



DER UNTERNEHMENSBERATUNGSMARKT IN DER SCHWEIZ

UNTERSUCHUNG IM AUFTRAG
DER JOBINDEX MEDIA AG

SCHLUSSBERICHT

 **Fachhochschule
Solothurn
Nordwestschweiz**
Technik-Wirtschaft-Soziales

IWS
Institut für interdisziplinäre
Wirtschafts- und Sozialforschung

APRIL 2002

Unternehmensberatungsmarkt Schlussbericht in der Schweiz

Inhalt

	Einführung
Thema 1:	Fachgebiete der Beratungsunternehmen
Thema 2:	Umsatz und Struktur des Beratungsmarktes
Thema 3:	Die Mitarbeitenden der Beratungsunternehmen
Thema 4:	Rekrutierung neuer Mitarbeitender
Thema 5:	Einarbeitung neuer Mitarbeitender
Thema 6:	Auswahlkriterien bei der Einstellung neuer Beraterinnen
Thema 7:	Akquisition von Kundinnen und Kunden
Thema 8:	Die Kunden der Beratungsunternehmen
Thema 9:	Die Beratungsmandate
Thema 10:	Die Tagessätze der Beratungsunternehmen
Thema 11:	Die Rolle der Beratenden im Beratungsprozess
Thema 12:	Das Bild der Beratenden von sich selbst
Thema 13:	Blick in die Zukunft
Fazit:	Wenig Transparenz auf dem Beratungsmarkt
Methodik:	Das Untersuchungsverfahren

Der Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz befindet sich in einem raschen Wachstum. Bei der Vielzahl der Beratungsunternehmen, die zur Zeit ihre Dienstleistungen anbieten, fällt es schwer, den Überblick zu behalten.

Um erstmals einen repräsentativen Überblick über die Struktur, den Umfang und die Ausrichtung des Beratungsmarktes zu gewinnen, hat die jobindex media AG das Institut für interdisziplinäre Wirtschafts- und Sozialforschung (IWS) mit einer Studie über den Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz beauftragt.

Im Herbst 2001 wurden dafür rund 3'000 Beratungsunternehmen in der Schweiz schriftlich befragt. Mehr als 500 haben geantwortet. Die Angaben der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter bilden die Grundlage dieser Studie.

Im Mittelpunkt der Untersuchung stehen folgende Fragen:

- ◆ Wer sind die Beratungsunternehmen in der Schweiz?
- ◆ In welchen Bereichen engagieren sie sich?
- ◆ Wie wählen und bilden sie ihre Mitarbeitenden aus?
- ◆ Wie kommen sie zu ihren Kundenunternehmen und wie wickeln sie ihre Mandate ab?
- ◆ Wie beurteilen sie den Beratungsmarkt und seine Zukunftsperspektiven?

Dank

Wir danken an dieser Stelle allen Beteiligten für ihren Beitrag zum Gelingen dieser Untersuchung. Insbesondere den Unternehmensvertreterinnen und -vertretern, die sich die Zeit für die Fragenbeantwortung nahmen.

Die Verfasser

Prof. Dr. Thomas M. Schwarb
Stephanie Greiwe M.A.
Dr. Ulrich Pekruhl

Fachgebiete der Thema 1 Beratungsunternehmen

Begriffsdefinition

Grundsätzlich wird in diesem Bericht von „fokussiert“ gesprochen, wenn mind. 75 % des Beratungsumsatzes in einer bestimmten Branche, Region, Grössenklasse erzielt werden. Ein Beratungsunternehmen, das beispielsweise 75 % seines Umsatzes mit der Beratung von Grossunternehmen erwirtschaftet, wird dementsprechend als auf Grossunternehmen fokussiertes Beratungsunternehmen bezeichnet.

Die einzelnen Unternehmen wurden den in der Clusteranalyse ermittelten Beratungsbereichen zugeordnet. Erzielt ein Unternehmen in einem der fünf Beratungsbereiche mindestens 75 % seines Beratungsumsatzes, so wird es diesem Beratungsbereich zugerechnet. Erwirtschaftet also ein Unternehmen im Bereich „Technikbezogene Beratung“ 75 % oder mehr seines Umsatzes, wird es diesem Beratungsbereich zugeordnet und in den nachfolgenden Analysen als „Beratungsunternehmen mit Fokus technikbezogener Beratung“ bezeichnet. Erzielt ein Unternehmen in keinem der fünf Beratungsbereiche einen Gesamtumsatz von 75 %, so wird es als Unternehmen ohne Beratungsfokus bezeichnet.

Die Unternehmen wurden gefragt, in welchen Fachgebieten sie Beratungsdienstleistungen anbieten. Vorgegeben waren 21 Antwortkategorien von Rechtsberatung über Coaching bis Beratung in Design und Gestaltung. Die Antwortkategorien wurden aus früheren Studien und aus in- und ausländischen Beratungsverzeichnissen generiert.

Um die verschiedenen Fachgebiete zu sinnvollen und interpretierbaren Gruppen zusammenzufügen, wurden die Daten einer Clusteranalyse unterzogen. Dabei wurden die Variablen (in diesem Fall die einzelnen Beratungsfachgebiete) empirisch zu Clustern (d.h. zu weitgehend homogenen Gruppen mit ähnlichen Merkmalen) zusammengeführt. In diesem Fall beispielsweise wurden im ersten Analyseschritt die Fachgebiete Rechtsberatung und Steuerberatung zu einer Gruppe verschmolzen, da diese Fachgebiete die geringste Unähnlichkeit aufweisen.

Im Vergleich zu der in der Praxis häufig angewandten Methode, willkürlich oder meistens auf Basis der eigenen Erfahrung Gruppen von vermeintlich verwandten Beratungsfachgebieten zu bilden, bietet diese Methode den Vorteil, dass sie empirisch abgestützt ist. Das heisst im vorliegenden Beispiel: Bietet ein Unternehmen Beratung im Bereich Marketing an, führt es häufig auch Mandate im Bereich Unternehmensführung- und Managementberatung, in der Regel aber nicht im Bereich Personalberatung an.

Bei der Clusteranalyse haben sich folgende zusammengehörige Gruppen herausgebildet. Die fünf Gruppen wurden mit Bezeichnungen versehen, welche die Gruppe möglichst gut charakterisieren.

Management-Beratung

- Unternehmensführung- und Managementberatung
- Marketingberatung
- Organisationsberatung

Personalbezogene Beratung

- Personalvermittlung
- Personal- und Personalmanagementberatung
- Coaching und Mediation
- Kommunikationsberatung
- Entlohnungsberatung
- Psychologische Beratung oder Gesundheits- und Lebensberatung

Technikbezogene Beratung

- Informatikberatung
- Technik- oder Technologieberatung
- Logistikberatung
- Bauberatung
- Politikberatung
- Beratung in Design und Gestaltung

Beratung in Recht und Finanzen

- Finanz- und Rechnungswesenberatung
- Beratung bei Prüfungstätigkeiten
- Steuerberatung
- Rechtsberatung

Sonstige Beratung

- Beratung in anderen Bereichen
- ◆ Ökologieberatung.

Umsatz und Struktur des Beratungsmarktes

Am meisten Umsatz mit Management-Beratung

Betrachtet man die einzelnen Beratungsbereiche und untersucht man, welches Volumen die Bereiche am gesamten Beratungsumsatz in der Schweiz aufweisen, so ergibt sich folgendes Bild: Management-Beratung liegt in der Schweiz eindeutig an erster Stelle.

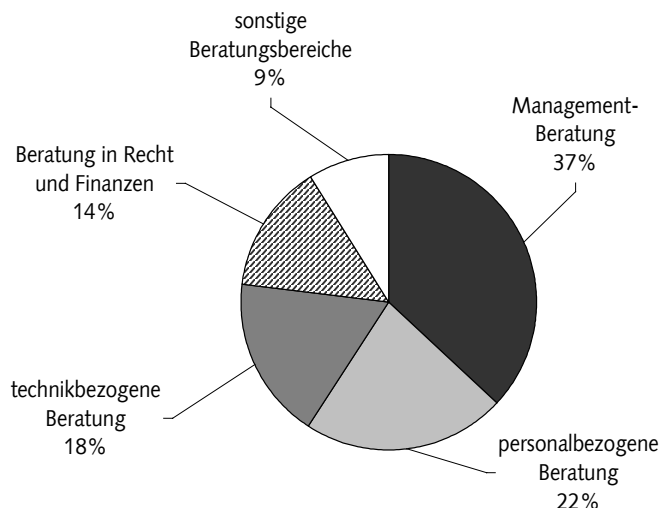
37 % des Umsatzes von schweizerischen Beratungsunternehmen werden im Bereich Management-Beratung erzielt, also in der klassischen Unternehmensberatung. An zweiter Stelle folgt die personalbezogene Beratung, auf die rund 22 % des Beratungsmarktvolumens entfallen. Mit einem Anteil von immerhin noch 18 % am Gesamtumsatz liegt die technikbezogene Beratung an dritter Stelle.

Zur Höhe des Umsatzes liegen Angaben von insgesamt 314 Beratungsunternehmen vor; sie erzielten im Jahr 2000 zusammen einen Umsatz von rund 400 Millionen Franken. Pro Vollzeitstelle wurde ein durchschnittlicher Umsatz von rund 260'000 Franken erwirtschaftet. Dabei ist der Umsatz je Vollzeitstelle

bei kleinen Unternehmen genauso hoch wie bei grösseren Unternehmen. Wenn man jedoch den Umsatz pro Berater/in betrachtet, werden Unterschiede zwischen den Grössenklassen deutlich. Bei Unternehmen mit zehn oder mehr Mitarbeitenden ist der Umsatz pro Berater/in signifikant höher als bei kleineren Unternehmen. Grössere Unternehmen erzielen zwar einer höheren Umsatz pro Berater/in; bei ihnen ist jedoch der Anteil des Administrationspersonals grösser als bei kleinen Unternehmen; deshalb ist der Umsatz pro Vollzeitstelle genauso hoch wie bei kleineren Unternehmen.

Eine Hochrechnung des Gesamtumsatzes aller Beratungsunternehmen in der Schweiz wird dadurch erschwert, dass zur Gesamtzahl der Beratungsunternehmen in der Schweiz sehr widersprüchliche Angaben vorliegen. So sind im Unternehmensregister des Bundesamtes für Statistik fast 23'000 Unternehmen verzeichnet, die den Bereich Unternehmensberatung als ihre Haupt-

Anteil der Beratungsbereiche am gesamten Beratungsumsatz



Hälfte der Unternehmen nach 1995 gegründet

branche angeben. Beim kommerziellen Adressanbieter Schober, dessen Adressen für diese Befragung verwendet wurden, sind 5'125 Beratungsunternehmen verzeichnet.

Die Schweizerische Vereinigung der Unternehmensberater ASCO beziffert die Zahl der Unternehmensberatungen im Jahr 2000 auf rund 3'000 – jedoch beschränkt sie sich auf die „klassische Unternehmensberatung“ (Wohlgemuth 2001: 131). Und laut der Adressdatenbank von Orell Füssli gibt es in der Schweiz rund 9'000 Unternehmen, welche sich auf Unternehmensberatung spezialisiert haben. Das unterstreicht: Die Marktgrösse ist immer auch eine Definitionsfrage. Mit einer erweiterten Definition von „Unternehmensberatung“ erhöht sich auch die Zahl der Beratungsunternehmen. Dies dürfte auch bei den Zahlenangaben des Bundesamtes für Statistik der Fall sein.

In dieser Untersuchung wurden für die Hochrechnung des Gesamtumsatzes der Beratungsunternehmen in der Schweiz die Angaben des für die Befragung verwendeten Adressanbieters verwendet (5'125 Adressen). Dessen Angaben zur Zahl der Beratungsunternehmen machen auch im internationalen Vergleich Sinn. Demnach betrug der Gesamtumsatz der schweizerischen

Beratungsunternehmen im Jahr 2000 rund 6.5 Milliarden Franken. Rund 2.4 Milliarden entfallen auf die Management-Beratung; mit personalbezogener Beratung wurden im Jahr 2000 etwa 1.4 Milliarden Franken erzielt. Technikbezogene Beratungsunternehmen erwirtschafteten einen Umsatz von etwa 1.2 Milliarden Franken.

Insgesamt hatten die Beratungsunternehmen im Jahr 2001 47'000 Angestellte, wovon rund 25'000 Beratende waren. Die Angestelltenzahl der Beratungsunternehmen ist in den letzten drei Jahren deutlich gestiegen. Zwischen 1999 und 2001 erhöhte sie sich um rund 25 %.

Auch eine Zunahme der Anzahl Beratungsunternehmen ist festzustellen. Mehr als die Hälfte der befragten Beratungsunternehmen wurde nach 1995 gegründet. Die grösste Zunahme bei der Zahl der Beratungsunternehmen gab es in den Jahren 1998 und 1999.

Überblick über den Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz

Zahl der Angestellten 2001	47'000
Zahl der fest angestellten Beratenden 2001	25'000
Gesamtumsatz in Milliarden Franken 2000	6.5
Durchschnittl. Umsatzvolumen pro Mandat	100'500

Die Mitarbeitenden

Thema 3

der Beratungsunternehmen

Die meisten Beratenden kommen mit Berufserfahrung zum Beratungsunternehmen

Der Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz wird von einer Vielzahl von Kleinst-Beratungsunternehmen dominiert. Die Hälfte aller Beratungsunternehmen hat lediglich zwei oder weniger Mitarbeitende. Ein-Mann- bzw. Ein-Frau-Unternehmen sind stark verbreitet. Nur zehn Prozent der Beratungsunternehmen in der Schweiz beschäftigen mehr als 10 Mitarbeitende.

Im Durchschnitt haben die Beratungsunternehmen einen Anteil von rund 33 % Administrations-Mitarbeitenden. Der Anteil wächst jedoch mit der Grösse des Beratungsunternehmens. Kleine Beratungsunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden haben einen Anteil von rund 30 % Administrations-Mitarbeitenden, Unternehmen mit 100 oder mehr Mitarbeitenden haben einen Anteil von 40 %. Beratende aus kleinen Unternehmen übernehmen also häufiger selbst administrative Aufgaben wie Projektverwaltung, Offertstellung etc. als Beratende aus grösseren Unternehmen. Die Geschlechterverteilung ist wie in anderen Sektoren stark verzerrt: Der Anteil der Frauen beträgt in der Administration 78 %, dagegen sind nur 19 % der Beratenden Frauen.

Die grosse Mehrheit der Beratenden ist beim Unternehmen fest angestellt. Im Mittel sind nur bei etwa 23 % der Unternehmen die Beratenden mehrheitlich nicht dort angestellt. Je nach Beratungsfokus schwankt dieser Anteil aber stark. Bei technikbezogener Beratung und besonders bei Beratung in Recht und Finanzen ist der Anteil externer Beratender geringer, bei Management- und besonders bei personalbezogener

Beratung ist er höher als bei den anderen Beratungsunternehmen.

Das Ausbildungsniveau der Beratenden ist überdurchschnittlich hoch. Rund die Hälfte der Beratenden verfügt über einen Universitätsabschluss, ein Drittel über einen Fachhochschul- oder äquivalenten Abschluss (HWV/HTL etc.) und knapp 20 % über ein eidg. Diplom oder einen eidg. Fachausweis. Nur gerade etwa 1 % besitzen lediglich einen Berufsabschluss. Das Ausbildungsniveau ist umso höher, je höher die hierarchische Stufe der Beratenden ist. Die Mitarbeitenden stossen in der Regel mit Berufserfahrung zu einem Beratungsunternehmen. Nur 8 % der Mitarbeitenden sind direkt nach der Ausbildung in das Beratungsunternehmen eingetreten. Hingegen haben 34 % der Beratenden bereits vorher in einem anderen Beratungsunternehmen gearbeitet.

Obwohl grössere Beratungsunternehmen über ein grösseres Mitarbeitenden-Potenzial verfügen, konzentrieren sie sich häufiger als kleinere Beratungsunternehmen auf nur ein Fachgebiet. Das Ausbildungsniveau der Mitarbeitenden fällt umso höher aus, je stärker sich ein Beratungsunternehmen auf ein Beratungsfachgebiet fokussiert. Grundsätzlich sind zwei Gruppen von Beratungsunternehmen zu unterscheiden: Auf der einen Seite gibt es Beratungsunternehmen, welche spezifisches Know-how mit hoch ausgebildeten Mitarbeitenden anbieten, und auf der anderen Seite die Beratungsunternehmen, die eine All-roundberatung mit weniger qualifizierten Mitarbeitenden anbieten.

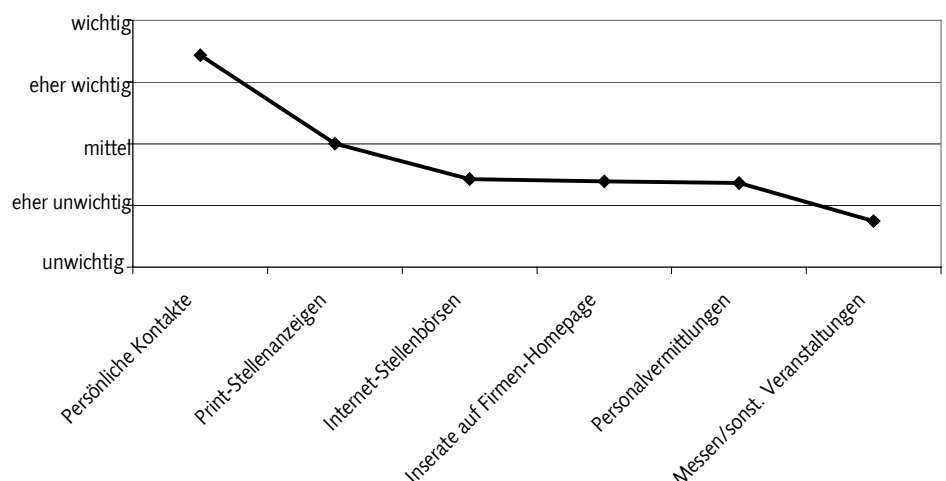
Rekrutierung neuer Mitarbeitender

Persönliche Kontakte
sind am wichtigsten

Die Beratungsunternehmen setzen bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden auf persönliche Kontakte. Befragt nach der Wichtigkeit von Rekrutierungskanälen, nennen die befragten Beratungsunternehmen persönliche Kontakte an erster Stelle; an zweiter Stelle steht das klassische Stelleninserat in Zeitungen und Zeitschriften. Alle anderen Kanäle sind deutlich weniger wichtig – so zum Beispiel auch Internetstellenbörsen. Dabei ist auffällig, dass sich die Rekrutierungskanäle nicht zwischen den Unternehmen der verschiedenen Grössenklassen unterscheiden. Grössere Unternehmen betrachten beispielsweise Personalvermittlungen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeitender ebenso als eher unwichtig wie kleinere Unternehmen.

Für Unternehmen mit dem Fokus personalbezogener Beratung und auch für Unternehmen mit dem Fokus technikbezogene Beratung sind Inserate auf der Firmenhomepage und Internetstellenbörsen wichtiger als für die Beratungsunternehmen der anderen Fachgebiete – dieser Unterschied ist statistisch signifikant. Und Unternehmen mit Beratungsfokus Recht und Finanzen setzen stärker auf Print-Stellenanzeigen als der Rest der Beratungsunternehmen.

Bedeutung von Rekrutierungskanälen bei der Personalgewinnung



Einarbeitung neuer Mitarbeitender

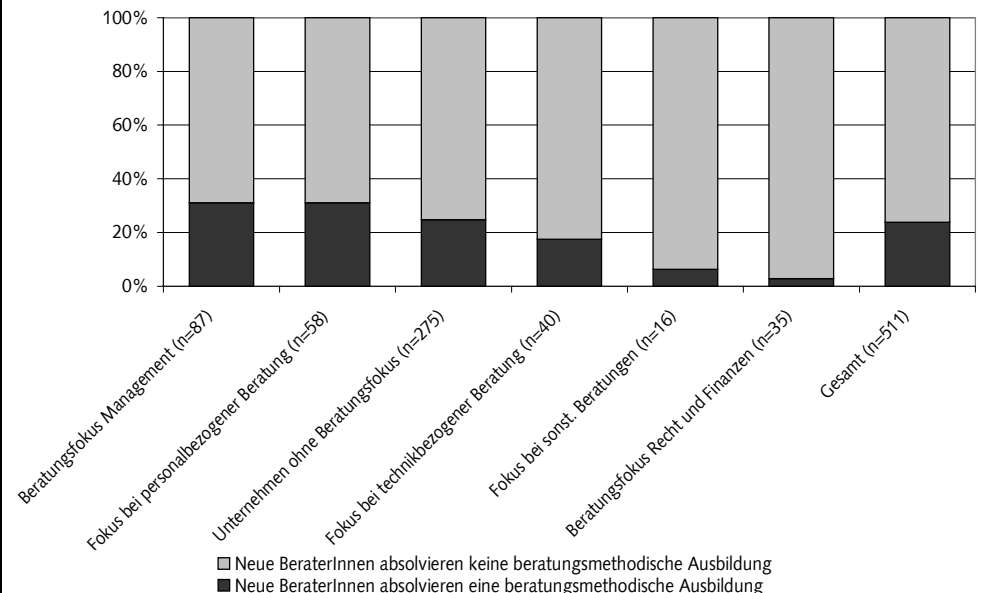
Nur wenige haben eine
beratungsmethodische
Ausbildung

Neben der fachlichen Qualifikation ist es noch wesentlich zu wissen, inwieweit die Mitarbeitenden gelernt haben, ihr Fachwissen den Kundenunternehmen adäquat nahe zu bringen, inwieweit sie also über die notwendige Beratungsmethodenkompetenz verfügen. Für neue Mitarbeitende sehen knapp 60 % der Beratungsunternehmen eine On-the-Job-Einarbeitung vor. Nur bei rund 15 % der Beratungsunternehmen gibt es ein spezielles Einarbeitungsprogramm für neue Beratende.

Bei gut 20 % der Unternehmen erhalten neue Beratende eine beratungsmethodische Ausbildung. Bezogen auf den Beratungsfokus ist dieser Anteil bei der Management- und bei personalbezogener Beratung überdurchschnittlich hoch. Hier absolvieren bei jeweils über 30 % der Beratungsunternehmen neue Mitarbeitenden eine beratungsmethodische Ausbildung.

Hingegen liegt der Anteil der Unternehmen, die ihre neuen Mitarbeitenden beratungsmethodisch ausbilden, bei technikbezogener Beratung sowie Beratung in Recht und Finanzen unter dem Durchschnitt. Bei den letztgenannten Bereichen handelt es sich in den Augen der Beratungsunternehmen eher um fachbezogene Expertendienste, die offenbar weniger Beratungsmethodik bedürfen. Gleichzeitig geben rund 47 % der Unternehmen an, dass alle oder die Mehrheit der Beratenden über eine spezifische Beratungsausbildung verfügen.

Anteil der Unternehmen mit beratungsmethodischer Ausbildung



Auswahlkriterien bei der Thema 6 Einstellung neuer Beratender

Fachkompetenz
steht an erster,
Methodenkompetenz
an letzter Stelle

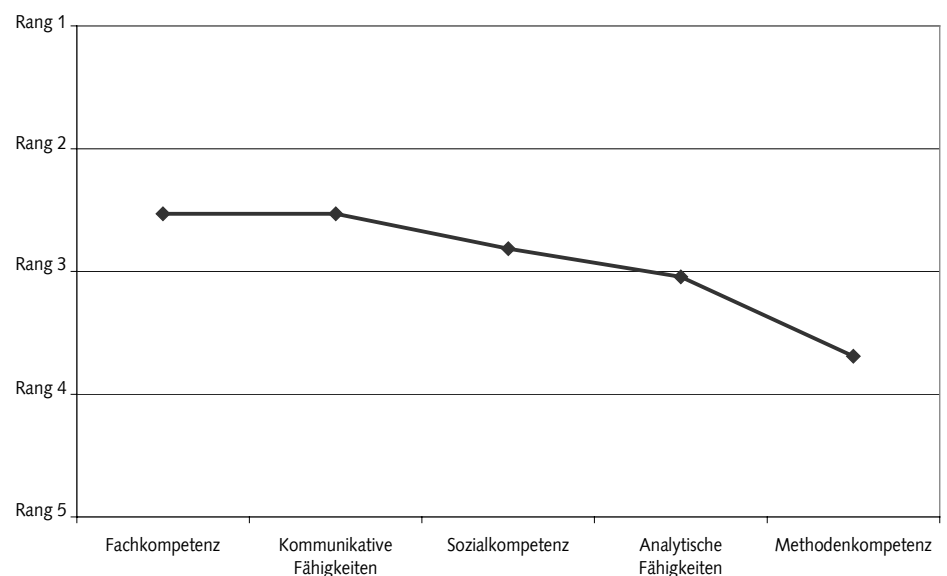
Die Unternehmen wurden auch gefragt, wie wichtig verschiedene Kompetenzen bei der Auswahl von neuen Mitarbeitenden sind. Demnach steht bei der Personalauswahl Fachkompetenz an erster und Methodenkompetenz an letzter Stelle. Dazwischen rangieren in folgender Reihenfolge die kommunikativen Fähigkeiten, danach die Sozialkompetenz und die analytischen Fähigkeiten von neuen Mitarbeitenden.

Allerdings gibt es hinsichtlich der Anforderungen an neue Mitarbeitende Unterschiede zwischen den verschiedenen Beratungsfachgebieten. So spielt die Fachkompetenz bei technikbezogenen Beratungsunternehmen eine statistisch signifikant wichtigere Rolle als bei Unternehmen mit Beratungsfokus Management.

Ebenso ist Sozialkompetenz für Unternehmen mit Fokus personalbezogener Beratung statistisch signifikant wichtiger als für Unternehmen aus dem Bereich Management. Die hingegen achten bei der Auswahl neuer Mitarbeitender stärker auf analytische Fähigkeiten.

Berücksichtigt man den Umstand, dass ein Unternehmen gerade dann Beratungsdienste in Anspruch nimmt, wenn es um eine wichtige Fragestellung geht, die es nicht selbst lösen kann, dann überrascht es ein wenig, dass die Beratungsunternehmen der Beratungs- und auch Methodenkompetenz der Mitarbeitenden vergleichsweise wenig Bedeutung zumessen.

Durchschnittlicher Rang bei den Auswahlkriterien neuer Beratender



Akquisition von Kundinnen und Kunden

Inserate spielen nur eine geringe Rolle

Bei der Akquisition von neuen Kundinnen und Kunden steht ganz dominant die Empfehlung von bisherigen Kunden, also die Mund-zu-Mund-Propaganda, im Vordergrund. Als zweitbesten Weg wird die aktive Ansprache von potenziellen Kunden gesehen. Daneben werden Veröffentlichungen in Büchern und Fachzeitschriften auch noch als mittel-mässig wichtig betrachtet.

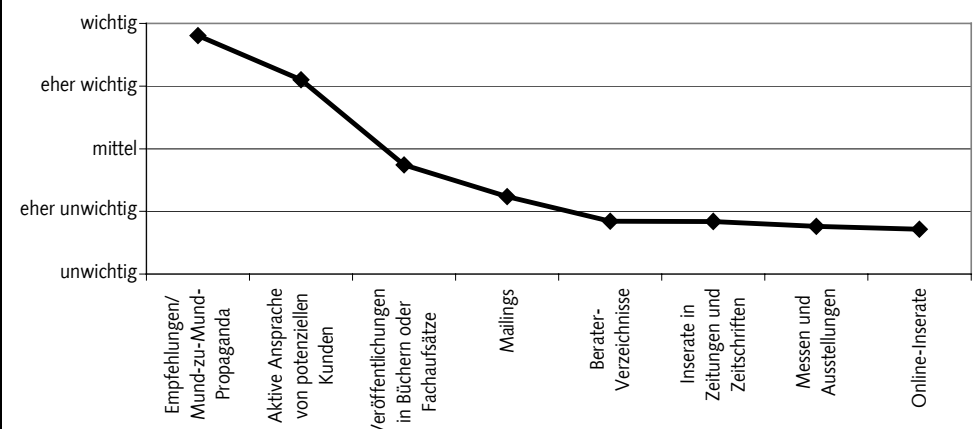
Alle anderen Kommunikationskanäle fallen dagegen deutlich ab. Mailings, Beratungs-Verzeichnisse, Inserate, Messen und Ausstellungen sowie Online-Inserate werden als unwichtiger bei der Gewinnung neuer Kundinnen und Kunden eingeschätzt.

Die Beratungsunternehmen wurden auch gebeten, die Wichtigkeiten der Aspekte „Eigene Bekanntheit“, „Qualitätslabels“, „Verbandsmitgliedschaften“ und „Räumliche Nähe“ bei der Kundenakquisition einzuschätzen. Für die Akquisition wird vor allem die eigene Bekanntheit als wichtig betrachtet. An zweiter Stelle rangieren Qualitätslabels und als deutlich weniger wichtig

werden die räumliche Nähe und Verbandsmitgliedschaften eingeschätzt. Dass Qualitätslabels für die Akquisition noch als wichtig betrachtet werden, erstaunt. Wird an anderer Stelle der Befragung doch eine mögliche Zertifizierungspflicht für Beratungsunternehmen klar abgelehnt. Offensichtlich setzen Beratungsmandate grosses Vertrauen und eine persönliche Beziehung zwischen Auftraggebenden und Beratern voraus. Dementsprechend machen unpersönliche Kommunikationswege aus Sicht der Beratungsunternehmen wenig Sinn. Insgesamt sind denn auch nur rund 40 % der Beratungsunternehmen in der Schweiz in Beraterverzeichnissen vertreten.

Vor allem Unternehmen mit personalbezogener Beratung und Unternehmen mit Beratungsfokus Recht und Finanzen setzen auf Verzeichnisse, während Unternehmen mit technikbezogener Beratung und Unternehmen mit Fokus Management-Beratung unterdurchschnittlich in Beratungsverzeichnissen vertreten sind.

Bedeutung von Kommunikationswegen bei der Kundenakquisition



Grössere Beratungsunternehmen setzen auf Beraterverzeichnisse

Unternehmen mit zehn oder mehr Mitarbeitenden setzen häufiger auf Berater-Verzeichnisse als Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden. Während bei den grösseren Unternehmen fast 60 % in Berater-Verzeichnissen vertreten sind, fällt dieser Anteil bei den kleineren Unternehmen mit 36 % deutlich niedriger aus.

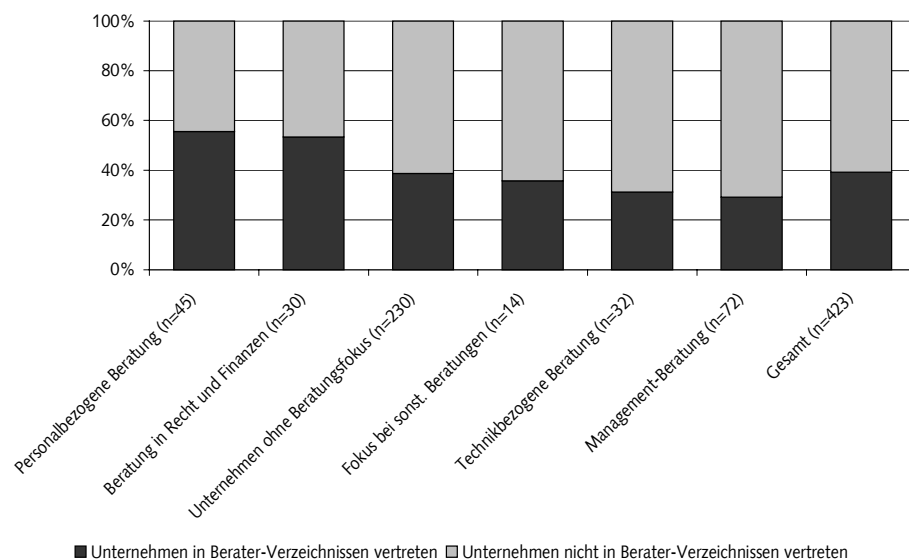
Rund zwei Drittel der Unternehmen, welche in Berater-Verzeichnissen vertreten sind, machen auch Angaben zur Art des Verzeichnisses. Die Angaben reichen von den Gelben Seiten bis zu den Verzeichnissen der Treuhandkammer.

Am meisten Beratungsunternehmen (14) geben die vom Fachverlag Job-Index herausgegebenen PSP- bzw. PSW-Directories an, die u.a. Porträts von Schweizer Personaldienstleistungsunternehmen bzw. Wirtschafts- und Unternehmensberatungen enthalten. Sieben Beratungsunternehmen nennen die ASCO (Schweizerische Vereinigung

der Unternehmensberater) als Ort der Verzeichnung. Weitere sieben Unternehmen sind nach eigenen Angaben in Verzeichnissen der Treuhandkammer vertreten, und weitere sechs in „Kompass“.

Die Unternehmen wurden auch zur Offertstellung befragt. Die Beratungsbedürfnisse der Kundschaft sind oft recht komplex und die Offertstellung ist für die Beratungsunternehmen nicht selten aufwändig. Es wäre daher zu rechtfertigen, auch den Offertaufwand, wie es beispielsweise für die Reparatur von Haushaltsapparaten längst üblich ist, in Rechnung zu stellen. Es geben jedoch lediglich 7 % der Unternehmen an, den Offertaufwand zu verrechnen. Dabei investieren die Unternehmen durchschnittlich zwei Arbeitstage in die Offertstellung. Vom Erstkontakt bis zur Auftragserteilung vergehen im Mittel drei Monate.

Vertretung in Berater-Verzeichnissen nach Beratungsfokus



Thema 8

Die Kunden der Beratungsunternehmen

Die Industrie ist wichtigste Kundin

Die Beratungsunternehmen in der Schweiz sind auf den schweizerischen Markt fokussiert: 97 % der Unternehmen beraten Kunden in der Schweiz. Jedoch beraten immerhin über 40 % auch noch Kunden im übrigen deutschsprachigen Europa. Rund 20 % haben darüber hinaus Kunden im übrigen Europa und je rund 5 % beraten zudem Kunden in Nordamerika und in anderen Weltregionen.

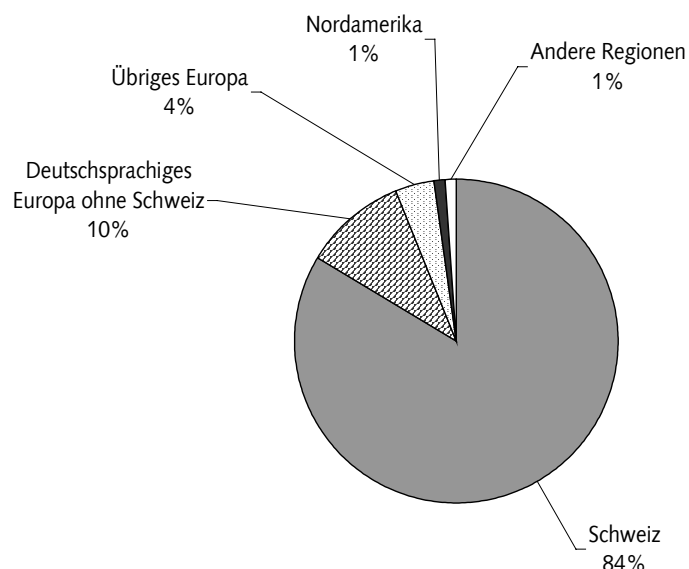
Die Unternehmen mit dem Fokus Recht und Finanzen und personalbezogener Beratung sind deutlich unterdurchschnittlich für ausländische Kunden tätig. Umgekehrt sind die Unternehmen mit dem Fokus Management- und technikbezogener Beratung überdurchschnittlich stark im Ausland aktiv.

Insgesamt erwirtschaften die schweizerischen Beratungsunternehmen rund 84 % ihres gesamten Umsatzes in der Schweiz. Immerhin entfallen zehn Prozent des Gesamtumsatzes auf das übrige deutschsprachige Europa.

Der Anteil der übrigen Regionen am Umsatz der in der Schweiz ansässigen Beratungsunternehmen ist dagegen vergleichsweise gering.

Die wichtigste Kundenbranche für die Beratungsunternehmen ist die Industrie. Unternehmen mit dem Fokus Managementberatung machen fast die Hälfte des Umsatzes bei Industrie-Kunden. Bei denjenigen Unternehmen mit dem Fokus technikbezogener Beratung macht der Anteil der Industrie-Kunden noch 45 % aus. Bei den Unternehmen mit dem Fokus Recht und Finanzen und personalbezogener Beratung bilden private Dienstleister mit 45 % und 40 % die Hauptkundschaft.

Umsatz der schweizerischen Beratungsunternehmen nach Region

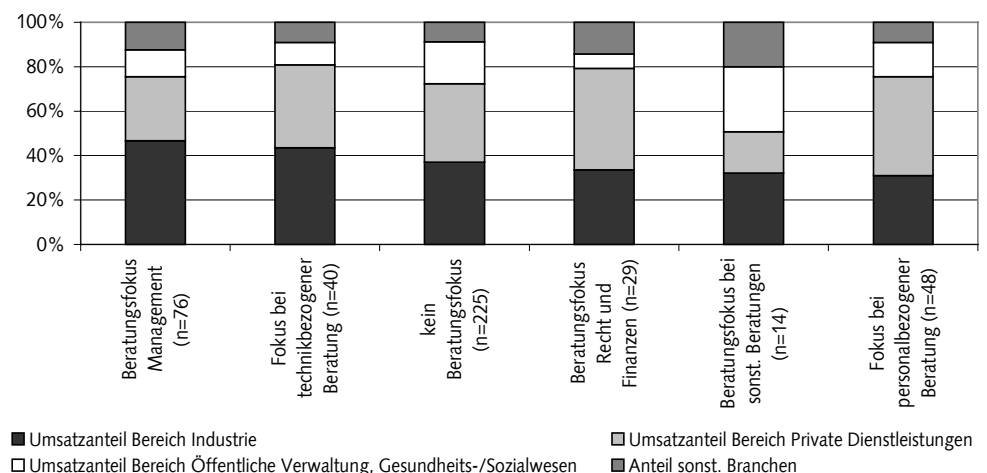


Finanz- und Rechtsberatung vor allem bei kleinen Unternehmen

Bezüglich Grösse der Kunden haben vor allem die Unternehmen mit dem Beratungsfokus Recht und Finanzen eine besondere Kundenstruktur: Über 80 % ihrer Kunden sind kleinere Unternehmen, während bei allen anderen Beratungsunternehmen der Anteil der Kleinunternehmen-Kunden rund 30 % beträgt. Ausgenommen sind die technikbezogenen Beratungsunternehmen, welche mit 15 % einen noch tieferen Anteil an Kleinunternehmen-Kunden haben.

Die restlichen Umsatzanteile verteilen sich grob etwa gleichmässig auf die Kundschaft Gross- und Mittelgrossunternehmen. Lediglich die Unternehmen mit dem Beratungsfokus Recht und Finanzen haben praktisch keine Grossunternehmen als Kunden. Offenbar decken grosse Unternehmen ihre diesbezüglichen Bedürfnisse mit eigenen Mitarbeitenden ab.

Branchenausrichtung der Beratungsunternehmen



Thema 9

Die Beratungsmandate

Durchschnittlicher Umsatz
100'500 Franken
pro Mandat

Die Beratungsunternehmen wurden gebeten, den Anteil der Stammkunden an allen Kunden zu beziffern. Die Kundinnen und Kunden setzen demnach auf längerfristige Beratungsbeziehungen: Der Anteil der Stammkunden bei den Beratungsunternehmen ist mit durchschnittlich 63 % recht hoch. Der Stammkundenanteil unterscheidet sich auch nicht, wenn man Unternehmen aus verschiedenen Grössenklassen betrachtet. Jedoch sind die Kundenbeziehungen bei den Unternehmen mit Beratungsfokus Recht und Finanzen enger als bei den übrigen Beratungsunternehmen. Bei ersteren fällt der Stammkundenanteil mit 83 % signifikant höher aus.

Durchschnittlich führen die Beratungsunternehmen 38 Beratungsmandate im Jahr durch. Dabei gibt es natürlich deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Grössenklassen der Beratungsunternehmen. So wickeln Unternehmen mit fünf oder weniger Mitarbeitenden durchschnittlich 16 Mandate pro Jahr ab.

Die Mandate dauern im Durchschnitt etwa zehn Monate; ein Drittel der Mandate ist bereits nach vier Monaten beendet, bei zehn Prozent der Unternehmen dauern die Mandate im Mittel 20 Monate oder länger. Dabei sind die Projekte bei Unternehmen mit Fokus personalbezogener Beratung mit einer Dauer von durchschnittlich sechs Monaten deutlich kürzer als bei Unternehmen mit technikbezogener Beratung, wo die Mandate im Mittel etwa 13 Monate dauern. Bei grösseren Beratungsunternehmen dauern die Projekte

hingegen im Mittel genauso lange wie bei kleineren Beratungsunternehmen.

In der Regel sind ein bis zwei Mitarbeitende des Beratungsunternehmens an den Mandaten beteiligt. Zwischen den einzelnen Beratungsgebieten ist kein Unterschied hinsichtlich der Zahl der involvierten internen Projektmitarbeitenden festzustellen. Jedoch steigt die Zahl der internen Projektmitarbeitenden mit der Grösse des Unternehmens an. Betrachtet man die Zahl der von Kundenseite Involvierten (Gesamtmittel 6 Personen), so gibt es deutliche Unterschiede zwischen den Beratungsbereichen. So sind bei Unternehmen mit dem Fokus bei personalbezogener Beratung im Mittel lediglich 1.7 Mitarbeitende des Kunden am Mandat beteiligt, während es bei Unternehmen mit dem Fokus bei Management-Beratung mit durchschnittlich 8.4 beteiligten Mitarbeitenden des Kunden deutlich mehr sind. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant.

Das durchschnittliche Umsatzvolumen pro Mandat beträgt rund 100'500 Franken. Bezüglich der Höhe des Umsatzvolumens ist kein statistisch signifikanter Unterschied zwischen den verschiedenen Beratungsfachgebieten festzustellen. Dagegen hat die Unternehmensgrösse einen deutlichen Einfluss auf das Umsatzvolumen. Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden erzielen im Mittel rund 75'000 Franken je Mandat; Unternehmen mit zehn oder mehr Mitarbeitenden mit 170'000 mehr als das Doppelte. Das höhere Umsatzvolumen bei grösseren Unternehmen ist durch die

Keine Probleme mit den Kundinnen und Kunden

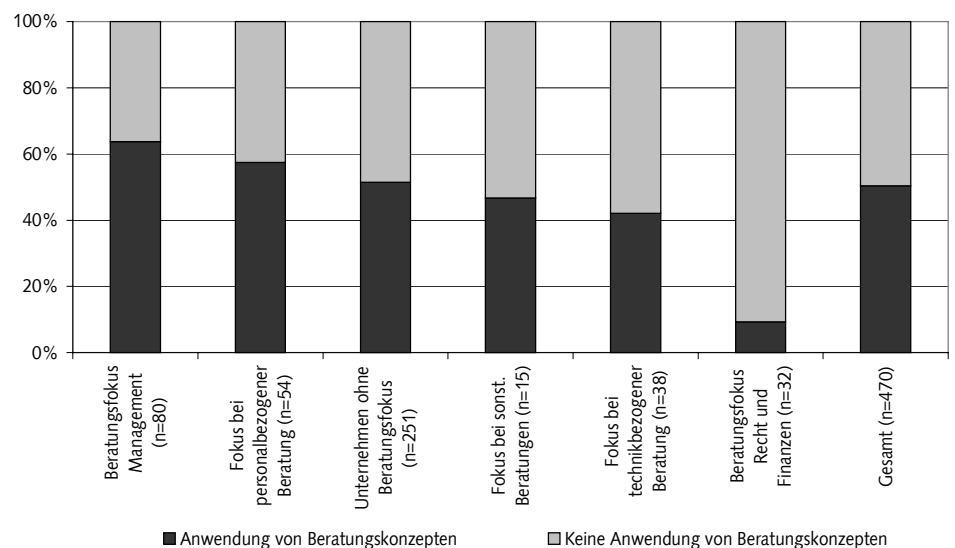
grössere Zahl von Beratenden zu erklären, die an den Mandaten beteiligt ist.

Die Hälfte der Beratungsunternehmen wendet spezielle Beratungsmethoden an. Wobei dieser Anteil bei auf Klein-Unternehmen fokussierten Beratungsunternehmen nur rund 30 % und bei den auf Mittel- und Gross-Kunden-Unternehmen fokussierten Beratungsunternehmen 60 % beträgt. Am häufigsten wenden Beratungsunternehmen mit dem Fokus Managementberatung spezielle Beratungsmethoden an – hier liegt der Anteil bei 64 %. Auf der anderen Seite wenden weniger als 10 % der Unternehmen mit dem Beratungsfokus Recht und Finanzen spezielle Beratungsmethoden an. Dies zeigt einmal mehr, dass es sich dabei vor allem um eine Fachberatung mit vergleichsweise wenig Interdependenzen handelt.

In der Regel werden die Beratungsmandate von den Beratungsunternehmen allein abgewickelt. Nur ein Viertel der Beratungsunternehmen arbeitet nach eigenen Angaben häufig mit anderen Beratungsunternehmen zusammen, gut 40 % tun dies manchmal, ein Viertel selten und weniger als 10 % nie.

Die Zusammenarbeit der Beratungsmitarbeitenden mit den Kundenmitarbeitenden wird als sehr problemlos beurteilt. Über 90 % der Beratungsunternehmen sagen, dass die Mitarbeitenden der Kunden freundlich und kooperativ reagieren. Nur 10 % erleben sie als distanziert und weniger als 1 % als feindlich. Für eine differenzierte Beurteilung wäre natürlich die Sichtweise der Mitarbeitenden der Kunden auch noch zu erheben.

Anwendung von Beratungskonzepten



Die Tagessätze

Thema 10

der Beratungsunternehmen

Inhaber/innen verlangen
2'100 Franken am Tag

Die Tagessätze für Inhaber/innen und Mitglieder der Unternehmensleitung betragen im Mittel 2'100 Franken. Seniors/Projektleiter/innen verlangen im Durchschnitt 1'900 Franken und Juniors etwa 1'400 Franken. Die Tagessätze für Administrationsmitarbeitende fallen mit durchschnittlich etwa 1'040 Franken deutlich tiefer aus. Damit liegen die Tagessätze der Beratungsunternehmen in der Schweiz unter den von der ASCO (der Schweizerischen Vereinigung der Unternehmensberater) empfohlenen Tagessätzen, die beispielsweise für Senior Consultants einen Tagesansatz von 2'000 bis 3'000 Franken vorschlagen.

Dabei gibt es bezüglich der Tagessätze Unterschiede zwischen Unternehmen aus verschiedenen Bereichen. Tagessätze von Inhabern, Seniors und Juniors sind bei Beratungsunternehmen, die auf kleine Unternehmen fokussiert sind, tiefer als bei solchen, die auf grosse Unternehmen ausgerichtet sind.

Während der Median (Zentralwert; der Wert, der die untersten 50 % einer Rangfolge von den oberen 50 % trennt) für Tagessätze des Inhabers bei

den Beratungsunternehmen, die auf kleine Unternehmen ausgerichtet sind, bei rund 1'500 Franken liegt, fällt der Tagesansatz bei Inhabern von auf Grossunternehmen fokussierten Beratungsunternehmen mit 2'500 Franken deutlich höher aus. Ähnliches gilt für die Tagessätze von Juniors: Sie betragen bei auf Kleinunternehmen ausgerichteten Unternehmensberatungen im Durchschnitt 1'400 Franken und bei auf Grossunternehmen fokussierten Unternehmensberatungen 2'000 Franken. Nur die Tagessätze für Assistierende unterscheiden sich zwischen den beiden Gruppen nicht statistisch signifikant.

Auch die Grösse des Beratungsunternehmens selbst hat Einfluss auf die Höhe der Tagessätze. So verlangen Inhaber/innen von Beratungsunternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitenden im Mittel (Median) 2'000 Franken am Tag, während der Einsatz der Inhaber eines Beratungsunternehmens mit 10 oder mehr Mitarbeitenden mit 2'400 Franken am Tag deutlich teurer ist. Gleiches gilt für die Tagessätze von Seniors und Juniors.

Tagessätze der verschiedenen Beratungsfachgebiete

	Unternehmens- leitung/Seniors	Juniors/Be- rater/innen	Assistie- rende
Unternehmen ohne Beratungsfokus	2'000 Fr.	1'400 Fr.	1'000 Fr.
Beratung in Recht und Finanzen	1'430 Fr.	1'000 Fr.	800 Fr.
Management-Beratung	2'350 Fr.	1'900 Fr.	1'200 Fr.
Technikbezogene Beratung	1'700 Fr.	1'300 Fr.	1'100 Fr.
Personalbezogene Beratung	2'250 Fr.	1'600 Fr.	1'300 Fr.
Fokus bei sonst. Beratungen	2'000 Fr.	1'150 Fr.	770 Fr.
Insgesamt	2'100 Fr.	1'400 Fr.	1'040 Fr.

Management-Beratung ist am teuersten

Tagessätze von Beratern unterscheiden sich je nach Beratungsfachgebiet sehr stark. So haben Unternehmen mit Fokus Management-Beratung statistisch signifikant höhere Tagessätze als Beratungsunternehmen mit technikbezogener Beratung und Unternehmen mit Beratungsfokus Recht und Finanzen; ausgenommen davon sind lediglich die Tagessätze für Assistierende. So liegen die Tagessätze für Inhaber bei Beratungsunternehmen mit Fokus Management mit 2'300 Franken deutlich über denen der Unternehmen mit Fokus technikbezogene Beratung. Dort verlangen die Inhaberinnen und Inhaber im Mittel 1'700 Franken am Tag. Im Bereich Recht/Finanzen fallen die Tagessätze für Inhaberinnen und Inhaber mit einem Mittel von 1'500 Franken noch tiefer aus.

Die regionale Ausrichtung hat dagegen keinen messbaren Einfluss auf die Höhe von Tagessätzen. Unternehmensberatungen, die auf den ausländischen Markt fokussiert sind, verlangen keine statistisch signifikant höheren oder tieferen Tagessätze als Unternehmen, die vorwiegend auf den Schweizer Markt ausgerichtet sind. Ebenso wenig ist die Höhe der Tagessätze der Beraterinnen von der Branchenausrichtung der Beratungsunternehmen abhängig.

Grundsätzlich ist kein geschlechterspezifischer Unterschied bei der Höhe von Tagessätzen festzustellen. So verlangen Inhaberinnen von reinen Frauen-Unternehmen im Mittel den gleichen Tagesansatz wie Inhaber von reinen Männer-Unternehmen.

Die Höhe der Beratungskosten bemisst die Hälfte der Beratungsunternehmen am effektiven Aufwand. 24 % der Beratungsunternehmen treffen bei den Mandaten eine Budgetvereinbarung, 15 % berechnen eine Pauschale und 6 % rechnen auf Erfolgsbasis ab.

Als Berechnungsbasis dient bei knapp 60 % der Beratungsunternehmen die gesamte Beratungszeit inkl. des internen Aufwands, bei 22 % die gesamte Beratungszeit ohne internen Aufwand, bei 11 % nur die effektive Kontaktzeit, und 8 % haben eine andere Berechnungsbasis.

Die Rolle der Beratenden

Thema 11

im Beratungsprozess

Beratende sind Expertinnen und Experten

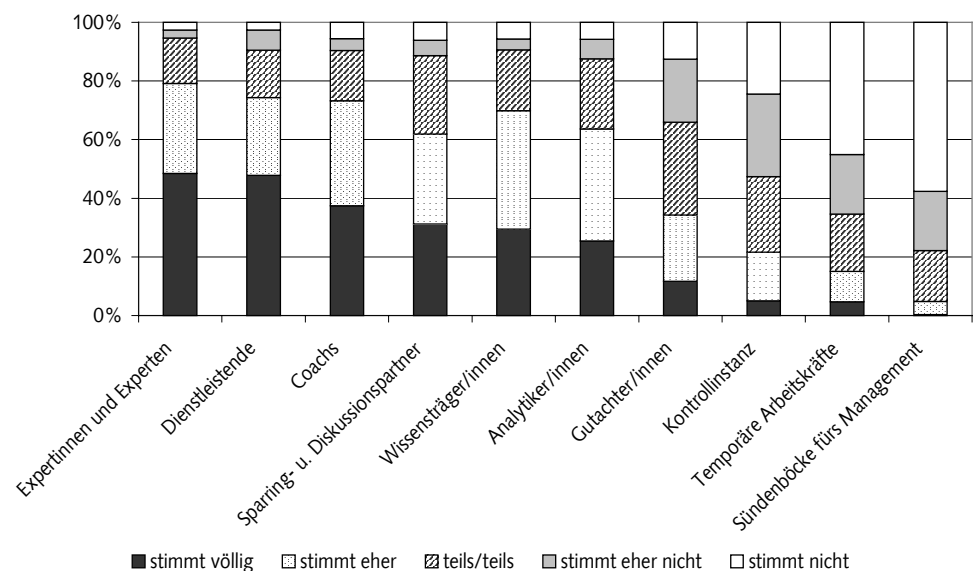
Beratende sehen sich vor allem als Expertinnen und Experten. Fast 80 % aller antwortenden Unternehmen stimmen der These „Beratende sind Expertinnen und Experten“ zu. Jeweils rund 75 % der Beratungsunternehmen nehmen sich selbst als Dienstleistende und als Coachs wahr. Hingegen sehen sich nur etwa 15 % als temporäre Arbeitskräfte, was auch durch den relativ hohen Anteil an Stammkunden bei den Beratungsunternehmen (fast 63 %) zu erklären ist. Und weniger als 5 % sehen sich als Sündenböcke für das Management. Die antwortenden Unternehmen widersprechen damit recht deutlich der Ansicht, dass Beratungsunternehmen vor allem beauftragt würden, für die Auftraggebenden unangenehme Aufgaben zu übernehmen.

Deutlich unterschiedliche Rollendefinitionen sind zwischen den Beratenden aus den verschiedenen Beratungsbereichen festzustellen. Technikbezogene

Beratungsunternehmen sehen sich vor allem als Analytiker/innen. 90 % der Antwortenden stimmen hier der Aussage zu: „Beratende sind Analytiker/innen“. Dagegen sehen sich bei personalbezogenen Beratungsunternehmen und auch Beratungsunternehmen mit Fokus Recht und Finanzen jeweils nur rund 40 % als Analytiker/innen; sie unterscheiden sich damit statistisch signifikant von Unternehmen, die ihren Fokus bei technikbezogener Beratung haben.

Die Beratenden mit Fokus Recht und Finanzen sehen sich hingegen viel stärker als Kontrollinstanz. Aus diesem Bereich stimmen etwa 60 % der Aussage zu: „Beratende sind Kontrollinstanz“. In den anderen Bereichen sehen sich jeweils weniger als 20 % der Antwortenden selbst als Kontrollinstanz. Dieser Unterschied ist statistisch signifikant. Interessant ist, dass die Beratungsunternehmen mit Fokus Recht

Beratende sind...



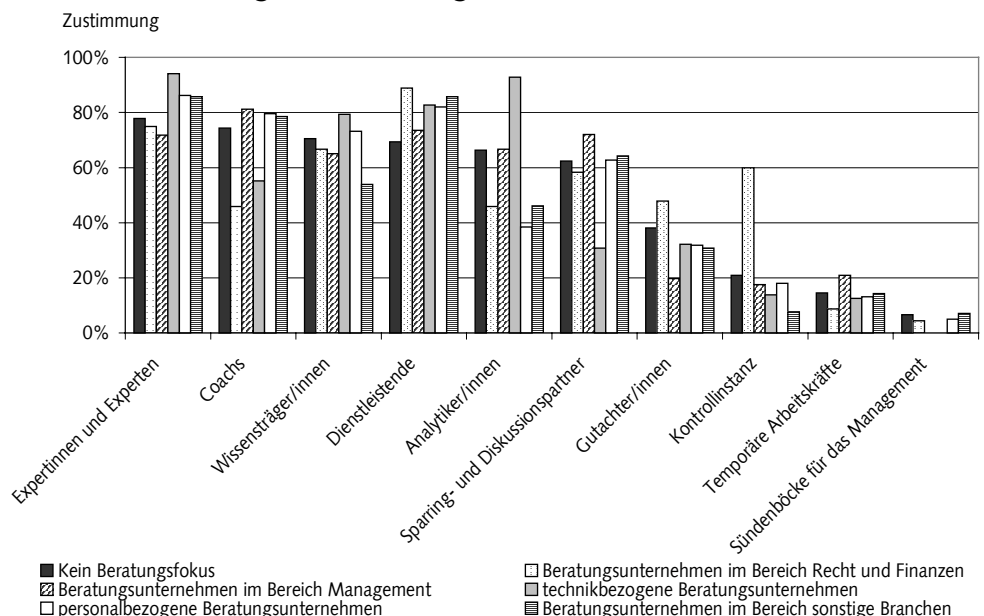
Gleichzeitig Dienstleistende und Kontrollinstanz

und Finanzen sich gleichzeitig auch als Dienstleistende (90 % Zustimmung) betrachten. Für die Beratenden sind die Rollen „Dienstleistende“ und „Kontrollinstanz“ offenbar kein Widerspruch.

Technikbezogene Beratungsunternehmen fühlen sich weniger als Sparrings- und Diskussionspartner als alle anderen Beratungsunternehmen. Weniger als ein Drittel sieht sich als Sparrings- und Diskussionspartner/in für die Auftraggeberschaft, während dieser Anteil bei den anderen Beratungsunternehmen um die 60 % beträgt.

Auffällig ist jedoch, dass sich gleichzeitig 55 % der Beratenden mit dem Fokus technikbezogene Beratung in der Rolle des Coachs sehen. Das sind zwar statistisch signifikant weniger als bei den Unternehmen mit Fokus Management-Beratung oder personalbezogener Beratung, wo jeweils 80 % der Unternehmen der Aussage „Beratende sind Coachs“ zustimmen. Es ist aber doch ein grosser Prozentsatz an Unternehmen, vor allem wenn man berücksichtigt, dass sich die technikbezogenen Beratungsunternehmen gleichzeitig auch als Experten/innen und Analytiker/innen fühlen.

Rollenwahrnehmung nach Beratungsfokus



Das Bild der Beratenden

Thema 12

von sich selbst

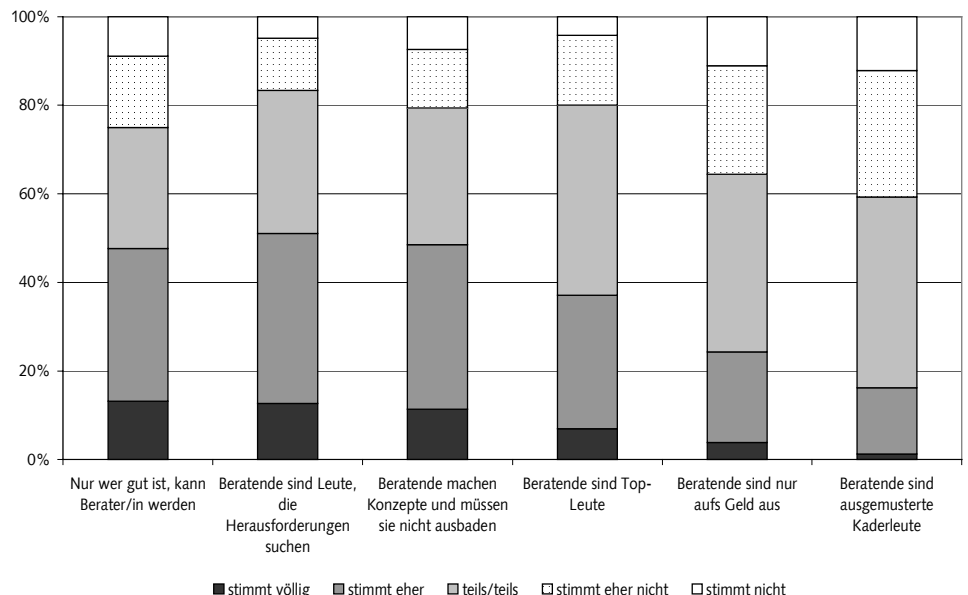
Thema 12

Nur wenige sehen sich als Top-Leute

Die Beratenden haben ein durchaus kritisches Bild von der Branche. Nicht einmal die Hälfte der antwortenden Beratenden hält die Aussage für zutreffend: „Nur wer gut ist, kann Berater/in werden“. Und der Aussage „Beratende sind Top-Leute“ stehen sogar nur 37 % der Befragten zustimmend gegenüber. Allerdings lehnen auch nur jeweils etwas mehr als 20 % die entsprechenden Thesen ab.

Bei den Einschätzungen über die Beratenden gibt es kaum Unterschiede zwischen den Befragten aus den einzelnen Beratungsfachgebieten. Lediglich die Personen mit Fokus technikbezogener Beratung haben ein etwas positiveres Bild von sich als der Rest der Befragten. Hier meinen rund 60 %: „Beratende sind Top-Leute“, während der Anteil der Zustimmung bei den übrigen Beratungsunternehmen unter 40 % liegt.

Das Bild der Beratenden von sich selbst und ihren Kolleginnen und Kollegen



Blick in die Zukunft

Bedarf an externer Beratung wird zunehmen

Die Beratungsunternehmen wurden gebeten, verschiedene vorgegebene Thesen zu beurteilen. Drei Viertel der Befragten stimmten drei der neun Thesen zu:

1. Beratungsunternehmen müssen zunehmend um gute Mitarbeitende werben.
2. Der Bedarf der Unternehmen an externer Beratung wird zunehmen.
3. Die Konkurrenz zwischen den Beratungsunternehmen ist gross.

Immer noch mehr als die Hälfte der Beratungsunternehmen stimmt der These zu, dass die Unternehmen in Zukunft nicht mehr ohne Beratung auskommen.

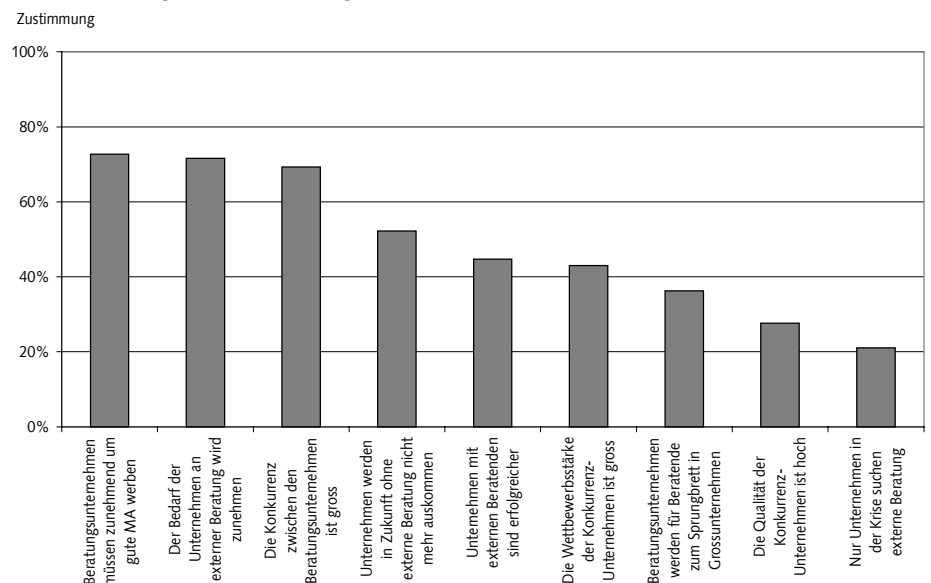
Diese Thesen ergeben zusammen ein stimmiges Bild. Der Beratungsmarkt wird immer noch als wachsend betrachtet. Dies hat zur Folge, dass die Nachfrage nach den benö-

tigten Mitarbeitenden nur mit Mühe gedeckt werden kann. Aufgrund des grossen Bedarfs an Beratungsleistungen werden – unbesehen von deren Qualität – auch mehr Konkurrenten auf dem Beratungsmarkt auftreten.

Da weniger als die Hälfte der Beratungsunternehmen der These zustimmt, dass die Wettbewerbsstärke der Konkurrenten gross sei, beurteilen sie die Konkurrenz offenbar eher als weniger leistungsfähig, als sie es selbst sind. Konsequenterweise wird die These, dass die Qualität der Konkurrenz gross sei, von drei Vierteln der Befragten deutlich verworfen.

Doch etwas erstaunlich ist, dass die Beratungsunternehmen mehrheitlich die These knapp verwerfen, dass Unternehmen mit externen Beratern erfolgreicher seien als diejenigen ohne.

Die Beurteilung des Beratungsmarktes



Zertifizierungspflicht und Qualitätslabels werden abgelehnt

Möglicherweise hängt dieser Umstand mit der Geringschätzung der Konkurrenz zusammen. Immerhin noch 35 % der Beratungsunternehmen sehen die Beratungstätigkeit als Sprungbrett für eine Tätigkeit in einem Grossunternehmen.

Interessant ist, dass die Unternehmen aus den verschiedenen Beratungsbereichen und auch aus den verschiedenen Unternehmensgrössenklassen den Unternehmensberatungsmarkt und seine zukünftige Entwicklung ähnlich einschätzen.

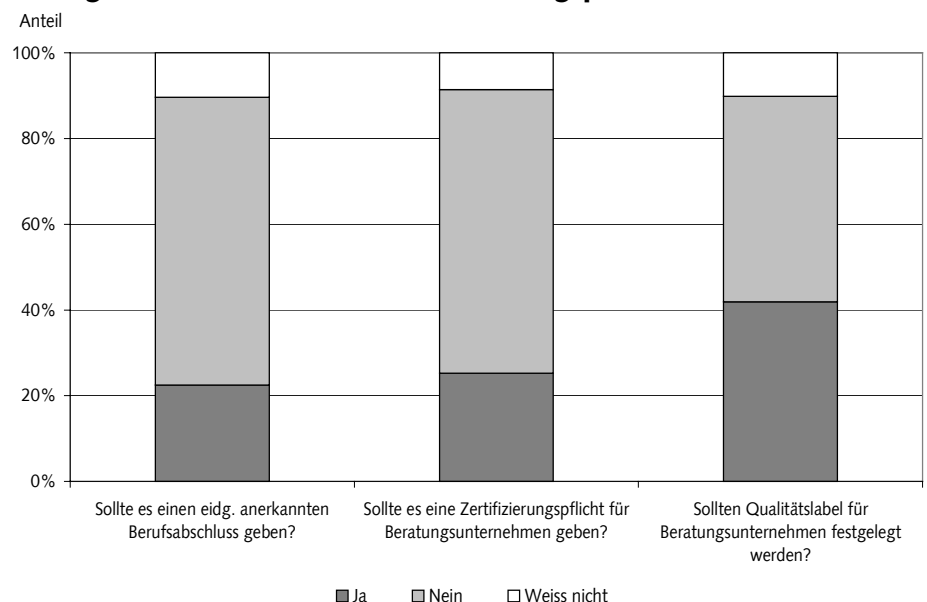
Angesichts der schlechten Noten für die Konkurrenz wäre zu erwarten, dass die Beratungsunternehmen der Meinung sind, die Unternehmen seien einer Zertifizierungspflicht zu unterstellen, um die Qualität und somit das Image der Beratenden zu verbessern. Doch weit gefehlt: Über drei Viertel lehnen dieses Ansinnen ab. Mit knapp 50 % findet sich bei den Unternehmen

mit dem Fokus auf personalbezogener Beratung die höchste Zustimmung. Alle anderen Beratungsunternehmen lehnen mit 75 % und mehr ab.

Noch deutlicher wird ein eidg. anerkannter Berufsabschluss abgelehnt. Hier stehen beinahe 80 % der Beratungsunternehmen der Idee ablehnend gegenüber. Etwas besser beurteilt wird die Idee eines Qualitätslabels. Dieser Idee stimmen immerhin gut 40 % zu, jedoch lehnt die Mehrheit verbindliche Qualitätslabels ab.

Das heisst zusammengefasst: Die Beratungsunternehmen beurteilen die Qualität der Beratungsangebote insgesamt als schlecht, lehnen aber die bekannten Ansätze zur systematischen Qualitätsverbesserung und -sicherung für sich selbst ab.

Einstellungen zu Qualitätslabels, Zertifizierungspflicht etc.



Wenig Transparenz auf dem Beratungsmarkt

Wachsender Beratungsmarkt

Der Unternehmensberatungsmarkt in der Schweiz ist durch eine Vielzahl von Kleinunternehmen geprägt – lediglich 10 Prozent der Beratungsunternehmen beschäftigen mehr als zehn Mitarbeitende. Die kleinen Beratungsunternehmen sind dabei universeller ausgerichtet als die grossen, die sich stärker auf wenige Beratungsfachgebiete spezialisieren.

Auffällig ist: Der Umsatz je Vollzeitstelle ist weitgehend unabhängig von der Unternehmensgrösse. Kleine Beratungsunternehmen erzielen je Vollzeitstelle einen genauso hohen Umsatz wie grosse. Jedoch erwirtschaften die grösseren Beratungsunternehmen einen höheren Umsatz pro Berater/in. Bei grösseren Unternehmen findet eine Arbeitsteilung statt. Dort konzentrieren sich die Beratenden auf ihr Kernbusiness, nämlich die Beratung; für Administrationsaufgaben gibt es zusätzliche Mitarbeitende. Bei kleinen Unternehmen hingegen gehören auch Administrationstätigkeiten zu den Aufgaben der Beratenden. Der Anteil der Administrations-Mitarbeitenden ist denn auch bei grösseren Unternehmen signifikant höher.

Die Untersuchung hat auch gezeigt: Beratung ist Männersache. Nur 19 % der Beratenden sind Frauen. Dagegen liegt der Frauenanteil bei den Administrations-Mitarbeitenden bei fast 80 %. Ob Frauen kein Interesse an einer Tätigkeit im Beratungsbereich haben oder ob Frauen auf dem Beratungsmarkt die schlechteren Berufs- und Aufstiegschancen besitzen – darüber kann auf-

grund der Untersuchungsergebnisse nur spekuliert werden.

Die Zahl der Beratungsunternehmen in der Schweiz hat sich in den letzten Jahren sehr stark erhöht. Und der Bedarf an externer Beratung wird nach Ansicht der befragten Unternehmen in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Dies wird zur Folge haben, dass sich der Wettbewerb um die besten Mitarbeitenden zwischen den Beratungsunternehmen noch verstärken wird. Für die Beratungsunternehmen wird es immer schwieriger werden, fachlich und vor allem methodisch qualifizierte Mitarbeitende für sich zu gewinnen. Dieser Trend könnte zu Lasten der Beratungsqualität gehen, welche von einer Vielzahl der befragten Unternehmen ohnehin als nicht besonders hoch eingeschätzt wird.

Hier wird das Kernproblem sichtbar: Auf dem Beratungsmarkt gibt es keine klaren Strukturen, keine Transparenz. Es gibt keine Zertifizierungspflicht für Beratungsunternehmen und auch keine verbindlichen Qualitätslabels; bisher ist die Qualitätssicherung nicht fester Bestandteil der Unternehmensberatung. Und vor allem: Es fehlt eine gemeinsame Definition darüber, was unter einem Beratungsunternehmen zu verstehen ist, welche Tätigkeitsbereiche in dessen Aufgabengebiet fallen. Überraschend ist vor allem, dass die Beratungsunternehmen selber nur wenig Interesse an einer verbindlichen Qualitätssicherung und einer grösseren Transparenz haben. Die Mehrheit der befragten Unternehmen steht der

Verbesserung in der Methodenkompetenz ist wichtig

Festlegung von Qualitätslabels kritisch gegenüber. Und noch deutlicher wird ein eidgenössisch anerkannter Abschluss für Beratende abgelehnt.

Grundsätzlich scheint das Methodenbewusstsein bei den Beratungsunternehmen nur wenig ausgeprägt zu sein. Bei den Auswahlkriterien neuer Mitarbeitender rangiert die Methodenkompetenz deutlich hinter der Fachkompetenz, hinter den kommunikativen Fähigkeiten, der Sozialkompetenz und den analytischen Fähigkeiten. Auch der beratungsmethodischen Ausbildung wird bisher nur wenig Gewicht beigemessen. Lediglich bei 20 % der Beratungsunternehmen gibt es eine beratungsmethodische Ausbildung für neue Mitarbeitende. Immerhin rund 47 % geben an, dass die Mehrheit der Beratenden über eine spezifische Beratungsausbildung verfügen.

Zwar wendet rund die Hälfte der Beratungsunternehmen bei ihren Projekten methodisch fundierte Methoden an – jedoch ist Beratung als Methode noch nicht etabliert. Um längerfristig gesehen wettbewerbsfähig zu bleiben und das Image der Unternehmensberatung nicht zu verschlechtern, sollten die Beratungsunternehmen hier eine Qualitätsverbesserung anstreben. In Zukunft sollte eine methodisch fundierte Beratung ebenso fester Bestandteil von Mandaten sein, wie bereits jetzt das Projektmanagement selbstverständlich zur Durchführung von Projekten gehört.

Das Untersuchungsverfahren

Stichprobenbeschreibung	
Verschickte Fragebögen	3'289
Gültig ausgefüllt	515
Unzustellbare Fragebögen	83
Rücklaufquote (netto)	16 %
max. Stichprobenfehler	4.4 %
Vertrauenswahrscheinlichkeit	95 %

Die Befragung fand von Oktober bis November 2001 statt. Die Auswahl der zu befragenden Beratungsunternehmen erfolgte durch einen kommerziellen Adressanbieter. Ausgewählt wurden alle Beratungsunternehmen, bei denen eine Personalisierung der Adresse (das heisst eine Ansprechperson) vorlag.

Angeschrieben wurden insgesamt 3'289 Beratungsunternehmen in der Deutschschweiz und in der französischen Schweiz. Die Befragung erfolgte mittels eines standardisierten Fragebogens, der mit Ausnahme von zwei offenen Fragen ausschliesslich geschlossene Fragen enthielt. Auf eine schriftliche oder telefonische Nachfassaktion bei den Beratungsunternehmen wurde verzichtet.

Der Rücklauf beträgt 515 gültige Fragebogen. Berücksichtigt man, dass 83 Fragebogen nicht zustellbar waren, entspricht das einer Netto-Rücklaufquote von rund 16 %.

Für die gesamte Auswertung beträgt der Stichprobenfehler maximal 4.4 % – bei einer Vertrauenswahrscheinlichkeit von 95 %. Dies bedeutet, dass beispielsweise ein ermittelter Wert von 50 % tatsächlich im Extremfall bei 45.6 % oder bei 54.4 % liegen kann. Vor allem bei der Segmentierung der Untersuchungsergebnisse nach Beratungsschwerpunkt oder nach Grösse sind die Angaben aufgrund der niedrigen Fallzahlen mit der nötigen Vorsicht zu betrachten.

Literatur

HIRN W., STUDENT D. (2001): Gewinner ohne Glanz – Berater, in: Manager-Magazin, Heft 7, S. 47-56.

ITTERMANN P., SPERLING H.-J. (1998): Unternehmensberatung in Deutschland: Ein Überblick, in: PEKRUHL U. (Hg): Unternehmensberatung. Profil und Perspektiven einer Branche, S. 19-40.

STREICHER H. (2001): Unternehmensberatungsmarkt – ein dynamischer Markt mit vielen Facetten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hg.), Consulting in Deutschland 2001, S. 22-29.

WIESE T. (2002): Chance für Querdenker, in: Manager-Magazin, Heft 1.

WOHLGEMUTH A. C. (2001): Einige Informationen zur ASCO und zur Unternehmensberatungs-Branche, in: Zimmermann, M., Sterchi, T. (Hg): PSW Directory 2001. Porträts Schweizer Wirtschafts- und Unternehmensberater, S. 130-131.



**Prof. Dr. Thomas Schwarb
Stephanie Greiwe M.A.
Dr. Ulrich Pekruhl**

Bestell- und Kontaktadresse

Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz
Institut für interdisziplinäre
Wirtschafts- und Sozialforschung
Postfach
CH-4601 Olten
Tel. +41 (0)62 286 01 99
Fax. +41 (0)62 296 65 01
Homepage: www.fhso.ch
E-Mail: iws@fhso.ch