

ASCO-Marktstudie 2004

Fakten und Trends
zum Management Consulting Schweiz

Z:W

Zürcher
Hochschule
Winterthur

Mitglied
der Zürcher
Fachhochschule

Association of Management Consultants Switzerland

ASCO[®]

Verantwortliche Leiter

Dr. Leonhard Fopp, Präsident ASCO,
Inhaber Continuum AG, Zürich
Prof. Dr. René Rüttimann; Dozent für
Strategisches Management und Innovation,
Zürcher Hochschule Winterthur ZHW,
Winterthur

Projektmitarbeiter

Geraldine A. Critchley, Wissenschaftliche
Assistentin ZHW
Matthias Forster, Wissenschaftlicher Assistent ZHW

Beirat

Andreas Bürge, Managing Partner,
Roland Berger Strategy Consultants, Zürich
Beat Leimbacher, Senior Vice President,
BearingPoint, Zürich

Basis

Im Zeitraum vom Februar – März 2004 wurden
anhand einer webbasierten Umfrage in
Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule
Winterthur folgende Gruppen angefragt:

Teilnehmer	Anzahl angefragt	Anzahl Antworten	Kurzkommentar
250 Topleader der schweizerischen Wirtschaft Gekennzeichnet mit (U)	250	76	- Hoher Rücklauf - 70 haben alle Fragen ausgefüllt - Wichtige schweizerische Entscheidungsträger
Grosse Beratungsunter- nehmungen in der Schweiz Gekennzeichnet mit (B)	45	30	Meinung der wichtigen Player / Sachverständige und Opinion-Leader der schweizerischen Beratungsunternehmen

Aussagekraft

Da leitende Führungskräfte der schweizerischen
Wirtschaft und der Beratungsunternehmen sich
aktiv beteiligten, ist die Aussagesubstanz 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, da dann auf historische Daten zurück-
gegriffen werden kann und dementsprechend zu-
künftig die Aussagesubstanz erhöht wird.

Copyright

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

Sponsoren

Abegglen Management Partners
Accenture
APP Unternehmensberatung
BearingPoint
Deloitte Consulting
IBM Business Consulting Services
Inova Management AG
pom + Consulting AG
Roland Berger Strategy Consultants
The Information Management Group (IMG)
trans_m_ag
XMC Management Consultants
Zühlke Engineering

Editorial des Präsidenten

Der wirtschaftliche Transformationsprozess der letzten Jahre hat ebenfalls im Management Consulting tiefe Spuren hinterlassen. In unserer letzten Marktstudie berichteten wir bezüglich dem Management Consulting 2002 von einer zweifeligen negativen Wachstumsrate. Die Kennzahlen 2003 zeigen, dass 600 Beratungsunternehmen in der Schweiz mit 5'400 Unternehmensberater einen Umsatz von rund 1.7 Milliarden Schweizer Franken erzielten, wovon 20 % exportiert wurden. Dies entspricht bei gleicher Marktdefinition gegenüber dem Vorjahr einem Rückgang von ca. 8.5 %. Federn lassen mussten alle Kategorien, vor allem aber die grössten Anbieter, wobei dort auch die Streuung der Veränderung am grössten ist. Jetzt gibt es in der Schweiz 20 Anbieter, die über 20 Mio CHF fakturieren.

Die gute Nachricht aus der neusten Studie belegt, dass punkto Wachstum eine Trendumkehr stattgefunden hat, welche auch vorliegende Prognosen im Management Consulting beispielsweise aus Deutschland und England bestätigen.

Erfreulich ist die Verschiebung der vorgesehenen neuen Mandate in Richtung Unternehmenswachstum. Vorbei ist die einseitige Fokussierung auf «Reduziervorhaben» und «Gürtel-enger-schnallen». Denn die untersuchten – von aussen bedingten – Megatrends, welchen Firmen ausgesetzt sind, zeigen, dass der zukünftige Handlungsbedarf in Aufbaudimensionen liegt: Leadershippositionen am relevanten Markt, Innovationsorientierung und Prozessoptimierungen. Dies bewirkt eine Rückkehr der Projekte auf strategischer Ebene.

Wachstumsstrategien (Top-Line-Growth) sind schwieriger zu verwirklichen, insbesondere wenn damit innerbetrieblich eine Neuausrichtung und einen Mentalitätswechsel zu realisieren sind.

Generell testieren die befragten Unternehmen eine hohe Zufriedenheit mit den Beiträgen der externen Ressourcen zur betrieblichen Wertsteigerung. Geschätzt werden bei Projekten mit Beratern, deren Unabhängigkeit in der Problemlösung, die eingebrachte Beschleunigungskraft und Methodik sowie der realisierte Zeitgewinn.

Schweizer Unternehmen sind mit der **Qualität von abgelaufenen Beratungsprojekten** sehr zufrieden. Dabei steigt die Zufriedenheitsquote mit der Grösse des Beratungsprojektes.

Diese Aussagen belegen, dass die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Management Consultants gut funktioniert. Die Kundenseite akzeptiert den hohen Mehrwert, welche Beratungsunternehmen in unterschiedlichsten Veränderungsprojekten erbringen können. Dies ermutigt, weiterhin konsequent den Fokus auf einen sehr guten «ROC – Return on Consultants» zu legen.

Mit dieser Kennzahl lässt sich der Nutzen einer systematischen Arbeitsteilung zwischen externen Beratern und internen Projektressourcen kommunizieren und die Reputation des Management Consulting weiter verbessern. Die ASCO wird sich weiterhin für dieses wichtige Ziel einsetzen und einen spürbaren Beitrag leisten.



Dr. oec. Leonhard Fopp CMC
Präsident der ASCO
Inhaber der CONTINUUM AG, Zürich

Die Beratungsbranche im Aufwärtstrend

Die ASCO-Marktstudie 2004 zeigt entscheidende Fakten und Trends zur Management Consulting Branche in der Schweiz. Nach einem massiven Nachfragerückgang an Beratungsleistungen in den letzten drei Jahren geht die Branche für das laufende Jahr 2004 wieder von einem Wachstum aus. Noch keine dramatische Veränderung, aber immerhin eine Trendwende.

Die Studie zeigt deutlich: die Schweizer Unternehmen sind mit der Qualität der abgeschlossenen Beratungsprojekte sehr zufrieden. Dabei steigt die Zufriedenheit mit der Grösse der Projekte. Das lässt den Schluss zu, dass Unternehmen gerade bei anspruchsvollen, komplexen Aufgaben die Unterstützung von externen Beratern nicht missen wollen und diesen Einsatz als kritisch für den Projekterfolg betrachten. Genauso wie es falsch wäre, für jede Fragestellung Berater zu involvieren, genauso fatal wäre es, auf den Beizug von erstklassiger, unabhängiger Beratungskompetenz zu verzichten.

Die Studie zeigt, dass ein wesentlicher Unterschied in der Marktbeurteilung durch die Unternehmen und durch die Berater besteht. So erwarten über 70% der Beratungsunternehmen steigende Umsätze für 2004 sowie eine steigende Anzahl von Mitarbeitern. Diese positiven Einschätzungen werden durch vermehrte Anfragen und Angebotserstellungen bestätigt. Dies kontrastiert deutlich zur Aussage der befragten Unternehmen, bei denen nur 12% steigende, 52% jedoch gleich bleibende und 36% sinkende Ausgaben für Managementberatung angaben. Diese unterschiedliche Perzeption der Bedürfnisse wirft Fragen auf, deren Antworten die Konkurrenzsituation zwischen den Beratungsunternehmen kaum abschwächen werden.

Ebenfalls unterschiedlich beurteilt wurde von Unternehmen und Beratern die Gewichtung der Kriterien für den Kaufentscheid von Beratungsleistungen. Es überrascht kaum, dass die Unternehmen für die Kaufentscheidung die Reputation und den Bekanntheitsgrad der Berater weniger stark bewerteten als die Berater selbst. Frühere Unterscheidungsmerkmale wie methodische Fach- und Lösungskompetenz, Termintreue, Projektmanagement-Kompetenz sowie Kosten-/Nutzen-Darstellung werden als gegeben vorausgesetzt und die Differenzierung erfolgt vor allem über die Branchenkompetenz, kreative Ansätze und die Persönlichkeiten und Erfahrung der Beraterinnen und Berater.

Viele Unternehmen haben in den letzten 2-3 Jahren ihre operativen Kosten massiv reduziert. Für sie geht es jetzt darum, durch Innovationsfähigkeit und neue strategische Positionen die Grundlagen für kontrolliertes Wachstum zu schaffen und damit ihren Erfolg und letztlich ihr Überleben zu sichern. Dabei ist die kompetente Unterstützung durch geeignete Berater unverzichtbar.



Andreas Bürge
Managing Partner
Roland Berger Strategy Consultants, Zürich

Der Beratermarkt im Umbruch

Die Studie bestätigt klar die im täglichen Kontakt mit unseren Kunden gemachten Erfahrungen, welche ich mit folgenden Thesen unterlegen möchte:

Der Beratermarkt ist in Bewegung. Sechs Trends – aber!

1. Kunden wollen wieder wachsen – aber der Kostendruck und Zwang zur Effizienzsteigerung bleibt bestehen!
2. Nichts geht mehr ohne IT – aber IT ist nur ein Mittel zur Unterstützung der Optimierung der Geschäftsprozesse!
3. Standardisierung bedeutet Kostensenkung – aber Offshore Development und Outsourcing sind zusätzliche Optionen!
4. Fokussierung aufs Kerngeschäft führt zu Outsourcing – aber auch die gegenläufige Tendenz des Insourcing ist ein Thema!
5. Offshore Development bringt zusätzliche Player in den CH-Markt – aber sind die Schweizer Unternehmen auch bereit!
6. Die Berater müssen sich diesen Trends anpassen – aber es gibt eine Vielzahl von Anpassungsmöglichkeiten!

Konsequenzen für Berater/Kunden Sechs kritische Fragen – mögliche Antworten.

1. Ist das klassische Business Consulting out?
Nein, aber viele klassische Berater bieten vermehrt zusätzliche Dienstleistungen an.
2. Sind kleine Beratungshäuser die potentiellen Verlierer?
Nein, gewinnen kann jeder, der Mehrwert schafft.
3. Ist klassische Einteilung in Strategieberater und Systemintegratoren sinnvoll?
Nein, die Grenzen sind vermehrt fließend.
4. Gibt es klare Kriterien für die Beraterwahl?
Ja, aber die Persönlichkeit/Kompetenz des Beraters bleibt Schlüsselkriterium.
5. Grosse Systemintegrationsprojekte sind Vergangenheit?
Nein, aber die Beratungshonorare dafür sind klar gesunken.
6. Wirtschaftsaufschwung bringt Beratern wieder «satte» Gewinne?
Nur flexible kundenorientierte Berater sind langfristig profitabel.

Schlussfolgerung

Es gibt viele Trends und Konsequenzen für die Beratungshäuser, die Reaktionen der Kunden und Berater könnten unterschiedlicher nicht sein. Der Markt ist in Bewegung und die Berater müssen und werden sich darauf einstellen. Für die Kunden hat dies nur positive Effekte. Je nach individueller Kundenkonstellation wird es unterschiedliche Gewinner und Verlierer geben.

Allein die Tatsache, dass die Kunden nicht eine totale Abhängigkeit von einigen wenigen Anbietern möchten, wird aber dafür sorgen, dass verschiedene Beratungshäuser sich langfristig erfolgreich etablieren werden. Alle Schweizer Unternehmensberater werden vermehrt mit der Tatsache konfrontiert, dass neue Anbieter auf den Markt drängen, seien das vermehrt Hardware- und Softwareproduzenten oder auch Offshorefirmen z.B. aus Indien, China oder Osteuropa. Dies wird den Markt zusätzlich beleben und vergrössern.

Einige Beratungshäuser werden sich auf ein «End to End Offering» einstellen, andere wiederum eine klar fokussierte Nischenstrategie fahren. Die Grenzen zwischen Strategieberatern und IT-Consultants sind fließender geworden und dennoch gibt es weiterhin klare Abgrenzungen.

Die Profile der gesuchten Berater haben sich ebenfalls stark verändert und eine verstärkte Preisdifferenzierung eingesetzt. Dies wird gestützt durch das Offshore-Offering auch einheimischer Anbieter. Nicht all diese Tendenzen kommen in der gegenwärtigen Studie so zum Ausdruck, aber mit Sicherheit in Zukunft vermehrt zum Tragen. Alle genannten Entwicklungen lassen viel unternehmerischen Spielraum für die Berater. Gewinnen werden jene, welche das Spiel auf den Kundennutzen ausrichten und die internen Strukturen nachhaltig so flexibel gestalten, dass sie auf weitere Marktveränderungen rasch reagieren können. Zweck der Studie ist, diese Veränderungsprozesse und die Verhaltens- und Denkweisen der Marktteilnehmer, sowie die Auswirkungen auf das Marktvolumen und die Marktpositionierung der Berater aufzuzeigen.



Beat Leimbacher,
Senior Vice President
BearingPoint, Zürich

ASCO Marktstudie: Die Branche steht vor neuen Herausforderungen

Nach zwei Jahren Negativwachstum ist im Management Consulting wieder mit einer Umsatzausweitung zu rechnen.

Unsere Kennzahlen für 2003 gehen von einem Gesamtmarktvolumen von 1.7 Milliarden CHF aus. Da gegenüber dem Vorjahr der relevante Markt neu festgelegt wurde, fehlen entsprechende Vorjahreswerte. Wir schätzen, dass gegenüber dem Vorjahr dies einem Rückgang von 8.5 % entspricht. Positiv ist die Prognose für das laufende Jahr. Denn bei vielen Mitgliedern ist eine Nachfragesteigerung erkennbar. Zudem werden auch bisher zurückgestellte Projekte zur Realisierung freigegeben.

Neue Marktsegmentierung

Da die Schweizer Beraterszene sich aufgrund der starken Veränderungen im Bereich IT-Implementierung/Outsourcing anders darstellt, mussten wir auch die Definition des für uns relevanten Marktes anpassen. Dementsprechend wird der bediente Markt grösser. Die hier vorgestellte Neuausrichtung des Datenmaterials beruht auf der Tatsache, dass insbesondere die grösseren Beratungsunternehmen sich zunehmend fokussieren.

Dank Repositionierungen und Fusionen trennt sich auch der Schweizer Markt vermehrt in folgende zwei Hauptbereiche:

- **Strategie- und Organisationsberatung**
- **Technologie- und Prozessberatung**

Dies drückt aus, dass die bisherige klassische Unterteilung in Strategie-Beratung und Solution Provider/Outsourcer neu definiert wurde. Beide Seiten reagierten auf erweiterte Kundenbedürfnisse, welchen die traditionelle Trennungslinie nicht gerecht wurde. Gemeinsam wird allen Projekten mit externen Beratern, dass die Wirtschaftlichkeit des Unterfangens klar offenzulegen ist (Return on Consultants).

Fakten zur Unternehmensberatungs-Branche Schweiz 2003

Gesamtumsatz

Der Umfang des schweizerischen Beratungsgeschäfts liegt bei 1.7 Mia CHF.

Marktwachstum

Der schweizerische Beratungsmarkt hat im Jahr 2003 eine Umsatzeinbusse von 8.5% erlitten.

Anzahl Berater

In den unterschiedlichen Beratungsunternehmen arbeiten gesamtschweizerisch ca. 5'400 Consultants.

Segmentierung Berater

Neues, erweitertes Verständnis des Beratungsmarktes mit zwei Hauptbereichen, die sich mehrheitlich auf Leistungsangebote mit folgenden Schwerpunkten konzentrieren:

- **Strategie- und Organisationsberatung**
- **Technologie- und Prozessberatung**

Durchschnittliches Honorar

Der Honoraransatz ist bei den grossen und kleinen Beratungsunternehmen teilweise gesunken, während die mittelgrossen Unternehmen die Tagessätze halten konnten.

Beratungsprojekte

Kleinere Beratungsprojekte die von Beratern mit hoher Fach- und Branchenkompetenz abgewickelt wurden, prägten den Markt und sorgten für hohe Kundenzufriedenheit.

Ausblick

Die Berater bewerten das Jahr 2004 positiv und erwarten eine Erholung des Geschäftes.

Für die Beraterauswahl relevante Entscheidungskriterien

Die befragten CEO der Schweizer Wirtschaft und Verwaltung sind mit der Qualität des Beratereinsatzes viel zufriedener als dies die Leser der Medien erwarten. Vielerorts wird sehr zuverlässig gearbeitet, jedoch bevorzugt die Presse negative Schlagzeilen.

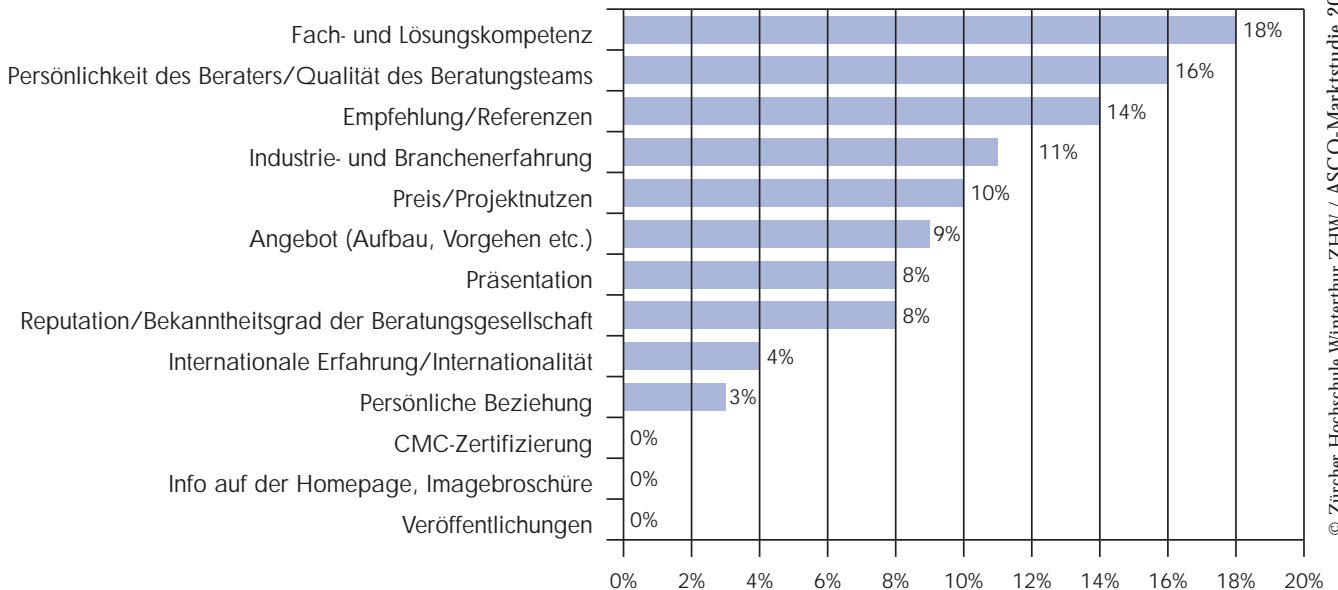
Bei den Entscheidungskriterien für die Auswahl eines Managementberaters sind wichtig: Die Fach- und Lösungskompetenz, die Persönlichkeit des Beraters oder der Beratungsteams sowie Empfehlungen. Der Projektpreis und die Reputation der Beratungsfirma werden bei der Beurteilung verschiedener Anbieter berücksichtigt. Nicht relevant sind die persönlichen Beziehungen, Veröffentlichungen, Imagebroschüren und Websites.

Eine parallele Befragung der Berater nach ihrer Beurteilung dieser Entscheidungskriterien zeigt, dass diese die Reputation und den Bekanntheitsgrad der Wettbewerber eindeutig höher gewichten.

Bei der Beurteilung der zuletzt realisierten konkreten Projekte in der betrieblichen Praxis werden drei Themen als überaus wichtig charakterisiert: Interne Verankerung der erarbeiteten Konzepte, Einhaltung der Versprechen bezüglich Inhalt und Zeit, sowie die Vorgehens- und Methodenkompetenz.

Erfreulicherweise wurden kaum Projekte als nicht erfolgreich beurteilt. Auffallend ist zudem, dass die Quote der gut abgewickelten Projekte mit deren Grösse steigt.

Die wichtigsten Entscheidungskriterien der Schweizer Unternehmer bei der Vergabe von Beratungsprojekten (Mehrfachnennungen waren möglich)



© Zürcher Hochschule Winterthur ZHW / ASCO-Marktsstudie 2004

Übersicht der massgeblichen Marktteilnehmer

Wie in der Vergangenheit haben wir neben den Gesamtveränderungen im Beratungsmarkt auch das individuelle Ranking der relevanten Anbieter

ermittelt. Dabei war es unmöglich, präzise Angaben zu erhalten. Deshalb haben wir uns beschränkt auf eine Liste der grössten 20 Anbieter, welche nach unseren Informationen alle über CHF 20 Mio. fakturieren.

TOP20 im Management Consulting der Schweiz

(in alphabetischer Reihenfolge; haben einen Umsatz der grösser als CHF 20 Mio. ist und mehrheitlich mehr als 50 Berater beschäftigen)

Accenture AG, Arthur D. Little, A.T. Kearney, Bain & Company Switzerland, BDO Visura, BearingPoint, Booz Allen & Hamilton AG, Cap Gemini Ernst & Young Schweiz AG, Comit AG, CSC Switzerland AG, Deloitte Consulting GmbH, Helbling Management Consulting AG, IBM Business Consulting Services, KPMG Business Advisory Services, McKinsey, Mummert Consulting AG, Roland Berger Strategy Consultants, The Boston Consulting Group, The Information Management Group AG, Zühlke Engineering

Weitere anerkannte Management Consulting Firmen (in alphabetischer Reihenfolge)

ABB Schweiz AG Process- & Business Consultants, Abegglen Management Partners AG, APP Unternehmensberatung AG, BSG Beratungsgesellschaft St. Gallen, B&RSW, Consenec AG, Convergence Utilities Consultants, Dr. Acél & Partner, Gutekunst + Partner, Horváth & Partners Management Consultants, ICME International AG, Inova Management AG, input Unternehmens- und Marketingberatungs AG, i2s intelligent systems solutions, Knöpfel & Partner AG Unternehmensberatung, Management Zentrum St. Gallen, Mercer Management Consulting, Monitor Company GmbH, Plaut (Schweiz) Consulting AG, pom+Consulting AG, ROI Management Consulting AG, XMC Management Consultants AG

ASCO CEO-Umfrage: Die Schweizer Wirtschaft schaut nach vorne

Von den über 70 befragten CEO aus der schweizerischen Wirtschaft und Verwaltung ergibt sich ein Stimmungsbild des Aufbruchs. Die Erwartungen haben sich gedreht. Es wird wieder investiert in die Zukunftsgestaltung (Top-Line-Growth) zu der auch die Management Consultants wieder vermehrt beigezogen werden.

Die wesentlichen Meinungen der befragten CEO

Der Transformationsprozess (Bereinigungsprozess) hat in der schweizerischen Wirtschaft Spuren hinterlassen. Viele Unternehmungen haben den Prozess abgeschlossen und fokussieren sich wiederum auf zukünftige Wachstumsfragen.

Es wird ein **positives Wachstum** erwartet, sowohl für die eigene Firma als auch für die Beratungswirtschaft.

Aussenbedingte Megatrends bewirken bei Schweizer Unternehmen zukünftigen Handlungsbedarf bei der Innovationsorientierung, bei der Erfüllung des veränderten Kundenverhaltens (Prosument 'kundenspezifisches Angebot industriell gefertigt' und Smart Markets 'bequemer Einkauf') sowie beim Zwang im Markt Leadershippositionen zu halten bzw. aufzubauen.

Prozessoptimierungen, klare Strategien und unternehmerische Vorteile sowie Sales & Distribution werden zukünftig stark **nachgefragte Beratungsfelder**. Finanzen, HRM und Kostenmanagement bleiben unternehmerische Dauerbrenner.

Eine Aufschwungstimmung ist bemerkbar nach Jahren der Konzentration auf Sparen und Kostenreduktionen. Gefragt sind jetzt Wachstumsstrategien (so genannte **Top-Line-Growth**).

Drei Merkmale sind bei der **Vergabe von Beratungsprojekten** entscheidend: Fach- und Lösungskompetenz, Persönlichkeit des Beraters bzw. des Beratungsteams sowie Empfehlungen.

Abgeschlossene Projekte werden mehrheitlich gemäss drei Hauptkriterien bewertet: Interne Verankerung der erarbeiteten Konzepte, Einhaltung der gemachten Versprechen (Deliverables) sowie die eingesetzte Vorgehensweise.

Schweizer Unternehmen sind mit der **Qualität von abgelaufenen Beratungsprojekten** sehr zufrieden. Dabei steigt die Zufriedenheitsquote mit der Grösse des Beratungsprojektes.

Geschätzt wird bei Projekten mit Beratern deren Unabhängigkeit in der Problemlösung, die eingebrachte Beschleunigungskraft, die zur Verfügung gestellte Methodik sowie der realisierte Zeitgewinn. Diese erzielten Mehrwerte (**value added und vereinbarte Deliverables**) zeigen ein sehr positives Bild.

Schweizer Unternehmen **assoziiieren** mit Managementberatung kein einheitliches Bild. Es wird erwartet, dass sich die Spreu vom Weizen trennt, dass wieder vermehrt Bodenhaftung gegeben ist und dass Qualitätsmängel nicht mehr auftreten.

Generell zeigen diese Aussagen, dass die Partnerschaft zwischen Unternehmen und Management Consultants gut funktioniert. Stolz sind wir auf die von Kundenseite akzeptierten hohen Mehrwerte, die wir in unterschiedlichsten Veränderungsprojekten erbringen. Und dennoch dürfen wir uns nicht mit dem erreichten Ist-Zustand zufrieden geben.



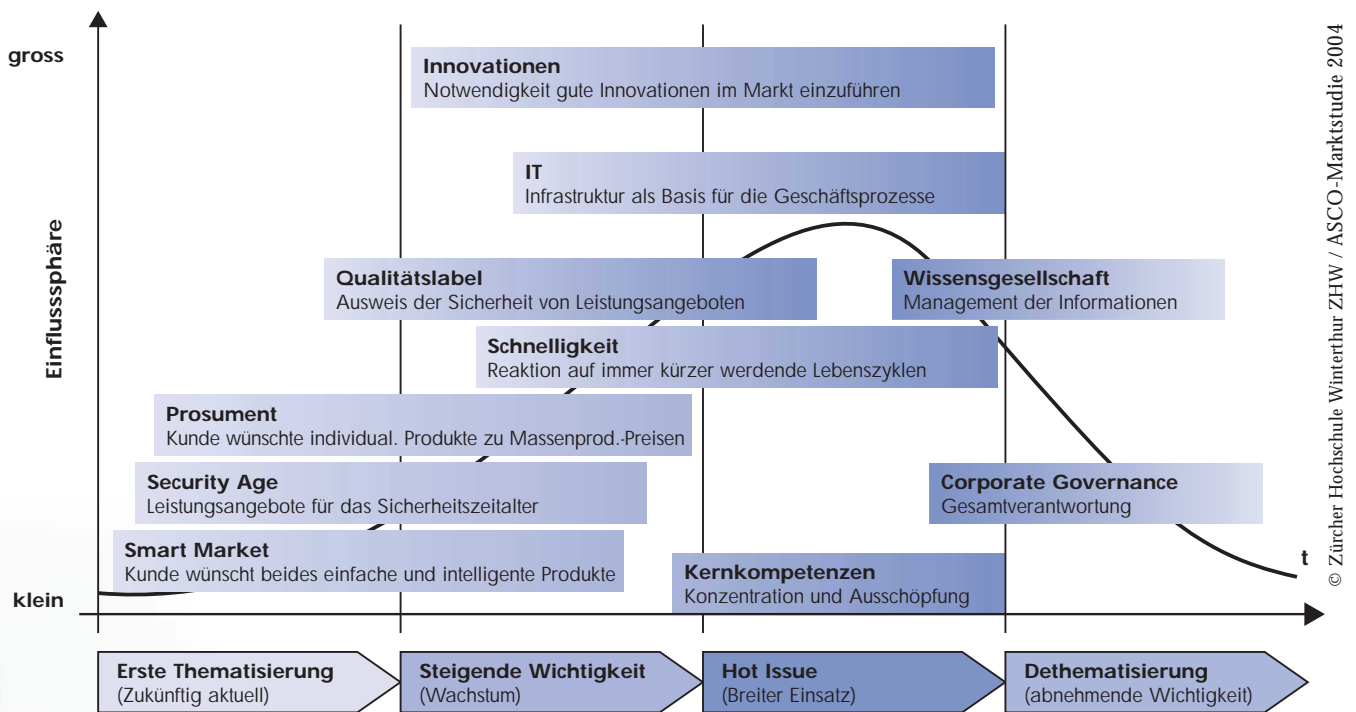
Megatrends fordern Unternehmen zur Neuausrichtung

Eine ASCO-Studie der Zürcher Hochschule Winterthur hat die globalen Veränderungstendenzen der Gesellschaft, welche für die Wirtschaft relevant sind, bei Schweizer CEOs nachgefragt.

Die Resultate zeigen, dass sich die Firmen in der Schweiz zurzeit auf die Verarbeitung der Konsequenzen aus der Globalisierung der Wirtschaft konzentrieren. Diese Internationalisierungsanstrengungen haben Auswirkungen auf Anpassungen in der Informationstechnologie und der überbetrieblichen Zusammenarbeit und das Wissensmanagement.

Zukünftig werden die hiesigen Unternehmen gefordert, am Markt die Leaderposition auszubauen und zu festigen, insbesondere über eine weitere Fokussierung auf Kernkompetenzen. Dies bedingt ein gezieltes Auslagern (Outsourcen/Managed Services) nicht kritischer Geschäftsprozesse sowie eine viel stärkere interne Verankerung der Innovationsorientierung. Erst mit neuen innovativen Angeboten können wirkliche Wettbewerbsvorteile erzielt werden.

Handlungsprioritäten bei Schweizer Unternehmen bezüglich Trends – Gesamtübersicht



Prosument:

Der Trend führt zu kundenindividuellen Produkten und Dienstleistungen, welche auch zielgenau und kundengerecht kommuniziert werden. Durch diese direkte Ansprache treten Kunden in einen Wertschöpfungskreislauf mit den Leistungsanbietern ein, der Kunde wird zum Prosument = zugeschnittene Leistungsangebote zu Massenproduktionspreisen.

Smart Markets

Einfachheit und trotzdem intelligente Produkte werden den zukünftigen Erfolg von Unternehmen bestimmen. Kunden wollen «stressmildernde» Angebote, welche sie leicht kaufen und einsetzen können und ihnen somit mehr Lebensqualität (und nicht noch mehr Frust und Stress) ermöglichen. Die Zeitsouveränität von Käufern rückt vermehrt in den Vordergrund.

Security Age

Das Denken in Sicherheitsdispositiven verlangt nach neuen Leistungsangeboten – Zeitalter des Sicherheitsdenkens. Dabei ist nicht nur an die physische Sicherheit zu denken, sondern auch an die Verletzlichkeit unserer Zivilisation und die Verminderung von positiven Lebensgefühlen. In diesem Bereich sind neue Angebote, welche die Sicherheit in unserer mobilen Welt erhöht, ein echtes Bedürfnis.

Qualitätslabel

Qualität wird hier nicht nur unter dem Gütesiegel von Marken oder QS verstanden, sondern erweitert um die ethische Dimension. Konsequenterweise weisen zukünftig Labels auf eine nachhaltige Denkweise hin, welche die zunehmend verunsicherten Kunden entsprechend honorieren.

Quellen: Umfrage plus zusätzliche Daten aus mündlicher Befragung und ZHW-GDA; M. Giaquinto, A. Kleeli, L. Mato, T. Willi

Wo suchen Schweizer Unternehmen die Unterstützung von Beratern?

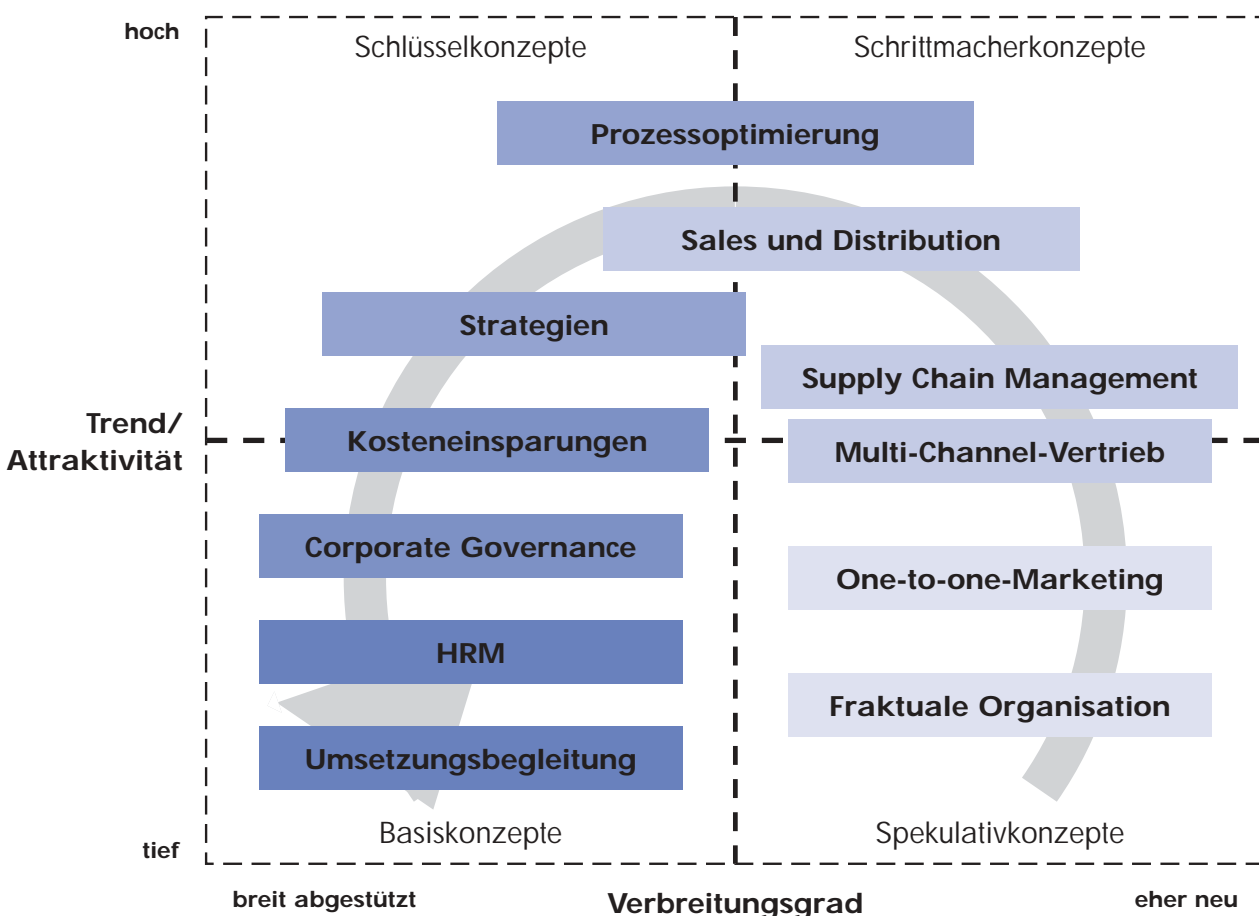
Hierzu wird unterschieden in die aktuellen Themenfelder zu denen Beratungsleistungen eingekauft werden und zukünftig relevante Beratungsthemen.

Zurzeit beschäftigen sich viele Unternehmen mit den «Hausaufgaben». Darunter verstehen wir die Optimierung der vorhandenen Systeme und Instrumente der finanziellen Führung sowie in der Mitarbeitermotivation (Human Resources Management), aber auch in der Verbesserung der Nutzenpotentiale aus dem Einsatz der Informationstechnologien. Mit dieser Elimination der «Dissatisfiers»

(Unzufriedenheitsfaktoren, die keinen echten unternehmerischen Mehrwert erbringen) ist dem Unternehmen auf die Dauer jedoch nicht gedient.

Die neue Herausforderung der Aufschwungsphase liegt in strategischen Projekten mit dem Ziel, wirklich mehr Profit zu generieren (Top-Line-Growth). Dazu sind neben Konzern- und Bereichsstrategien insbesondere Prozessoptimierungen im Bereich Marketing und Vertrieb gefragt. Schlagworte wie Multi-Channel-Vertrieb. Dazu eignen sich in der innerbetrieblichen Ausrichtung der Unternehmensstrukturen der Ansatz der fraktalen Organisation.

Aktualitäten von Beratungsthemen – Gesamtübersicht



© Zürcher Hochschule Winterthur ZHW / Marktstudie-ASCO 2004

Basiskonzepte

Werden breit eingesetzt. Wurde in die allgemeine Unternehmensführung integriert.

Schlüsselkonzepte

Deren Einsatz bringt gegenwärtig strategische Wettbewerbsvorteile.

Schrittmacherkonzepte

Werden selektiv von führenden Unternehmen eingesetzt.

Spekulativkonzepte

Sind im Stadium der Vordenkerrolle.

Multi-Channel-Vertrieb

Integration und Ausrichtung sämtlicher kundengerechten Vertriebswege auf den Mix an Kundenzielgruppen und an den Komplexitätsgrad (sowie der Wirtschaftlichkeit) des Angebotes.

One-to-one-Marketing

Konsumenten werden singular angesprochen, über ein sehr individualisiertes Angebot, welches bedarfsgerecht über den geeigneten Vertriebskanal verkauft wird.

Fraktuale Organisation

Unternehmen werden zunehmend als variable Netzwerke gestaltet, die durch eine hohe Integration von Kunden und Zulieferanten mit sehr flexiblen Strukturen eine hohe Wertschöpfung generieren.

Quellen: Umfrage plus zusätzliche Daten aus mündlicher Befragung und ZHW-GDA; M. Giaquinto, A. Kleeli, L. Mato, T. Willi

Der Einsatz von Management Consultants erfolgt vorzugsweise in unstrukturierten Problemstellungen mit komplexen Herausforderungen. Viel mehr als in der Vergangenheit ist schon bei der Festlegung des Pflichtenheftes und die Gestaltung des Auswahlprozesses eine klare Festlegung der gewollten Ergebnisse vorzunehmen.

Return on Consultants wird nachgefragt

Eine hohe Zufriedenheit eines Projekts mit externer Unterstützung bedingt primär eine eindeutige Fixierung des beabsichtigten Sollzustandes. Was soll dank der Partnerschaft mit einem exzellenten Management Consultant erreicht (Deliverables, Service Level Agreement) werden?

Wichtig ist während dem Vergabeprozess eine saubere Quantifizierung der Ziellösung. Damit wird für beide Parteien eine klare Messlatte vereinbart, und jeder kann zu dessen Erreichung seinen Beitrag definieren und auch erbringen.

Mehrwerte des Beratereinsatzes

- Problemlösungskompetenz
- Unabhängigkeit der Empfehlung
- Neutrale Aussensicht
- Geschwindigkeit im Entscheiden
- Beschleunigung der Veränderung
- Methodentransfer
- Umsetzungsdisziplin
- Zeitgewinn

Konsequenterweise ist periodisch der Projektfortschritt auf diese Zielgrößen zu hinterfragen und rechtzeitig die notwendigen Korrekturen einzuleiten, ausgelöst über eine gemeinsame Projektleitung, wo Auftraggeber und Auftragnehmer partnerschaftlich miteinander umgehen.

Die komplette ASCO Marktstudie (als PDF-File) ist gegen einen Unkostenbeitrag von CHF 120.– (ASCO-Mitglieder) bzw. CHF 180.– (Nichtmitglieder) bei der ASCO erhältlich:

ASCO Association of Management
Consultants Switzerland
Marianne Senti
Tel. +41 1 395 24 04
E-Mail: office@asco.ch

Impressum

Herausgeber:
ASCO Association of Management
Consultants Switzerland

Forchstrasse 428, Postfach 923, 8029 Zürich
Tel. +41 1 395 24 04, Fax +41 1 395 24 05
E-Mail: office@asco.ch, Internet: www.asco.ch

Redaktion:
Marianne Senti
Dr. oec. Leonhard Fopp CMC

Layout und Satz:
Atelier Frank Schweitzer, Oberengstringen

©ASCO, Zürich, April 2004

Diese Ausgabe von «Fakten und Trends zum Management Consulting», wurde sorgfältig nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die ASCO muss jedoch sämtliche Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben und Berechnungen sowie für Schäden und Nachteile, die Informationsgebern und -nutzern entstehen, ausschliessen.