

# ASCO-Marktstudie 2006/2007

Fakten und Trends  
zum Management Consulting Schweiz

Association of Management Consultants Switzerland

ASCO®

# ASCO-Marktstudie 2006/2007

## Fakten und Trends zum Management Consulting Schweiz

Die Durchführung einer Marktstudie ist eine Kernaufgabe für einen Branchenverband. Die ASCO trägt mit ihren regelmässigen Marktstudien zur Schaffung von Transparenz im schweizerischen Beratungsmarkt bei.

Die Schweiz ist ein Beraterland. Und ein gutes dazu. Dies geht aus der ASCO-Marktstudie 2006/2007 hervor.

Im Lichte eines vorzüglichen wirtschaftlichen Umfelds hat die ganze Branche der Unternehmensberatung prosperiert. Können die positiven Signale unabhängig der Grösse der Beratungshäuser festgestellt werden, so zeichnen sich doch unterschiedliche Ursachen und Strategien ab. Fokussieren kleinere Beratungshäuser auf konsequente Spezialisierung, so nutzen die Grossen der Branche die Möglichkeiten weltumspannender Märkte. Die Schwerpunkte liegen hier in der Einbindung von (IT-)Beratern als kostensparende Alternative für die Kunden und im Ausbau der Prozesseffizienz. Letztlich auch eine Fortsetzung der Tertiärisierung der schweizerischen Wirtschaft mit starkem Beratungsfokus auf die Kunden- und Servicekompetenzen.

Die Kunden haben einen höheren Reifegrad und stellen höhere Anforderungen an ihre Berater. Die meisten Unternehmen verfügen über einen klaren strategischen Führungsprozess, in welchem ihre strategischen Stossrichtungen formuliert werden. Bei der Strategieumsetzung dominiert das Thema Fokussierung, die Produkt- und Services-Portefolien werden gemäss harten Rationalisierungs- und Profitabilitätsvorgaben bereinigt.

Generell können bei den Kunden zwei Haupt Handlungsrichtungen ausgemacht werden: Unter der Prämisse, die strategisch richtigen Dinge zu tun, werden Leistungen nicht zwingend immer nur mehr selber erbracht, sondern im umfangreichen Stil eingekauft. Für die richtige Umsetzung werden Vergleiche mit den Besten angestrebt und entsprechende Programme zur Leistungsverbesserung ins Leben gerufen. Beides benötigt entsprechende Beratungsleistungen. Diese werden gemäss der fachlichen Kompetenz, der Erfahrung und vermehrt auch aufgrund der Risikobereitschaft des Beratungshauses, für den Erfolg einzustehen, eingekauft. Diese Kriterien werden auf die einzelnen Berater

übertragen, was die Rolle der jungen Berater sehr anspruchsvoll macht. Die Rekrutierungsaktivitäten richten sich daher vermehrt auch an Quereinsteiger mit Linienerfahrung und verschärfen sich zusehends bei der Rekrutierung von Hochschulabgängern.

Insgesamt zeigt die diesjährige ASCO-Marktstudie ein überaus positives Bild: Die rund 3350 Schweizer Unternehmensberater haben einen Umsatz von über CHF 1,2 Mia. erwirtschaftet. Wobei die Top 20 mit einem durchschnittlichen Umsatz von CHF 45 Mio. einen Marktanteil von 75% unter sich ausmachen. Die mittleren Unternehmensberatungen (21. bis 40.) halten mit einem Umsatz von CHF 7 Mio. einen Marktanteil von 12%. Die restlichen 13% teilen sich auf rund 530 kleinere und kleinste Beratungsunternehmen auf, wobei der Freelancer Markt gefestigt scheint.

Die Branchenschwerpunkte korrelieren mit den makroökonomischen Entwicklungen und erwartungsgemäss stehen die Chemie/Pharma-Branche zusammen mit den Transport-, Telekommunikation-, IT- und Financial Services-Branchen im Vordergrund. Interessant scheint hier der Negativsaldo der Beraterimporte. Erstmals werden in der Schweiz mehr Beratungsleistungen importiert als exportiert. Dies konnte bei allen Unternehmensberatungen mit Auslandsniederlassungen festgestellt werden. Dieser Trend erklärt sich unter anderem mit den genannten Rekrutierungsdefiziten und den kostengünstigeren Beratern aus den BRIC Regionen (Brazil, Russia, India, China).

Der anhaltende (Kosten-)Druck und die im wahrsten Sinne globalen Herausforderungen werden die Schweizer Wirtschaft in naher Zukunft weiterhin prägen. Der Schweizer Management Consulting Markt gehört zu den höchstentwickelten der Welt. Schweizer Berater sind mit dem nötigen Know-how, Networking und Selbstbewusstsein ausgerüstet, um diese Herausforderungen zusammen mit den

Kunden anzugehen. Die rund 380 geplanten Neueinstellungen für 2007 werden die Innovationsfähigkeit der Branche zudem gezielt weiter ausbauen.

Die Marktstudie und die positive Entwicklung der Branche bestätigen, dass die zweckmässige und sorgfältige Rollenteilung zwischen Kunden und ihren externen, versierten Beratern sowohl ein zukunftsfähiges wie auch zukunftsträchtiges Wertschöpfungsmodell darstellt.



Peter E. Naegeli CMC,  
Präsident ASCO, Partner  
und Verwaltungsrats-  
präsident Abegglen  
Management Partners AG



Roberto A. Busin,  
Co-Studienleiter und  
Vorstandsmitglied ASCO,  
Partner IBM Global  
Business Services

---

### Verantwortliche Leiter

- Prof. Dr. André Wohlgenuth, Titularprofessor an der Universität Zürich (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)
- Roberto A. Busin, Vorstandsmitglied ASCO, Leiter Ressort Marketing & Kommunikation; IBM Global Business Services, Zürich, Partner

### Beirat

- Andreas Bürge, Roland Berger Strategy Consultants, Zürich, Vizepräsident des Verwaltungsrates
- Thomas Meyer, Accenture, Zürich, Country Managing Director
- Peter E. Naegeli, Abegglen Management Partners, Volketswil, Partner und Verwaltungsratspräsident
- Dr. Heinrich Zetlmayer, IBM Global Business Services, Zürich, Country Leader

### Aussagekraft

Da sich leitende Führungskräfte der schweizerischen Wirtschaft und der Beratungsunternehmungen aktiv beteiligten, ist die Aussagekraft hoch.

### Umfang

In der Befragung wurden mehr Fragen gestellt als hier ausgewiesen. Die Gründe dafür sind einerseits die Fokussierung auf die wesentlichen Aussagen. Andererseits bilden die hier nicht ausgewiesenen Fragen das Basismaterial für die kommenden Umfragen, mit denen auf vergleichbare Daten zurückgegriffen werden kann und dementsprechend die Aussagekraft weiter erhöht wird.

In der Gesamtstudie sind die Resultate der Online-Umfrage detailliert ersichtlich (Bezugshinweis am Ende des Beitrages).

### Basis

Im Zeitraum vom März – April 2007 wurden anhand einer online-Umfrage in Zusammenarbeit mit der Firma Information Factory, Zürich, 630 Schweizer Unternehmen aller Branchen sowie 70 grosse Beratungsunternehmen befragt. Zusätzlich wurden 46 ausführliche Interviews mit den Verantwortlichen der grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz durchgeführt.

Die webbasierte Umfrage untersuchte die gegenwärtigen und zukünftigen Beratungsbedürfnisse von Unternehmen und Organisationen.

Die Studienresultate über die Situation des schweizerischen Beratungsmarktes und dessen Unternehmungen fliessen auch in die Studie des europäischen Dachverbandes FEACO ein.

### Copyright

Die Resultate der Umfrage, wie sie hier im Detail vorliegen, dürfen nur mit ausdrücklicher Genehmigung der ASCO verwendet werden.

**Für die Schweiz ist dies die einzige so umfassend durchgeführte, unabhängige Marktstudie, repräsentativ für das klassische Management Consulting.**

# Die Meinung des Beirates

Als beratendes Gremium unterstützt der Beirat die ASCO bei der Erarbeitung und Auswertung der Marktstudie. Durch die Mitarbeit des Beirates wird die Studie von einer Gruppe von Experten begleitet.

## **Starker Wettbewerb im Rekrutierungsmarkt – «War of Talent»**

Unternehmensberatung ist «people business» und deshalb kommt der Mitarbeiterrekrutierung und -entwicklung eine Schlüsselrolle zu.

Auf der Kundenseite erleben wir heute wieder einen sehr starken Trend zum erfahrenen Berater. Fachexpertise ist sehr gefragt. Die Qualitäts- und Ergebnisorientierung beim Kunden gegenüber Beraterleistungen ist gestiegen. Der Unternehmensberater muss direkt mitarbeiten und umsetzungsorientiert sein.

Auch dieses Jahr planen die Unternehmensberatungen wieder signifikante Neueinstellungen. Dem steht ein fast leerer Rekrutierungsmarkt gegenüber. Über die Hälfte der Unternehmensberatungsfirmen konnten ihre Einstellungsziele nicht erreichen. Die UB Branche steht vermehrt im Wettbewerb mit ihren Kunden, welche selbst mehr rekrutieren.

Eine der wesentlichen Herausforderungen für die Beratungsbranche wird dieses Jahr sein, die Attraktivität der Profession und der eigenen Unternehmung wieder herauszustellen und die (wenigen) Talente zu begeistern.



Dr. Heinrich Zetlmayer,  
Country Leader,  
IBM Global Business  
Services

## **Wirtschaftsstandort Schweiz – wer schafft Wachstum?**

Die Schweiz befindet sich seit einiger Zeit wieder auf Wachstumskurs, wie reihum von allen Konjunkturauguren bekräftigt wird. Wie eine Studie von Accenture zeigt, gilt dies jedoch nicht nur für die jüngste Zeit, sondern war auch schon von 2001–2005 der Fall. Dies trifft vor allem auf die Top 500-Unternehmen zu, welche die eigentlichen Wachstumstreiber der Schweizer Wirtschaft waren. Sie steigerten den Umsatz im Schnitt um 3,6% pro Jahr, während das gesamte Bruttoinlandprodukt lediglich um 1,9% zulegte.

Und gleich wie heute ging auch von 2001–2005 das Wachstum dieser Unternehmensgruppe durchaus mit einer Zunahme der Beschäftigung einher. Während diese gesamtwirtschaftlich mit -0,1% pro Jahr praktisch stagnierte, steigerten die Top 500 die Anzahl der Mitarbeiter insgesamt um jährlich 2,4%. Also keine Rede von einem «Jobless Growth».

Noch akzentuierter kommt dies bei einem Blick auf die besten der untersuchten Firmen zum Ausdruck. Die Top 100 vermochten den Umsatz im Durchschnitt nämlich um 15,8% pro Jahr zu steigern. Gleichzeitig erhöhten sie die Zahl der Mitarbeiter im Inland um 6,9% und im Ausland sogar um 22,6% (inkl. Akquisitionen).

Fazit: Wachstum kann nicht nur sehr wohl mit der Schaffung von Arbeitsplätzen einhergehen, sondern ist eigentlich Voraussetzung dafür. Mit zunehmender Internationalisierung dieser Problemstellung sind Unternehmensberater gefordert, die notwendigen Fähigkeiten und Erfahrungen zu schaffen und damit ihren wesentlichen Beitrag zur Stärkung des Wirtschaftsstandortes Schweiz zu leisten.



Thomas D. Meyer,  
Country Managing  
Director, Accenture

## **Unternehmensberatung – treibende Veränderungskraft**

Ein positiver konjunktureller Trend könnte Unternehmen dazu verleiten, sich zu stark auf die Abwicklung des operativen Tagesgeschäfts zu konzentrieren und auf der Welle der guten Auftragslage zu reiten. In einer Situation operativer Überbelastung fehlen oft Kapazität und Musse, um sich mit einer angemessenen zeitlichen Tiefenschärfe und der notwendigen strategischen Weitsicht mit dem Morgen und Übermorgen des Unternehmens auseinanderzusetzen zu können. Und Wachstumsraten können trügerisch sein: wer nicht mindestens mit dem Markt wächst, verliert an Marktanteilen.

Das Wachstum in der Unternehmensberatung lässt aber vermuten, dass viele Unternehmen die Gunst der Stunde und den freien Cash Flow dazu nutzen, bisher zurückgestellte Projekte an die Hand zu nehmen und mit externer Kapazität und Know-how voranzutreiben. Das Wachstum der Branche ist umso bemerkenswerter, als die Vergabe von Beratungsmandaten generell restriktiver gehandhabt wird und der Beratungsmarkt anspruchsvoller geworden ist.

Die gute bis sehr gute Zufriedenheit mit den eingekauften Beratungsleistungen hat sich in den letzten Jahren als konstanter Trend durchgesetzt und untermauert die Auffassung, dass der Nutzen einer gut inszenierten Zusammenarbeit zwischen Beratern und Unternehmen breit anerkannt wird. Dies stimmt für die Zukunft zuversichtlich und lässt vermuten, dass die Unternehmensberatung als treibende Veränderungskraft und wertvolle externe Ressource weiterhin sehr gut nachgefragt werden wird.



Peter E. Naegeli CMC,  
Partner und Verwaltungsratspräsident Abegglen  
Management Partners AG

## **Beratungserfolg – durch klare Spielregeln**

Den Unternehmen in der Schweiz geht es mehrheitlich hervorragend und damit haben auch die Management Consultants wieder volle Auftragsbücher. Umso wichtiger scheint mir, sich an die Erfolgsfaktoren für eine gute Zusammenarbeit zwischen Berater und Auftraggeber zu halten. Die folgenden fünf Spielregeln sind gleichermaßen für Auftraggeber und Berater relevant. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit können sie mithelfen, die Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten und damit wesentlich zum Projekterfolg beitragen.

**Ausrichtung auf das «Big Picture»** – nicht sofort auf Einzelziele fokussieren sondern gemeinsam den Gesamtkontext verstehen. Daraus sind die wichtigsten Ergebnisse des Projektes pro Arbeitsphase zu definieren.

**Klare Rollenverteilung** – transparente Projektorganisation, Aufteilung der inhaltlichen Erarbeitung und eindeutige Zuordnung der Ergebnis-Verantwortung sind unabdingbar. Versprechen bringen nichts sondern nur Vereinbarungen, die Klarheit darüber schaffen, wer was zu leisten hat und damit für welche Ergebnisse Verantwortung trägt.

**Messbarer Wertbeitrag der Teammitglieder** – alle Teammitglieder (inklusive der Teammitglieder des Auftraggebers) sind regelmässig auf ihren Wertbeitrag im Projekt zu beurteilen. Beitrag und Verbesserungsmöglichkeiten sollen im Klartext kommuniziert werden.

**Regeln für Change Orders** – präzise Regeln für Veränderungen im Projektumfang oder den Wegfall oder Ersatz von externen und internen Teammitgliedern verhindern aufwändige Verhandlungen oder im schlechtesten Fall offenen Disput.

**Offene Kommunikation und Kritikfähigkeit** – kontinuierliche Fortschrittskontrolle und Messung der Kundenzufriedenheit sind entscheidend für das Vertrauensverhältnis zwischen Auftraggeber und -nehmer. Ich habe immer wieder erlebt, dass ein offener Dialog, Feedback und die Kritikfähigkeit aller am Projekt Beteiligten entscheidend zum Projekterfolg beigetragen haben.



Andreas Bürge,  
Vizepräsident des  
Verwaltungsrates,  
Roland Berger Strategy  
Consultants, Zürich

# Fakten zur Unternehmensberatungs-Branche Schweiz 2006/2007

## Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz (in der Schweiz fakturiert) des Schweizerischen Beratungsgeschäfts liegt bei CHF 1,2 Mia. Erstmals werden in der Schweiz mehr Beratungsleistungen importiert als exportiert.

## Marktwachstum

Der Umsatz des Schweizer Beratungsmarktes ist gegenüber dem Vorjahr um rund 9% gewachsen. Das Wachstum wird von global agierenden Konzernen wie auch von KMU generiert, welche im Zuge der globalen Herausforderungen zunehmend mittlere und grosse Beratungshäuser unter Vertrag nehmen. Multinationale Unternehmen setzen vermehrt internationale Beraterteams ein, um die durchschnittlichen Raten zu senken. Kleinere Beratungshäuser bleiben für Spezialgebiete attraktiv. Der Einsatz findet bei kleinen wie auch bei grossen Firmen statt. Die Raten konnten tendenziell auf dem hohen Vorjahresniveau gehalten werden.

## Anzahl Berater

Die Anzahl Unternehmensberater im klassischen Beratungsmarkt beträgt rund 3350. Der Frauenanteil bleibt unter 20%. Für das Jahr 2007 werden rund 380 Stellen geplant. Die Rekrutierung von Best & Brightest ist zum Engpassfaktor geworden.

## Beratungsprojekte

Obschon der Grossteil der vergebenen Beratungsprojekte unter einer Million Schweizer Franken liegt, hat sich die Anzahl der Projekte von über fünf Millionen Schweizer Franken deutlich vergrössert. Prozess- und Systemintegrationsprojekte haben diesen Trend ebenso geprägt wie Strategie und Organisationsprojekte.

## Prosperierende Beraterbranche

Das Wachstum von 9% entspricht dem im Vorjahr geschätzten Wert. Die Anzahl Berater hat sich um rund 250 auf 3350 Berater erhöht.

## Imagegewinn

Beratungshäuser geniessen ein wiedererlangtes gutes Image. Dabei profitiert die gesamte Branche von einem professionalisierten und gezielten Beratereinsatz. Resultate und Erwartungshaltung sind besser abgestimmt und tragen zur gegenseitigen Wertschätzung bei. Die Zusammenarbeit in gemischten Kunden-Berater-Teams hat einen hohen Reifegrad erreicht. Die Berater übernehmen mehr Resultatsverantwortung.

## Vermehrt mittelständische Unternehmen als Kunden

Die Kundensegmentierung zeigt eine Verschiebung hin zu den mittelständischen Unternehmen. Die Top 3-Branchen setzen sich zusammen aus Maschinen- und Anlagenbau, Bankensektor und Transportindustrie. Der Öffentliche Sektor, die Prozessindustrie sowie die Telekommunikations- und Versorgungsbetriebe runden das Bild ab.

## Hohe Zufriedenheit

In allen Disziplinen und über alle Branchen hinweg werden die erbrachten Beraterleistungen mit gut bis sehr gut bewertet (84%). Keines der befragten Unternehmen gab an, mit den Beratungsleistungen gar nicht zufrieden gewesen zu sein. Dies ist umso mehr bemerkenswert, wenn berücksichtigt wird, dass die Mandatsvergabe restriktiver gehandhabt wird.

Merkmale	2001	2005	2006	Veränderung	
				01-06	05-06
Marktvolumen Schweiz (Honorarumsatz in Mio CHF)	1200	1100	1200	0%	+ 9%
Anzahl Unternehmensberater Schweiz	3200	3100	3350	+ 5%	+ 8%
Anzahl Unternehmensberatungs-Firmen Schweiz	600	600	570	- 5%	- 5%
Honorarumsatz der ASCO-Berater total (in Mio CHF)	430	445	500	+ 16%	+ 12%
Von der ASCO vertretene Unternehmensberater	1200	1300	1600	+ 33%	+ 23%
Marktanteil der ASCO-Berater (in %)	36	40	48	+ 33%	+ 20%

Quellen: Wohlgemuth, A.C.: Unternehmensberatung und Management. Zürich (1995) sowie für 2001, 2005 und 2006 unabhängige Marktstudien von André C. Wohlgemuth (Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches» Management Consulting, der dem Standort Schweiz zurechenbar ist.)

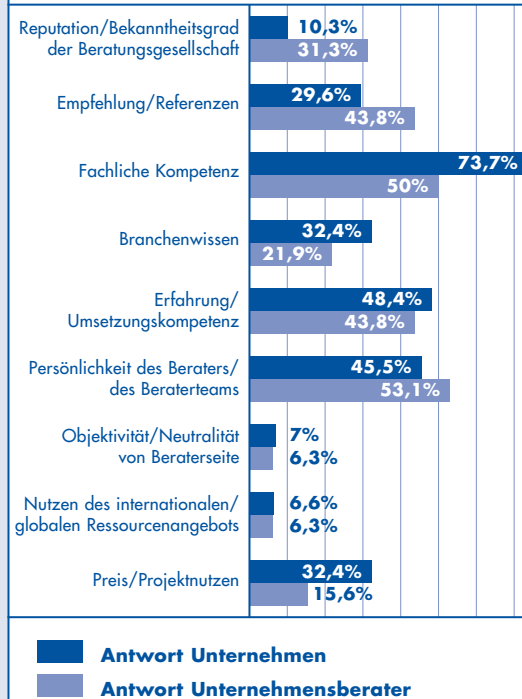
## Steigende Nachfrage für Strategie-, Prozess- und Systemintegrationsprojekte

Ein anspruchsvolles, wirtschaftliches Umfeld und ein hochentwickelter Schweizer Beratermarkt sind zwei Kriterien für die steigende Nachfrage im Bereich der klassischen Strategieprojekte und im Bereich der Prozess- und Systemintegrationsprojekte. Letzteres profitiert von Implementierungs- und Optimierungsprojekten auf nationaler und globaler Ebene. Die Strategie- und Organisationsprojekte profitieren von M&A-Aktivitäten sowie von Innovationen im Geschäftsmodell. Die Nachfrage nach Outsourcing-Leistungen steigt ebenfalls weiter an, wenn auch weniger stark als die klassischen Beratungsleistungen.

## Ausblick

Die fortgesetzte Globalisierung einerseits und der permanente Kostendruck andererseits werden zusammen mit den verschärften Audit- und Kontrollanforderungen weiterhin den Beratermarkt positiv beeinflussen. Die Beraterleistungen werden vermehrt mit internationalen Teams erbracht. Der längerfristige Ausblick erweist sich als schwierig. Die befragten Managing Partner der Unternehmensberater und die über 200 CEOs der involvierten Kundenvertreter gehen tendenziell von einer Wachstumsverlangsamung aus. Mittelfristig wird ein Wachstum von 5 bis 7% in den nächsten fünf Jahren erwartet. Für das kommende Jahr kann die Unternehmensberatungsbranche jedoch davon ausgehen, dass die Nachfrage in der Schweiz weiterhin auf dem gegenwärtigen hohen Niveau bleibt.

## Wichtigste Entscheidungskriterien für die Vergabe von Beratungsprojekten



© by ASCO Prof. Dr. André C. Wohlgemuth/Roberto A. Busin

## Fachkompetenz als wichtigstes Entscheidungskriterium

Die Dynamik im Beratermarkt erhöht den Wettbewerb. Neue «player» sind im lukrativen Schweizer Markt eingetreten. Auch viele kleine «Spin-offs» und «Freelancer» beleben den Markt. Auf Kundenseite zählen vor allem die Fach- sowie die Umsetzungskompetenz, aber auch der Preis zu den wichtigsten Kriterien. Die klassischen Qualitätskriterien wie Reputation, Referenzen und Persönlichkeit werden auf Kundenseite tiefer bewertet als aus der Sicht des Unternehmensberaters.

## Die grössten Management Consulting Firmen in der Schweiz

Honorarumsatz 2006* (Mio CHF)	Management Consulting Firmen 2006 (in umgekehrter alphabetischer Reihenfolge)
> 60	The Boston Consulting Group, PricewaterhouseCoopers, McKinsey & Co., IBM Global Business Services, Accenture
> 18 – 60	Roland Berger Strategy Consultants, MZSG, Mercer Management Consulting, KPMG Advisory, Helbling Gruppe, Exsigno Consulting, Ernst & Young, Deloitte Consulting, Capgemini, Booz Allen Hamilton, BearingPoint, Bain
ca. 5 – 18	Zühlke Engineering, SAP Consulting, Pöyry Consulting Group, pom+Consulting, Novo Business Consultants, Monitor Group, Inova, IMG, ICME, hpo, Hayek Engineering, CSC, BSG Unternehmensberatung, BDO Visura, AWK Group, Arthur D. Little, APP Unternehmensberatung, Abegglen Management Partners, A.T. Kearney
weitere grössere Beratungsunternehmen	Winzeler & Partner, Trans_m, ROI Management Consulting, Plaut Consulting, Mundi Consulting, Marakon, Lodestone, Knöpfel & Partner, Input, IDS Scheer, Gherzi, Farner Consulting, Ernst Basler + Partner, Consenec, Comit, BHP Hanser und Partner, Bernet & Partner, B&RSW, at rete, Acel & Partner

\*Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches» Management Consulting der dem Standort Schweiz zurechenbar ist.  
Quelle: André C. Wohlgemuth, unabhängige Marktstudie 2006

# ASCO Umfrage: Trends im Beratungsmarkt

## Wachstum und Innovation sind die wichtigsten Themen

Wachstum ist nach wie vor das hervorstechende Thema (z.B. wie kann man in andere Märkte einsteigen). Innovation soll durch neue Geschäftsmodelle, neue Kernkompetenzen und neue Märkte (inkl. Asien) Wachstum fördern und die Marktstellung festigen. Portfoliobereinigungen sind weitgehend ausgereizt. Die Investitionsprioritäten für Wachstumsprogramme sind schwierig zu erörtern, das Risikopotential wird als hoch eingeschätzt. Benchmark-Analysen und Strategiefragen stehen im Vordergrund.

## Vermehrte M&A-Aktivitäten lösen Beratungsbedarf aus

Der Konsolidierungstrend in den verschiedenen Branchen hält an, d.h. in immer mehr Branchen gibt es immer weniger Hauptakteure. Dabei sind Implementierungsunterstützung und Finanzierungslösungen sehr gefragt. Private-Equity-Firmen treten vermehrt als Kunden auf und vergeben vielfältige Beratungsmandate im Strategie-, Prozess- und IT-Bereich.

## Ausbau der Serviceorientierung

Die Tertiärisierung der Wirtschaft schreitet weiter voran. Immer mehr Dienstleistungen werden auch im industriellen Umfeld aufgebaut. Die Topthemen sind Kundenmanagement mit Berücksichtigung der Altersdemografie, Effizienzsteigerungen im Verkauf und serviceorientierte IT-Architektur.

## Schweiz als Drehscheibe für Systemkopfkaktivitäten

Globalisierung ist weiterhin ein wichtiges Thema. Produktionsverlagerung ins billigere Ausland mit allen Folgearbeiten wie Aufbau von neuen Unternehmen, Standortoptimierung, länderübergreifende End-to-End Supply Chain, Sourcing und Outsourcing sowie Shared Service Centres sind sehr gefragt. Asien ist sowohl für Produktion wie Absatz bezüglich Expansion/Wachstumsaktivitäten relevant. Indien eher für Outsourcing und «Delivery Centers». Auch Emerging Markets wie Südamerika sind Themen. Die Schweiz wird immer mehr zum Wertschöpfungsplatz für Systemkopfkaktivitäten.

## Steigerung der Prozesseffizienz

Die Steigerung der Prozesseffizienz ist nach wie vor ein wichtiges Thema und oftmals als permanentes «COO» Thema etabliert. Wichtige Themen sind Prozessmanagement (BPM, BPR), Prozessdesign, integrierte Prozesse, Prozess Know-how und konsolidierte ERP Informationssysteme. Reine Kostensenkungsprojekte, wie z. B. zur Senkung der Personalkosten, sind rückläufig. Im Fokus stehen eher End-to-End Bestandsoptimierungen (Lean Management) über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.

## Effizienzsteigerungen mittels IT-Systemkonsolidierungen und -harmonisierungen

IT-Fragen sind generell sehr wichtig. Integrierte Projekte sind sehr gefragt und richten sich konsequent nach dem Geschäftsmodell. Flexibilität und Standardisierung bilden den Rahmen. Systemkonsolidierung und -harmonisierung sind stark im Trend. Ein starker Trend zeichnet sich auch in Richtung IT-Strategieprojekte ab. Neue Technologien sollen gezielt und nachhaltig die Prozesse verbessern. Die Umsetzungen werden rasch und global vorangetrieben und lösen einen entsprechenden Beratungsbedarf aus.

## Compliance-Thematik als Herausforderung

Neue Rechnungslegungsstandards, unternehmensweite Risk Management und Corporate Governance lösen eine starke Beraternachfrage im IT- und Prozessbereich aus. Externe Anforderungen wie SOX und interne Audit-Regelungen definieren neue Projekte und Beratermandate.

## Vermehrt integrierte Gesamtprojekte

Vor allem im Financial-Sektor ist die Kombination von Berater und Ausfühler aus einer Hand sehr gefragt. Das sind die grossen Mandate der «Systemintegratoren», die meistens länderübergreifend organisiert sind. Die grossen Beratungsfirmen begrüssen und fördern die Strategie «alles aus einer Hand» (inkl. Erfolgskomponente). Das wollen aber nicht alle Kunden. Daraus entsteht ein Markt für kleinere UB-Firmen, die manchmal auch als Zweitfirmen in grossen Projekten mit eingesetzt werden. Die Verlockung «alles aus einer Hand» zu machen und die momentan starke Nachfrage bei Ressourcen-Knappheit erhöhen das Risiko, dass in der Branche wieder Qualitätsprobleme auftreten könnten.

## Weitere branchenbezogene Aussagen

### Energy / Utilities

Spezifisches Branchen-Knowhow ist besonders wichtig in dieser Branche. Es gibt hier weiterhin eine starke Konsolidierungsphase bei den Unternehmensberatern. Viele Firmen überlegen sich intensiv, was sie angesichts der rückläufigen Margen noch Neues machen könnten.

### Manufacturing

Im industriellen Sektor ist eine gewisse Zurückhaltung bei der Mandatsvergabe zu spüren. Vielen dieser Firmen geht es im Moment gut, sie machen Profit und haben ein kompetentes Management. Grosse Themen sind nach wie vor Supply Chain Management, Sourcing/Outsourcing in billige Länder und Logistikoptimierungen.

### Financial Services

In der Finanzbranche nimmt die Industrialisierung weiter zu und die neuen Rechnungslegungsstandards führen zu vielen Anpassungen (Prozessoptimierung, Compliance etc.). Das ist auftragstreibend, es wird viel externe Unterstützung eingekauft. Die IT ist aus strategischer Sicht noch wichtiger geworden. Sehr gefragt sind Beratungsunternehmen, die sowohl die strategische als auch die operative Arbeit (bis zur Ausführung) machen können.

### Public Sector

Der öffentliche Sektor hat eine solide Nachfrage. Es ist vor allem viel Methoden-Knowhow gefragt. Public-Private-Partnership (PPP) ist nach wie vor ein Thema und es gibt immer wieder Mandate zur vermehrten Liberalisierung von Aufgaben/Leistungen (z.B. Zweckverbände, Abwasser, Abfälle, Reinigung etc.).

### Healthcare

Im Gesundheitswesen stehen Strategiefragen im Vordergrund.

Die komplette ASCO Marktstudie (als PDF-File) ist für Fr. 190.– (ASCO-Mitglieder) und Fr. 250.– (nicht-Mitglieder) bei der ASCO erhältlich:

ASCO Association of Management Consultants  
Switzerland  
Bettina Fritschi, Geschäftsführerin  
Tel.: +41 (0)43 343 94 80  
E-Mail: office@asco.ch

## Zusammenarbeit mit Beratern

Die Kunden setzen bei der Mandatsvergabe vermehrt auf erfahrene Berater. Fachexpertise ist sehr gefragt und widerspiegelt die hohen Auslastungen der befragten Unternehmensberater.

Die Qualitätsanforderungen der Kunden sind hoch und die Zufriedenheit wird vor allem anhand der erzielten Projektergebnisse gemessen. Einfache, nachvollziehbare Lösungen sind gefragt. Die Unternehmensberater werden verstärkt als mehrwerterzeugendes Element gesehen und entsprechend eingesetzt. Die Vergabe von kleineren (Projekt-)Paketen ermöglicht dem Auftraggeber, das Return on Consulting laufend zu überprüfen und als Input für die nächste Projektvergabe einzubringen. Diese Professionalisierung der Zusammenarbeit unterstreicht den hohen Reifegrad des Schweizer Beratungsmarkts. Für die Berater steht Delivery Excellence im Vordergrund. Die ausgeprägte Tranchenbildung erschwert die Planbarkeit der vermehrt interdisziplinären Beraterteams. Die Einarbeitungszeit wird dabei immer kürzer und die Akquisitionskosten entwickeln sich überproportional. Die Vertragsabwicklung ist dadurch komplexer aber auch professioneller geworden.

Der Schweizer Beratungsmarkt ist auch für neue, ausländische Unternehmensberatungsfirmen interessant. Hochspezialisierte Beratungshäuser aus den USA oder aus Deutschland drängen ebenso in die Schweiz wie indische Systemintegratoren. Im Lichte einer wiedererlangten positiven Wahrnehmung der Consultingbranche stehen die Zeichen im hochkompetitiven Schweizer Beratungsmarkt auf Wachstum. Die Qualität wird hierfür nach wie vor das entscheidende Kriterium sein.

### Hauptspensoren (alphabetisch)

Accenture AG  
Capgemini Schweiz AG  
Consenec AG  
Helbling Management Consulting AG  
IBM Global Business Services  
SAP (Schweiz) AG  
Zurich Schweiz  
Zühlke Engineering AG

### Sponsoren (alphabetisch)

Abegglen Management Partners AG  
APP Unternehmensberatung AG  
AWK Group AG  
BearingPoint Switzerland AG  
Dr. Acél & Partner AG  
Inova Management AG  
Roland Berger AG Strategy Consultants

ASCO

Association of Management Consultants Switzerland

[office@asco.ch](mailto:office@asco.ch)

[www.asco.ch](http://www.asco.ch)

Association of Management Consultants Switzerland

ASCO®