

ASCO-Studie

Fakten und Trends zum Management
Consulting Schweiz 2002 / 2003

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

Layout und Satz:
Atelier Frank Schweitzer, Oberengstringen

Druck:
Robert Hürlimann AG, Zürich

©ASCO, Zürich, Mai 2003

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.

ASCO-Marktstudie

Verantwortlicher Leiter:
Dr. André C. Wohlgemuth CMC
Titularprofessor an der Universität Zürich,
Ehrenmitglied der ASCO

Basis

Ausführliche Interviews mit den Verantwortlichen der 55 grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz (März – April 2003) sowie Desk Research/eigene Quellen.

Für die Schweiz die einzige so umfassend durchgeführte, unabhängige Marktstudie; repräsentativ für das «Klassische Management Consulting». Die von den Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellten Informationen werden entsprechend der abgegebenen Vertraulichkeits-Erklärung nur in aggregierter Form der Öffentlichkeit (Medien etc.) und den Sponsoren zur Verfügung gestellt.

Sponsoren

Hauptsponsor: Deloitte Consulting
Sponsoren: Accenture, Bain,
KPMG Business Advisory Services, APP,
ASCO Association of Management Consultants
Switzerland

ASCO CEO-Umfrage

Verantwortlicher Leiter:
Dr. Thomas Bergmann CMC
Managing Partner ICME Management Consultants
Vorstandsmitglied der ASCO

Basis

Auswertung der elektronischen Befragung von 50 CEOs der Schweizer Wirtschaft.

Sponsoren

Hauptsponsor: Oracle

Editorial

Strategischer Verkauf von Dienstleistungen:

Ich wünsche unserem Wirtschaftszweig wieder ein dynamisches Wachstum der Ergebnisse. Wie in den vergangenen Jahren bedingt Erfolg die konsequente Verbindung strategischer und operativer Herausforderungen.

Strategische Grundlage:

Schon vor 25 Jahren wurde der Begriff USP (unique selling proposition) zur Anwendung empfohlen. Prof. C. Pümpin verlangte in den 80iger Jahren zur wettbewerberorientierten Unternehmensprofilierung eine Pyramide von SEP (Strategische Erfolgspositionen). Heute noch beinhaltet die Strategiearbeit eine eindeutige Formulierung der eigenen Kernkompetenzen, welche der Firma erlauben, die singuläre Exzellenz zu vertiefen und dadurch nachhaltige Akquisitionserfolge zu realisieren. In unserer Branche bedingt dies zugleich, dass sich die wesentlichen Leistungsträger mit der gewählten inhaltlichen Ausrichtung identifizieren und diese auch auf dem Markt glaubwürdig repräsentieren und dadurch verkaufen können.

Verkaufsdynamik:

«There is a course for every horse». Auch in geschrumpften Märkten gibt es viele Möglichkeiten. Attraktive Mandate werden nach wie vor vergeben. Erfolg bedingt jedoch die nachhaltige Umsetzung der eigenen (strategischen) Vorteile über ein systematisches und antizyklisches Marketing. Wer sind wirklich meine Wunschkunden? Was sind die Säulen und Hauptmassnahmen meines Marketing-Mix? Haben wir genügend Vertriebs-Power?

Kundenzufriedenheit als Startkapital:

Strategisch ausgerichtetes Verkaufen der eigenen Leistungspalette bzw. Problemlösungsfähigkeit ist zur Zeit die operative Herausforderung Nr. 1. Und dies gelingt am besten über adäquate Referenzen. Hohe Kundenzufriedenheit bedingt bereits beim Aufstarten von Projekten ein gezieltes Kompetenz-Matching. Es gilt, alle Ressourcen beider Projektpartner optimal einzusetzen. Dazu braucht es meistens eine vorgängige bezahlte Projektstudie, welche die idealste Projektarchitektur aufzeigt.

Individuelle Glaubwürdigkeit gewinnen:

Für uns Berater gilt: Lasst uns über sehr gute massgeschneiderte Projektarbeit die eigene unternehmerische Positionierung im Markt authentisch demonstrieren und damit die Grundlagen für die persönlichen Verkaufserfolge legen.



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

ASCO Marktstudie: Die Branche im Transformationsprozess

Wandel in einem in vielen Jahren vom Erfolg gekennzeichneten Wirtschaftszweig.

Interviews mit den CEO der 55 grössten Management Consultancies belegen, dass in der Schweiz das Marktvolumen für «klassisches Management Consulting» im 2002 auf 1 Milliarde CHF zurückgegangen ist (Vorjahr 1.2 Milliarden CHF). Heute werden Management Beratungen gezielter eingekauft, die Mandate sind kleiner und insbesondere Erfahrung wird gut bezahlt.

Die Kennzahlen 2002 zeigen, dass 600 Beratungsunternehmen in der Schweiz mit 3'000 Unternehmensberater einen Umsatz von rund einer Milliarde CHF erzielten, wovon 20 % exportiert wurden. Dies entspricht gegenüber dem Vorjahr einem Umsatz-Rückgang im Durchschnitt von 17 %.

Federn lassen mussten alle Kategorien, vor allem aber die grössten Anbieter, wobei dort auch die Streuung der Veränderung am grössten ist. Der Marktanteil beispielsweise der Top 10 von 53 % (im 2001) auf jetzt 49 % gesunken. Die ca. 500 kleinen Beratungsfirmen (mit einem Honorarumsatz von weniger als 0.75 Mio CHF) erwirtschafteten 180 Mio CHF, was einem Rückgang von nur 10 % gleich kommt (gegenüber 17 % im Durchschnitt).

Schweizer Spitzenposition

Global gehört der hiesige Management Consulting Markt bezüglich Angebot und Nachfrage zu den höchstentwickelten der Welt. Dies zeigen verschiedene internationale Vergleiche innerhalb der Branchenverbände wie sie die FEACO, der europäische Dachverband der Unternehmensberater, erstellt. Generell gilt die Unternehmensberatungsbranche oft als guter Frühindikator für neue betriebswirtschaftliche Ansätze. Beispielsweise bezüglich dem aktuellen Umgang mit dem Thema «Flexibilisierung der eigenen Human Ressourcen».

Die Nachfrage ist im Gleichschritt mit der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung

Die befragten Insider berichten, dass der Markt für Unternehmensberatungen zur Zeit gesättigt ist. Die Wirtschaft verharrt weiter in der Konsolidierungsphase. Antizyklisches Verhalten ist kaum erkennbar. Auch im 2003 wird somit kein Wachstum im Management Consulting erwartet, eher ein weiterer Rückgang des Marktvolumens um 5 – 10 %.

Unternehmen stehen noch immer vor einem sehr grossen Kostendruck. Leider fehlt es an der Umsetzung neuer Ideen. Gefragt sind kurzfristig wirksame ROI-Steigerungen. Somit sind Produktivitätsverbesserungen ein Dauerthema. Hauptsächlich werden Projekte realisiert, um die IT-Komplexität besser zu meistern.

Fakten zur Unternehmensberatungs-Branche Schweiz 2002

Merkmale	1984	1994	2001	2002	Veränd. 01 – 02	Veränd. 84 – 02
· Marktvolumen Schweiz (= Honorarumsatz in Mio. CHF)	250	500	1200	1000	-17%	+300%
· Anzahl Unternehmensberater Schweiz	1500	2200	3200	3000	-6%	+100%
· Honorarumsatz der ASCO-Berater Total (in Mio. CHF)	40	125	430	360	-16%	+800%
· Von der ASCO vertretene Unternehmensberater	200	440	1200	1150	-4%	+475%
· Marktanteil der ASCO-Berater (in %)	16	25	36	36	0%	+125%

© ASCO 2003

Quelle: Wohlgemuth, A. C.

Erfahrung stark begehrt

Die Nachfrage nach erfahrenen Partnern und Senioren Consultants mit guten Branchenkenntnissen ist dominant. Zudem hält der Trend zur noch grösseren Umsetzungsorientierung an. Umsetzbare Lösungen sind gefragt (vgl. auch die Ergebnisse der allgemeinen CEO-Umfrage der ASCO, Seiten 6 und 7 dieser Broschüre). Der Kunde will «solution-consulting». Reine Konzept-Beratungen sind viel weniger «en vogue». Beratungsleistungen werden viel gezielter eingekauft. Der Akquiseaufwand der Beratungsfirmen steigt wegen den enormen Vorleistungen und vielen Präsentationen an «beauty contests». Intensiver wird über die Projektarchitektur nachgedacht, und beide Parteien planen systematisch die benötigten eigenen Ressourcen. Das Positive an dieser Entwicklung ist, dass dadurch viel weniger Enttäuschungen entstehen, weil im Gestaltungsprozess oft unrealistische Erwartungen korrigiert werden konnten.

Polarisierung zwingt Unternehmensberater zur klaren Positionierung

Grossprojekte für schlüsselfertige Applikationen im Bereich des «Operations Management» werden hauptsächlich die Branchenleader realisieren können. Hier ist der Generalunternehmer gefragt, die Beratungsfabrik. Solche Projekte stellen auch enorme Herausforderungen bezüglich der Preisgestaltung und der Finanzierung.

Andererseits wird direkte Lösungshilfe erwartet. Neben der Problemlösung gilt es die vielen talentierten Jungakademiker des Auftraggebers in die Projektarbeit zu integrieren. Um ein «learning by doing» zu ermöglichen. Dies steigert wiederum die Transferchancen und bewirkt hohe Projektzufriedenheit.

Der Markt für Management Consulting ist heute sehr professionell geworden. Die Mandate werden vorsichtig geplant und enger geführt. Dabei werden sehr gute Leistungen nach wie vor gut bezahlt. Bevorzugt werden dabei stark nutzenstiftende Programme, welche besser proportioniert und in entsprechende Teilprojekte aufgeteilt sind.

Schlagworte haben ausgelebt

Dies zeigt sich auch darin, dass es zur Zeit kein dominantes Modeword mehr gibt. Gefragt sind solide Beiträge zur Verbesserung der überbetrieblichen Zusammenarbeit (Supply Chain Management, Einkaufsbündelung) beziehungsweise zur Temposteigerung («real time»-Lösungen sowie «on demand»-Applikationen).

Diese Trends bedingen Veränderungen im Rollenverständnis mancher Beratungsfirma. Jetzt läuft die Branche selber durch einen Transformationsprozess.

Zusammenfassung von Dr. L. Fopp CMC auf Basis der Marktstudie von Dr. A. C. Wohlgemuth CMC (vgl. Impressum).

Die grössten Management Consulting-Firmen Schweiz 2002

Honorarumsatz 2002* (Mio. CHF)	Beratungsunternehmen 2002 (in alphabetischer Reihenfolge)
> 56	Accenture, IBM Business Consulting Services, McKinsey, The Boston Consulting Group
21 – 55	Arthur D. Little, Bain, BearingPoint, Deloitte Consulting, Roland Berger
9 – 20	ABB Schweiz AG Process & Business Consultants, Abegglen Management Partners, A.T. Kearney, BDO Visura Unternehmensberatung, Booz Allen & Hamilton, BSG, Cap Gemini E&Y, CSC Ploenzke, Helbling, ICME, IMG, KPMG Business Advisory Services, Mercer Management Consulting, Monitor, Mummert & Partner, MZSG
weitere grössere Management Consulting Firmen	APP, B&RSW, Comit, Convergence Consulting Group, Esprit, Hayek, Horvath, Inova, Input, Novo Business Consultants, Plaut Consulting, XMC Management Consultants AG, Zühlke

©ASCO 2003

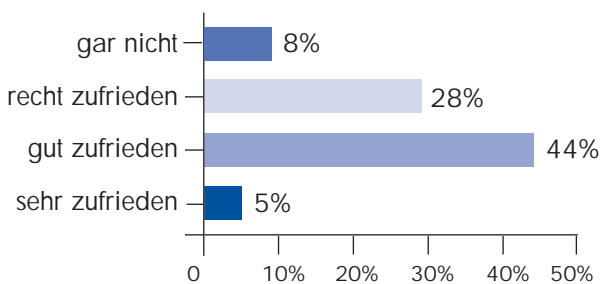
*Honorarumsatz im Bereich des «klassischen Management Consulting» der dem Standort Schweiz zurechenbar ist.

Quelle: Wohlgemuth, A. C.

ASCO CEO-Umfrage: Trotz sehr zufriedener Kunden rückläufiger Trend bei Beraterereinsatz

Obwohl eine von der ASCO durchgeführte Kundenumfrage bei 50 CEOs der Schweizer Wirtschaft zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Befragten mit den erhaltenen Beraterleistungen gut bis sehr zufrieden waren, setzt sich der rückläufige Trend bei Beraterereinsätzen weiter fort. Die Gründe sind sowohl konjunktureller (u. a. Investitionsstopp, genügend eigene Ressourcen) als auch struktureller Natur (u. a. neuestes Knowhow in den Unternehmen selbst vorhanden, eigene hervorragende Projektmanagementkapazität, Beratermüdigkeit).

Kundenzufriedenheit mit erhaltenem Managementberatungsleistungen



©ASCO 2003

Quelle: ASCO CEO-Umfrage 2003

Thementrends:

Die befragten CEOs sehen in den folgenden Beratungsschwerpunkten künftig wachsenden externen Unterstützungsbedarf:

- strategische Allianzen
- Corporate Governance, strategisches Controlling
- Vertriebsmanagement/CRM/Kundenbindung
- Innovationsmanagement
- Optimierung der Wertschöpfungskette
- Outsourcing, Supply chain
- Kostensenkung/Prozesskosten
- Human Resource- und Change Management

Als stagnierend oder gar rückläufig bewerteten die CEOs folgende Themengebiete:

- M&A-Aktivitäten
- Strategie- und Organisationsentwicklung
- Knowledge Management
- IT-Systeme und eBusiness

Branchentrends

Nach Einschätzung der befragten CEOs gibt es im Moment keine Branche mit stark wachsendem Beraterbedarf. In sich im Strukturwandel befindenden oder der Liberalisierung unterworfenen Branchen sehen die Befragten noch Wachstumsmöglichkeiten. Insbesondere im:

- Gesundheitswesen
- Handel
- Öffentliche Verwaltung
- Landwirtschaftssektor

Auf der andern Seite wird sich nach dem Urteil der Befragten der rückläufige Trend des Beraterereinsatzes in folgenden Branchen noch weiter akzentuieren:


- Finanzdienstleister (Banken, Versicherungen)
- Maschinen- und Anlagenbau
- Telekommunikation
- Energiewirtschaft

Beratungsthemen mit steigendem oder gleichbleibend hohem Bedarf



©ASCO 2003

Quelle: ASCO CEO-Umfrage 2003



Das Rollenbild des Beraters verändert sich
Gemäss der CEO-Umfrage geht der Trend weg
von stark analytisch geprägten Lösungserarbeitern
hin zu implementierungs-orientierten Moderatoren
und Coaches (Lösungsentwicklern).

Die 10 wichtigsten Anforderungen an Berater aus Kundensicht

(geordnet nach deren Wichtigkeit)

1. Problemlösungswissen
2. Projektmanagementerfahrung
3. Coach/Befähiger
4. Integrität
5. Authentizität
6. Pragmatismus und Umsetzungsorientierung
7. Einfühlungsvermögen
8. Hohe Sozialkompetenz
9. Funktionales Wissen
10. Branchenwissen

© ASCO 2003

Quelle: ASCO CEO-Umfrage 2003

Neben sachlichen Aspekten wie funktionales und Branchenwissen rücken somit immer mehr Aspekte der Sozialkompetenz in den Mittelpunkt. Der Berater wird vom Markt nicht mehr nur als scharfsinniger Analyst mit konzeptionellen Fähigkeiten, sondern vor allem als pragmatischer Coach und problemlösungsorientierter Befähiger nachgefragt.

Dies stellt höhere Anforderungen an die Berater, die innerhalb der CEO-Befragung oft mit dem Begriff «Erfahrung» umschrieben wurden. Damit gemeint ist neben Führungs- und Beratungserfahrung Pragmatismus in der Lösungsentwicklung, hohe Sozialkompetenz im Umgang mit den Kunden, ein klar strukturierter Wissenstransfer vom Berater auf die Kunden und ein hohes Einfühlvermögen, um umsetzbare Lösungen schnell zu erkennen und zu implementieren.

Erwartung des Marktes: Höhere Leistung zu tieferen Preisen

Wie diese ASCO-Umfrage zeigt, haben die Entscheidungsträger klare Vorstellungen darüber, was ein Beratereinsatz bringen soll:

- Schnelle Resultate über kurze Projektdauer,
- Konkrete Umsetzungsunterstützung soll ein höheres Tempo in der Implementierung gewährleisten
- Erfahrene Berater mit höherer Sozialkompetenz
- Individualität der Empfehlung und stark unternehmensbezogene Lösungen
- Hohe Qualität bei sinkenden Preisen

Die Anzahl der Befragten ist statistisch nicht signifikant genug, um fundierte wissenschaftliche Aussagen abzuleiten. Als Trendindikator und Stimmungsbild aber völlig ausreichend.

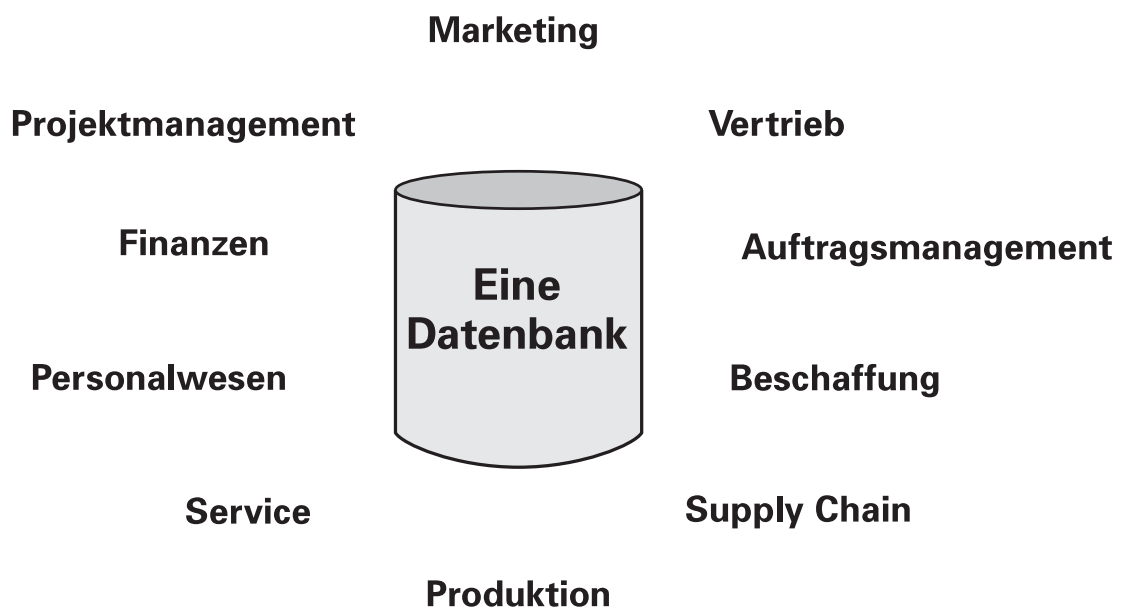
Interessanterweise decken sich die Aussagen der befragten CEOs mit den Erkenntnissen der Unternehmensberater aus der im letzten Herbst durchgeführten ASCO-Umfrage «Trends in der Unternehmensberatung».



Dr. Thomas Bergmann CMC
Managing Partner ICME Management Consultants
Vorstandsmitglied der ASCO

Die komplette ASCO-Studie ist gegen einen Unkostenbeitrag von Fr. 90.– (Mitglieder) bzw. Fr. 150.– (Nichtmitglieder) bei der ASCO erhältlich.

Komplett: E-Business Suite



Perfektes Zusammenspiel aller Anwendungen.

Alle Informationen an einem Ort.

ORACLE®

**oracle.com/ad
Tel. 0800 55 25 76**