24,4 Mio. €	22,8 Mio. €	± 0 %	14	215	nein
Deininger Unternehmensberatung GmbH	18,4 Mio. €	17,0 Mio. €	-19,00 %	24	435	ja

**Hinweis:** Da eine Reihe von Marktteilnehmern ihre Geschäftszahlen nicht veröffentlicht haben und der Verband aber eigene Schätzungen oder die Dritter als nicht zweckmäßig und Ziel führend erachtet, hat sich der BDU für das diesjährige Personalberater-Ranking entschieden, nur noch eine Top 5-Übersicht zu erstellen.

# Beratungsfelder

**Tabelle 6:** Aufteilung des Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern, 2009

	Gesamtmarkt	Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)
Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften	83,1 %	83 %	82 %	86 %
Management-Audits / Managementdiagnostik	9,5 %	12 %	4 %	2 %
Karriereberatung / Führungskräftecoaching	2,5 %	2 %	4 %	3 %
Outplacementberatung	1,6 %	2 %	2 %	2 %
Changemanagementberatung	0,6 %	<1 %	1 %	<1 %
Sonstige HR-Beratung	1,4 %	<1 %	3 %	4 %
Sonstige Unternehmensberatung	1,2 %	<1 %	4 %	3 %

■ Der Nachfragerückgang seitens der Klienten hat dazu geführt, dass besonders das Kerngeschäft der Personalberater – die Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften – Einbußen von rund 30 % erlitten hat. Dies entspricht in absoluten Zahlen einem Umsatz von 915.000 Millionen Euro (2008: knapp 1,32 Milliarden Euro).

Der Anteil am gesamten Marktumsatz fiel auf rund 83 % (2008: 88,4 %). Alle Größenklassen waren von dieser Entwicklung gleichermaßen betroffen.

Wie bereits in den Krisenjahren der Branche von 2001 bis 2003 haben viele Personalberater wiederum verstärkt versucht, auf alternative Beratungsangebote auszuweichen, um damit ihren Umsatz zu stabilisieren. Für das Beratungsthema Management-Audits-/Diagnostik – d.h. die Betrachtung und Bewertung individueller Managementfähigkeiten und Entwicklungspotenziale – weisen die Studienergebnisse mehr als eine Verdoppelung des prozentualen Umsatzanteils von 4,5 % im Jahr 2008 auf 9,5 % im Jahr 2009 auf. Absolut stieg der Umsatz von

67 Millionen Euro auf 105 Millionen Euro. Besonders die großen Personalberatungen bauten ihre bereits vorhandenen Kapazitäten in diesem Beratungszweig weiter aus. Insgesamt entfielen hier 12 % des Gesamtumsatzes auf diese Dienstleistung.

Auch die auf Outplacementberatung entfallenden Anteile am Branchenumsatz legten im Jahresvergleich um gut 18 % zu und trugen mit 17,75 Millionen Euro zum Gesamtumsatz der Personalberatungsbranche bei (2008: 15,0 Millionen Euro).

**Tabelle 7:** Vergleich Aufteilung des Gesamtmarktes nach Beratungsfeldern

	Umsatz 2009 (absolut)	Umsatz 2008 (absolut)	Veränderung
Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften	915,00 Mio. €	1.317,16 Mio. €	-30,5%
Management-Audits / Managementdiagnostik	105,00 Mio. €	67,00 Mio. €	56,7%
Karriereberatung / Führungskräftecoaching	27,50 Mio. €	34,25 Mio. €	-19,7%
Outplacementberatung	17,75 Mio. €	15,00 Mio. €	18,3%
Changemanagementberatung	7,00 Mio. €	15,00 Mio. €	-53,3%
Sonstige HR-Beratung	15,25 Mio. €	15,00 Mio. €	1,7%
Sonstige Unternehmensberatung	13,50 Mio. €	27,00 Mio. €	-50,0%
Gesamt	1.101,00 Mio. €	1.490,00 Mio. €	

# Suchmethoden/Suchfelder

**Tabelle 8:** Aufteilung der Suchaufträge nach der angewandten Suchmethode, 2009

	Anzahl besetzter Positionen (Gesamtmarkt)	Anteil an den besetzten Positionen (Gesamtmarkt)	Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)
Reine Direktsuche	21.100	56,0 %	66 %	46 %	41 %
Reine Anzeigensuche	2.400	6,5 %	8 %	2 %	3 %
Reine Datenbank und/oder Internetsuche	1.000	2,5 %	2 %	3 %	5 %
Kombination aller oben aufgeführter Suchmethoden	4.175	11,0 %	3 %	24 %	22 %
Kombination Anzeigen- und Direktsuche (ohne Internetsuche)	2.450	6,5 %	9 %	2 %	3 %
Kombination Anzeigen- und Internetsuche (ohne Direktsuche)	550	1,5 %	1 %	1 %	2 %
Kombination Direkt- und Internetsuche (ohne Anzeigensuche)	6.075	16,0 %	11 %	22 %	24 %

■ Die reine Direktsuche hat im Dreiklang der drei klassischen Suchmethoden – anzeigengestützte Personalsuche, online-gestützte Personalsuche und Direktsuche – im Jahr 2009 deutlich an Gewicht gewonnen. 56 % der Suchaufträge entfielen hierauf (2008: 43,4 %). Aufgrund der mangelnden Wechselwilligkeit der Kandidaten in Krisenzeiten, mussten die Personalberater in deutlich mehr Such- und Auswahlprojekten auf die unmittelbare, persönliche Ansprache von Frauen und Männern zurückgreifen, um das Interesse für einen Stellenwechsel aktiv zu wecken. Die reine Direktsu-

che wurde verstärkt in den großen Personalberatungsfirmen mit 66 % (2008: 59 %) und mittelgroßen mit 46 % (2008: 45 %) eingesetzt.

Bei den kleineren Personalberatungen ist dafür der Anteil der Suchaufträge, in denen kombiniert Anzeigen-, Direkt- und Internetsuche sowie kombiniert Direkt- und Internetsuche (ohne Anzeigensuche) zum Einsatz kommen, mit jeweils rund 25 % signifikant höher als bei den umsatzstärksten Marktteilnehmern. Eine untergeordnete Rolle spielt in allen Größenklassen die Kombination von Anzeigen- und Internetsuche.

Geeignete Kandidaten werden im Fach- und Führungskräftesegment schon länger nicht mehr ausschließlich im Inland gesucht und identifiziert.

Gerade die großen Personalberatungen nutzen ihr weltweites Netz mit Niederlassungen an zentralen, internationalen Orten zur Ansprache geeigneter Kandidaten. Bei gut einem Drittel der Suchaufträge erfolgt die Kandidatensuche hier entweder ausschließlich oder kombiniert grenzüberschreitend.

**Tabelle 9:** Aufteilung der Suchaufträge nach dem Suchfeld, 2009

	Anzahl besetzter Positionen (Gesamtmarkt)	Anteil an den besetzten Positionen (Gesamtmarkt)	Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)
Suchfeld ausschließlich im Inland	27.000	71,5 %	65 %	80 %	81 %
Suchfeld ausschließlich im Ausland	3.400	9,0 %	10 %	8 %	7 %
Suchfeld sowohl im Inland als auch im Ausland	7.350	19,5 %	25 %	12 %	12 %

# Honorargestaltung

■ Trotz des schwierigen Konjunkturumfeldes konnten die Personalberatungsgesellschaften im Jahr 2009 die durchschnittliche Honorarhöhe über alle Größenklassen hinweg mit 25 % des Zieleinkommens des zu suchenden Kandidaten auf dem gleichen Niveau des Vorjahres stabil halten. Der Anteil reiner Erfolgshonorare nahm im Vergleich zu 2008 von 5,3 % auf 3,0 % ab.

Die Personalberatungsgesellschaften nutzen unterschiedliche Honorarmodelle. Als zentrales Modell gilt hierbei die sogenannte „Drittelregelung“, 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.

Nach diesen Projektfortschritten wurden 2009 rund Zweidrittel der

Suchaufträge (2008: 61,2 %) vergütet, wobei der Erfolgsanteil jeweils weniger als die Hälfte des Honorars betragen hat. Dieses Honorarmodell wird besonders intensiv von den mittelgroßen Personalberatungen eingesetzt (80 %). Aber auch für Zweidrittel der kleineren Marktteilnehmer ist diese Variante der Vergütung gängige Praxis.

Bei etwa jedem fünften Suchauftrag wurde zwischen den Klienten und Personalberatungsfirmen vertraglich ein Honorar nach Zeitfortschritt vereinbart, das Teilzahlungen zu festgelegten Zeitpunkten vorsieht, wie zum Beispiel bei Vertragsabschluss und jeweils zu Beginn der fortlaufenden Monate. Dieses Honorarmodell wird sehr stark von großen Personalberatungen praktiziert, 41 % der Suchaufträge werden dort in dieser Form vergütet. Bei den mittelgroßen Personalberatungsgesell-

schaften rechnet noch nicht einmal jede zehnte ihre Dienstleistung nach Zeitfortschritt ab.

Ein Teil der Marktteilnehmer in der Personalberatungsbranche arbeitet mit festen Mindesteinkommenshöhen der zu suchenden Kandidaten. Erst ab diesen Gehaltsklassen bieten die Personalberater Such- und Auswahlprojekte an. Bei den großen Personalberatungen mit mehr als 2,5 Millionen Euro Umsatz beträgt das durchschnittliche Mindesteinkommen 92.000 Euro.

**Tabelle 10:** Honorargestaltung, 2009

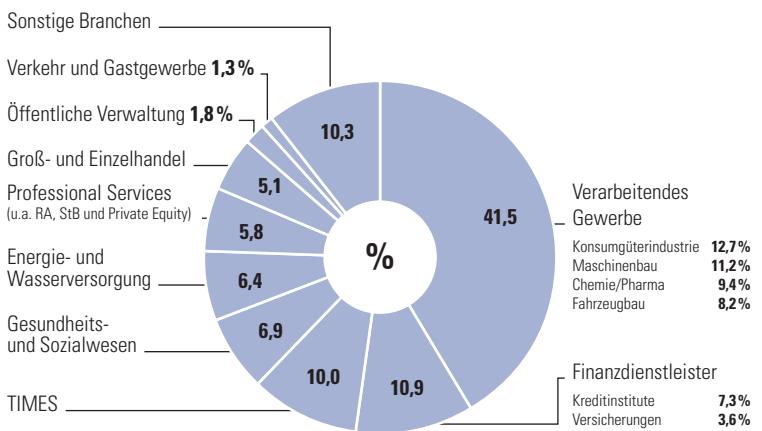
	Gesamtmarkt	Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)
<b>Höhe des Beratungshonorars</b>				
Durchschnittliche Honorarhöhe in % des Zieleinkommens (inkl. Boni) des zu suchenden Kandidaten	25 %	29 %	26 %	24 %
Durchschnittliches Mindesteinkommen des zu suchenden Kandidaten (... falls vorhanden)		92.000 €	67.000 €	60.000 €
<b>Zahlungsmodalitäten des Beratungshonorars</b>				
Nach Zeitfortschritt (z.B. bei Vertragsabschluss, nach 1 Monat, nach 2 Monate)	19,6 %	41 %	8 %	5 %
Nach Projektfortschritt mit Erfolgsanteil kleiner 50% (z.B. Drittelregelung)	65,5 %	53 %	80 %	66 %
Nach Projektfortschritt mit Erfolgsanteil größer 50%	8,1 %	2 %	7 %	17 %
Reines Erfolgshonorar	3,0 %	<1 %	3 %	6 %
Andere Modelle	3,8 %	3 %	2 %	6 %

# Klientenstruktur

■ Die Bereitschaft der Unternehmen aus Industrie und Wirtschaft zu Personaleinstellungen hat mit Beginn des letzten Quartals 2008 deutlich abgenommen. Der überraschend schnelle und teils gravierende Rückgang der Geschäftsentwicklung der Personalberater in wichtigen Klientenbranchen führte zu Beginn des Jahres 2009 quasi zu einem Einstellungsstopp. Kräftige Umsatzeinbußen waren die Folge, die alleine im Verarbeitenden Gewerbe zu einem Umsatzverlust von 38 % führten.

Der auf die Automobilindustrie entfallende Umsatzanteil sank dabei um über die Hälfte auf 88 Millionen Euro (2008: 188 Millionen Euro) und im Maschinenbau um 44 Prozent auf rund 120 Millionen (2008: 213 Millionen Euro). Auch die Krise in der

**Grafik 4:** Aufteilung des Gesamtmarktumsatzes nach Klientenbranchen, 2009



Finanzdienstleistungsbranche machte sich erheblich bemerkbar. 2008 hatte der Umsatzanteil noch bei 167 Millionen Euro gelegen, ein Jahr später waren es nur noch 117 Millionen Euro (-31 %).

Deutlicher stabiler in der Nachfrage zeigten sich hingegen die Firmen aus dem Gesundheitswesen (-4 %), der Öffentlichen Verwaltung (-8 %) und der Energie- und Wasserversorgungsbranche (-10 %).

**Tabelle 11:** Vergleich Aufteilung des Gesamtmarktes nach Klientenbranchen, 2009

	Umsatz 2009 (absolut)	Umsatz 2008 (absolut)	Veränderung	Besetzte Positionen 2009	Besetzte Positionen 2008
Verarbeitendes Gewerbe	446.00 Mio. €	707.00 Mio. €	-38%	15.600	25.000
Konsumgüterindustrie	136.50 Mio. €	176.00 Mio. €	-23%	4.750	6.200
Fahrzeugbau	88.00 Mio. €	188.00 Mio. €	-54%	3.050	6.700
Chemie/Pharma	101.00 Mio. €	130.00 Mio. €	-23%	3.600	4.700
Maschinenbau	120.55 Mio. €	213.00 Mio. €	-44%	4.200	7.500
Finanzdienstleister	117.00 Mio. €	167.00 Mio. €	-31%	4.100	5.900
Kreditinstitute	78.50 Mio. €	116.00 Mio. €	-33%	2.750	4.100
Versicherungen	38.50 Mio. €	51.00 Mio. €	-25%	1.350	1.800
TIMES	107.00 Mio. €	140.00 Mio. €	-24%	3.800	5.000
Energie- und Wasserversorgung	69.00 Mio. €	76.00 Mio. €	-10%	2.450	2.700
Verkehr und Gastgewerbe	14.00 Mio. €	16.00 Mio. €	-13%	500	550
Groß- und Einzelhandel	55.00 Mio. €	64.00 Mio. €	-15%	1.950	2.300
Gesundheits- und Sozialwesen	74.50 Mio. €	77.00 Mio. €	-4%	2.600	2.700
Professional Services	62.00 Mio. €	73.00 Mio. €	-16%	2.150	2.600
Öffentliche Verwaltung	19.50 Mio. €	21.00 Mio. €	-8%	700	775
Sonstige Branchen	111.00 Mio. €	149.00 Mio. €	-26%	3.900	5.250

# Ausblick 2010

11

■ Für das Geschäftsjahr 2010 zeigen sich die deutschen Personalberater wieder mehrheitlich optimistisch. In der Befragung zur Marktstudie haben drei Viertel der Personalberatungsfirmen eine positive Umsatzprognose abgegeben, nur rund jeder Zehnte erwartet auch im laufenden Jahr sinkende Umsätze. Besonders die großen Marktteilnehmer gehen mit einem Anteil von 83 % von einer anziehenden Projektnachfrage aus. Rein rechnerisch ergibt sich aus den Einschätzungen der befragten Personalberatungen eine durchschnittliche Umsatzprognose für 2010 von 11 % für den Gesamtmarkt.

Auch die jüngste BDU-Geschäfts-klima-Befragung vom März 2010

unter Verbandsmitgliedern mit Schwerpunkt Personalberatung hat die bereits ab September 2009 erkennbare Aufwärtsentwicklung fortgeschrieben. Zum dritten Mal in Folge stieg der Geschäftsklimaindex und zwar von 2,9 im September 2009 auf nunmehr 15,6 im März 2010. 42 % der Befragten meldeten gestiegene Umsätze in den letzten drei Monaten. Das sind ungefähr doppelt so viele im Vergleich zu denjenigen, die gesunkenen Umsätze zu verzeichnen hatten. Die Hälfte der Personalberatungsfirmen erwartet in den kommenden sechs Monaten eine verbesserte Geschäftsentwicklung, lediglich 6 % gehen von einer sich verschlechtern-den Geschäftssituation aus.

Getragen wird die positivere Geschäftserwartung der Perso-nalberater durch die erkennbare Belebung der deutschen Wirtschaft – zunehmend auch wieder der Bin-nennnachfrage – sowie der Erholung der Weltwirtschaft. In den nächsten Jahren rechnet die Bundesregierung mit einem moderaten, aber anhal-tenden Wirtschaftswachstum. 2010 erwartet die schwarz-gelbe Koalition ein Konjunkturplus von 1,4 Prozent und im kommenden Jahr ein leicht beschleunigtes Wachstum von 1,6 Prozent. Führende Wirtschaftsfor-scher sehen dies ähnlich.

Vor allem von den 2009 schwächelnden Branchen des Verarbeitenden Gewerbes soll ein kräftiger Schwung

**Tabelle 12:** Umsatzprognose 2010 nach Unternehmensgröße

	Gesamtmarkt	Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)
Durchschnittliche Umsatzprognose	11 %	12 %	11 %	10 %
% Anteil Unternehmen mit positiver Umsatzprognose	74 %	83 %	79 %	72 %
% Anteil Unternehmen mit negativer Umsatzprognose	12 %	10 %	11 %	13 %

**Tabelle 13:** Umsatzprognose 2010 nach Unternehmensgröße

	Zunahme über 25 %	Zunahme 15 %-25 %	Zunahme 10 %-15 %	Zunahme 5 %-10 %	Zunahme 0 %-5 %	Keine Umsatzveränderung zum Vorjahr	Rückgang 0 %-5 %	Rückgang 5 %-10 %	Rückgang 10 %-15 %	Rückgang 15 %-25 %	Rückgang über 25 %
über € 5 Mio. Jahresumsatz	6 %	29 %	26 %	9 %	15 %	6 %	6 %	3 %	0 %	0 %	0 %
€ 1 Mio. bis € 5 Mio.	9 %	18 %	25 %	21 %	6 %	9 %	3 %	3 %	6 %	0 %	0 %
€ 500.000 bis € 1 Mio.	4 %	21 %	35 %	14 %	4 %	11 %	4 %	7 %	0 %	0 %	0 %
€ 250.000 bis € 500.000	24 %	13 %	14 %	10 %	9 %	15 %	4 %	3 %	4 %	4 %	0 %
€ 100.000 bis € 250.000	37 %	9 %	4 %	18 %	7 %	14 %	4 %	3 %	2 %	2 %	0 %
unter € 100.000 Jahresumsatz	35 %	19 %	6 %	5 %	10 %	14 %	6 %	5 %	0 %	0 %	0 %

**Tabelle 14:** Mitarbeiterprognose 2010 nach Unternehmensgröße

	Rückgang	keine Veränderung	Zuwachs
<b>Berater</b>			
Gesamtmarkt (Anzahl Unternehmen)	75	1.415	345
Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio Jahresumsatz)	7 %	20 %	73 %
Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	8 %	57 %	35 %
Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)	3 %	86 %	11 %
<b>Festangestellte Researcher</b>			
Gesamtmarkt (Anzahl Unternehmen)	105	1.435	295
Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio Jahresumsatz)	0 %	40 %	60 %
Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	2 %	65 %	33 %
Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)	7 %	84 %	9 %
Sonstige Mitarbeiter			
Gesamtmarkt (Anzahl Unternehmen)	125	1.430	280
Große Personalberatungen (über € 2,5 Mio Jahresumsatz)	0 %	67 %	33 %
Mittelgroße Personalberatungen (€ 500.000 bis € 2,5 Mio. Jahresumsatz)	8 %	80 %	12 %
Kleinere Personalberatungen (unter € 500.000 Jahresumsatz)	7 %	78 %	15 %

für das Personalberatergeschäft 2010 ausgehen. Die Prognosen für ein Umsatzwachstum liegen hier bei rund 11 %. Vor allem für die

Branchen Fahrzeugbau und Maschinenbau werden wieder deutlich bessere Perspektiven für die Suche und Auswahl von Fach- und Füh-

rungskräften gesehen als zuletzt. Die stärkste Klientennachfrage erwarten die Personalberater aus dem Gesundheitswesen (+ 15,5 %) und der TIMES-Branche (+ 14,2 %).

**Tabelle 15:** Prognose Nachfrageänderung nach Klientenbranche

	Prognose Umsatzwachstum 2010
Verarbeitendes Gewerbe	11,1 %
Konsumgüterindustrie	12,0 %
Fahrzeugbau	10,1 %
Chemie/Pharma	11,6 %
Maschinenbau	11,2 %
Finanzdienstleister	10,9 %
Kreditinstitute	10,8 %
Versicherungen	11,0 %
TIMES	14,2 %
Energie- und Wasserversorgung	13,2 %
Verkehr und Gastgewerbe	7,8 %
Groß- und Einzelhandel	11,2 %
Gesundheits- und Sozialwesen	15,5 %
Professional Services	12,7 %
Öffentliche Verwaltung	9,0 %
Sonstige Branchen	11,0 %

Nachdem in der Personalberatungsbranche 2009 ein Mitarbeiterrückgang zu verzeichnen war, planen viele Marktteilnehmer, ihren Personalumfang im Jahr 2010 wieder aufzustocken. Dies gilt vor allem für die großen Personalberatungen, bei denen Dreiviertel der Studienteilnehmer zusätzliche Berater einstellen wollen. Bei den Mittelgroßen plant dies jede Dritte. Durch das damit erwartete Mehrgeschäft soll analog auch die Zahl der Researcher wieder erhöht werden. Mit weiteren Mitarbeitereinstellungen, beispielsweise im Backoffice, wollen die meisten Personalberatungen im Geschäftsjahr 2010 dagegen eher vorsichtig sein.

■ Nach Ansicht eines Großteils der Personalberater könnte das Jahr 2009 eine Zensur bewirkt haben und mittelfristig zu einer deutlichen Konsolidierung im Personalberatungsmarkt führen. Darin sind sich die Vertreter aller Größenklassen einig. Rund 80 % erwarten einen sich verschärfenden Wettbewerb und jeweils 90 % und mehr in den einzelnen Größenklassen sind der Meinung, dass die Kluft zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Personalberatungsfirmen erkennbar größer wird.

Zweidrittel aller Studienteilnehmer gehen davon aus, dass die Klienten in den Projekten künftig noch stärker als bisher eine beratende Rolle über den reinen Beschaffungsprozess hinaus nachfragen, z.B. bei der Entwicklung einer optimalen Teamstruktur. Aufgrund ihres jetzt schon breiteren Dienstleistungsspektrums und vorhandenen Know-hows fällt die Bewertung bei den großen Personalberatungen besonders hoch aus (Zustimmung 81 %).

Nach Einschätzung der Personalberater entwickelt sich die Suche nach qualifizierten Kandidaten in großen Schritten weg von der Anzeigensuche hin zur Identifizierung von potenziellen Mitarbeitern über die unterschiedlichen Internetplattformen, vor allem in den sozialen Netzwerken wie Xing, Facebook und anderen. 85 % aller Größenklassen äußerten die Erwartungshaltung, dass diese Form der Personalsuche an Relevanz gewinnt.

## Beratereinschätzung zu ausgewählten Trendthesen (mit besonders hoher Zustimmung)

### ■ Personalberatungsmarkt

- Die Schere zwischen „erfolgreichen“ und „wenig erfolgreichen“ Marktteilnehmern wird weiter auseinandergehen (S. 15).
- Durch gleich bleibende oder sinkende Klientenbudgets wird sich der Wettbewerb unter den Personalberatungsgesellschaften weiter verschärfen (S. 15).
- Mittelgroße und kleinere Marktteilnehmer agieren in puncto nationaler und internationaler „Präsenz“ über feste Netzwerke oder projektbezogene Kooperationspartner mittlerweile auf „gleicher Augenhöhe“ mit den großen internationalen Anbietern (S. 17).
- Die veränderte Personalsituation bei den Klientenunternehmen führt dazu, dass der Personalberater verstärkt eine beratende Rolle in diesen Themenfeldern weg von reinen Beschaffungsaufgaben übernehmen wird (S. 16).

### ■ Durchführung des Suchauftrages

- Social Networks und das Echtzeitweb gewinnen für Personalberater auch bei der Suche nach qualifizierten Kandidaten der ersten und zweiten Führungskräfteebene deutlich an Bedeutung (S. 21).
- Das Suchfeld wird zunehmend internationaler (S. 23).
- Die beratende Mitwirkung durch den Personalberater im Rahmen eines Suchauftrages beinhaltet in zunehmendem Maße auch die Begleitung der neuen Führungskraft in den ersten Monaten an ihrem neuen Arbeitsplatz (Führungs-kräftecoaching) (S. 23).

Gleichzeitig geht nicht einmal jeder Fünfte davon aus, dass die Printanzeige als Suchmethode wieder ein stärkeres Gewicht gewinnen wird. Hohe Bedeutung messen die Personalberater auch einer zunehmend internationaler werdenden Kandidatensuche bei. Rund 90 % der

befragten Spezialisten stimmen dieser Studienthese zu.

Das entscheidende Auswahlkriterium mittelständischer Klienten für die Zusammenarbeit mit einem externen Personalexper-ten ist dessen Beraterpersönlichkeit. Dieser Meinung sind 95 %

aller Personalberater. Der Aufwand vor der Projektvergabe wird daneben für die Personalberatungsgesellschaften weiter steigen. 85 % der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass die Anforderungen in Form von umfangreichen Dokumentationsunterlagen, aufwändigen Präsentationen oder einem zentralisierten Beratereinkauf sowohl die Kosten als auch den Zeitaufwand in die Höhe treiben werden.

Bewegung wird auf Seiten der Klientenunternehmen bei deren Bereitschaft gesehen, aufgrund der demografischen Entwicklung bei den Suchprozessen vermehrt ältere Mitarbeiter einzubeziehen. Knapp 70 % gaben dies in der Marktbefragung an, bei den großen Personalberatungen liegt der Anteil sogar bei 87 %.

Rund 90 % der Personalberater messen der Pflege des Kontaktes zu interessanten Kandidaten eine zunehmende Bedeutung bei. Dabei stellen sie bei diesen gleichzeitig auch ein verändertes Verständnis zum Thema Karriere fest. 86 % pflichten der Studienthese bei, dass die Fach- und Führungskräfte der Vereinbarkeit von Karriere, Familie, den eigenen Lebenszielen und dem beruflichen Engagement einen noch höheren Stellenwert beimessen.

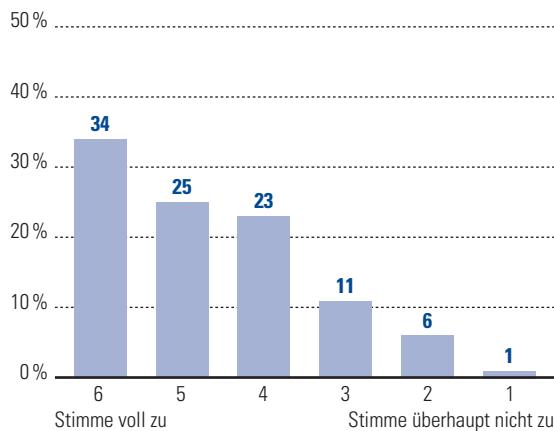
### **Beratereinschätzung zu ausgewählten Trendthesen (mit besonders hoher Zustimmung) – Fortsetzung**

#### **■ Klientenbeziehung sowie Beauftragungskriterien und -prozesse**

- Die Beraterpersönlichkeit wird insbesondere bei mittelständischen Klienten auch weiterhin das zentrale Auswahlkriterium darstellen (S. 24).
- Der Akquisitionsaufwand für den Personalberater wird zumindest bei größeren Klientenunternehmen durch veränderte Beauftragungsprozesse (z.B. Beauty Contests oder zentralisierten Beratereinkauf) weiter zunehmen (S. 24).
- Die Transparenz des Marktes wird weiter zunehmen. Klienten verfügen über deutlich bessere Kenntnisse der Struktur des Personalberatungsmarktes und der Vorgehensweise in einem Suchprojekt (S. 23).
- Die Verpflichtung des Personalberaters zur Einhaltung von ethischen Berufs- und Projektstandards wird zunehmend zu einem Auswahlkriterium für Klienten (S. 18).
- Die Bereitschaft der Klienten, zunehmend ältere Mitarbeiter einzustellen, wird im Zuge der demographischen Entwicklung deutlich zunehmen (S. 19).

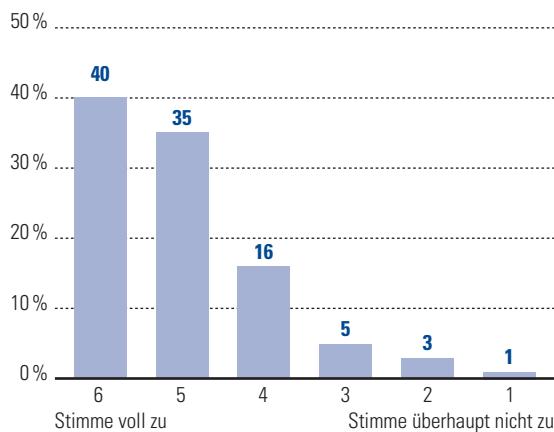
#### **■ Kandidatenbeziehung**

- Die Pflege des Kontaktes zu interessanten Kandidaten wird deutlich an Bedeutung zunehmen (S. 21).
- Themen wie „Karriere um jeden Preis?“ oder grundsätzliche Fragen des Kandidaten z.B. zur Vereinbarkeit von Karriere, Familie und den eigenen Lebenszielen werden bei beruflichen Entscheidungen einen noch höheren Stellenwert einnehmen (S. 20).
- Die Wechselbereitschaft der Kandidaten wird wieder zunehmen (S. 22).



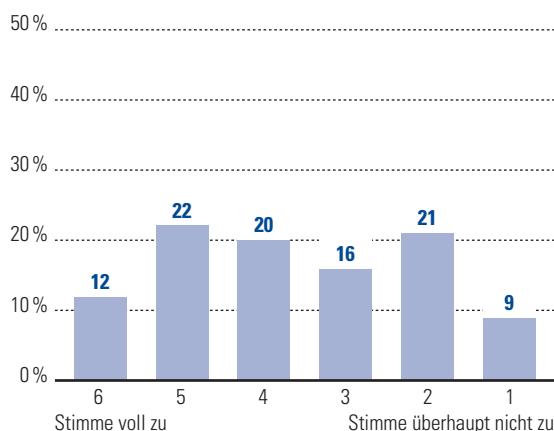
**Durch gleich bleibende oder sinkende Klientenbudgets wird sich der Wettbewerb unter den Personalberatungsgesellschaften weiter verschärfen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	81 %	19 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	80 %	20 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	84 %	16 %



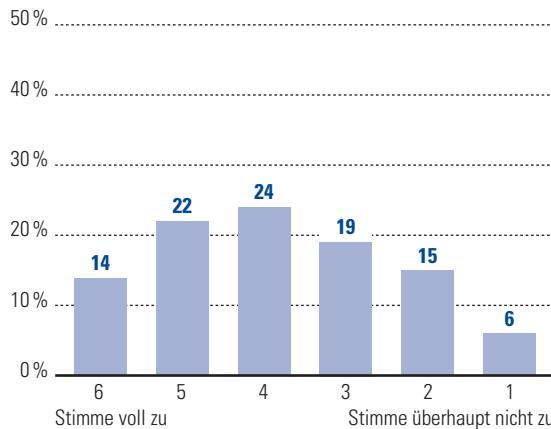
**Die Schere zwischen „erfolgreichen“ und „wenig erfolgreichen“ Marktteilnehmern wird weiter auseinandergehen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	100 %	0 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	93 %	7 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	89 %	11 %



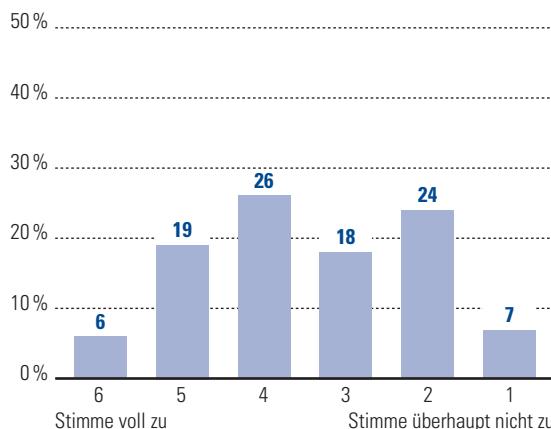
**Die Grenzen zwischen Personalvermittlung und Personalberatung werden in der öffentlichen und Klientenwahrnehmung zunehmend verschwinden.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	25 %	75 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	51 %	49 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	60 %	40 %



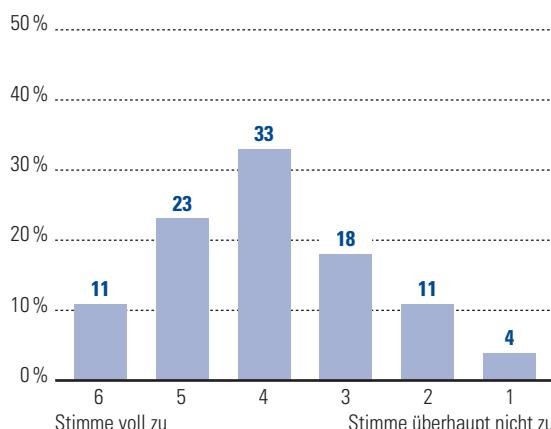
**Es wird weiterhin eine Marktkonsolidierung stattfinden. Die Zahl der kleineren Anbieter wird noch einmal deutlich abnehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	81 %	19 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	58 %	42 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	58 %	42 %



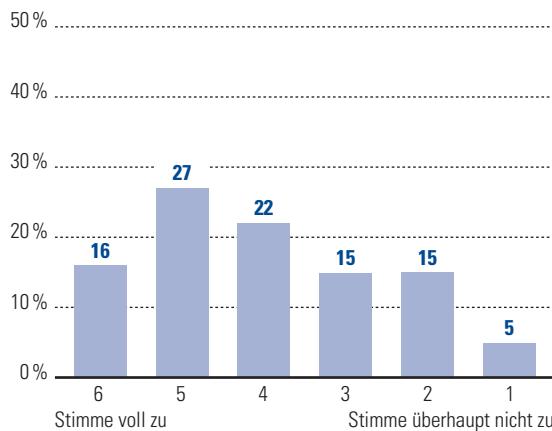
**Neue Anbieter werden unter den Top-20 Personalberatungen auftauchen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	56 %	44 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	53 %	47 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	49 %	51 %



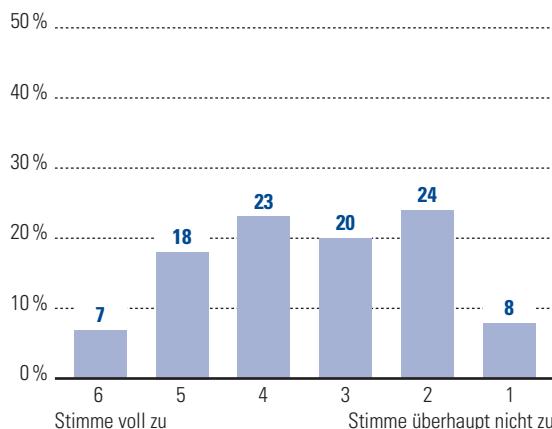
**Die veränderte Personalsituation bei den Klientenunternehmen führt dazu, dass der Personalberater verstärkt eine beratende Rolle in diesen Themenfeldern weg von reinen Beschaffungsaufgaben übernehmen wird.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	81 %	19 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	66 %	34 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	65 %	35 %



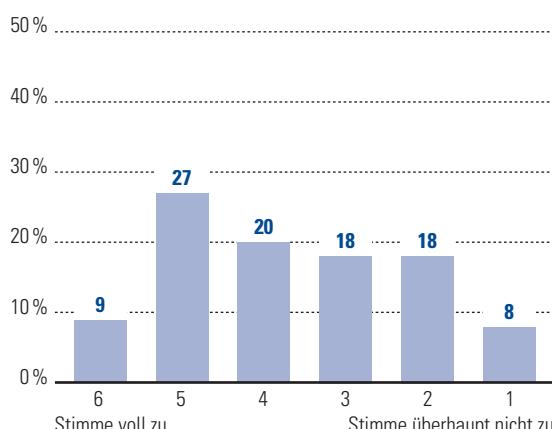
**Mittelgroße und kleinere Marktteilnehmer agieren in puncto nationaler und internationaler „Präsenz“ über feste Netzwerke oder projektbezogene Kooperationspartner mittlerweile auf „gleicher Augenhöhe“ mit den großen internationalen Anbietern.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	69 %	31 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	58 %	42 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	68 %	32 %



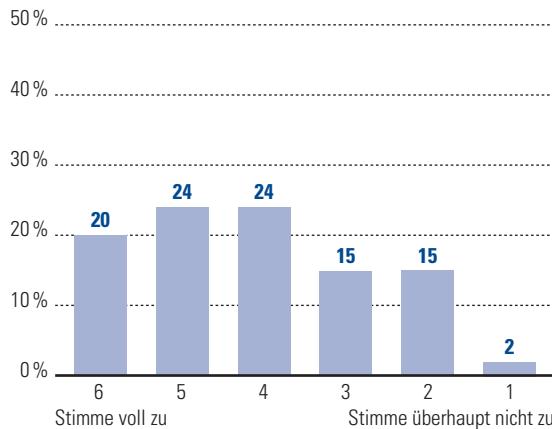
**Anbieter aus angrenzenden Branchen (z.B. Zeitarbeit, Interim Provider, Personalvermittlung, Outplacementberatung, klassische HR-Beratung) werden im Bereich *Führungskräftesuche* zu einem ernstzunehmenden Wettbewerb**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	31 %	69 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	41 %	59 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	55 %	45 %



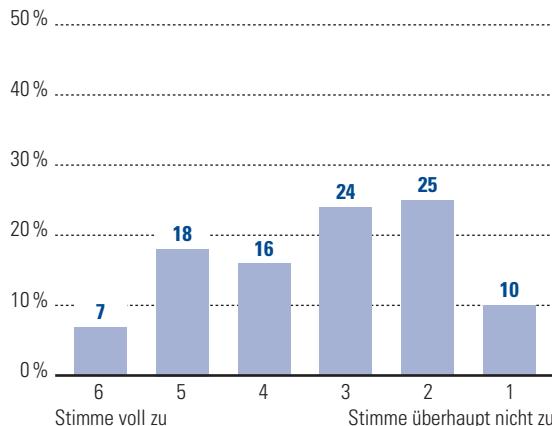
**Anbieter aus angrenzenden Branchen (z.B. Zeitarbeit, Interim Provider, Personalvermittlung, Outplacementberatung, klassische HR-Beratung) werden im Bereich *Spezialistensuche* zu einem ernstzunehmenden Wettbewerb.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	37 %	63 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	54 %	46 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	60 %	40 %



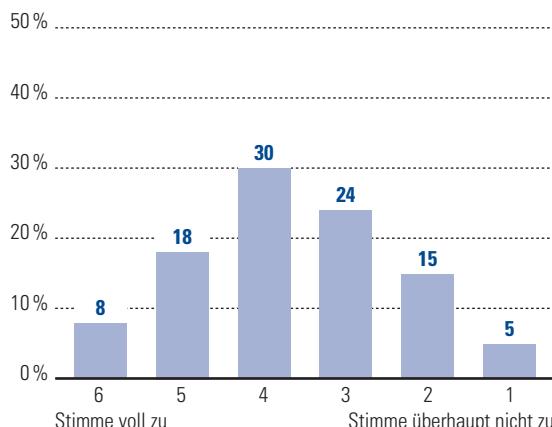
**Die Verpflichtung des Personalberaters zur Einhaltung von ethischen Berufs- und Projektstandards wird zunehmend zu einem Auswahlkriterium für Klienten.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	94 %	6 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	63 %	37 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	67 %	33 %



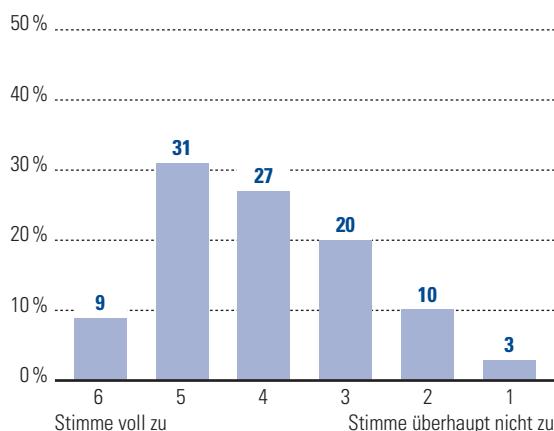
**Die Rolle des Personalberaters wird seitens des Klienten zunehmend in der „Beschaffung“ von qualifiziertem Personal gesehen. Beratende Elemente im Rahmen des Suchauftrages werden seitens des Klienten nicht mehr gewünscht.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	19 %	81 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	46 %	54 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	43 %	57 %



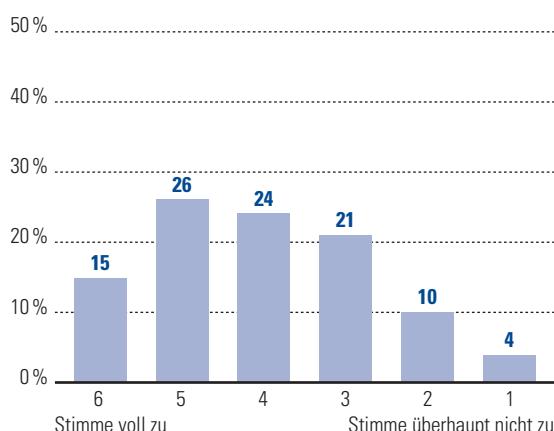
**Die Erwartungen der Klienten an ein Full-Service Angebot des Personalberaters im Bereich HR-Beratung (u.a. Suche von Mitarbeitern für eine Festanstellung, Suche von Mitarbeitern für eine zeitlich befristete Anstellung (Interim Management) und Beratung in strategischen HR-Fragen) wird zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	44 %	56 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	66 %	34 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	53 %	47 %



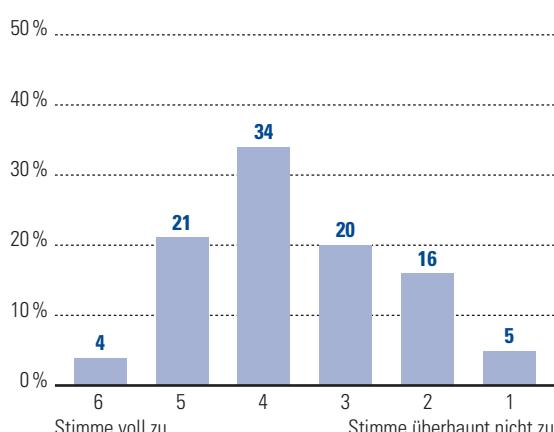
**Die Bereitschaft der Klienten, zunehmend ältere Mitarbeiter einzustellen, wird im Zuge der demographischen Entwicklung deutlich zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	87 %	13 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	69 %	31 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	63 %	37 %



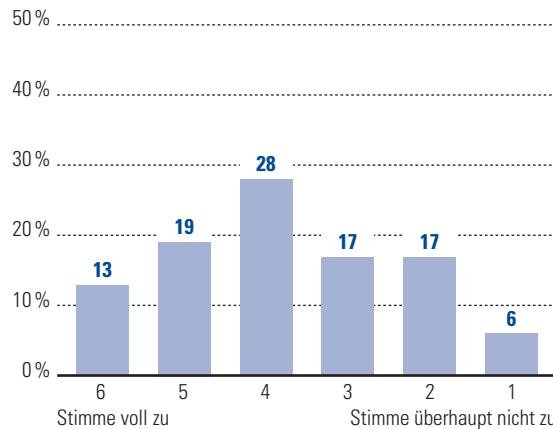
**Klienten erwarten von ihrem Berater zunehmend, dass dieser ihnen interessante Kandidaten auch ohne konkreten Suchauftrag vorstellt.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	50 %	50 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	71 %	29 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	63 %	37 %



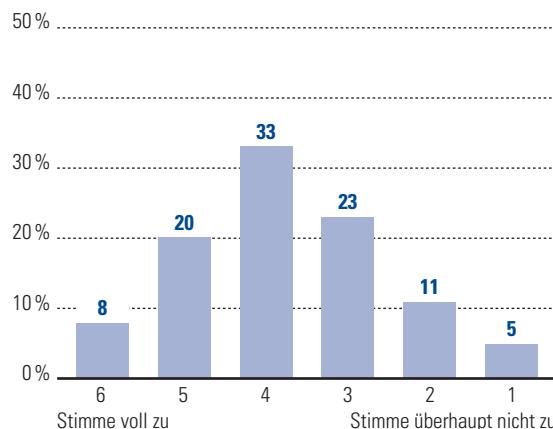
**Im Zuge der demographischen Entwicklung wird der Personalberater nicht nur bei der Personalbeschaffung, sondern auch bei der Bindung wichtiger Funktionsträger in den Klientenunternehmen Beratungsaufgaben übernehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	75 %	25 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	53 %	47 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	59 %	41 %



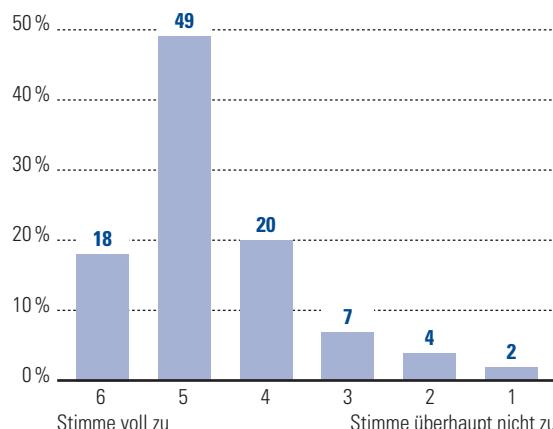
**Die Bedeutung der Einkaufsabteilung des Klienten bei der Auftragsvergabe wird weiter zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	75 %	25 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	66 %	34 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	54 %	46 %



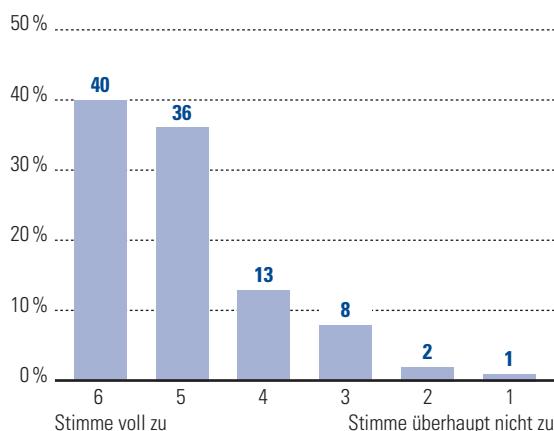
**Die Zuverlässigkeit der Kandidaten z.B. im Hinblick auf das Einhalten von Terminen oder auf die Vertragstreue wird wieder zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	63 %	37 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	54 %	46 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	64 %	36 %



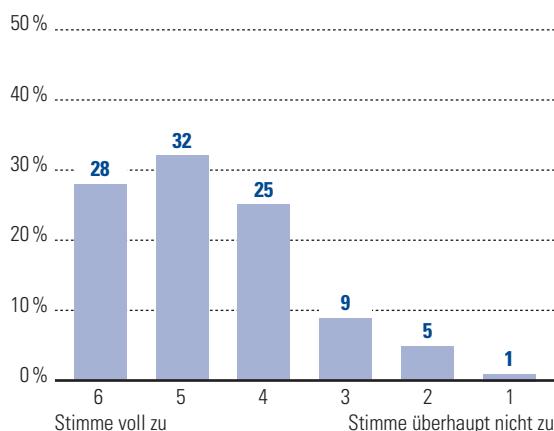
**Themen wie „Karriere um jeden Preis?“ oder grundsätzliche Fragen des Kandidaten z.B. zur Vereinbarkeit von Karriere, Familie und den eigenen Lebenszielen werden bei beruflichen Entscheidungen einen noch höheren Stellenwert einnehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	81 %	19 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	88 %	12 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	86 %	14 %



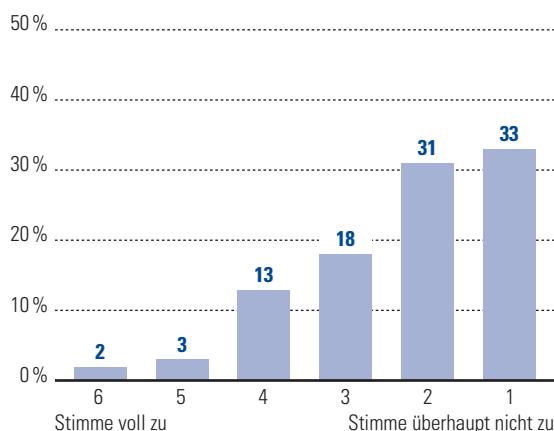
**Die Pflege des Kontaktes zu interessanten Kandidaten wird deutlich an Bedeutung zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	87 %	13 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	83 %	17 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	93 %	7 %



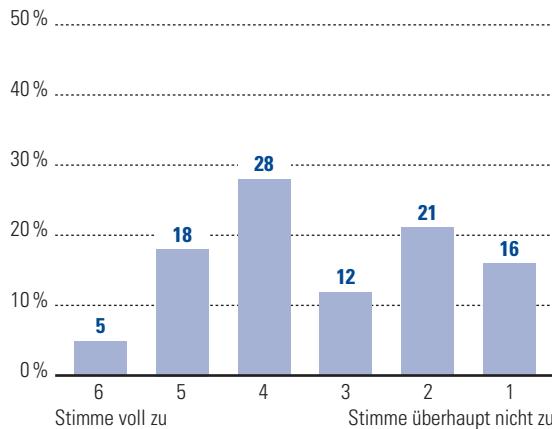
**Social Networks und das Echtzeitweb gewinnen für Personalberater auch bei der Suche nach qualifizierten Kandidaten der ersten und zweiten Führungskräfteebene deutlich an Bedeutung.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	69 %	31 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	80 %	20 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	92 %	8 %



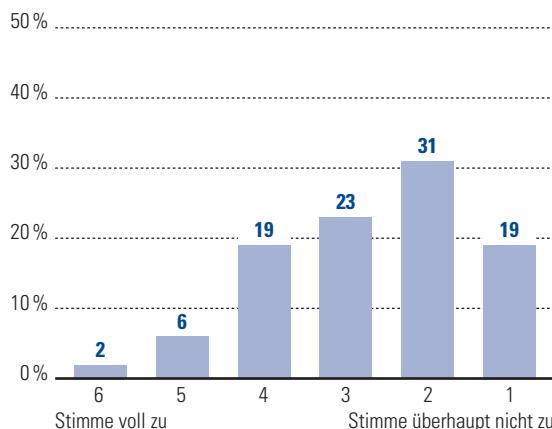
**Die Printanzeige wird als Suchmethode wieder mehr an Bedeutung gewinnen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	12 %	88 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	15 %	85 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	20 %	80 %



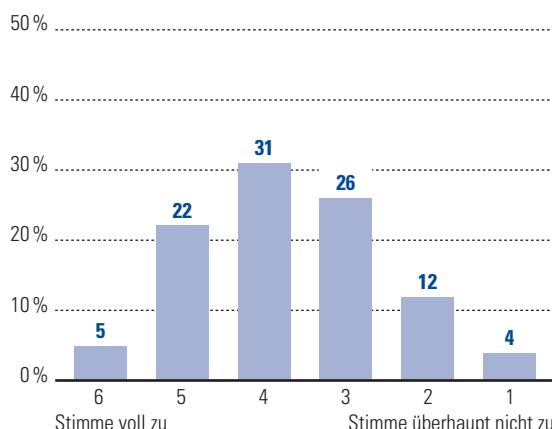
**Geschäftsmodelle, bei denen eine Kandidaten-suche über Datenbanken oder das Internet im Vordergrund steht und bei denen auf qualifizierten Research und „physische“ Kandidateninterviews verzichtet wird, werden an Bedeutung gewinnen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	44 %	56 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	53 %	47 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	51 %	49 %



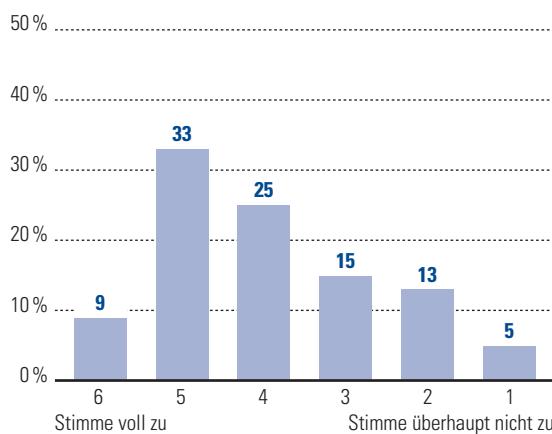
**Durch den Einsatz moderner Kommunikations-technologien wie Videokonferenzen, wird das „physische“ Kandidateninterview vor Ort an Bedeutung verlieren.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	25 %	75 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	32 %	68 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	23 %	77 %



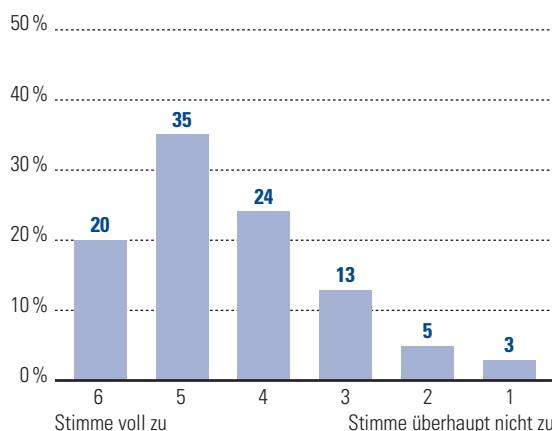
**Die Wechselbereitschaft der Kandidaten wird wieder zunehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	69 %	31 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	56 %	44 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	57 %	43 %



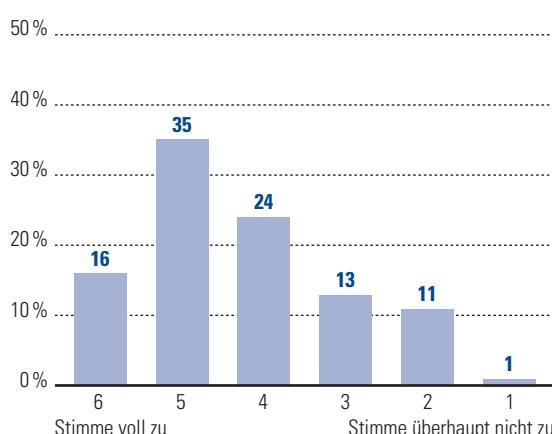
**Die beratende Mitwirkung durch den Personalberater im Rahmen eines Suchauftrages beinhaltet in zunehmendem Maße auch die Begleitung der neuen Führungskraft in den ersten Monaten an ihrem neuen Arbeitsplatz (Führungskräftecoaching).**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	100 %	0 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	61 %	39 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	65 %	35 %



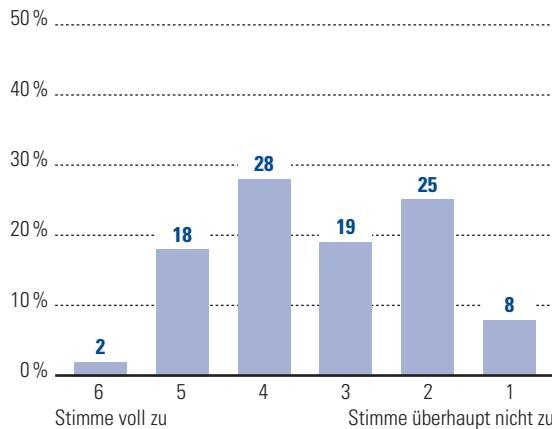
**Das Suchfeld wird zunehmend internationaler.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	100 %	0 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	73 %	27 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	79 %	21 %



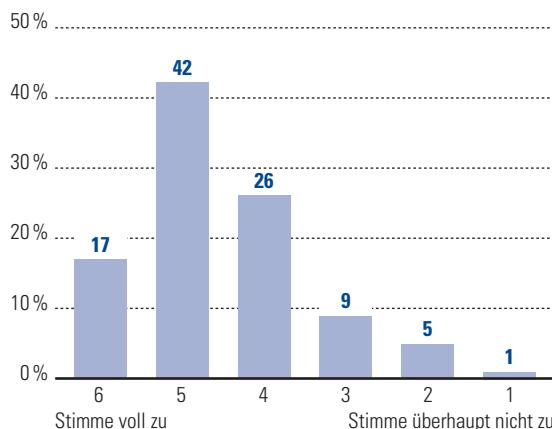
**Die Transparenz des Marktes wird weiter zunehmen. Klienten verfügen über deutlich bessere Kenntnisse der Struktur des Personalberatungsmarktes und der Vorgehensweise in einem Suchprojekt.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	81 %	19 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	78 %	22 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	74 %	26 %



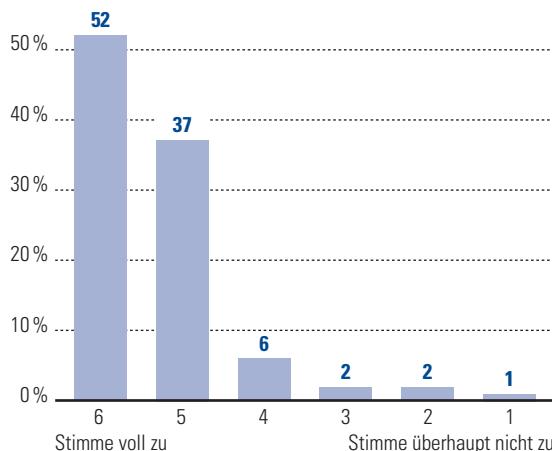
**Honorardiskussionen mit Klienten werden im Zuge einer positiven wirtschaftlichen Gesamtentwicklung abnehmen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	50 %	50 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	47 %	53 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	47 %	53 %



**Der Akquisitionsaufwand für den Personalberater wird zumindest bei größeren Klientenunternehmen durch veränderte Beauftragungsprozesse (z.B. Beauty Contests oder zentralisierten Berater-einkauf) weiter zunehmen**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	87 %	13 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	88 %	12 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	84 %	16 %



**Die Beraterpersönlichkeit wird insbesondere bei mittelständischen Klienten auch weiterhin das zentrale Auswahlkriterium darstellen.**

	Zustimmung	Ablehnung
Große Beratungsgesellschaften	100 %	0 %
Mittelgroße Beratungsgesellschaften	93 %	7 %
Kleinere Beratungsgesellschaften	97 %	3 %





#### **Impressum**

Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn  
Tel. 0228 9161-0, Fax 0228 9161-26

Reinhardtstraße 34, 10711 Berlin  
Tel. 030 8931070, Fax 030 8934746

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel  
Tel. +32 (0)2 4002178, Fax +32 (0)2 4002179

[info@bdu.de](mailto:info@bdu.de)  
[www.bdu.de](http://www.bdu.de)

© BDU e.V., Bonn, Mai 2010

ISBN 3-929313-51-0

Preis: 89,- €



Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.