

# ASCO-Marktstudie 2005

Fakten und Trends  
zum Management Consulting Schweiz

Association of Management Consultants Switzerland

ASCO®

**Z:W**

Zürcher  
Hochschule  
Winterthur

Mitglied  
der Zürcher  
Fachhochschule

## Verantwortliche Leiter

Dr. Thomas Bergmann, CEO ICME-Group,  
Vorstandsmitglied ASCO, Leiter Ressort Marketing  
Prof. Dr. René Rüttimann; Leiter Zentrum für  
Strategisches Management, Zürcher Hochschule  
Winterthur (ZHW)

## Projektmitarbeiter

Rebecca Frei, Wissenschaftliche Assistentin ZHW  
Katrin Fuchs, Wissenschaftliche Assistentin ZHW  
Michael Medina, Wissenschaftlicher Assistent ZHW

## Beirat

Andreas Bürge, Managing Partner, Roland Berger  
Strategy Consultants, Zürich  
Beat Leimbacher, Senior Vice President,  
BearingPoint, Zürich  
Jörg Schönhärl, Executive Vice President, The  
Information Management Group (IMG), Zürich

## Basis

Im Zeitraum vom Februar – April 2005 wurden anhand einer webbasierten Umfrage in Zusammenarbeit mit der Zürcher Hochschule Winterthur folgende Gruppen angefragt:

Eine erste webbasierte Umfrage untersuchte die gegenwärtigen und zukünftigen Beratungsbedürfnisse von Unternehmen und Organisationen:

Teilnehmer	Anzahl angefragt	Anzahl Antworten	Kurzkommentar
Topleader der schweizerischen Wirtschaft <b>Gekennzeichnet mit (U)</b>	365	127	– Wichtige schweizerische Entscheidungsträger – hoher Rücklauf
Grosse Beratungsunternehmen in der Schweiz <b>Gekennzeichnet mit (B)</b>	60	22	Meinung der wichtigen Player / Sachverständige und Opinion-Leader der schweizerischen Beratungsunternehmen

In einer zweiten Umfrage (gemäss Fragebogen des europäischen Dachverbandes FEACO) wurde die Situation des schweizerischen Beratungsmarktes und dessen Unternehmungen ermittelt.

Teilnehmer	Anzahl angefragt	Anzahl Antworten	Kurzkommentar
Grosse Beratungsunternehmen in der Schweiz	60	19	Meinung der wichtigen Player / Sachverständige und Opinion-Leader der schweizerischen Beratungsunternehmen

## Aussagekraft

Da sich leitende Führungskräfte der schweizerischen Wirtschaft und der Beratungsunternehmungen 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 zurückgegriffen werden kann und dementsprechend die Aussagesubstanz enorm 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 AG  
Accenture AG  
APP Unternehmensberatung AG  
BearingPoint  
Deloitte Consulting GmbH  
Helbling Management Consulting AG  
The Information Management Group (IMG)  
Roland Berger AG  
XMC Management Consultants AG  
Zühlke Engineering AG

# Editorial

2004 hat eine Bestätigung der erwarteten Trendumkehr im Beratungsmarkt Schweiz stattgefunden. Ein leichtes Wachstum des in der Schweiz fakturierten Umsatzes gegenüber dem Vorjahr auf rund 1,73 Milliarden Schweizer Franken belegt die positivere Stimmung sowohl in der Wirtschaft im allgemeinen als auch im Beratungsmarkt im speziellen. Allerdings hat sich diese positive Entwicklung noch nicht auf die Anzahl der Beschäftigten im Beratungsmarkt Schweiz flächendeckend ausgewirkt. Obwohl in der zweiten Hälfte des Jahres 2004 verschiedene, v.a. grössere Beratungshäuser, ihre restriktive Rekrutierungspolitik vergangener Jahre an die neue positive Situation angepasst und entsprechende Einstellungen vorgenommen haben, stagnierte die Anzahl Unternehmensberater. Es gibt noch immer rund 5'400 Unternehmensberater in der Schweiz. Der Anteil der exportierten Leistung liegt wie in den Jahren zuvor ungefähr bei 20%.

Von der positiven Entwicklung profitierten die grossen Unternehmen stärker als die kleineren und mittleren Unternehmensberater. Die grossen Beratungshäuser waren allerdings von der rückläufigen Markttendenz der letzten Jahre auch stärker betroffen. In der Schweiz gibt es 20 Anbieter, die über 20 Millionen Schweizer Franken fakturieren.

Die Aussichten für das laufende Jahr im Beratungsbereich sind weiterhin positiv, gehen doch nach unserer Studie rund 90% der befragten Beratungsunternehmen von steigenden Umsätzen und damit steigenden Auftragsvolumen aus. Dieser positive Trend im 2005 widerspiegelt sich auch in der Aussage von rund 3/4 aller befragten Unternehmensberatungshäuser, da diese von einer steigenden Mitarbeiterzahl für das laufende Jahr ausgehen. Diese positive Tendenz im Beratungsmarkt wird auch von der neuesten Studie des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, Herr Prof. Dr. Chr. Lechner, gestützt.

Der bereits im Jahr 2003 festgestellte Trend der Zunahme nach innovativen Konzepten und Lösungen hat sich im Jahre 2004 noch verstärkt. Profitables Wachstum stand bzw. steht bei vielen Unternehmen auf der Agenda: In der Bearbeitung von Themenstellungen wie Wachstumsstrategien, wachstumsorientierte Geschäftsmodelle, Innovationsorientierung, erfolgreicherer Management der Kundenbeziehungen sowie Prozessoptimierungen lagen die Hauptaufgabenfelder für externe Unterstützung.

Unsere Studie belegt einen weiteren Trend: Der Trend, sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren und alle „Nicht-Kernaktivitäten“ outzusourcen, setzt sich weiter fort. Dies hat zu einer neuen Dimension im Beratungsmarkt geführt, dem Business Process Outsourcing. Unsere Studie zeigt, dass dem wahrgenommen Markt eine Segmentierung in drei Bereiche viel besser entspricht: Strategie- und Organisationsberatung, Prozess- und Systemintegrationsberatung sowie Outsourcing. Natürlich gibt es auch Berater, die in allen drei Bereichen oder mind. in zwei Bereichen aktiv sind. V.a. im Beratungsbereich Outsourcing wachsen konzeptionelles Beraten und operatives Handeln immer stärker zusammen. Es entstehen neue Anbieterstrukturen, aber auch neue Konkurrenzsituationen für die traditionellen Beratungshäuser. Hier sind die Unternehmensberater gefordert, innovative Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Die Zuversicht im Schweizer Beratungsmarkt wächst. Das erste Quartal 2005 gibt zu der berechtigten Hoffnung Anlass, dass auch in diesem Jahr mit einem Wachstum in einem einstelligen Prozentbereich gerechnet werden kann. Es liegt an den Beratern, das wiedergewonnene Vertrauen der Wirtschaft in die Beratungsleistungen durch eine entsprechende Qualität zu rechtfertigen und damit eine nachhaltig positive Entwicklung des Beratungsmarktes Schweiz zu gewährleisten.



Peter E. Naegeli, CMC  
Präsident ASCO  
Managing Partner  
Abegglen Management  
Partners AG



Dr. oec. HSG  
Thomas Bergmann, CMC  
Studienleiter und  
Vorstandsmitglied ASCO  
Managing Partner ICME  
Management Consultants  
International

# Die Meinung des Beirates

Der Beirat unterstützt als beratendes Gremium die ASCO bei der Erarbeitung und Auswertung der Marktstudie. Ihm gehören wichtige Führungspersonen von namhaften Beratungshäusern an. Durch die Mitarbeit des Beirates wird die Studie von einer kleinen Gruppe von drei Experten fachlich begleitet. Bei der Zusammensetzung des Beirates wurde darauf geachtet, dass möglichst alle Beratungsbereiche – auch durch ASCO-externe Mitglieder – vertreten sind.

**Aus der Sicht der drei Beiratsmitglieder bestätigt die Studie folgende Erkenntnisse:**

## **Beratungserfolg durch Fokussierung auf das Geschäftsmodell:**

Die Konvergenz von Technologie, das Bedürfnis nach global integrierten Geschäftsmodellen, das dadurch absehbare Zusammenrücken von Business und IT sind Faktoren, die künftig den Wettbewerb im Beratungsbereich bestimmen werden. Der derzeitige Trend der Unternehmen mit Beratungshäusern aller Grössen annähernd gleichverteilt zusammenzuarbeiten wird sich mittelfristig zugunsten der Berater verschieben, die die Geschäftsmodelle und deren Prozess- und Systemintegration über Unternehmens-, Bereichs- und Landesgrenzen hinweg gestalten und implementieren können. Das Geschäftsmodell selbst wird zum Wettbewerbsfaktor der Unternehmer – und somit zum Wettbewerbsfaktor für den Berater.



Jörg Schönhärl,  
Executive Vice President,  
The Information  
Management Group  
IMG AG

## **Beratungserfolg durch messbaren Mehrwert und Kosteneffizienz:**

Der Added Value von Beratern steht heute mehr und mehr auf dem Prüfstand und wird durch quantitative Kosten/Projektnutzen-Berechnungen konsequent überprüft. Bestehen kann nur, wer seine Leistungsfähigkeit mit differenzierenden Lösungen und gleichzeitig kostenoptimierend eingesetzten Personalressourcen unter Beweis stellt. In grossen Systemintegrationsprojekten sind damit jene Berater optimal positioniert, welche in den wichtigen Märkten über lokale Branchenfachleute verfügen, kombiniert mit einem Pool an IT-Spezialisten in Ländern mit vergleichsweise niedrigem Lohnniveau. Dieses so genannte Offshoring wird in Zukunft vermehrt an Bedeutung gewinnen.



Beat Leimbacher,  
Senior Vice President,  
BearingPoint

## **Beratungserfolg durch klare Spielregeln:**

Klare Spielregeln und partnerschaftliche Problemlösungen tragen entscheidend zum Beratungserfolg bei. Berater und Auftraggeber zielen gleichermaßen darauf ab mit einem konkreten Projekt einen möglichst hohen Wertbeitrag zu generieren. Nur diese Zielerreichung schafft immer wieder neu die Voraussetzungen für eine langfristige Zusammenarbeit.



Andreas Bürge,  
Managing Partner,  
Roland Berger Strategy  
Consultants, Zürich

# ASCO Marktstudie: Der Markt segmentiert sich

## Fakten zur Unternehmensberatungs- Branche Schweiz 2004

### Gesamtumsatz

Der Gesamtumsatz (in der Schweiz fakturiert) des Schweizerischen Beratungsgeschäfts liegt bei 1,73 Milliarden Schweizer Franken. Rund 20% davon werden im Ausland erzielt.

### Marktwachstum

Der Schweizerische Beratungsmarkt zeigt ein leichtes Umsatzwachstum gegenüber dem Vorjahr.

### Anzahl Berater

Trotz des Marktwachstums ist die Anzahl Unternehmensberater gesamtschweizerisch bei ca. 5'400 stabil geblieben.

### Segmentierung Berater

Unsere aktuelle Studie zeigt, dass die landläufige Segmentierung in Strategie-/Organisationsberatung und Technologie-/Prozessberatung eindeutig zu kurz greift. Viel besser entspricht den wahrgenommenen Marktrealitäten eine Dreiteilung – Strategie-/Organisationsberatung, Systemintegrations-/Prozessberatung und Outsourcing, als ein zunehmend wachsender Bereich mit neuen Konkurrenzstrukturen. Nach unserer Studie spielt die Grösse für die Auswahl und die Positionierung eines Beraters eine untergeordnete Rolle, vielmehr ist das wahrgenommene Kompetenzprofil in diesen drei Segmenten für den Markterfolg von entscheidender Bedeutung.

### Durchschnittliches Honorar

Die Tagessätze haben sich gegenüber dem letzten Jahre nicht verändert.

### Beratungsprojekte

Der Grossteil der vergebenen Beratungsprojekte liegt unter einer Million CHF. Grossprojekte über einer Million Franken sind eher die Ausnahme.

### Ausblick

Nach der Erholung des Jahres 2004 erwarten die Berater, dass sich der positive Markttrend auch im laufenden Jahr fortsetzen bzw. noch verstärken wird.

## Positive Entwicklung im Schweizer Beratungsmarkt

Die Kennzahlen für das Jahr 2004 gehen von einem Gesamtmarktvolumen von 1,73 Milliarden Schweizer Franken aus. Dies entspricht einem leichten Wachstum gegenüber dem Vorjahr. Damit bestätigten sich die positiven Vorhersagen des Jahres 2003 für das 2004. Aufgrund der gesamtwirtschaftlichen positiveren Entwicklung wurden zurückgestellte Projekte im Jahre 2004 freigegeben, was sich bei den Beratungsunternehmen in Nachfragesteigerungen niederschlug.

## Differenzierendere Marktsegmentierung – neue Konkurrenzsituation

Es herrscht grosse Übereinstimmung zwischen der Kundensicht und der Sicht der Beratungshäuser bzgl. der Marktsegmentierung. Aufgrund der Ergebnisse der durchgeführten Studie lassen sich klar drei unterschiedliche Beratungsmarktsegmente unterscheiden:

- **Strategie- und Organisationsberatung**
- **Prozess- und Systemintegrationsberatung**
- **Outsourcing**

Vor allem im dritten Segment ergeben sich neue Konkurrenzsituationen. Neue Anbieter streiten sich mit den traditionellen Beratungshäuser um diesen wachsenden Kuchen. Dabei geht es nicht nur um das bereits bekannte Outsourcing von IT-Lösungen, sondern vielmehr um das Betreiben von allen „Nicht-Kerngeschäftsprozessen“ für die Kunden – von der Optimierung von Supply Chain Aktivitäten bis hin zum vollumfänglichen Facility Management. Damit verwässert sich die traditionell starke Trennlinie zwischen konzeptioneller Unterstützung und operativem Handeln. Um dieser neuen Marktsituation gerecht werden zu können, müssen in der Beratungsbranche die entsprechenden Geschäftsmodelle noch weiterentwickelt werden.

Gemeinsam bleibt aber bei allen Projekten mit externen Beratern/Partnern, dass sich der qualitative und quantitative Nutzen für den Kunden klar nachvollziehbar darstellen lassen muss. Aufwand und Risiko müssen für die Auftraggeber in einem vernünftigen wirtschaftlichen Nutzen stehen.

### Standardisiertes Beurteilungstool für Beratungsprojekte wird vom Markt gewünscht

Für den Kunden der Beratungsunternehmen steht die Frage nach dem (quantitativen und qualitativen) Nutzen eines Projektes im Vordergrund. Rund 80% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie regelmässig bzw. ab und zu den Nutzen des Beraters systematisch überprüfen. Dabei ist der Nutzen je nach Projekthalt in unterschiedlicher Form zu definieren. Um diese Nutzenerwartung konkret zu definieren, sie entsprechend zu steuern und nach Ablauf des Projektes objektiviert zu beurteilen, verlangt der Markt nach einem entsprechend standardisiertem Tool.

Interessanterweise besteht zwischen der Einschätzung der Berater und den Kundenunternehmen eine Kluft bzgl. der Wichtigkeit der einzelnen Beurteilungskriterien.

Währenddem bei den Kunden eindeutig die Nutzenbeurteilung, der Ressourceneinsatz sowie die Fach- und Branchenkompetenz im Vordergrund stehen, gewichten die Berater die soziale Kompetenz

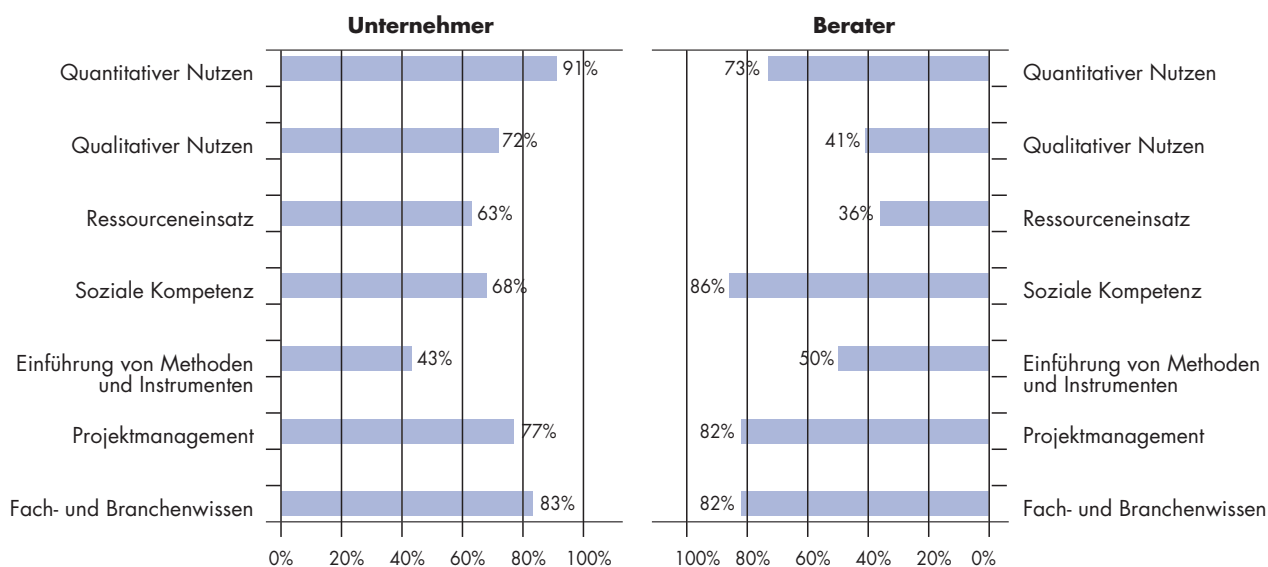
viel höher. Diese Erkenntnis deckt sich mit den Resultaten der bereits zitierten Studie der Universität St. Gallen. Um solche Erwartungshaltungen zu Beginn eines Projektes vernünftig managen zu können, hat die ASCO das Konzept Return on Consulting mit entsprechenden Methoden und Tools entwickelt, die dazu dienen, eine gemeinsame Basis für die systematische Projektbeurteilung zu schaffen.

### Beratungsausgaben 2005 – Mandatsgrössen bis zu einer Million Schweizer Franken sind der Regelfall

In Branchen im Umbruch wie z.B. in der Branche TIME (Telekommunikation, Informatik, Medien, Entertainment) oder in der Pharmaindustrie überrascht es nicht, dass die Mandatsgrössen durchaus auch höher ausfallen. Bei den Banken und Versicherungen zeigt sich ein Nachholbedarf im Bereich der IT-Systemanpassung, was sich sofort in höheren Mandatsgrössen für das Segment Prozess- und Systemintegrationsberatung niederschlägt. Auffallend ist die Tatsache, dass die Mandatsgrössen im öffentlichen Sektor fast ausschliesslich zum Regelfall gezählt werden können.

Der verstärkte Outsourcing-Trend lässt sich nur in den Segmenten TIME und Banken und Versicherungen erkennen.

### Beurteilen Sie die Wichtigkeit der folgenden Kriterien, um den erfolgreichen Einsatz von Beratern in Kundenprojekten zu messen.



#### Kommentare

Die Berater unterschätzen gegenüber der Sichtweise der Auftraggeber den qualitativen und quantitativen Nutzen sowie den Ressourceneinsatz bei der Messung der Beratungseinsätze. Die soziale Kompetenz wird hingegen seitens der Berater überbewertet.

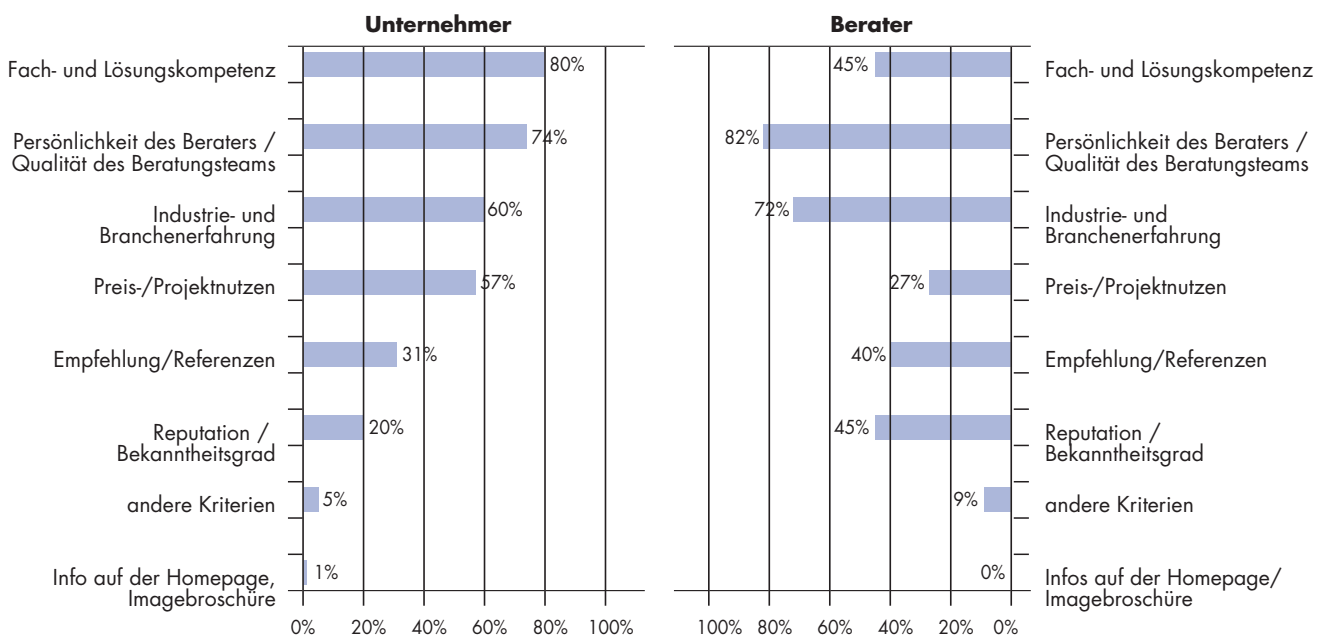
## Die Grösse des Beratungsunternehmens spielt bei der Auswahl eine untergeordnete Rolle

Nach den Ergebnissen unserer Studie arbeiten die befragten Kundenunternehmen je nach Fragestellung mit unterschiedlichen Grössen von Beratungsunternehmen zusammen. Dabei halten sich die Anteile von kleineren, mittleren und grossen Beratungsunternehmen die Waage. Interessant ist diese Erkenntnis vor dem Hintergrund der genannten Auswahlkriterien für einen Berater, da die Berater der Reputation/Bekanntheitsgrad (Grösse) ein viel höheres Gewicht beimessen als

dies die Kundenunternehmen tun. Auf der anderen Seite gewichteten die befragten Kundenunternehmen die Fach- und Lösungskompetenz sowie die Preis/Nutzenbeziehung viel höher als die befragten Berater.

Die Aussagen der Kundenunternehmen decken sich mit den Resultaten vergangener Befragungen, trotzdem scheinen diese Aussagen in der Beraterwelt ihre Verankerung noch nicht gefunden zu haben.

## Was sind die drei wichtigsten Entscheidungskriterien für die Vergabe von Beratungsprojekten?



### Kommentare

Die Fach- und Lösungskompetenz sowie der Preis/Projektnutzen wird von den Beratern gegenüber der Sichtweise der Auftraggeber eindeutig unterbewertet. Zusätzlich überschätzen sie klar die Reputation und den Bekanntheitsgrad.

## Massgebliche Marktteilnehmer

Aufgrund der erhaltenen Datenbasis ist es auch in diesem Jahre unmöglich, ein individuelles Ranking der relevanten Anbieter vorzunehmen. Deshalb

beschränken wir uns in diesem Jahr analog zum letzten Jahr auf eine Liste der anerkanntesten Anbieter im Schweizer Markt.

### Die grössten Management Consulting Firmen in der Schweiz

(alphabetische Reihenfolge; Umsatz grösser als Fr. 20 Mio. und mehrheitlich mehr als 50 Berater beschäftigt)

Accenture AG, A.T. Kearney, Bain & Company Switzerland, BearingPoint, Booz Allen & Hamilton AG, Capgemini Schweiz AG, Comit AG, CSC Switzerland AG, Deloitte Consulting GmbH, Helbling Management Consulting AG, IBM Business Consulting Services, McKinsey, Novo Business Consultants AG, Roland Berger AG, The Boston Consulting Group, The Information Management Group AG, Zühlke Engineering

### Weitere anerkannte Management Consulting Firmen in der Schweiz

(alphabetische Reihenfolge)

ABB Schweiz AG Process- & Business Consultants, Abegglen Management Partners AG, APP Unternehmensberatung AG, Arthur D. Little, at rete ag, Beratungsgesellschaft St. Gallen, BDO Visura, B&RSW, Consenec Convergence Utilities Consultants, Dr. Acél & Partner, ESPRIT Consulting AG, Gutekunst + Partner, Horvath & Partners Management Consultants, ICME International AG, Inova Management AG, input Unternehmens- und Marketingsberatung AG, i2s intelligent systems solutions, Knöpfel & Partner AG Unternehmensberatung, KPMG Business Advisory Services, K. Winzeler + Partner AG, Management Zentrum St. Gallen, Mercer Management Consulting, Monitor Company GmbH, Mummert Consulting AG, Plaut (Schweiz) Consulting AG, PricewaterhouseCoopers AG, pom+Consulting AG, ROI-Management Consulting AG, XMC Management Consultants AG

# ASCO CEO-Umfrage: Die grösste Herausforderung – profitables Wachstum

## Herausforderungen aus Sicht der Führungskräfte für ihre Unternehmen ...

Die über 125 befragten CEO und Führungskräfte aus der schweizerischen Wirtschaft und Verwaltung zeichnen ein bestätigendes Bild von dem bereits vor einem Jahr festgestellten Stimmungsbilde des Aufbruchs. Nicht das reine Kostensenken steht im Vordergrund, sondern Fragestellungen wie

- die Ausrichtung auf zukunftsorientierte Märkte
- profitables Wachstum
- kundenorientierte Prozesse
- Produktentwicklung, kundengerechte Innovation
- Stärkung der eigenen Wettbewerbsposition durch eine eindeutige Differenzierungsstrategie
- Marktentwicklung

beschäftigen die Führungskräfte.

Innovative Geschäftsmodelle, Prozessoptimierungen für die Verbesserung der Kundenbetreuung, Produktentwicklung und Marktentwicklungs- bzw. Markteintritts-Konzepte sowie Differenzierungsstrategien werden als Hauptherausforderungen genannt. In diesen Bereichen identifizieren sie auch eine steigende Nachfrage nach Beratungsleistungen. Wachstumsstrategien und –Konzepte sind gefragt, die es den Kunden erlauben, Umsatzwachstum zu erzielen (Top-Line-Growth), ohne erneut in die Kostenschere zu laufen.

## ... und für die Beratungsunternehmen

Die grösste Herausforderung für die Beratungsunternehmen sehen die über 125 befragten Führungskräfte in der Durchgängigkeit der Beratungsleistung. Von der Strategie bis hin zum erwarteten Markterfolg. Dies zwingt die Beratershäuser ihre Geschäftsmodelle zu überdenken; es werden Geschäftsmodelle notwendig sein, die es einem Beratungsunternehmen erlauben, konzeptionelle Beratung mit echter Implementierungsunterstützung zu verbinden. Um dies erfolgreich praktizieren zu können, müssen die Beratungsunternehmen in der Lage sein, ihr Kompetenzprofil entsprechend anzupassen bzw. zu erweitern sowie die ständig wachsenden Anforderungen des Marktes flexibel in griffige Dienstleistungspakete zu bündeln. Diejenigen Beratungsunternehmen, die diese Transformation schaffen, werden nachhaltig erfolgreich sein.

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

ASCO Association of Management  
Consultants Switzerland  
Bettina Fritschi  
Tel. +41 043 343 94 80  
E-Mail: office@asco.ch

## Impressum

Herausgeber:  
ASCO Association of Management  
Consultants Switzerland

Weinbergstrasse 31, 8006 Zürich  
Tel. +41 043 343 94 80, Fax +41 043 343 94 81  
E-Mail: [office@asco.ch](mailto:office@asco.ch), Internet: [www.asco.ch](http://www.asco.ch)

Redaktion:  
Bettina Fritschi  
Dr. Thomas Bergmann, CMC

Layout und Satz:  
Atelier Frank Schweitzer, Oberengstringen

©ASCO, Zürich, Mai 2005

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.