

# Management Consulting

Fakten und Trends  
zum Management Consulting Schweiz

# 2011

# ASCO Marktstudie 2011 – Fakten und Trends zum Management Consulting in der Schweiz: Schweizer Berater sind zurück auf dem Wachstumspfad – eindruckliche Leistungssteigerung im Jahr 2010 und guter Ausblick auf das laufende Jahr

Die Schweizer Beratungsbranche hat sich mit 5,6 % Wachstum eindrucklich erholt. Der Fokus hat sich von nach innen gerichteten Kostenthemen zu Wachstums- und Innovations-themen verschoben. Die erstmals erhobenen Beraterhonoraransätze fallen in Abhängigkeit der untersuchten Firmengrössen unterschiedlich aus.

Das Schweizer Bruttoinlandsprodukt stieg im Jahr 2010 um 2,6 %. Die Schweizer Beratungsbranche wuchs um 5,6 % und erwirtschaftete 2010 70 Millionen Schweizerfranken mehr als im Vorjahr. Die diesjährige Marktstudie zeigt, dass vor allem grosse und die Gruppe der kleinen Beratungshäuser markant zulegen konnten, wogegen mittlere Unternehmensberatungen mit unterdurchschnittlichem, bisweilen sogar negativem Wachstum abgeschlossen haben. Die erstmals durchgeführte Analyse der Honorarsätze pro Unternehmensgrösse und Beraterkategorie reflektiert eine Stagnation im Mittelfeld, beziehungsweise eine Zunahme der Honoraransätze am oberen und unteren Ende der untersuchten Unternehmensgrössen.

## **Wachstumsschub mit der «Dritten Beratergeneration»**

Die Wachstumsprognosen für das Jahr 2010 von 4 % sind um 2 % übertroffen worden und mit einem Honorarvolumen von 1,32 Milliarden Schweizerfranken wurde in der Schweiz ein neuer Höchstwert erreicht. Davon profitierten besonders die grossen Beratungsfirmen. Die kleinen, spezialisierten Beraterfirmen konnten ebenfalls überdurchschnittlich zulegen. Demgegenüber profitierten die mittelgrossen Beratungsfirmen weniger von der expansiven Konjunktur. Vermehrt werden wieder Berater ab Studium rekrutiert. In diesem Zusammenhang wird auch von der «Dritten Beratergeneration» gesprochen. Berater dieser Generation sind mit dem Internet aufgewachsen, digital vernetzt und mit den virtuellen Möglichkeiten vertraut. Themen, welche in den Wachstumsstrategien an Bedeutung gewinnen.

## **Berater als Wegbereiter für Innovation**

Vermehrt setzten Kunden auf einen dualen Ansatz: Kostensenkungen in unterstützenden Prozessbereichen und Innovation bei den kunden- sowie verkaufsorientierten Prozessen. In diesem Bereich werden die Berater als Innovationstreiber für die Ankurbelung von Wachstumsmotoren in Form von neuen Geschäftsmodellen, innovativen Technologien und fortschrittlichen Software Lösungen eingesetzt. Firmen aus der Prozess- und Konsumgüterindustrie haben verstärkt Kostensenkungsprogramme umgesetzt und auch Auslage-

rungen im Prozess- und Technologiebereich durchgeführt. Diese Beobachtung ist vermehrt auch im Öffentlich-rechtlichen- und Dienstleistungsbereich festzustellen. Allen Industrien und Themen gemeinsam sind die neu formulierten Wachstumsambitionen und die daraus resultierenden Wachstumsstrategien. Das Abwägen der Komplexität von neuen Geschäftsmodellen mit den damit verbundenen Risiken erfährt dabei ein besonderes Augenmerk.

Acht von zehn untersuchten Kundenunternehmen haben im Jahr 2010 Berater eingesetzt, um zusammen den Weg zu neuem Wachstum in einer langsam aus der Krise kommenden Wirtschaft zu finden. Die Kundenzufriedenheit hat sich im Vergleich zum hohen Vorjahreswert weiter verbessert und erstmals weist keines der befragten Kundenunternehmen die Beraterqualität als ungenügend aus. Die typische Zusammenarbeitsperiode mit Beratern beträgt für kleine und mittlere Kundenunternehmen 3 bis 5 Jahre, wogegen grössere Unternehmen die Zusammenarbeit mandatspezifisch auslegen. Bei der Auswahl von Beratern legen Kunden vor allem Wert auf «Fachliche Kompetenz» und «Empfehlung/Referenzen».

Die grössten Beratungsunternehmen sind vor allem durch Projekte im Banken- und Versicherungsumfeld gewachsen. Ebenfalls markant mehr Beratungsleistungen wurden von der Pharmabranche sowie von der Versorgungs- und Kommunikationsindustrie bezogen. Bei diesen Kunden standen vor allem Technologie- und Systemeinführungsprojekte im Vordergrund, wobei die Nachfrage auch in der Prozessberatung gestiegen ist, mit einem Schwergewicht im Wertefluss- und Wertschöpfungsbereich. Die mittleren und kleineren Beratungsunternehmen konnten vor allem im Industriebereich und im öffentlich-rechtlichen Sektor zulegen, wobei sowohl der Detail- und Grosshandel, als auch die Transport- und Versorgungsindustrie zu einer positiven Entwicklung beigetragen haben. Bei diesen Kunden standen vor allem Kostensenkungsprojekte und Strategiethemata im Vordergrund.

### **2010 in Zahlen – Unterschiede in den Honoraransätzen**

Das Marktvolumen des klassischen Management Consulting unterteilt sich im Jahr 2010 grob in Strategie- und Organisationsberatung sowie operatives Consulting und Technologieberatung. Rund 570 Schweizer Beratungsunternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von 1,32 Milliarden Schweizerfranken (Vorjahr 1,25 Milliarden Schweizerfranken). Die zwanzig grössten Beratungsunternehmen haben ein Honorarvolumen von 984 Millionen Schweizer Franken erzielt, was 75% des Marktvolumens entspricht (Vorjahr 73%). Die mittlere Unternehmensgruppe der weiteren zwanzig grossen Unternehmen hat ein Honorarvolumen von 136 Millionen Schweizerfranken umgesetzt, was einem Marktanteil von 10% entspricht (Vorjahr 11%). Die rund 530 kleineren Beratungsfirmen und Einzelberater konnten leicht zulegen und haben rund 200 Millionen Schweizerfranken erwirtschaftet (Vorjahr 195 Millionen Schweizerfranken).

Die Anzahl Berater und Beraterinnen hat sich um 6,7% auf neu 3'520 erhöht (Vorjahr 3'300). Der Frauenanteil wird besonders bei den grossen Unternehmensberatungen gezielt gefördert und beträgt bis zur Stufe Projektleiter 26% - ein Höchstwert. Die erstmals erhobenen Beraterhonoraransätze fallen in Abhängigkeit der untersuchten Firmengrössen unterschiedlich aus. Die Analyse zeigt, dass die grossen Beratungsfirmen über alle untersuchten Beraterkategorien hinweg die höchsten Honoraransätze erzielen, gefolgt von den Spezialisten. Die Raten der mittleren Beratungsfirmen liegen tiefer, wobei die Kategorie der Projektleiter am stärksten variiert. In dieser Kategorie weisen die mittleren Beratungsfirmen erheblich tiefere Ansätze gegenüber den Branchenleadern auf.

### **Tendenzen für 2011 – Strategie und Nachhaltigkeit**

Wachstumsprojekte im Marketing und Verkauf werden 2011 prioritär angegangen. Die Studienleiter rechnen mit einem weiteren Anstieg des Honorarvolumens von 4 bis 6%. Die systematische Auseinandersetzung mit dem Potential von Social Media wird nach den ersten Gehversuchen in den letzten Jahren verstärkt vorangetrieben. Das Thema Nachhaltigkeit wird an Bedeutung gewinnen und als unternehmerische Chance weiter ausgebaut. Themen wie Carbon Footprint und Energieeffizienz werden an Priorität gewinnen. Im Jahr 2011 sind rund 1'000 Neueinstellungen in der Beratung geplant, wovon 47% auf Hochschulabsolventen entfallen. Im Vorjahr waren es 43%.



Roberto A. Busin,  
Co-Studienleiter und  
Vorstandsmitglied ASCO  
IBM (Switzerland),  
EMEA Client Executive

# ASCO Marktstudie 2011 – Umfang und Basis der Studie

## Verantwortliche Leiter

- Prof. Dr. André Wohlgemuth, Titularprofessor an der Universität Zürich (Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät)
- Roberto A. Busin, Vorstandsmitglied ASCO, Leiter Ressort Marketing & Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit; IBM (Switzerland), EMEA Client Executive

## Beirat

- Andreas Bürge, Vorstandsmitglied der ASCO, Inhaber b-impact AG Management Consultants (andreas.buerge@b-impact.ch)
- Anna Celner, Deloitte Consulting AG, Partner (acelner@deloitte.ch)
- Peter Dauwalder, Ernst & Young AG, Partner (peter.dauwalder@ch.ey.com)
- Thomas Meyer, Accenture, Country Managing Director Schweiz (thomas.d.meyer@accenture.com)
- Peter E. Naegeli, Abegglen Management Consultants AG, Partner/Präsident des Verwaltungsrates (peter.naegeli@abegglen.com)
- Arnd Niehausmeier, IBM Global Business Services, Partner / Vice President (anie@ch.ibm.com)

## 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 die Aussagekraft weiter erhöht wird.

## Basis/Aussagekraft

Es wurden 44 ausführliche Interviews mit den Verantwortlichen der grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz durchgeführt. Zusätzlich wurden im Zeitraum vom März – April 2011 anhand einer Online-Umfrage in Zusammenarbeit mit der Firma Information Factory, Zürich, 630 Schweizer Unternehmen aller Branchen sowie 150 Beratungsunternehmen befragt.

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. Dem Bundesamt für Statistik dient die ASCO-Marktstudie als Basis preisstatistischer Erhebungen der Beraterbranche.

## Copyright

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

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

# Die Meinung des Beirates

Als beratendes Gremium unterstützt der Beirat die ASCO bei der Realisierung und Auswertung der Marktstudie. Im Beirat wirken Experten aus den verschiedenen Segmenten der Beratungsbranche mit.

## Die Schweiz als globaler Business Hub für nationale und internationale Unternehmen

Wie die aktuellen Zahlen belegen, war das vergangene Geschäftsjahr für die Schweizer Beratungsbranche erfreulich. Ein wichtiger Grund für diese positive Bilanz ist, dass die meisten Schweizer Unternehmen trotz des nach wie vor unsicheren internationalen wirtschaftlichen Umfelds sehr optimistisch gestimmt sind und die vergangene Krise als Chance begriffen haben. Das Thema Wachstum ist besonders stark in den Mittelpunkt gerückt. Insbesondere weltweit tätige Unternehmen fragen verstärkt Beratungsdienstleistungen hierzu nach und mandatieren meist international tätige Beratungsunternehmen für die Unterstützung. Für die Schweiz sind dabei zwei interessante Trends festzustellen.

Aufgrund ihrer attraktiven Rahmenbedingungen hat die Bedeutung der Schweiz als globaler Hub für nationale und internationale Unternehmen weiter zugenommen. Immer mehr Global Player entscheiden sich, ihren europäischen oder weltweiten Hauptsitz in die Schweiz zu verlegen. Die Globalisierung fördert auch die Expansion vieler Schweizer KMUs in ausländische Märkte. Für diese Unternehmen ist es zunehmend wichtig, ihren Schweizer Standort zum globalen Geschäftssitz auszubauen, um von dort die Expansion zu leiten.

Da nun auch internationale Unternehmen die Schweiz verstärkt als Standort für ihre globale Expansion nutzen, verschwindet der geographische Standortvorteil für Schweizer Unternehmen. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit sind zunehmend andere Faktoren, wie beispielsweise die Geschäftsprozesse effizient und profitabel von einer globalen Konzernzentrale aus zu führen und die Implementierung eines zu den Geschäftstätigkeiten passenden Business Operating Models.

Die Konzeption und Umsetzung eines globalen Modells ist eine komplexe und grosse Herausforderung. Beratungsunternehmen, die umfangreiche Erfahrung mit solchen Projekten vorweisen und über internationale Teams und Experten verfügen, können hierbei entscheidend bei der Umsetzung helfen.



Anna Celner  
Partnerin, Leiterin Financial  
Services Consulting,  
Deloitte Consulting AG

## Wachstum: Kooperation als dritter Weg

Logitech könnte sich auf seine Innovationskraft verlassen und eigenständig wachsen oder durch Übernahmen Grösse gewinnen. Das Unternehmen nutzt aber neben organischem und akquisitorischem Wachstum auch Kooperationen als dritten Weg der Entwicklung. Eine Partnerschaft mit Skype, eine Allianz mit Google und Sony oder eine Kooperation mit Carl Zeiss dienen dazu, neue Märkte zu erschliessen.

Die Bildung von Kooperationen stellt neben Initiativen für organisches Wachstum, welche oft mit Auslandexpansionen verbunden sind, und Zukäufen einen dritten Weg zum Wachstum dar, welcher aktuell an Bedeutung gewinnt. Im Zentrum steht auch hier profitables Wachstum, welches durch die Teilung unternehmerischer Risiken und Kosten sowie durch gemeinsame Nutzung vorhandener Ressourcen erreicht wird. Dabei fliessen nur diejenigen Kompetenzen in die Partnerschaft ein, welche wirklich benötigt sind. Starke Kooperationen zeichnen sich durch hohe strategische Agilität hinsichtlich neuer Kundenbedürfnisse und grosser Flexibilität im Umgang mit neuen Wettbewerbskräften aus. Gerade deshalb sind partnerschaftliche Geschäftsmodelle auch für kleine und mittelgrosse Unternehmen wichtig und eröffnen diesen neue Wachstumsperspektiven. Sie haben weder sämtliche Kompetenzen, um auf neue Kundenbedürfnisse adäquat zu reagieren, noch die finanziellen Mittel, um intensiv in Forschung und Entwicklung zu investieren. Im Kollektiv können jedoch Innovationszyklen beschleunigt und die Time-to-Market reduziert werden. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass die Führung von Kooperationen wesentliche Managementkapazität bindet und die Sicherstellung des Wissenstransfers zwischen unabhängigen Unternehmen kulturelle, strukturelle und rechtliche Herausforderungen birgt.

Wenn wir als Berater unsere Kunden in der Entwicklung von Wachstumsstrategien umfassend unterstützen, dann ist ein Blick über die Möglichkeiten herkömmlicher Wachstumspfade hinaus wichtig. Kooperationen können valable Alternativen zu den klassischen Ansätzen sein. Selbstverständlich sind sie genauso sorgfältig zu planen und umzusetzen.



Andreas Bürge  
Inhaber b-impact AG  
Management Consultants,  
ASCO Vorstandsmitglied

## Die Rolle der Schweiz im globalen M&A Geschäft als wesentlicher Bestandteil von Wachstumsstrategien

Global gesehen ist die Strahlkraft der Schweiz im M&A Bereich recht uneinheitlich. Auf der einen Seite stehen die grossen Schweizer Unternehmensgruppen wie Nestlé, ABB, Novartis, Roche oder Holcim mit einer globalen Präsenz.

Diese Unternehmen verstehen M&A als wesentlichen Bestandteil ihrer Wachstumsstrategie in neue Märkte, Dienstleistungen, Produkte oder Kundensegmente vorzustossen (z.B. ABB im Software Bereich oder der Kauf von Genentech durch Roche).

Noch exklusiver ist der Kreis von Schweizer M&A Beratern, die diese multinationalen Unternehmen umfassend beraten können. Nur gerade UBS und Credit Suisse vermögen diesen Unternehmen in alle Weltregionen zu folgen. Auf der anderen Seite stehen die Schweizer KMU und Private Equity Firmen mit einem eher regionalen Akquisitionsfokus. Entsprechend gering ist die Bedeutung dieser Unternehmensgruppe auch für das globale M&A Geschäft einzuschätzen. Auch aus Käufersicht stellt sich die Situation ähnlich dar. Zwar sind Schweizer Firmen attraktiv für ausländische Investoren, trotzdem ist die Anzahl der namhaften Transaktionen klein (z.B. Übernahme von Synthes durch Johnson & Johnson, Kauf von Sunrise durch CVC). Damit wird deutlich, dass die Ausstrahlung der Schweiz auf den internationalen Markt für Unternehmen stark von den Akquisitionsaktivitäten einiger grosser Unternehmen abhängt. Im kleineren Massstab stellt sich das M&A Geschäft allerdings um einiges stetiger. Schweizer M&A Teams vermelden wieder mehr und qualitativ bessere Investitionsmöglichkeiten. Darüber hinaus kann damit gerechnet werden, dass Investoren aus den Emerging Markets vermehrt in Europa Investitionen tätigen oder von den attraktiven Börsenplätzen (u.a. SIX) profitieren wollen.

Für die Zukunft bleibt abzuwarten, in wie fern dieser positive Trend allenfalls durch eine zunehmende Regulationsdichte gebremst wird. Die unlängst verfügten höheren Eigenkapitalanforderungen an Banken haben diesen Zusammenhang bereits deutlich gemacht. Die geringere Liquidität für Kredite mit einem erhöhten Risikoprofil haben Transaktionen mit einem ausgeprägten Financial Leverage stark verteuert und die Anzahl von «leveraged buy out» Transaktionen stark sinken lassen.



Peter Dauwalder  
Partner Ernst & Young AG  
Transaction Advisory  
Services

## Energieeffizienz beginnt im Kopf

Die jüngste Diskussion um Energieeffizienz wurde zugegebenermassen durch einen Tsunami und nicht wie im Titel des Beitrags suggeriert im Kopf ausgelöst. Vorher hatte im Jahr 2007 der Klimabericht der UNO zur Klimaerwärmung schlagartig die Produktion von Atomstrom auch in den Augen grün gefärbter Politiker wieder salonfähig gemacht. Jetzt haben es die greifbare Angst vor unkontrollierter Radioaktivität zusammen mit den Bildern von schmelzenden Gletschern geschafft, das Denken entlang dem ökonomischen Prinzip «Effizienz» zu aktivieren.

Die Richtung für dieses neue Denken lässt sich mit ein paar handfesten Thesen aufzeigen und kanalisieren:

1. Steigende Energiepreise: Prognosen in die Zukunft sind schwierig, aber heute bestehen kaum mehr Zweifel darüber, dass die Energiepreise durch die längst erkannte Knappheit und eine zunehmende Nachfrage steigen werden.
2. Energieeffizienz als Geschäftsmodell: Namhafte und energieintensive Firmen setzen auf einen durch die Preissteigerung der Energie beschleunigten Return auf Investitionen in Energieeffizienz. Dies freut innovative Hersteller von entsprechender Technologie, Systemen, Infrastruktur und Immobilien mit entsprechenden Angeboten.
3. Neue Marktmechanismen: Statt Energieverbrauch wird allmählich Energieeinsparung einen Preis erzielen. Bisher ungenügend bepreiste Komponenten der Energieversorgung wie der Verbrauch von nicht erneuerbaren Ressourcen, Entsorgungskosten von CO<sub>2</sub> oder Atommüll oder zusätzliche Sicherheitsvorkehrungen werden in die Energiepreise einfließen und neue Marktmechanismen auslösen.
4. Umdenken auf der Nachfrageseite: Konsumenten lassen sich durch ein nachhaltiges Grün überzeugen, wenn ihnen ein transparentes und einleuchtendes Angebot bereitgestellt wird, mit welchem sie nicht alleine für den Energieverbrauch bezahlen, sondern auch für die Versorgungssicherheit und die Energieeffizienz.

Die breite Akzeptanz von Energieeffizienz als Gebot der Stunde löst Denkblockaden von Politikern, Unternehmern und Konsumenten – und wird wie jede grundsätzliche Veränderung ein sehr interessanter Auftraggeber von Unternehmensberatern sein. Diese sollen Denkanreize von aussen liefern, welche die zu erwartende gesetzliche «Anreizregulierung» ergänzen. Energieeffizienz beginnt halt doch im Kopf.



Peter E. Naegeli CMC  
Verwaltungsratspräsident  
Abegglen Management  
Consultants

## Management von Komplexität in einer multi-polaren Welt

Die «Multipolare Welt» bezeichnet die jüngste Phase der Globalisierung, die durch den globalen Kampf um Talente, Ressourcen und Kunden in einer komplett veränderten Innovationslandschaft charakterisiert ist und bei der die neuen Märkte und die früher kaum vorstellbaren, Kontinent übergreifenden Kapitalströme und -geber eine wesentliche Rolle spielen. Für viele Unternehmen heisst das: Geographische Expansion, zunehmender Wettbewerb, lokal ausgeprägte Angebote und damit verbundene massive Komplexität der Geschäftsmodelle und des Managements.

Vier wesentliche Herausforderungen illustrieren beispielhaft diese Komplexität:

Erstens. Regionale Stärken müssen mit Hilfe eines übergreifenden Betriebsmodells zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden. Ein solches Betriebsmodell zeichnet sich durch industrialisierte, gemeinsame und standardisierte Prozesse als auch durch optimierte Kostenstrukturen (fix vs. Variabel) aus.

Zweitens. Die Corporate Compliance muss strikt an den ortsüblichen, rechtlichen Rahmenbedingungen ausgerichtet werden. Die unterschiedlichen regulatorischen Anforderungen steigern die Komplexität sprunghaft und fordern meist umfangreiche Investitionen in eine übergreifende Prozess- und IT-Architektur.

Drittens. Globale Märkte bergen Vorteile hinsichtlich des globalen Sourcing. Beispielsweise unterstützte Accenture ein internationales Produktionsunternehmen darin, Prozesse, Organisation, Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten von «Total Cost of Ownership» in Richtung «Total Value of Ownership» weiter zu entwickeln.

Viertens. Ein integriertes Risiko-Management, das über Compliance hinausgeht und Wachstum unterstützt, ist unerlässlich. Ein solches hat Accenture jüngst mit einem Schweizer Finanzdienstleister aufgebaut. Es ermöglicht effektive und effiziente Kontrolle des Geschäftsgangs und darüber hinaus erleichtert es die Entscheidungsfindung über alle Level der Organisation hinweg.



Thomas D. Meyer  
Country Managing Director  
Accenture AG

## Die Zukunft der Beratung

Die Schweiz wird als Standort für Unternehmenszentralen an Attraktivität in Zukunft noch gewinnen. Die vermehrt digitalisierte und vernetzte Welt treibt Unternehmen und Institutionen noch dazu an, Systeme und Prozesse zu überdenken und Technologie auf neue Art und Weise einzusetzen. Die CEO-Agenda der Unternehmen der Zukunft wird sich auf die folgenden Themen konzentrieren: Unsicherheit reduzieren, Volatilität beherrschen und Komplexität abbauen. Um diese Themen zum eigenen Vorteil nutzen zu können, muss in diesen Unternehmen kreative Führung vorgelebt, müssen Kundenbeziehungen neu gestaltet und operative Agilität entwickelt werden. Die notwendige operative Agilität erfordert die Kreation neuer Strukturen und Prozesse um Wachstumschwankungen vorausszusehen und schneller abfedern zu können, um globale Chancen und Risiken zu balancieren.

Die Beratung von morgen hat schon heute damit begonnen, diese Themen zu adressieren, und hilft Unternehmen kreative Führungsstile und neue Strukturen zu entwickeln. In der Zukunft wird es auch Aufgabe der Beratung sein, Unternehmen zu helfen, mit steigender Unsicherheit zu leben. Gleichsam muss es aber auch gelingen, neue Technologie einzusetzen, um vorausschauende Analysen entwickeln zu können. Diese helfen überraschende Ideen zu entwickeln und Spielregeln in einer Industrie zu verändern. Mit Komplexität umzugehen, Wege durch die vernetzte Komplexität aufzuzeigen und daraus neue Kundenbeziehungen zu entwickeln, wird zu einem neuen Beratungsfeld.

In diesem Umfeld der Beratung von morgen wachsen die Anforderungen an das Personalmanagement der Beratung selbst. Qualifizierten Nachwuchs zu finden, der sich zutraut, diesen multidimensionalen Problemen zu begegnen und sich persönlich in immer neue Themengebiete einzuarbeiten, wird komplizierter. Der fortschreitende Wertewandel führt auch in der Beratungsbranche zu einem begrüssenwert bewussteren Umgang mit Freizeit und Familie. Damit müssen zukünftige Anreizsysteme dahingehend geändert werden, diesem Wertewandel zu entsprechen und im Wettbewerb mit der Industrie den besten Nachwuchs zu gewinnen, der sich den hohen zukünftigen Anforderungen in der Beratung stellen mag.



Arnd Niehausmeier  
Partner und Vice President  
IBM Global Business  
Services

# ASCO Marktstudie 2011 – Fakten

## Umsatz

Die rund 570 Schweizer Beratungsunternehmen erwirtschafteten im Jahr 2010 einen Umsatz von 1,32 Milliarden Schweizerfranken. Dies entspricht einem Wachstum von 5,6%, aufgerundet 6%. Die zwanzig grössten Beratungsunternehmen haben ein Honorarvolumen von 984 Millionen Schweizerfranken erzielt, was 75% des Marktvolumens entspricht (Vorjahr 73%). Die mittlere Unternehmensgruppe hat ein Honorarvolumen von 136 Millionen Schweizerfranken umgesetzt, was einem Marktanteil von 10% entspricht (Vorjahr 11%). Die kleineren Beratungsfirmen und Einzelberater haben rund 200 Millionen Schweizerfranken erwirtschaftet (Vorjahr 195 Millionen Schweizerfranken).

## Marktanteile

Das Marktvolumen des klassischen Management Consulting 2010 unterteilt sich grob in Strategie- und Organisationsberatung (29%, Vorjahr 28%) sowie operatives Consulting und Technologieberatung (71%, Vorjahr 72%).

- 20 grösste Beratungsunternehmen = 984 Mio. CHF = ca. 75% des Marktvolumens; d.h. deutliches Wachstum zum Vorjahr (2009 = ca. 73%)
- 21. – 40. grösste Beratungsunternehmen («mittlere») = 136 Mio. CHF = 10% (2009 = 11%); d.h. Rückgang
- ca. 530 kleinere und kleinste Beratungsunternehmen (inkl. Einzelberater) ca. 200 Mio. CHF (2009 = ca. 195); d.h. relativ stabil

Die Strategieberatung zielt auf die langfristige Stärkung und Entwicklung des gesamten Unternehmens. Die Beratung in Fragen des operativen Managements ist näher bei Aufgaben des Tagesgeschäftes und zielt in der Regel auf die Optimierung von unternehmerischen Prozessen und Teilfunktionen. «Klassisches» MC berücksichtigt den gesamtunternehmerischen Kontext der einzelnen Aufgabe.

Die ASCO vertritt rund 54% aller Unternehmensberater in der Schweiz (2001 = 36%), was im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hoch ist.

## Anzahl Unternehmensberater Schweiz

Die Anzahl Berater und Beraterinnen hat sich um 6,7% auf neu 3'520 erhöht (Vorjahr 3'300). Der Frauenanteil wird besonders bei den grossen Unternehmensberatungen gezielt gefördert und beträgt mit 26% bei den Consultants und 17% bei den Project Managern einen neuen Höchstwert. Über alle Unternehmensberatungen und Beraterkategorien hinweg ist der Frauenanteil wieder leicht gestiegen und beträgt 20% (Vorjahr 19%). Je grösser die Beratungsfirma umso höher ist (im Durchschnitt) der prozentuale Anteil Frauen (bei den 20 grössten = 22%; im Vergleich zu allen übrigen = ca. 17%). Hinzu kommen im 2010 rund 600 Stellen «Back office» / «Staff» (2009 = 660, 2008 = 660, 2007 = 730). Dies ist ein deutlicher Rückgang.

## Fakten zur Unternehmensberatungs-Branche Schweiz 2010

Merkmale	2001	2008	2009	2010	Veränderung	
					01-10	09-10
Marktvolumen Schweiz (Honorarumsatz in Mio CHF)	1200	1300	1250	1320	+ 10 %	+ 6 %
Anzahl Unternehmensberater Schweiz	3200	3450	3300	3520	+ 10 %	+ 7 %
Anzahl Unternehmensberatungs-Firmen Schweiz	600	570	570	570	- 5 %	0 %
Honorarumsatz der ASCO-Berater total (in Mio CHF)	430	550	520	570	+ 33 %	+ 10 %
Von der ASCO vertretene Unternehmensberater	1200	1900	1800	1900	+ 58 %	+ 6 %
Marktanteil der ASCO-Berater (in %)	36	55	55	54	+ 50 %	- 2 %

Quelle: André C. Wohlgemuth: unabhängige Marktstudien 2001 - 2010 (Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches» Management Consulting, der dem Standort Schweiz zurechenbar ist)

### Umsatz pro Unternehmensberater

Der Umsatz pro Unternehmensberater ist im Durchschnitt um rund 1% gesunken und liegt neu bei 375'000 CHF. Die Streuung des Umsatzes pro Unternehmensberater ist je nach Beratungsfirma generell sehr gross (Faktor 4,0; Vorjahr Faktor 4,2). Der Export / Import-Saldo ist wieder negativ, d.h. es findet insgesamt mehr Unternehmensberater-Import statt als Unternehmensberater-Export. Eine grobe Schätzung ergibt für 2010 einen Saldo von ca. 7,3% des Marktvolumens (2009 = 7,5%, 2008 = 9%, 2007 = 13%). Einen Importüberschuss weisen viele der Beratungsunternehmen auf, die ausserhalb der Schweiz Niederlassungen haben; d.h. die meisten international / global präsenten Firmen.

### Neue Einstellung von Beratern und Schaffung neuer Stellen

Es wird deutlich mehr rekrutiert – sowohl Ersatz für Abgänge als auch für neue Positionen. Die Beratungsunternehmen planen im laufenden Jahr 2011 die Neueinstellung von rund 1'000 Unternehmensberatern (Vollzeitäquivalent; Vorjahr 750). Davon rund 470 Hochschulabsolventen, das heisst 47%, mit steigender Tendenz (2009 = 43%). Hochschulabsolventen werden mehrheitlich von den grössten Beratungsfirmen

angestellt. Über die Hälfte der Neueinstellungen sind Personen mit Beratungs- bzw. Berufserfahrung (26% bis 3 Jahre Beratungserfahrung; 27% über 3 Jahre Beratungs- und z. T. Berufserfahrung). Mit den rund 1'000 Neueinstellungen von Unternehmensberatern sollen rund 650 neue Stellen geschaffen werden. Verschiedene grosse Firmen möchten dadurch den Importanteil senken können. Die Fluktuationsrate ist 2010/11 niedrig. Rund die Hälfte der 40 grössten Unternehmensberatungs-Firmen konnten die geplanten Neueinstellungen nicht realisieren. Das heisst im Jahr 2010 war die Rekrutierung im Durchschnitt deutlich schwieriger als 2009; dies gilt allerdings nicht für die «Big 10», die diesbezüglich weniger Mühe hatten.

### Erfolgskomponente bei der Honorierung

Der Anteil der Erfolgskomponente in der klassischen Unternehmensberatung ist in der Schweiz nach wie vor sehr klein, aber er ist von 3% (2009) auf 4% gestiegen. Einige wenige Beratungsfirmen setzen stark auf diese Möglichkeit. Mehrere offerieren diese Alternative regelmässig, die Klientenseite in der Schweiz reagiert darauf mehrheitlich verhalten.

### Die grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz 2010

Honorarumsatz 2010* (Mio. CHF)	Management Consulting Firmen 2010 (in umgekehrter alphabetischer Reihenfolge)
≥ 42	The Boston Consulting Group, PricewaterhouseCoopers, McKinsey & Company, IBM Global Business Services, Ernst & Young, Deloitte Consulting, Bain & Company, Accenture
>16 bis < 42	Roland Berger Strategy Consultants, Oliver Wyman, Novo Business Consultants, Lodestone Management Consultants, KPMG Advisory, Helbling Gruppe, Detecon, Capgemini, Booz & Company, BearingPoint, AWK Group, A.T. Kearney
ca. 5 bis 16	Zühlke Management Consultants, Swisscom Consulting Services, SAP Business Consulting, MZSG, Monitor Group, Inova Management, hpo, Horvath, Esprit, CSC, Consenec, BSG Unternehmensberatung, BrainNet, BHP Hanser, BDO, Arthur D. Little, APP Unternehmensberatung, Abegglen Management Consultants

\* Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches» Management Consulting der dem Standort Schweiz zurechenbar ist.

Quelle: André C. Wohlgemuth, unabhängige Marktstudie 2010/11

Weitere Schweizer Unternehmensberatungs-Firmen unter [www.asco.ch](http://www.asco.ch)

# ASCO Marktstudie 2011 – Trends

## Umsatzentwicklung

Nach einem effektiven Wachstum im Berichtsjahr 2010 von 5,6% gehen die Studienleiter auch 2011 von einem Wachstum von 6% aus. Längerfristig rechnen sie mit einem Branchenwachstum bis 2015 von 4 bis 5%.

2010: 1,32 Mia. CHF (2009 = 1,25 Mia. CHF),  
d.h. Wachstum effektiv 5,6%

2011: Von den 40 grössten Beratungsfirmen geschätztes Wachstum der Branche im Durchschnitt: + 6% (Vorjahr + 4%)  
Von den 40 grössten Beratungsfirmen geschätztes Wachstum ihrer Firma im Durchschnitt = + 11% (Vorjahr ca. + 6%), d.h. im Durchschnitt hofft jede auf Marktanteilsgewinn.

2011 – Für den längerfristigen Ausblick (5 Jahre) wird im 2015: Durchschnitt mit einem jährlichen Wachstum der Branche von 4–5% gerechnet.

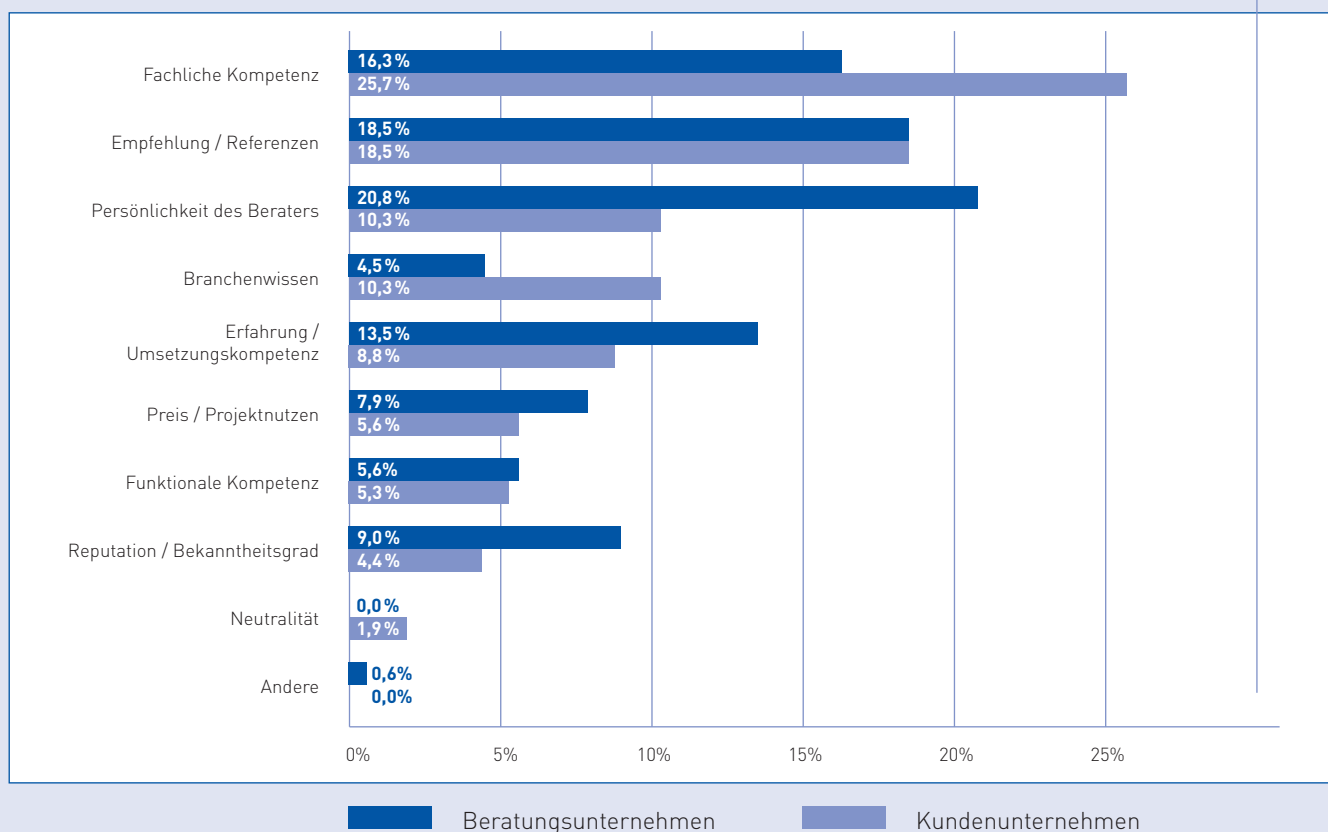
## Return on Consulting

Zählbare Resultate und fachlicher Beitrag werden als Hauptkriterien für die Beurteilung des Beraternutzens – Return on Consulting – herangezogen. Aus Beratersicht rangiert «persönlicher Einsatz» an zweiter Stelle. «Innovationswirkung» und «Soziale Kompetenz» werden hingegen kaum für die Beurteilung des Projekterfolgs herangezogen. Als Hauptvergabekriterium gilt auf Kundenseite die fachliche Beraterkompetenz wogegen die Berater der Persönlichkeit einen höheren Stellenwert einräumen.

## Trends 2011

Vermeehrt werden Berater für Innovation in den kunden- und verkaufsorientierten Prozessen (Front Office) eingesetzt. In diesem Bereich werden die Berater als Innovationstreiber für die Ankurbelung von Wachstumsmotoren in Form von neuen Geschäftsmodellen, innovativen Technologien und fortschrittlichen Software Lösungen eingesetzt. Im Back Office-Bereich sind es vor allem Firmen aus der Prozess- und Konsumgüterindustrie, welche verstärkt Kostensenkungsprogramme bewerkstelligen und auch Auslagerungen im Prozess- und Technologiebereich durchgeführt haben. Diese Beobachtung ist vermehrt auch im Öffentlich-rechtlichen-

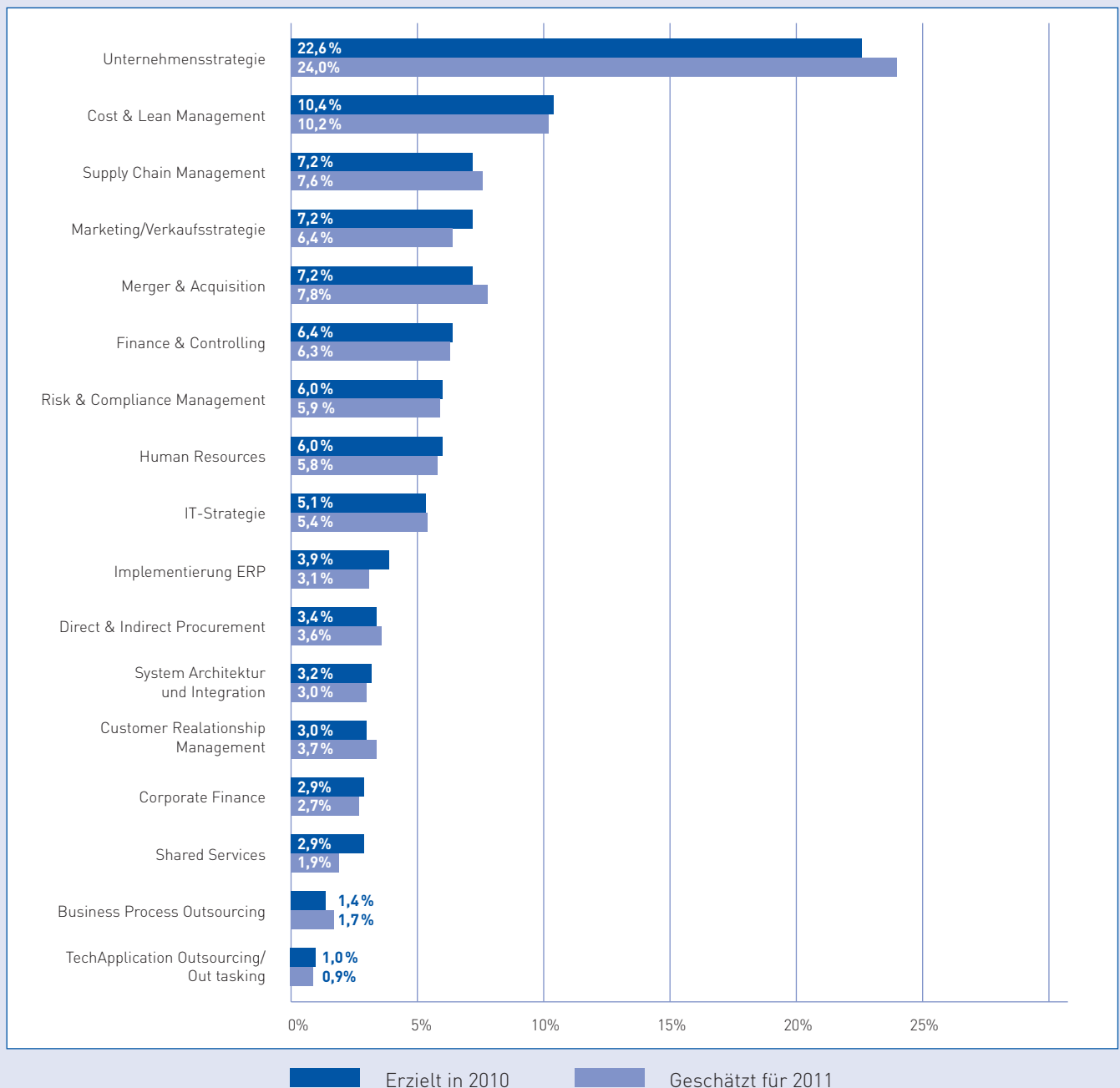
## Vergabekriterien aus Berater- und Kundensicht



und Dienstleistungsbereich festzustellen. Allen Industrien und Themen gemeinsam sind die neu formulierten Wachstumsambitionen, welche den Kunden in den Mittelpunkt rücken. Die Gewichtung der nachgefragten Beraterleistungen in 2010 und die Prognose für 2011 fallen aus Berater- und Kundensicht unterschiedlich aus. Berater rechnen mit einer starken Nachfrage nach Strategie-, Kosten- und Wertschöpfungsthemen (Bild unten).

Kundenseitig werden vor allem Projekte im Strategie- und Finanzbereich sowie Umsatzsteigerungsmassnahmen im Verkauf höher gewertet. Reine Kostensenkungsprojekte rücken in den Hintergrund. Die Gegenüberstellung der Nachfrageschwerpunkte aus Kunden- und Beratersicht zeigt interessante Abweichungen (Detailstudie).

### Nachfrage von Beratungsleistungen im 2010 und Schätzung für 2011



# ASCO Marktstudie 2011 – Sponsoren und Partner

## Hauptponsoren

Abegglen Management Consultants AG  
Accenture AG  
AMAG Division Audi  
BearingPoint Switzerland AG  
BrainNet Supply Management Consultants AG  
Consenec AG  
Credit Suisse AG  
Deloitte Consulting AG  
Ernst & Young Ltd.  
IBM Global Business Services  
PricewaterhouseCoopers AG  
SAP (Schweiz) AG  
Swisscom Consulting Services  
Zurich Schweiz

## Sponsoren (alphabetisch)

APP Unternehmensberatung AG  
Capgemini Consulting  
Inova Management AG  
KPMG AG  
Zühlke Management Consultants AG

## Kooperationspartner

BFS Bundesamt für Statistik

Die detaillierten Ergebnisse sind in der ASCO Gesamtstudie 2011 mit anschaulichen Graphiken dokumentiert. Die nachgefragten Beraterleistungen sowie die Trends sind aus Kunden- und Beratersicht untersucht worden und liegen zusammen mit den erstmals erhobenen Honoraransätzen über alle Unternehmensgrößen und Beraterkategorien vor.

Die Gesamtstudie 2011 kann als PDF-File für Fr. 200.– (ASCO-Mitglieder) und Fr. 380.– (Nicht-Mitglieder) bei der ASCO Geschäftsstelle bezogen werden.

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

**ASCO**

Association of Management Consultants Switzerland

Weinbergstrasse 31

CH-8006 Zürich

Telefon: +41 43 343 94 80

Telefax: +41 43 343 94 81

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

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