

Vorwort _01

Das Jahr 2026 verlangt der Schweizer Wirtschaft einiges ab. Der Franken steht hoch wie selten, die amerikanische Zollpolitik schafft mit jeder Wendung neue Ungewissheit – für Exporteure wie die Pharmaindustrie, das Schwergewicht des Arbeitsplatzes –, und die weltweite Nachfrage lässt jene Dynamik vermissen, an die man sich in vielen Unternehmen über Jahre gewöhnt hatte. Das Wachstum bleibt unter dem, was die Schweiz könnte; die Investitionsneigung ist gedämpft, der Ton in den Chefetagen vorsichtig geworden. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie sich die Nachfrage nach externer Beratung entwickelt und welche Themen, Kompetenzen und Anbieter derzeit besonders relevant sind.

Wer die Antworten der 418 Führungskräfte liest, die sich an dieser Studie beteiligt haben, erkennt rasch ein Muster. Die Beratungsbudgets schrumpfen nicht auf breiter Front, sie verschieben sich – und sammeln sich an zwei Polen. Der eine ist die Zukunft: Für Künstliche Intelligenz und Digitalisierung weiten fast vier von fünf Unternehmen ihre Mittel aus, kaum eines kürzt; kein anderes Thema zieht stärker.

Der zweite Pol ist die Widerstandsfähigkeit. Sanierung und Restrukturierung folgen unmittelbar hinter den Zukunftstechnologien. Das passt in ein Jahr, in dem die Zahl der Firmenkongresse stark gestiegen ist – auch wenn ein erheblicher Teil dieses Anstiegs auf die jüngste Revision des Betreibungs- und Konkursrechts zurückgeht und weniger auf eine plötzliche Welle der Not. Der Bedarf an Stabilisierung bleibt real.

Was hingegen als verzichtbar gilt, verliert. Am deutlichsten trifft es die Nachhaltigkeit: Nachdem Brüssel die Berichtspflichten verschoben und deutlich vereinfacht hat, weicht der regulatorische Zwang dem Pragmatismus – nur noch eine kleine Minderheit der Unternehmen stockt hier auf, jedes zweite kürzt.

Bemerkenswerter noch als die Verschiebung der Themen ist die Verschiebung der Erwartungen. Gefragt, woran sie einen Berater messen, nennen die Schweizer Entscheider an erster Stelle – und mit deutlichem Abstand – seine Umsetzungsfähigkeit. Nicht den visionären Impuls für übermorgen, sondern die Fähigkeit, eine Lösung zu erarbeiten, die im eigenen Werk, mit den eigenen Leuten und unter den eigenen Bedingungen tatsächlich trägt. Es passt ins Bild, dass das Vordenkertum («Thought Leadership») – noch vor wenigen Jahren das Prestigekriterium der Branche – in der Rangordnung auf den achten Platz zurückfällt. Greifbare Substanz zählt den Befragten mehr als die grosse Vision. Honorar und Ruf der Beratung wiegen am Ende am wenigsten: Wer das Problem löst, ist seinen Preis wert; wer es nicht löst, war auch zum halben Preis zu teuer.

Die hohe Bedeutung der Umsetzungsfähigkeit zählt zu den auffälligsten Befunden der aktuellen Untersuchung. Sie erklärt, warum die Zufriedenheit mit den Beratern zwar solide ausfällt, aber selten in Begeisterung umschlägt – viel Licht, und doch etwas Schatten. Gut zwei Drittel der Befragten ziehen ein positives Fazit; je näher eine Führungskraft jedoch an der praktischen Umsetzung steht, desto kritischer wird ihr Urteil. Im Verwaltungsrat und in der Geschäftsleitung, wo die Strategie beschlossen wird, ist man am zufriedensten; bei den Budgetverantwortlichen und Projektleitern, wo sie zum Laufen gebracht werden muss, wird der Ton spürbar nüchterner. An den Mühen der Umsetzung trennt sich die Spreu vom Weizen – und an ihnen entscheidet sich auch das Urteil über die Berater.

An der Spitze des Marktes herrscht derweil eine Konstanz, die in einem so bewegten Jahr fast überrascht. Im Urteil der Kunden führt die Boston Consulting Group das Zufriedenheitsranking an, dicht gefolgt von McKinsey und Bain – ein eng

Vorwort _02

gestaffeltes Spitzentrio, das seine Reihenfolge seit Jahren behauptet und seine Werte zuletzt sogar leicht verbessert hat. Über die einzelnen Themenfelder hinweg teilen sich McKinsey und BCG die Vorherrschaft; in nahezu jeder der zehn betrachteten Disziplinen steht mindestens eine der beiden im Hinblick auf die Kompetenzen, die man ihnen zuspricht, unter den ersten drei. Und doch ist das Bild nicht erstarrt. Im Schatten der Grossen rücken die Spezialisten vor, allen voran die Sanierungsberater. Dass ausgerechnet AlixPartners und Alvarez & Marsal beim wichtigsten aller Kriterien – der Umsetzungsfähigkeit – vor den grossen Strategieberatungen liegen, ist mehr als eine Randnotiz. Es ist das Spiegelbild eines Marktes, der unter Druck nicht nach dem schönsten Konzept verlangt, sondern nach dem belastbarsten Ergebnis.

Seit 1998 begleiten wir an der WGMB diese Entwicklungen mit unseren Studien – praxisnah, wissenschaftlich und unabhängig. Für die vorliegende Auflage haben Führungskräfte Schweizer Grossunternehmen – Mitglieder des Verwaltungsrats und der Geschäftsleitung, Budgetverantwortliche und Projektleiter – aus ihrer Erfahrung mit den führenden Beratungen berichtet. Ihre Bereitschaft, uns in jeder Auflage der Studie ihre offenen Einschätzungen anzuvertrauen und uns als Diskussions- und Sparringspartner zur Seite zu stehen, ist das grösste Kapital unserer Arbeit – und sie verpflichtet uns zu kompromissloser Unabhängigkeit gegenüber sämtlichen Akteuren und Interessengruppen.

Was wir messen, ist die am Markt wahrgenommene Kompetenz der evaluierten Beratungsunternehmen. Sie muss dem tatsächlichen Leistungsvermögen einer Beratung nicht in jedem Fall entsprechen, doch sie ist es, die über den Markterfolg massgeblich entscheidet.

Betrachtet haben wir das etablierte Feld der führenden Managementberatungen – McKinsey, die Boston Consulting Group, Bain, Oliver Wyman, Kearney, Roland Berger und Strategy& –, ergänzt um die internationalen Restrukturierungsspezialisten AlixPartners und Alvarez & Marsal, die thematischen Spezialisten Simon-Kucher und Horváth sowie die umsetzungsnahe Implement Consulting Group. Hinzu kommen die Beratungssparten der vier grossen Wirtschaftsprüfer – PwC, Deloitte, EY und KPMG – sowie mit Accenture und Capgemini Invent die beiden wichtigsten technologisch geprägten Firmen mit nennenswertem Geschäft in der Managementberatung.

Die Ergebnisse unserer Analysen haben wir auf den folgenden Seiten zusammengetragen: von der Performance der einzelnen Beratungen entlang des «Marketing Funnels» über die Zufriedenheit ihrer Kunden und die ihnen am Markt zugesprochenen Kompetenzen bis zu den Kriterien, an denen sich die Beraterwahl entscheidet.

Wir wünschen Ihnen viel Freude bei der Lektüre.
Bonn, im Sommer 2026

WGMB WISSENSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT
FÜR MANAGEMENT UND BERATUNG

Dr. Bianka Knoblach
Prof. Dr. Dietmar Fink