Consulting
Network
Switzerland.

MARKTSTUDIE 2026

AI-Driven Consulting

Wie künstliche Intelligenz den Schweizer Beratungsmarkt verändert

70 %

sehen KI vor allem als Effizienz- und Produktivitätshebel

22 %

messen den Nutzen ihres KI-Einsatzes systematisch

55 %

stellen bisher keinen Effekt auf Laufzeit, Marge oder Preis fest oder messen ihn nicht

91 %

halten Stakeholder- und Change-Kompetenz für künftig (sehr oder eher) wichtig

Herausgegeben vom Consulting Network Switzerland (CNS)
November 2026 | Schweizer Studie zu KI im Beratungsmarkt | Stimmen von 64 Beratungsunternehmen

Editorial

Künstliche Intelligenz (KI) hat sich in der Beratung in kürzester Zeit vom Rand- zum Kernthema entwickelt. Kaum ein Beratungsunternehmen, das heute nicht Sprachmodelle für Recherche, Angebote oder Präsentationen nutzt. Doch was bedeutet das für Geschäftsmodelle, Teams und Preise? Wie weit sind Schweizer Beratungsunternehmen in der Nutzung von KI? Und wie weit haben sie KI in ihre Geschäftsmodelle integriert?

Mit dieser Studie legt das Consulting Network Switzerland (CNS) erstmals eine Standortbestimmung zur Nutzung von KI für den Schweizer Beratungsmarkt vor. 64 Beratungsunternehmen haben uns offen Auskunft gegeben, von Boutiquen über mittelgrosse Institutionen bis hin zu Beratungsunternehmen mit mehreren hunderttausend Mitarbeitenden sowie internationalen Netzwerkorganisationen. Ihre Antworten zeigen ein klares Bild: KI ist im Arbeitsalltag angekommen, im Geschäftsmodell aber erst in Ansätzen. Der Nutzen wird selten gemessen, die Preislogik ist offen, und die wichtigsten Engpässe liegen bei Menschen, Qualität und Governance, weniger bei der Technologie.

Die Studie will Orientierung geben: den Beratungsunternehmen, die ihren eigenen Weg bestimmen, und ihren Klienten, die wissen möchten, was sie von der Beratung der Zukunft erwarten dürfen. Wir verstehen die Studie als Auftakt. Der Markt entwickelt sich derzeit mit hoher Dynamik weiter, weshalb wir diese Erhebung regelmässig wiederholen und die Entwicklung sichtbar machen.

Wir danken allen Teilnehmenden für ihr Vertrauen und den Interview-Teilnehmenden für deren Beiträge, und wir wünschen eine anregende Lektüre.

Ruggero Hüsler, CMC
Präsident, Consulting Network Switzerland



Chris Krammer, CMC
Vize-Präsident, Consulting Network Switzerland



Inhalt

1 Management Summary 4
2 Studiendesign und Stichprobe 6
3 Resultate 9
A KI im eigenen Beratungsunternehmen 9
B KI in der Arbeit für Klienten 12
C Auswirkungen auf Beratende und Pyramide 14
D Preisgestaltung und Monetarisierung 16
E Engpässe und Risiken 18
4 Zusammenhänge und Thesen 20
Wer misst, sieht mehr 20
5 Perspektiven aus der Praxis 21
5.1 Interview mit Accenture 22
5.2 Interview mit BDU 25
5.3 Interview mit Syngenta 29
6 Chancengleichheit in der KI-Transformation 31
Gastbeitrag: KI verändert Arbeit, Führung gestaltet den Wandel 31
7 Einordnung im internationalen Vergleich 34
7.1 Was sich deckt 34
7.2 Was die CNS-Studie auszeichnet 34
8 Handlungsempfehlungen 35
8.1 Für Beratungsunternehmen 35
8.2 Für Klienten 35
9 Fazit und Ausblick 36
Mögliche Fragen für die Forschung 36
10 Anhang 37
A Methodik und Grenzen 37
B Teilnehmende Beratungsunternehmen 37
C Quellen 38
11 Impressum 39

1 Management Summary

KI hat die Schweizer Beratungsbranche operativ erreicht, aber noch nicht wirtschaftlich transformiert. Der entscheidende Reifesprung führt vom punktuellen Einsatz über verbindliche Standards und neue Arbeitsweisen zur messbaren Wirkung und einer angepassten Preislogik.

Die erste Marktstudie des Consulting Network Switzerland zu **AI-Driven Consulting** zeigt ein Spannungsfeld zwischen breiter Anwendung und noch begrenzter wirtschaftlicher Wirkung. Die Erhebung basiert auf 64 vollständigen Antworten aus Beratungsunternehmen im Zeitraum vom 9. Juni bis zum 4. Oktober 2026.

Die Stichprobe wird einerseits von kleinen und mittelgrossen Beratungsunternehmen und andererseits von Partner-, Geschäftsleitungs- und Managing-Director-Rollen geprägt. Die Ergebnisse sind daher als fundiertes, exploratives Markt- und Reifebild zu verstehen, nicht als repräsentative Hochrechnung für den gesamten Schweizer Beratungsmarkt.

1. KI ist im Arbeitsalltag angekommen

Für 70 % der Befragten ist KI primär ein Effizienz- und Produktivitätshebel. Besonders verbreitet ist der Einsatz im Wissensmanagement, bei Recherchen, in der Angebotserstellung sowie bei der Erstellung von Präsentationen und anderen Deliverables für die Klienten.

Die meisten Beratungsunternehmen entwickeln dabei keine eigenen Sprachmodelle. Wenn sie eigene Lösungen einsetzen, dann bauen sie diese auf marktverfügbaren Modellen auf und differenzieren sich über Anwendungswissen, Daten, Prozesse und die Einbettung in ihre Beratungsleistungen.

2. Zwischen Nutzung und Wertbeitrag besteht eine deutliche Lücke

Obwohl KI breit eingesetzt wird, messen nur 22 % der Befragten den Nutzen systematisch. 55 % stellen bislang keinen messbaren Effekt auf Projektlaufzeit, Angebotspreis oder erzielbare Marge fest, oder sie verfügen nicht über eine entsprechende Messung.

Der stärkste Zusammenhang der Studie zeigt sich deshalb nicht zwischen der Breite des KI-Einsatzes und seiner Wirkung, sondern zwischen etablierter Nutzenmessung und berichteten Effekten: Unternehmen, die messen, erkennen deutlich häufiger wirtschaftliche Auswirkungen. Die Daten belegen keine Kausalität, deuten aber darauf hin, dass KI erst durch konsequente Steuerung und Messung zu einem belastbaren Wertbeitrag wird.

3. Die Aufgaben verändern sich schneller als das Beratungsmodell

KI übernimmt vor allem klassische Tätigkeiten von Juniors, wie Datenaufbereitung, Zusammenfassungen und Folienerstellung. Dennoch erwartet nur eine Minderheit einen grundlegenden Abbau von Junior-Rollen. Häufiger rechnen die Befragten mit gleichbleibenden Teams, in welchen aber die Aufgaben neu verteilt werden. Damit steigen die Anforderungen an den Beratungsnachwuchs: Stakeholder- und Change-Kompetenz, Branchenwissen, Urteilskraft sowie Qualitäts- und Risikobewusstsein gewinnen gegenüber rein technischen Fähigkeiten an Bedeutung.

4. Die wirtschaftliche Transformation steht erst am Anfang

Die Erwartungen der Klienten verändern sich aus Sicht der Beratungsunternehmen bereits heute. 70 % nehmen einen steigenden Anspruch an die Geschwindigkeit der Leistungserbringung wahr.

Die Preislogik folgt dieser Entwicklung jedoch noch nicht: Ein Drittel der Befragten kann die künftige Entwicklung der Honorarmodelle nicht einschätzen. Hybride sowie Outcome- und wertbasierte Modelle gewinnen zwar an Aufmerksamkeit, Time & Material und Festpreise bleiben aber massgebend.

Für Beratungsunternehmen entsteht daraus eine strategische Aufgabe: Sie müssen frühzeitig festlegen, wie Produktivitätsgewinne zwischen Klienten, zusätzlichem Leistungsumfang und eigener Marge verteilt werden.

Vier Reifestufen zeigen den Weg zur Wirkung

Der CNS-Reifeindex unterscheidet vier Entwicklungsstufen: Rund ein Viertel steht noch am Anfang (**Experimentierende**, 23 %). Ein weiteres Viertel wendet KI an, ohne sie fest im Unternehmen zu verankern (**Anwendende**, 25 %). Die grösste Gruppe hat KI systematisch eingeführt (**Systematisierende**, 39 %). 22 % messen Nutzen und ROI systematisch. Nur 13 % erreichen jedoch über Standards, Governance, Training und Nutzenmessung hinweg die höchste Reifestufe „**Gestaltende**“.

Die Ergebnisse zeigen innerhalb der untersuchten Stichprobe: Mit zunehmendem Reifegrad wird KI breiter eingesetzt, gegenüber Klienten häufiger offengelegt und öfter mit messbaren Effekten verbunden. Der CNS-Reifeindex ist kein Ranking, sondern ein Orientierungsmodell für die gezielte Weiterentwicklung des KI-Betriebsmodells.

Schlussfolgerung

Die nächste Phase von AI-Driven Consulting wird nicht von der Verfügbarkeit leistungsfähigerer Modelle bestimmt, sondern von deren organisatorischer und wirtschaftlicher Einbettung. Erfolgreiche Beratungsunternehmen verbinden den KI-Einsatz mit klaren Qualitätsstandards, sicherer Governance, systematischer Kompetenzentwicklung und einer belastbaren Wirkungsmessung. Gleichzeitig gestalten sie Einstiegsrollen, Leistungsversprechen und Honorarmodelle neu.

Für Klienten wird damit nicht allein entscheidend, ob ein Beratungsunternehmen KI einsetzt. Entscheidend ist, wie transparent, verantwortungsvoll und messbar dieser Einsatz erfolgt und welchen zusätzlichen Wert dieser für das Beratungsergebnis schafft.

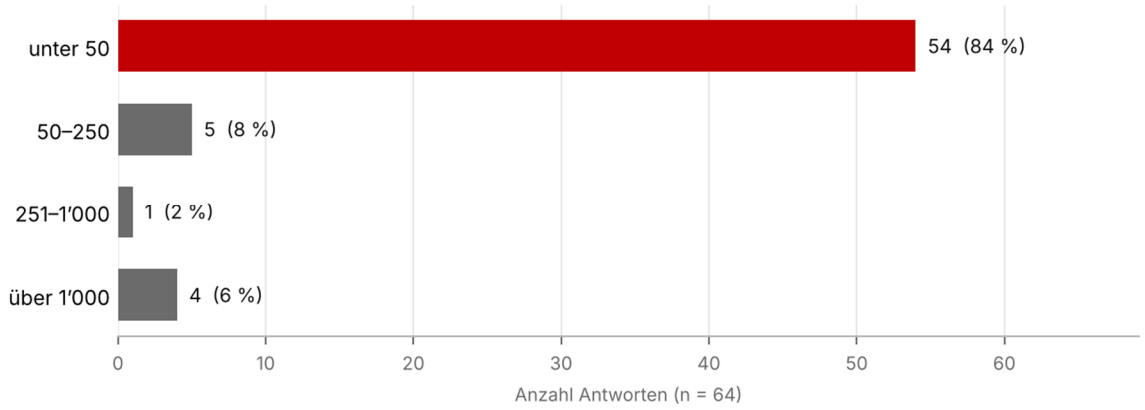
> **Einordnung**
> Die Studie bildet **Wahrnehmungen und Selbstauskünfte** von 64 Beratungsunternehmen ab. Sie ist nicht repräsentativ für den gesamten Schweizer Beratungsmarkt. Aussagen zu Untergruppen (z.B. nach Unternehmensgrösse) sind explorativ.

2 Studiendesign und Stichprobe

Das Consulting Network Switzerland (CNS) hat die Studie in Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen im Schweizer Markt konzipiert. Über 1'000 Beratungsunternehmen wurden direkt, über den Swico-Verband, über LinkedIn und über Inside IT zur Teilnahme eingeladen. Zwischen dem 9. Juni und dem 4. Oktober 2026 gingen **64 vollständige Antworten** ein. Bezogen auf die über 1'000 eingeladenen Beratungsunternehmen entspricht das rund 6 %. Wegen der offenen Kanäle (LinkedIn, Inside IT) ist dieser Wert eine Näherung. Der Fragebogen umfasst 19 Fragen in fünf Blöcken (A: Nutzung im eigenen Unternehmen, B: Arbeit für Klienten, C: Auswirkungen auf Beratende und Pyramide, D: Preisgestaltung, E: Abschluss).

Eine amtliche Statistik zum Schweizer Beratungsmarkt gibt es nicht. Wir leiten die Marktgrösse deshalb aus zwei externen Quellen her. Die ASCO/EXPERTsuisse-Marktstudie 2021 bezifferte den Branchenumsatz 2020 auf CHF 5.03 Mrd., davon CHF 1.51 Mrd. im Management Consulting (rund 800 Unternehmen, 76 % davon mit höchstens zehn Vollzeitstellen). Die WGMB-Beraterstudie CH 2026/27 hält fest, dass der Beratungsumsatz in der Schweiz seit 2015 um fast die Hälfte gewachsen ist, mehr als doppelt so schnell wie das Bruttoinlandprodukt. Bei gleichmässigem Wachstum von rund 4 % pro Jahr ergibt das per **Ende 2025 einen Branchenumsatz von rund CHF 6.1 Mrd., davon rund CHF 1.8 Mrd. im Management Consulting**. Weitere Vergleichswerte stammen ausschliesslich aus externen Quellen und sind als solche gekennzeichnet.

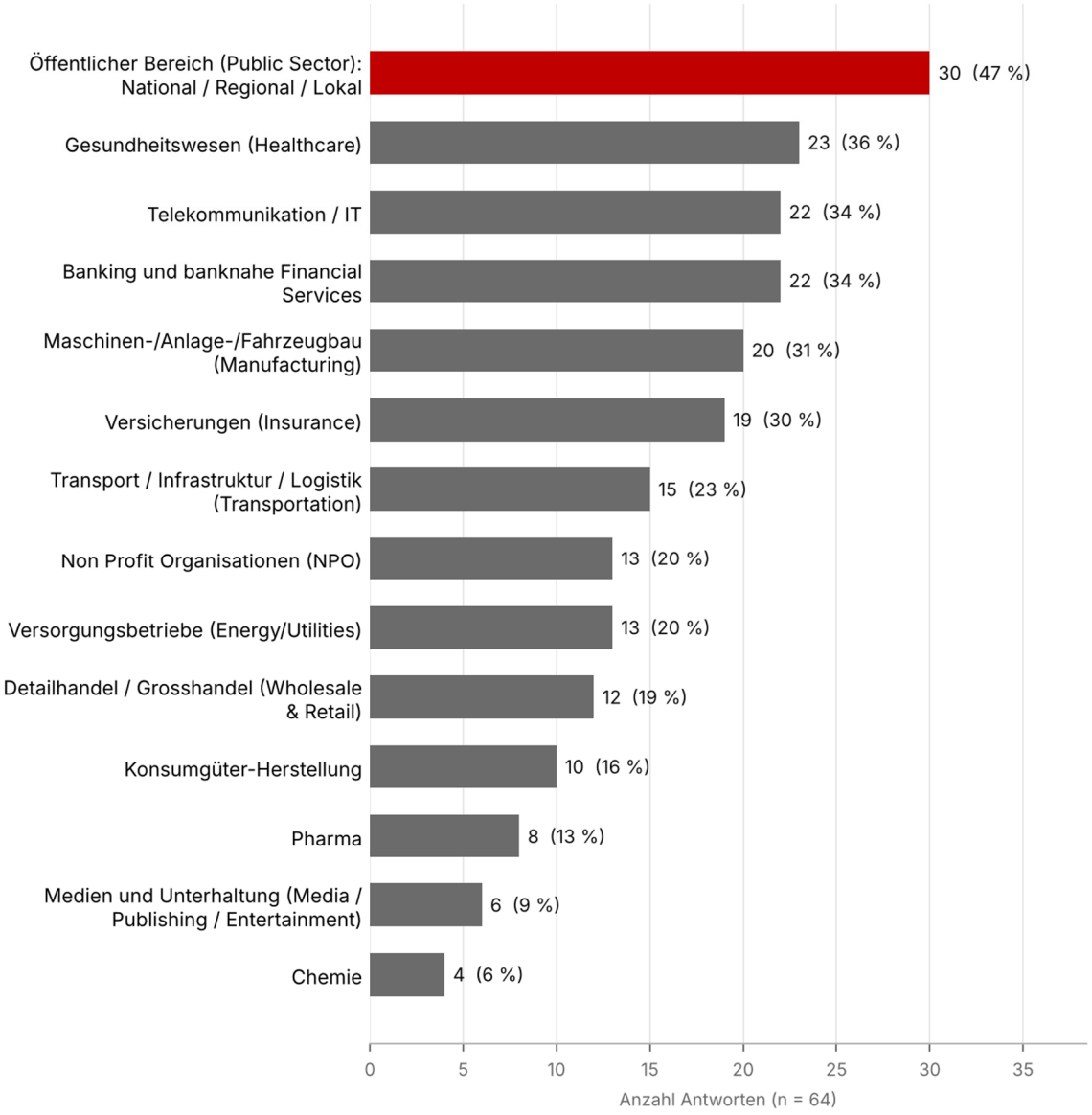
Grafik 1 Unternehmensgrösse (Mitarbeitende, FTE)



Acht von zehn Antworten stammen aus Beratungsunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden.

Wer geantwortet hat: 54 der 64 Beratungsunternehmen (84 %) haben weniger als 50 Mitarbeitende, vier Beratungsunternehmen mehr als 1'000. 51 Antworten (80 %) stammen von Partnerinnen und Partnern oder Managing Directors, vier von Inhabenden bzw. Geschäftsleitungsmitgliedern. Die Studie basiert somit überwiegend auf den Aussagen von Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern kleiner und mittlerer Beratungsunternehmen. Durch den Miteinbezug von vier Beratungsunternehmen mit mehr als 1'000 Mitarbeitenden erhalten die Aussagen dennoch eine breitere Perspektive.

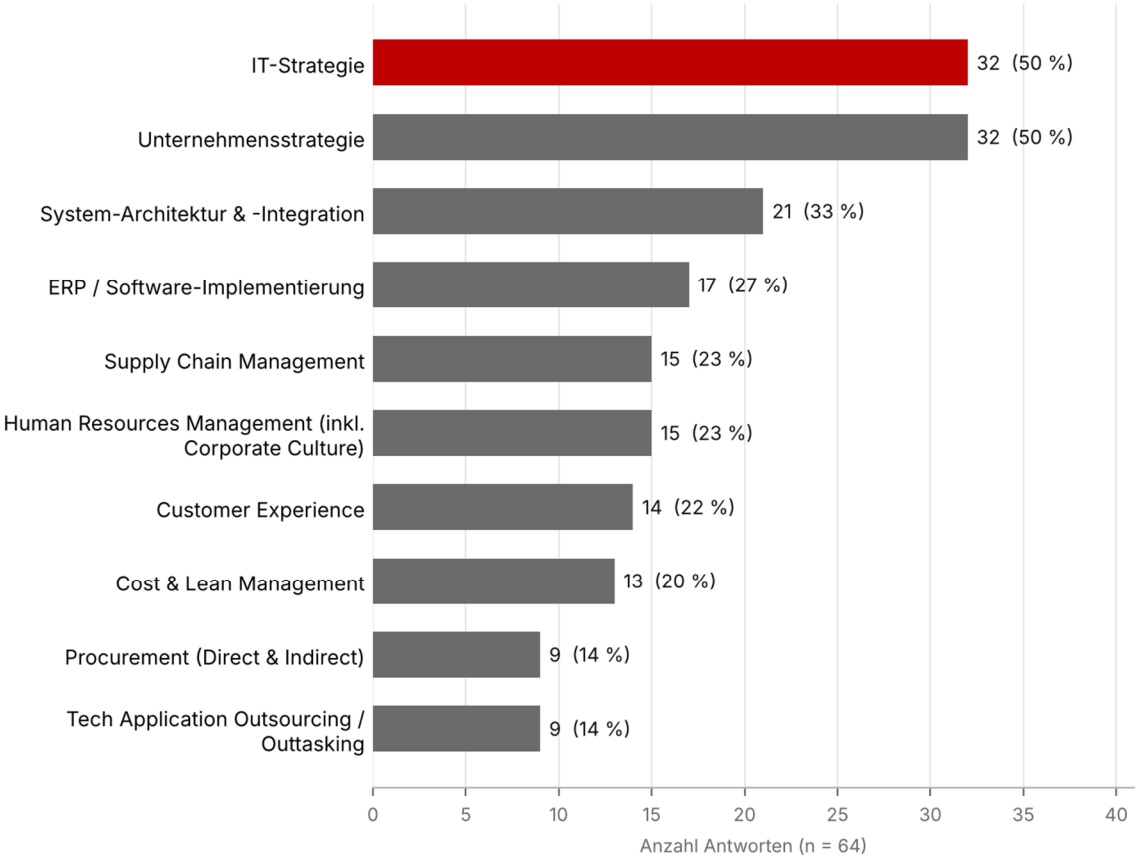
Grafik 2 **Branchenfokus der Beratungsunternehmen**



Mehrfachnennungen möglich (n_{max} = 64).

Am häufigsten sind Beratungsunternehmen mit Fokus auf den öffentlichen Bereich (30 Nennungen), das Gesundheitswesen (23), Telekommunikation/IT und Banking (je 22). Bei den Kompetenzfeldern dominieren IT-Strategie und Unternehmensstrategie (je 32 Nennungen).

Grafik 3 **Beratungskompetenzen der Beratungsunternehmen**



Mehrfachnennungen möglich (n_{max} = 64).

Hinweis zur Lesart

Alle Prozentwerte beziehen sich auf n = 64, sofern nicht anders vermerkt. Bei Mehrfachnennungen summieren sie sich auf mehr als 100 %.

Mittelwerte beruhen auf fünfstufigen Skalen (5 = trifft voll und ganz zu bzw. sehr wichtig, 1 = trifft überhaupt nicht zu). Zusammenhänge sind Rangkorrelationen nach Spearman und als Hinweise, nicht als Beweise zu lesen.

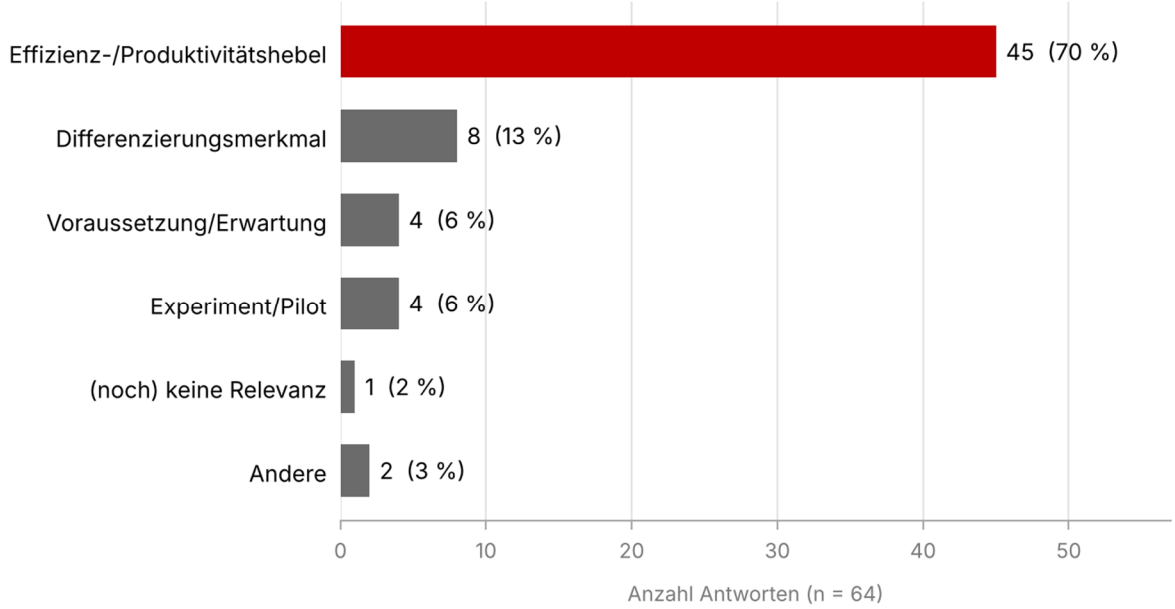
3 Resultate

Die nachfolgenden Abschnitte A–E entsprechen den Bezeichnungen der Blöcke des Fragebogens.

A KI im eigenen Beratungsunternehmen

Effizienz zuerst. Für 45 Beratungsunternehmen (70 %) ist KI vor allem ein Effizienz- und Produktivitätshebel. Acht (13 %) sehen sie als Differenzierungsmerkmal, vier als Voraussetzung bzw. Erwartung, vier als Experiment oder Pilot. Ein einziges Beratungsunternehmen misst KI (noch) keine Relevanz bei. Zwei Antworten (eine Mehrfachauswahl, eine Freitextangabe) sind unter «Andere» zusammengefasst.

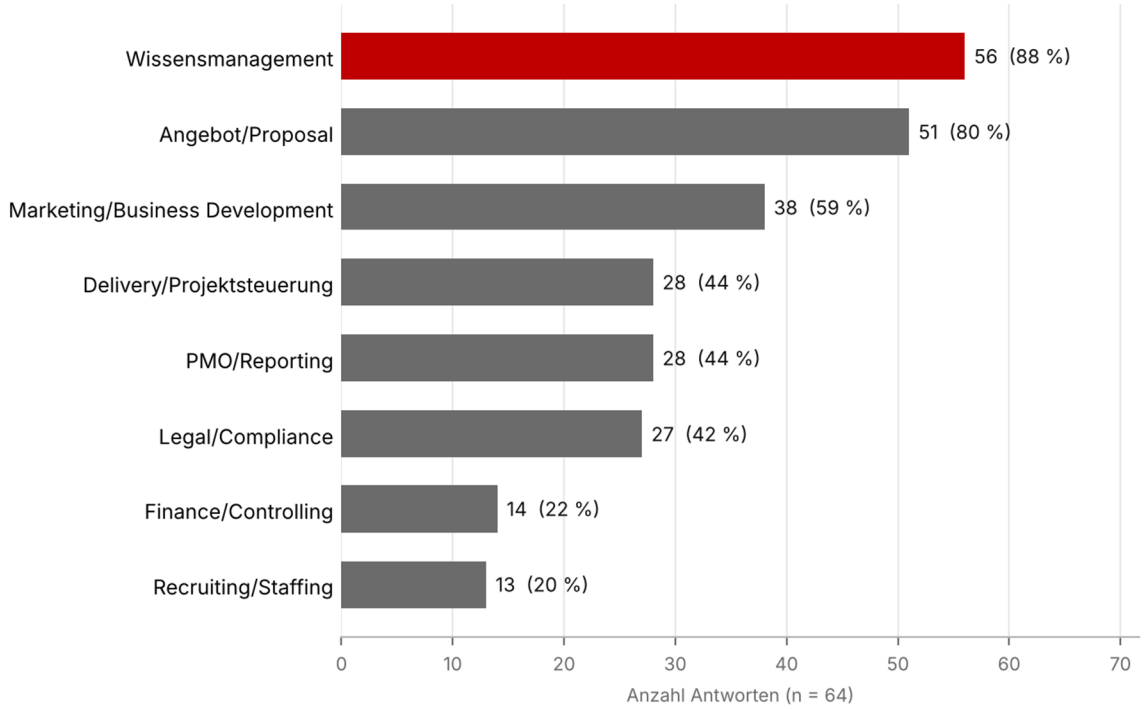
Grafik 4 Strategische Rolle von KI



Für gut zwei Drittel der befragten Beratungsunternehmen ist KI vor allem ein Effizienz- und Produktivitätshebel.

Breiter Einsatz im Innenleben. Spitzenreiter sind das Wissensmanagement (56 Beratungsunternehmen, 88 %) und Angebote bzw. Proposals (51, 80 %), gefolgt von Marketing und Business Development (38, 59 %). Im Schnitt setzen die Beratungsunternehmen KI in vier der acht abgefragten Bereiche produktiv ein. Seltener ist KI bei Finance/Controlling (14) und Recruiting/Staffing (13) im Einsatz. Das Muster zeigt: KI wird zuerst dort eingesetzt, wo Texte entstehen und wo Wissen wiederverwendet wird.

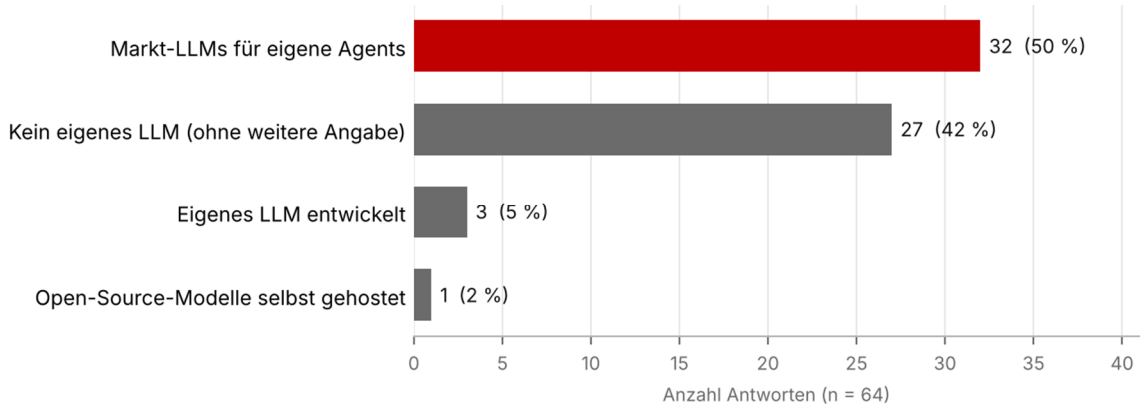
Grafik 5 Interner KI-Einsatz nach Bereichen



KI ist im Wissensmanagement und in Angeboten angekommen (Mehrfachnennungen möglich).

Modelle kauft man ein. Nur drei Beratungsunternehmen (5 %) haben ein eigenes Sprachmodell entwickelt, eines hostet offene Modelle selbst. Die Hälfte (32 Beratungsunternehmen) baut eigene Agenten auf Modellen am Markt auf. Der Wettbewerb findet damit nicht bei der Modellentwicklung statt, sondern bei Anwendung, Daten und Prozessen.

Grafik 6 Eigene Sprachmodelle (LLM)

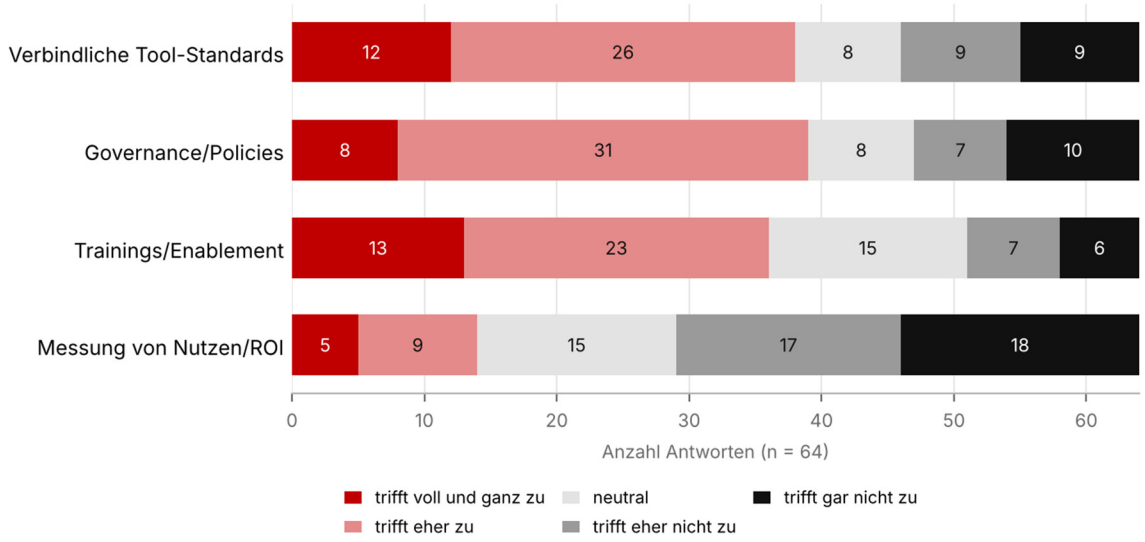


Nur wenige Beratungsunternehmen entwickeln eigene Modelle, die meisten setzen auf Modelle am Markt (Mehrfachnennungen möglich).

Reife des KI-Betriebsmodells

Standards, Governance und Training sind in rund 56 bis 61 % der Beratungsunternehmen etabliert (Mittelwerte 3.3 bis 3.5). Ganz anders die **Nutzenmessung**: Nur 14 Beratungsunternehmen (22 %) bestätigen, dass sie Nutzen und ROI messen; 35 (55 %) verneinen das (Mittelwert 2.5). Wer KI breit einführt, aber ihren Beitrag nicht belegt, kann weder intern priorisieren noch gegenüber den Klienten argumentieren.

Grafik 7 Wie reif ist Ihr KI-Betriebsmodell?



Standards, Governance und Training sind etabliert, die Messung des Nutzens (ROI) hinkt hinterher.

Einordnung

Der Reifeindex ist der Mittelwert der vier Items aus Frage zum Reifegrad des KI-Betriebsmodells. Er liegt im Gesamtmittel bei 3.15 auf der Skala von 1 bis 5.

Beratungsunternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitenden (n = 10) erreichen 3.73, kleinere Unternehmen (n = 54) 3.05. Die Fallzahl der grösseren Beratungsunternehmen ist klein, der Unterschied also nur ein Hinweis, wenn auch ein deutlicher.

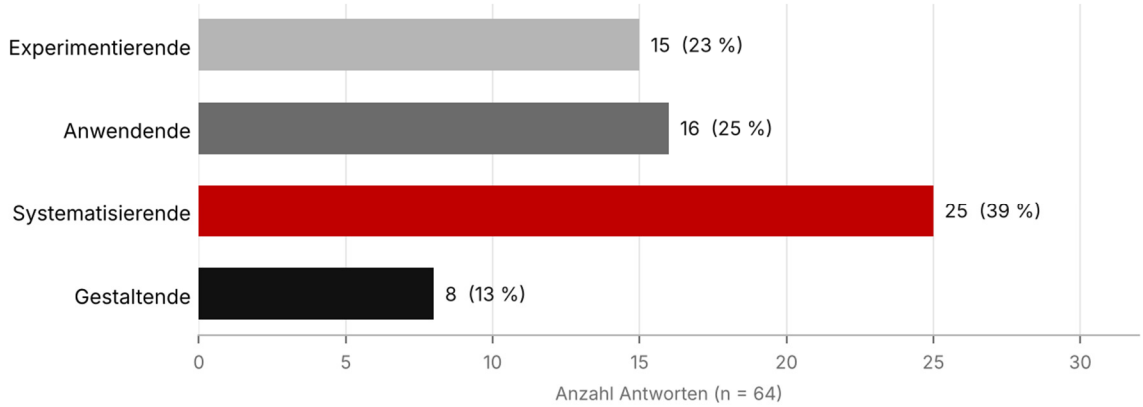
Vier Reifetypen

Wir haben die Beratungsunternehmen entlang des Reifeindex in vier Gruppen eingeteilt (unter 2.5 / 2.5 bis unter 3.5 / 3.5 bis unter 4.25 / ab 4.25 auf der Skala von 1 bis 5). Die Typen sind ein Werkzeug zur Selbsteinschätzung, kein Ranking.

Typ	Unternehmen	Reifeindex	KI-Bereiche (Ø)	Transparenz explizit	Messbarer Effekt	Outcome Hybrid
Experimentierende	15 (23 %)	1.6	2.5	3 von 15	2 von 15	2 von 15
Anwendende	16 (25 %)	3.0	3.4	4 von 16	8 von 16	7 von 16
Systematisierende	25 (39 %)	3.8	4.7	14 von 25	14 von 25	11 von 25
Gestaltende	8 (13 %)	4.5	5.6	6 von 8	5 von 8	4 von 8

Einteilung der Beratungsunternehmen in Reifetypen

Grafik 8 Reifetypen im Überblick



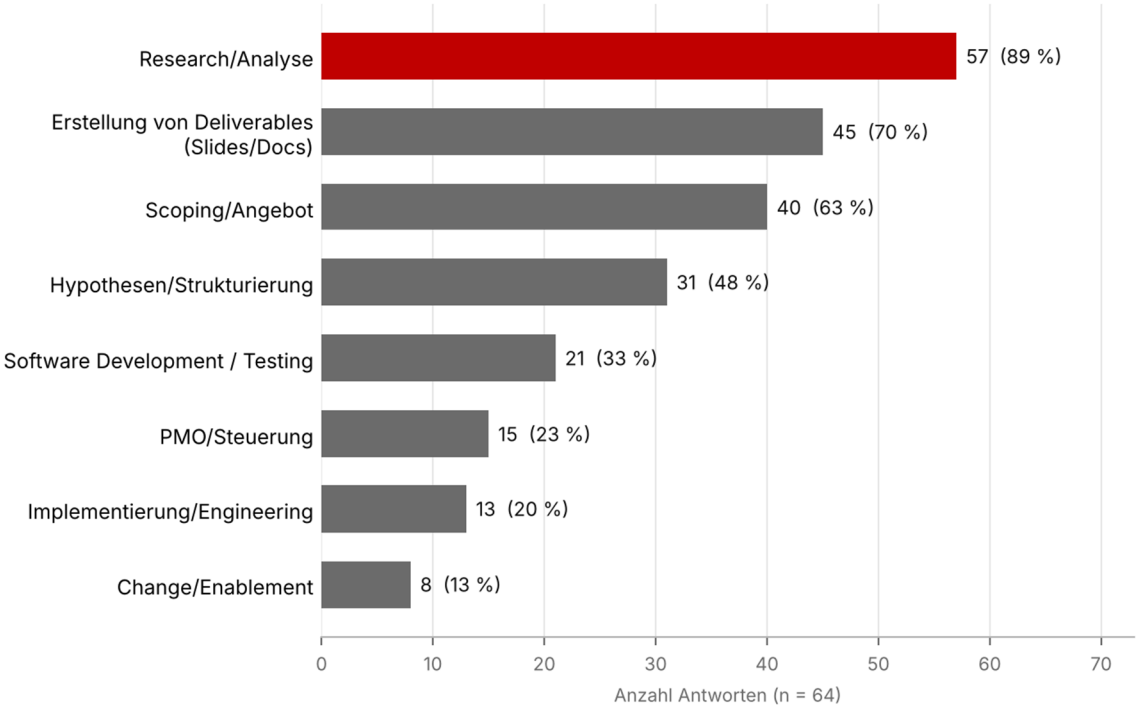
Vier Typen entlang des KI-Reifeindex (Mittelwert aus A4).

- **Experimentierende** (23 %): erste Anwendungen, kaum Standards; kein Beratungsunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitenden. Typische Frage: Wo fangen wir an?
- **Anwendende** (25 %): KI wird genutzt, aber noch nicht gesteuert. Hier liegt das grösste Potenzial, weil Standards und Training den Sprung zum nächsten Typ ermöglichen.
- **Systematisierende** (39 %): Standards, Governance und Training sind eingeführt, der Nutzen wird erst teilweise gemessen.
- **Gestaltende** (13 %): messen Nutzen, setzen KI in der Breite ein und verknüpfen sie mit Angebot und Preismodell. Sechs von acht bestätigen die ROI-Messung.

B KI in der Arbeit für Klienten

Research und Deliverables. KI liefert den grössten Mehrwert bei der Recherche (57 Beratungsunternehmen, 89 %), bei der Erstellung von Deliverables wie Slides und Dokumenten (45, 70 %) und bei Scoping und Angebot (40, 63 %). Bei Implementierung und Change ist der Beitrag geringer (13 bzw. 8 Nennungen). Im Schnitt nennen die Beratungsunternehmen 3.6 Phasen.

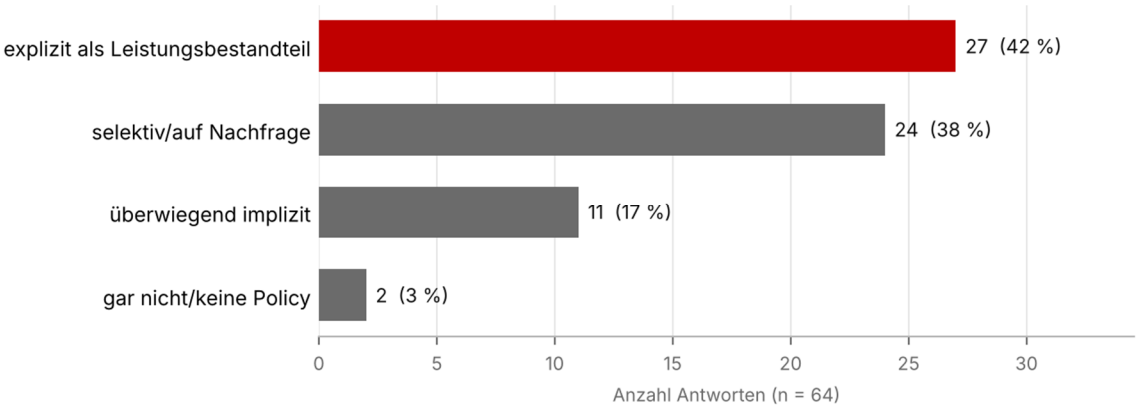
Grafik 9 Projektphasen mit dem grössten KI-Mehrwert



Research und Deliverables führen klar (Mehrfachnennungen möglich).

Offenheit ist die Regel. 27 Beratungsunternehmen (42 %) weisen den KI-Einsatz ausdrücklich als Leistungsbestandteil aus, 24 (38 %) tun es selektiv oder auf Nachfrage. Nur 2 haben keine Policy.

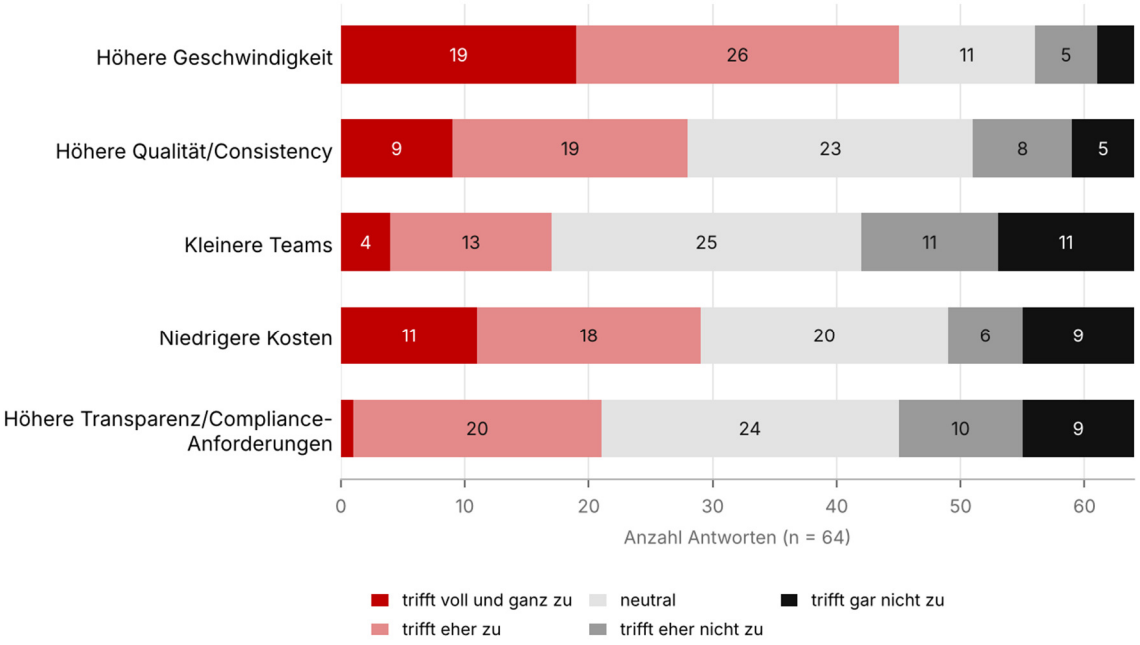
Grafik 10 Transparenz des KI-Einsatzes gegenüber Klienten



Vier von fünf Beratungsunternehmen legen den KI-Einsatz zumindest auf Nachfrage offen.

Die Klienten erwartet Tempo. 45 Beratungsunternehmen (70 %) stimmen zu, dass Klienten durch KI schnellere Leistungen erwarten (Mittelwert 3.8). Bei Qualität (44 %) und niedrigeren Kosten (45 %) sind die Erwartungen weniger einheitlich; kleinere Teams erwarten nur 27 %, höhere Transparenz- und Compliance-Anforderungen 33 %.

Grafik 11 Wie stark verändern sich die Erwartungen der Klienten durch KI?

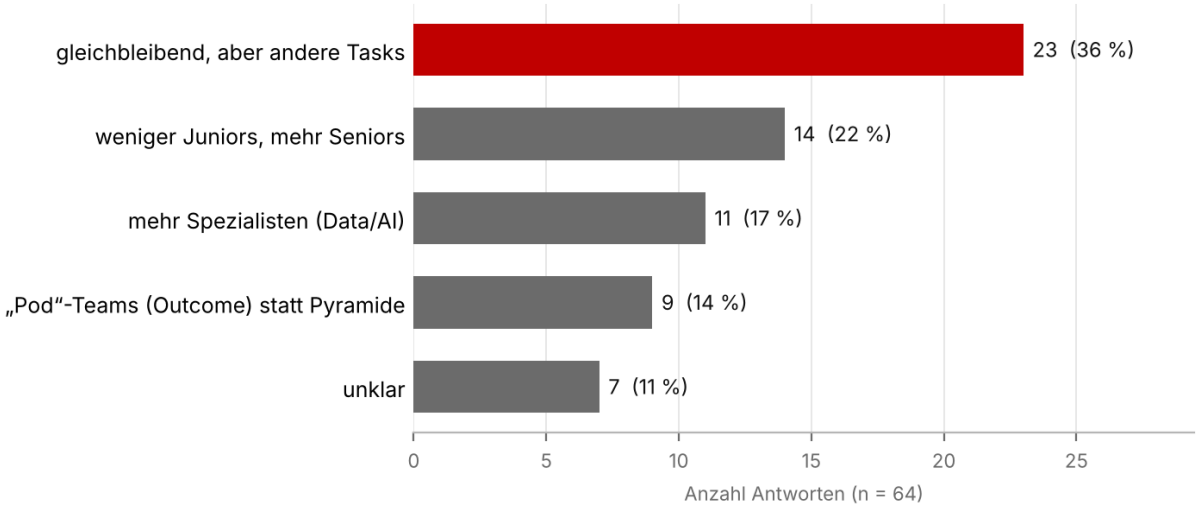


Geschwindigkeit steht an der Spitze. Nur eine Minderheit erwartet kleinere Teams.

C Auswirkungen auf Beratende und Pyramide

Aufgaben verschieben sich, die Pyramide hält. 23 Beratungsunternehmen (36 %) erwarten in den nächsten 24 bis 36 Monaten eine gleichbleibende Teamstruktur, wenn auch mit anderen Aufgaben. 14 (22 %) rechnen mit weniger Juniors und mehr Seniors, 11 (17 %) mit mehr Spezialistinnen und Spezialisten, 9 (14 %) mit Pod-Teams statt Pyramide. 7 (11 %) sind unsicher.

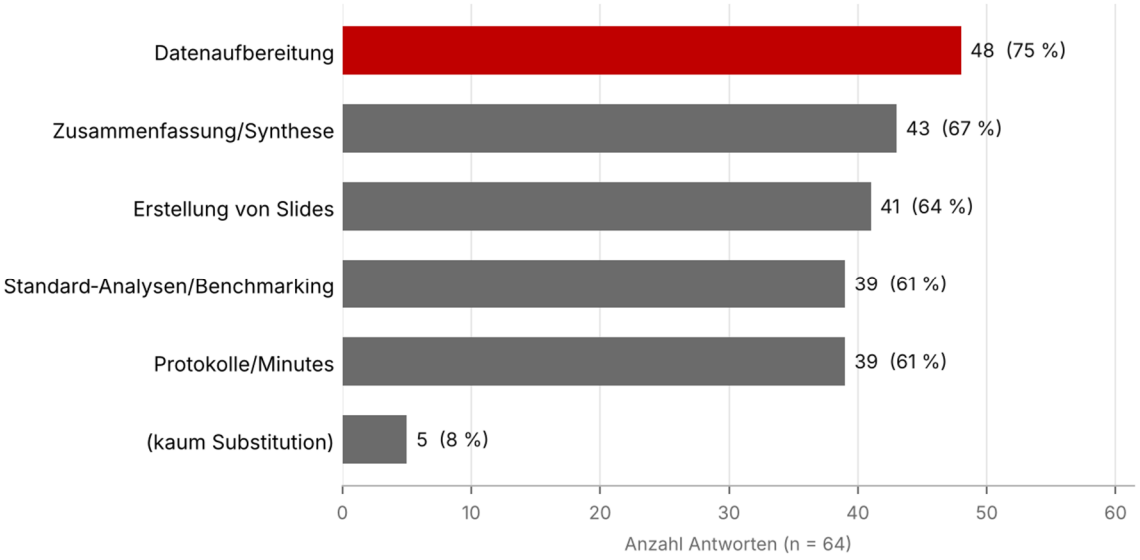
Grafik 12 Teamzusammensetzung in 24 bis 36 Monaten



Die Mehrheit erwartet andere Aufgaben statt einer anderen Pyramidenform.

Was KI ersetzt. Am stärksten betroffen sind Datenaufbereitung (48, 75 %), Zusammenfassungen (43, 67 %) und Slides (41, 64 %). Ein Viertel (16 Beratungsunternehmen) erwartet, dass alle fünf abgefragten Einstiegstätigkeiten ersetzt werden, dagegen erwarten nur fünf Beratungsunternehmen kaum Substitution.

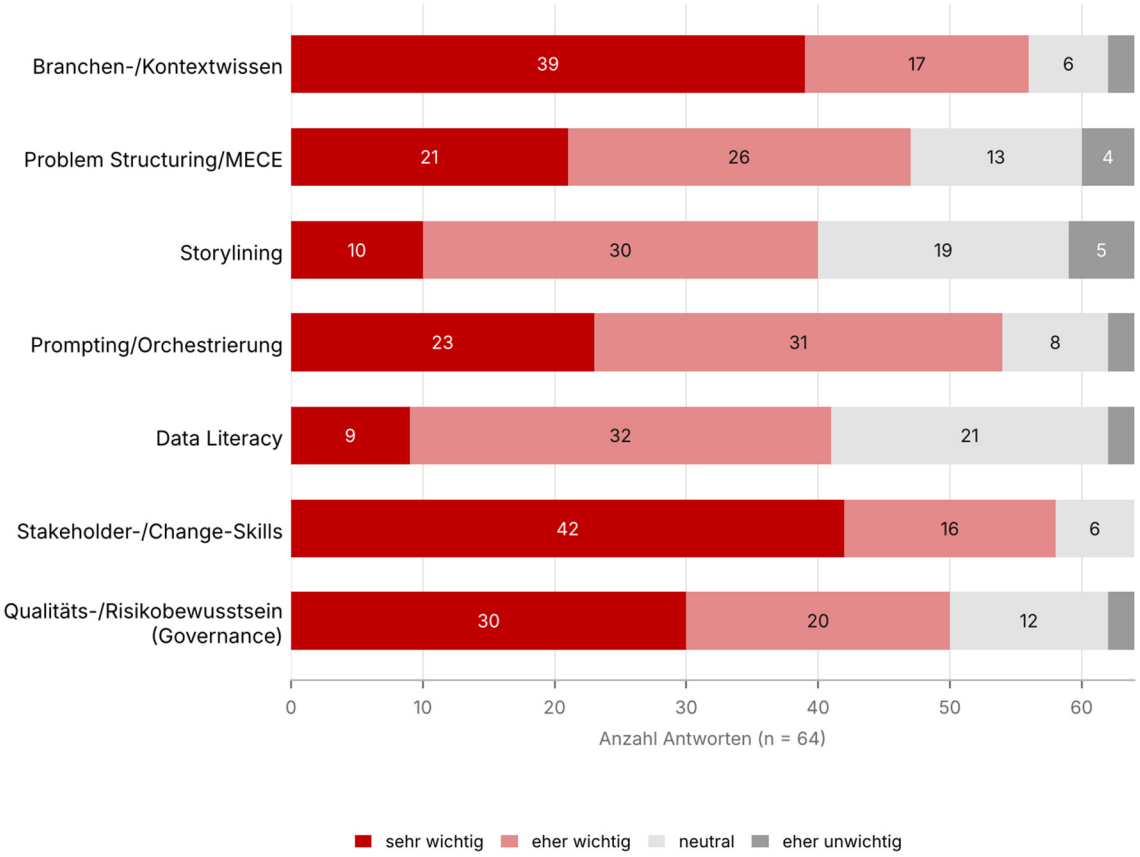
Grafik 13 Tätigkeiten klassischer Einstiegsrollen, die KI ersetzt



Datenaufbereitung und Synthese stehen vorn (Mehrfachnennungen möglich).

Was künftig zählt. Stakeholder- und Change-Skills (Mittelwert 4.6, 91 % wichtig) und Branchen- bzw. Kontextwissen (4.5, 88 %) führen die Liste an, vor Qualitäts- und Risikobewusstsein (4.2, 78 %), Prompting und Orchestrierung (4.2, 84 %) sowie Problem Structuring (4.0, 73 %). Storylining (3.7) und Data Literacy (3.8) folgen danach. Der Nachwuchs muss somit früher lernen, was bislang erst später in der Laufbahn an Fähigkeiten hinzukam: Urteilskraft, Kontextverständnis und Verantwortungsübernahme.

Grafik 14 Wie wichtig werden folgende Skills künftig?

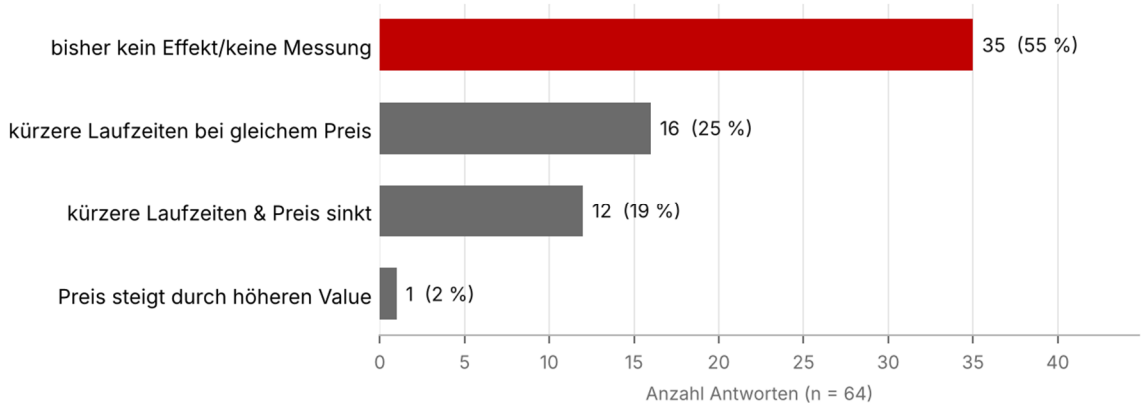


Stakeholder- und Kontextkompetenz bleiben vor den KI-nahen Fähigkeiten. Die tiefste Stufe der fünfstufigen Skala wurde von keinem Beratungsunternehmen gewählt.

D Preisgestaltung und Monetarisierung

Noch wenig Effekt. 35 Beratungsunternehmen (55 %) sehen bisher keinen messbaren Effekt oder messen ihn nicht. 16 (25 %) berichten kürzere Laufzeiten bei gleichem Preis, 12 (19 %) kürzere Laufzeiten bei sinkendem Preis. Nur ein Beratungsunternehmen meldet steigende Preise durch höheren Wert. KI-Effizienz erscheint bisher als Zeitgewinn, noch nicht als Preisaufschlag. Diese 35 Beratungsunternehmen sind nicht deckungsgleich mit den 35, die keine Nutzenmessung bestätigen (Grafik 7).

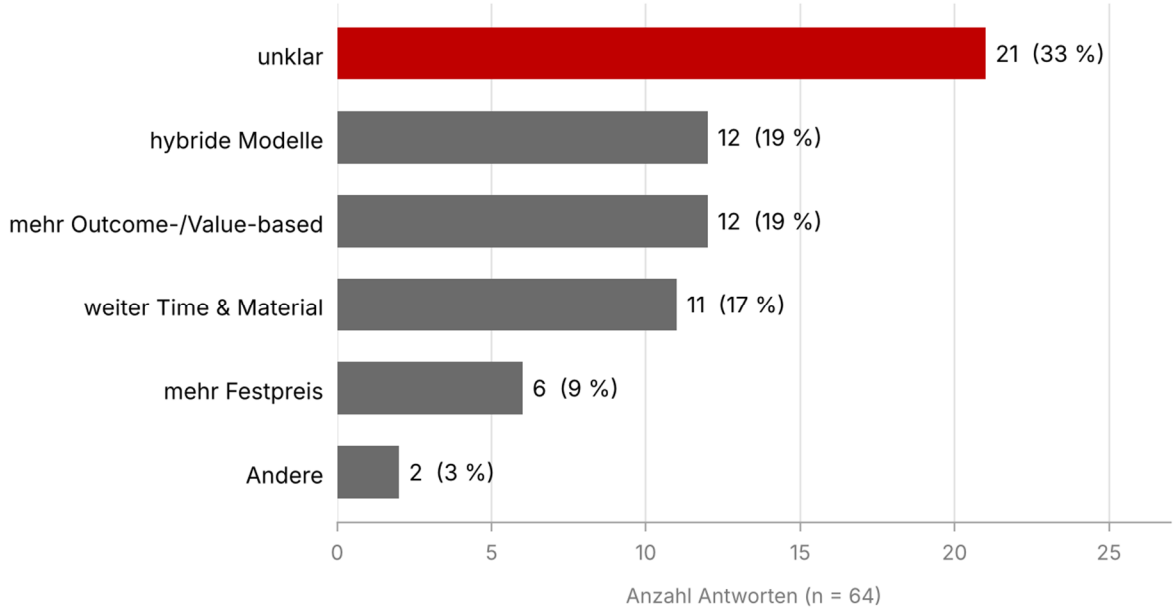
Grafik 15 Messbare Effekte von KI auf Laufzeit, Marge und Preis



Mehr als die Hälfte hat bisher keinen Effekt festgestellt oder gemessen.

Die Preislogik ist offen. 21 Beratungsunternehmen (33 %) können nicht sagen, wie sich ihre Preislogik ändert. Hybride Modelle (12) und mehr Outcome- bzw. Value-based-Pricing (12) kommen zusammen auf 38 %. 11 Beratungsunternehmen bleiben bei Time & Material, 6 setzen vermehrt auf Festpreise. Zwei Freitextangaben sind unter «Andere» zusammengefasst.

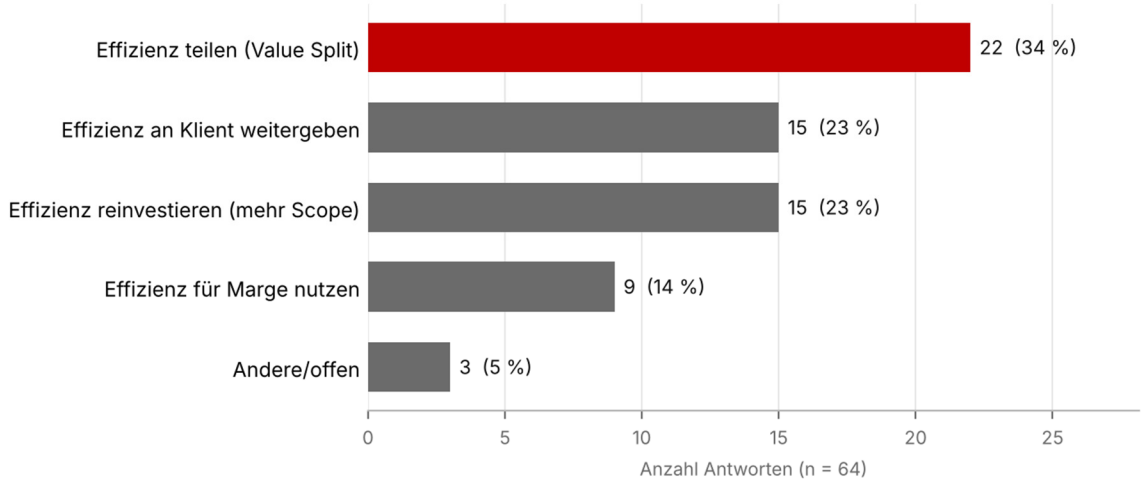
Grafik 16 Veränderung der Preislogik



Die Preislogik ist offen: Ein Drittel bleibt unklar, hybride und Outcome-Modelle folgen.

Fairness-Logik uneinheitlich. Am häufigsten teilen die Beratungsunternehmen Effizienzgewinne mit den Klienten (22, 34 %). Je 15 (23 %) geben sie weiter bzw. reinvestieren sie in mehr Scope, 9 (14 %) nutzen sie für die Marge.

Grafik 17 **Umgang mit KI-Effizienzgewinnen**

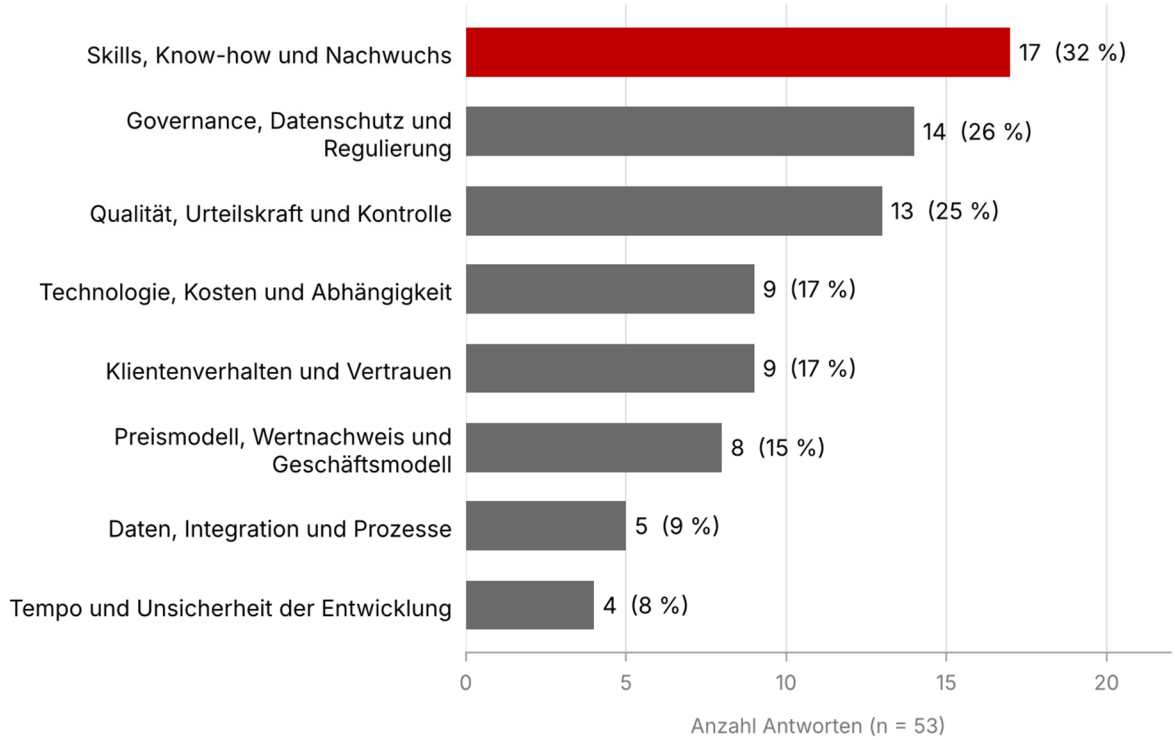


Teilen vor Weitergeben und Reinvestieren: Die Fairness-Logik ist uneinheitlich.

E Engpässe und Risiken

53 Beratungsunternehmen haben im Freitext den wichtigsten Engpass der nächsten 12 bis 24 Monate benannt. Wir haben die Antworten thematisch codiert (Mehrfachzuordnung möglich). Am häufigsten genannt werden Skills, Know-how und Nachwuchs (17), Governance, Datenschutz und Regulierung (14) sowie Qualität, Urteilskraft und Kontrolle (13).

Grafik 18 **Grösste Engpässe und Risiken in den nächsten 12 bis 24 Monaten**



Auswertung der Freitextrückmeldungen (n = 53), von uns thematisch codiert. Eine Antwort kann dabei mehrere Themen behandeln.

> *«Der kritischste Engpass ist aktuell Vertrauen und Governance: fehlende Nachvollziehbarkeit, Haftungsfragen und regulatorische Unsicherheit.»*
>
> **Teilnehmendes Beratungsunternehmen (anonymisiert)**

> *«Kunden können den Wertbeitrag des KI-Einsatzes nicht wirklich abschätzen. Das führt zu Herausforderungen bei der Preisgestaltung.»*
>
> **Teilnehmendes Beratungsunternehmen (anonymisiert, sinngemäss gekürzt)**

4 Zusammenhänge und Thesen

Bei der Konzeption der Studie haben wir fünf Thesen formuliert und mit den 64 Antworten geprüft. Wegen der geringen Fallzahl sind die Ergebnisse nur als Hinweise zu lesen.

These	Befund	Einschätzung
H1 Je höher die interne Reife, desto häufiger wird KI Klientenseitig explizit eingesetzt.	Reife und Transparenz: ρ = 0.34 Reife und Zahl der Projektphasen: ρ = 0.45 Reife und interne Breite: ρ = 0.51.	**Tendenziell bestätigt**
H2 KI substituiert insbesondere standardisierbare Einstiegstätigkeiten, ohne dass Beratungsunternehmen im gleichen Ausmass eine Reduktion von Junior-Rollen erwarten.	75 % sehen Datenaufbereitung ersetzt, 25 % alle fünf Einstiegstätigkeiten. Aber nur 22 % erwarten weniger Juniors. 36 % erwarten dieselbe Team-Struktur mit anderen Aufgaben.	**Teilweise bestätigt:** Aufgaben verschieben sich stärker als die Pyramide.
H3 Steigende Erwartungen erhöhen den Preisdruck, ausser bei klarer Value-Story.	Erwartungen und messbarer Effekt: ρ = 0.31. 19 % melden sinkende Preise, ein Beratungsunternehmen steigende.	**Teilweise bestätigt:** Preisdruck entsteht erst bei Beratungsunternehmen mit höheren Erwartungen.
H4 Outcome- und Festpreismodelle werden wahrscheinlicher, wenn der KI-Einsatz transparent und Governance-fähig ist.	Hybride oder Outcome-Modelle erwarten 13 % der Experimentierenden, 44 % der Anwendenden und Systematisierenden sowie 50 % der Gestaltenden.	**Tendenziell gestützt**, nicht belastbar.
H5 Eine Fairness-Logik (Value Split) differenziert und stärkt Vertrauen.	34 % teilen Effizienzgewinne mit den Klienten. Die Wirkung auf Wiederkauf und Vertrauen wurde gesondert nicht erhoben.	**Nicht prüfbar** mit der vorliegenden Datenbasis.

Wer misst, sieht mehr

Der deutlichste Befund der Studie: Unter den 14 Beratungsunternehmen, die Nutzen und ROI messen, berichten 64 % (9 von 14) von messbaren Effekten auf Laufzeit, Marge oder Preis. Unter den 35 Beratungsunternehmen ohne Messung sind es 29 % (10 von 35). Die Breite des internen Einsatzes allein hängt dagegen nicht mit messbaren Effekten zusammen (ρ = 0.01). Wirkung entsteht erst, wenn Einsatz, Steuerung und Messung zusammenkommen.

> **Einordnung**
> Zusammenhänge sind Korrelationen aus Selbstauskünften. Sie sagen nichts über Ursache und Wirkung. Ein Teil der Zusammenhänge dürfte auch daher rühren, dass Beratungsunternehmen, die messen, ihre Effekte eher wahrnehmen.

5 Perspektiven aus der Praxis

Wie verändert Künstliche Intelligenz die Unternehmensberatung tatsächlich? Welche Chancen und Herausforderungen zeigen sich in der Praxis und welche Konsequenzen ergeben sich für die Zukunft der Branche?

Ergänzend zu den quantitativen Ergebnissen der Marktstudie «AI-Driven Consulting 2026» hat das Consulting Network Switzerland (CNS) Vertreter von Accenture, des BDU und von Syngenta zu den Auswirkungen von KI auf die Unternehmensberatung befragt.

Im Mittelpunkt stehen der wirtschaftliche Nutzen und die Skalierung von KI, Veränderungen in der Wertschöpfung und den Geschäftsmodellen sowie neue Anforderungen an Kompetenzen und Verantwortung.

Die Interviews beleuchten diese Entwicklungen aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Die Fragen und Antworten werden vollständig wiedergegeben und wurden lediglich sprachlich überprüft.

> **Unterschiedliche Perspektiven. Ein gemeinsamer Blick auf die Zukunft der Beratung.**

5.1 Interview mit Accenture



Marcel Spillmann | Managing Director, Accenture Schweiz

Accenture stellt für die Schweiz ein GenAI-Potenzial von vielen Milliarden Franken bis 2030 in Aussicht. Welche bereits realisierten und nachprüfbaren Ergebnisse belegen, dass dies mehr ist als eine modellbasierte Prognose?

Die 92 Milliarden Franken sind noch eine Potenzialrechnung. Natürlich ist dieser volkswirtschaftliche Wert noch nicht realisiert. Was wir inzwischen aber zunehmend sehen und messen können, sind die Mechanismen, die hinter diesem Potenzial stehen.

Besonders deutlich wird das, wenn wir nicht nur einzelne Tätigkeiten mit generativer AI unterstützen, sondern ganze End-to-End-Prozesse mit AI Agents neu gestalten. Dort sehen wir erste Anzeichen von echter Hyperproduktivität. Ein gutes Beispiel ist die Finanzfunktion eines Unternehmens: Bei stark operativen und transaktionalen Finanzprozessen sehen wir heute Automatisierungspotenziale von 70 bis 90 Prozent. Das sind Grössenordnungen, die deutlich über klassische inkrementelle Produktivitätsverbesserungen hinausgehen.

Entscheidend ist allerdings: Diese Effekte entstehen nicht, indem man AI einfach auf die bestehenden Prozesse aufsetzt. Wir müssen Prozesse konsequent neu denken. Routineaktivitäten können zunehmend durch Agents übernommen werden, Arbeiten können stärker parallel statt sequenziell ablaufen, während sich Menschen auf Ausnahmen, Kontrollen und geschäftliche Entscheidungen konzentrieren.

Und es geht dabei nicht nur darum, denselben Prozess mit weniger Aufwand durchzuführen. Durch das Redesign werden neue Fähigkeiten und Leistungsniveaus möglich. Um zur Finanzfunktion zurückzukehren: beispielsweise ein Near-Real-Time beziehungsweise Continuous Close.

Für mich ist genau das der wichtige Punkt hinter der Potenzialrechnung: Die 92 Milliarden sind modelliert, die zugrunde liegenden Produktivitätssprünge beginnen wir aber in der Praxis zu sehen. Ob die Schweiz dieses volle Potenzial tatsächlich realisiert, hängt davon ab, ob Unternehmen den Schritt von einzelnen AI Use Cases hin zum grundlegenden Redesign ganzer Prozesse, Funktionen und Geschäftsmodelle schaffen.

Die CNS-Studie zeigt, dass über die Hälfte der Schweizer Beratungsunternehmen noch keinen messbaren wirtschaftlichen KI-Effekt ausweisen können. Welche konkreten Produktivitäts-, Qualitäts- und Margeneffekte erzielt Accenture Schweiz in der eigenen Beratung, nicht bei den Klienten?

Accenture versteht sich hier selbst als Pionier und als Client Zero der eigenen AI-Transformation. Wir setzen AI-Tools heute flächendeckend in unserer Organisation ein: in Recherche und Analyse,

bei der Erstellung und Qualitätssicherung von Deliverables, im Software Engineering, im Solutioning sowie in internen Prozessen und Workflows.

Die Wirkung messen wir nicht nur als eingesparte Zeit. Entscheidend ist die Kombination aus Produktivität, Qualität und Geschwindigkeit. AI ermöglicht uns, in derselben Zeit mehr Varianten zu analysieren, Ergebnisse schneller zu iterieren und zusätzliche Qualitätssicherung durchzuführen. Der nächste Schritt ist Agentic Delivery: AI unterstützt dann nicht mehr nur einzelne Mitarbeitende, sondern übernimmt zunehmend klar definierte Arbeitspakete und Workflows.

Daraus entstehen selbstverständlich auch wirtschaftliche Effekte. Es wäre aber zu kurz gegriffen, jeden Effizienzgewinn direkt als höhere Marge zu interpretieren, da man ihn jeweils im Rahmen einer Vollkostenrechnung betrachten und z. B. auch Token-Kosten einbeziehen muss. Viele dieser Vorteile werden aber an die Klienten weitergegeben, denn der Beratungsmarkt bleibt hyperkompetitiv. Gleichzeitig investieren wir erheblich in neue Fähigkeiten, Assets, Plattformen und Delivery-Modelle.

Deshalb entwickeln wir unser Geschäftsmodell weiter: weg von rein personen- und aufwandsbasierten Lösungen und stärker hin zu output-, outcome- und resultatorientierten Modellen. Wenn wir mit AI dasselbe oder ein besseres Resultat mit weniger Aufwand erzielen, kann die Anzahl eingesetzter Personen langfristig nicht die einzige Grundlage für den Wert unserer Leistung sein.

Accenture bezeichnet die Skalierung als zentrale Hürde. Wenn selbst ein globaler Technologie- und Beratungskonzern vor allem über Piloten und Skalierungsprobleme spricht: Überschätzt die Beratungsbranche derzeit den tatsächlichen Reifegrad ihrer KI-Transformation? Oder stehen markante Durchbrüche unmittelbar bevor?

Ich glaube, wir müssen zwei Dinge auseinanderhalten: Der aktuelle Reifegrad von AI in vielen Unternehmen wird teilweise überschätzt, das Potenzial dagegen eher nicht. Wir sind technologisch deutlich weiter als organisatorisch.

Eine beeindruckende Demo oder ein funktionierender Pilot ist heute relativ schnell gebaut. Die eigentliche Herausforderung beginnt, wenn AI in kritische End-to-End-Prozesse, bestehende Systeme und Governance-Strukturen integriert werden soll. Dann geht es um Datenqualität, Security, Verantwortlichkeiten, Human-in-the-loop, Rollen, Operating Models und die Akzeptanz der Mitarbeitenden.

Viele Unternehmen haben zunächst einzelne Use Cases auf bestehende Prozesse gesetzt. Damit lassen sich erste Effekte erzielen, aber nicht die grossen Produktivitätssprünge. Die nächste Stufe beginnt mit einer anderen Frage: nicht «Wo können wir AI einsetzen?», sondern «Wie würde dieser Prozess aussehen, wenn wir ihn heute mit AI und Agents komplett neu bauen würden?»

Genau deshalb ist Skalierung so schwierig. Sie ist kein Beleg gegen AI, sondern zeigt, dass AI-Transformation weit mehr als eine Technologieimplementierung ist. Gleichzeitig sehen wir gerade den Übergang von Experimentation zu Industrialization, von einzelnen Copilots hin zu agentischen Prozessen.

Der Durchbruch kommt aus meiner Sicht nicht durch das nächste noch bessere Modell allein. Er kommt, wenn Unternehmen bereit sind, Prozesse, Rollen und Operating Models konsequent um AI herum neu zu gestalten. Dann können aus punktuellen Produktivitätsgewinnen strukturelle Veränderungen werden.

KI reduziert den Aufwand für Recherche, Analyse, Dokumentation und Standard-Deliverables. Warum sollten Klienten weiterhin nach Beratertagen bezahlen? Welchen Anteil der Effizienzgewinne gibt Accenture heute über niedrigere Preise oder ergebnisabhängige Modelle weiter?

AI stellt aus meiner Sicht nicht den Wert von Beratung infrage, sondern zunehmend die Frage, ob Zeit noch die richtige Masseinheit für diesen Wert ist. Wenn wir durch AI dasselbe Ergebnis mit deutlich weniger Aufwand erreichen können, kann die Anzahl eingesetzter Beratertage langfristig nicht die einzige Grundlage unseres Geschäftsmodells bleiben.

Deshalb entwickeln wir uns von rein personen- und aufwandsbasierten Modellen zunehmend in Richtung output- und outcome-orientierter Lösungen. Einen pauschalen Prozentsatz dafür, welcher Anteil eines Effizienzgewinns an die Klienten weitergegeben wird, gibt es nicht. Klar ist aber: Ein erheblicher Teil dieser Produktivitätsgewinne kommt bei den Klienten an. Der Beratungsmarkt ist hyperkompetitiv, und Klienten erwarten zu Recht, dass sich technologische Fortschritte auch in Geschwindigkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit unserer Leistungen widerspiegeln.

Gleichzeitig greift die Diskussion über niedrigere Preise zu kurz. AI macht nicht nur bestehende Projekte effizienter, sondern ermöglicht Transformationen, die vorher wirtschaftlich kaum oder gar nicht sinnvoll umsetzbar waren. Ein gutes Beispiel sind grosse Mainframe- und Legacy-Modernisierungen. Wenn umfangreiche Softwarelandschaften analysiert, transformiert und auf neue Plattformen migriert werden müssen, kann AI den dafür notwendigen Aufwand fundamental verändern. Damit können auch Modernisierungsprogramme wirtschaftlich interessant werden, deren Kosten und Komplexität bisher eine grosse Hürde dargestellt haben.

Die Veränderung geht deshalb in beide Richtungen: Bestehende Leistungen werden effizienter und damit wettbewerbsfähiger, gleichzeitig entsteht ein neuer Markt für Transformationen, die AI überhaupt erst wirtschaftlich möglich macht.

Für mich ist deshalb die entscheidende Entwicklung: Wir bewegen uns weg vom Verkauf von Kapazität und stärker hin zum Verkauf von Resultaten. Am Ende sollte der Klient nicht dafür bezahlen, wie viele Menschen wir einsetzen, sondern für den Wert und das Ergebnis, das wir gemeinsam erzielen.

Accenture betont die Bedeutung von Investitionen in Menschen und neue Arbeitsweisen. Gleichzeitig droht KI gerade jene Einstiegsaufgaben zu automatisieren, an denen Juniors das Beratungshandwerk lernen. Wie verändert Accenture Schweiz Rekrutierung, Ausbildung und Beförderung? Und wie erfolgt bei Accenture die Anpassung beziehungsweise Verkleinerung des klassischen, pyramidenförmigen Personalmodells?

AI verändert ohne Zweifel auch unser eigenes Personal- und Ausbildungsmodell. Viele Tätigkeiten, die traditionell am Anfang einer Beratungskarriere standen, etwa Recherche, Dokumentation, erste Analysen oder einfachere Coding-Aufgaben, können heute zunehmend durch AI unterstützt werden. AI schafft deshalb nicht den Junior ab, aber sie verändert die klassische Junior-Arbeit.

Für uns bedeutet das, dass wir junge Talente früher an komplexere Fragestellungen, Klienteninteraktionen und Problemlösungen heranführen müssen. Kritisches Denken, AI- und Technologiekompetenz sowie die Fähigkeit, Ergebnisse von AI zu beurteilen und zu hinterfragen, werden wichtiger. Genau darauf richten wir auch unser Graduate-Programm zunehmend aus.

Gleichzeitig sehen wir eine positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt: Die Hochschulen ziehen sehr schnell nach. Absolventinnen und Absolventen kommen heute mit deutlich mehr AI-Wissen und praktischer Erfahrung in den Markt. Gerade im Engineering sehen wir junge Talente, für die AI-gestützte Entwicklung bereits ganz selbstverständlich zum Arbeiten gehört.

Für mich und Accenture bleibt es essenziell, junge Menschen einzustellen und zu entwickeln. Unsere zukünftigen Führungskräfte müssen schliesslich auch irgendwo anfangen. Die Herausforderung besteht deshalb nicht darin, die nächste Generation durch AI zu ersetzen, sondern sie schneller und anders für eine AI-geprägte Arbeitswelt zu entwickeln.

Accenture fordert seine Klienten auf, von isolierten Use Cases zu wertorientierter, unternehmensweiter KI zu wechseln. Nach welchen Kriterien entscheidet Accenture, dass ein KI-Programm keinen belastbaren Business Case hat und deshalb gestoppt werden sollte, selbst wenn dadurch eigenes Beratungsgeschäft verloren geht?

Das war im Grunde schon immer unser Anspruch: Wir wollen unseren Klienten keine Projekte verkaufen, die keinen Business Value schaffen. Das gilt für AI genauso wie für jede andere Technologie. Wenn wir gemeinsam feststellen, dass der erwartete Nutzen die Investition nicht rechtfertigt, sollten wir ein Projekt nicht durchführen oder konsequent stoppen.

Was AI allerdings fundamental verändert, sind die Grenzen der wirtschaftlichen Machbarkeit. Wie beim Beispiel der Mainframe-Modernisierung: Vorhaben, die früher zu teuer, zu komplex oder schlicht nicht wirtschaftlich waren, können durch AI plötzlich einen attraktiven Business Case bekommen.

Und genau dort wird es spannend. Es geht weniger darum, möglichst viele AI Use Cases zu finden. Es geht darum, mit AI Dinge wirtschaftlich möglich zu machen, die bisher nicht möglich waren.

5.2 Interview mit BDU



Dr. Bernhard Braunmüller | Vizepräsident Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU)

BDU
Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen

1. Vom Diskurs zur Umsetzung

Der BDU diskutiert bereits Ergebnis-, Wert-, Service- und Asset-basierte Honorarmodelle. Welche dieser Modelle werden im deutschen Markt tatsächlich eingesetzt? Und welche davon haben sich bei Klienten bereits als regelmässig durchsetzbar erwiesen?

Wir sehen im deutschen Markt Festpreis-, ergebnis- und wertorientierte Elemente, aber von einer flächendeckenden Ablösung des klassischen Time-&-Material-Modells kann derzeit noch keine

Rede sein. Das zeigen auch unsere BDU-Daten: Die Mehrheit der befragten Beratungen sieht bislang noch keinen oder nur begrenzten Einfluss von KI auf ihre Honorarkalkulation. Die Diskussion über neue Honorarmodelle ist damit deutlich weiter fortgeschritten als deren tatsächliche Marktdurchdringung – und genau darin liegt aus meiner Sicht das wesentliche Spannungsfeld. Denn wenn KI systematisch Zeit einspart, gerät ein Geschäftsmodell, das im Kern Zeit verkauft, zwangsläufig unter Druck. Deshalb diskutieren wir im BDU neben zeitbasierten auch ergebnis-, wert-, service- und assetbasierte Modelle. Die Schweizer Ergebnisse passen gut dazu: Auch hier ist die zukünftige Preislogik für viele Beratungen noch unklar, während hybride sowie Outcome-/Value-based-Modelle bereits als relevante Optionen genannt werden. Meine Einschätzung ist, dass sich zunächst hybride Modelle durchsetzen werden: ein kalkulierbarer Leistungskern, kombiniert mit Ergebnis-, Value- oder Asset-Komponenten. Reine Value- oder Asset-Modelle werden erst dann breiter skalieren, wenn der geschaffene Klientennutzen wesentlich besser messbar wird und sowohl Beratungen als auch Klienten hinreichendes Vertrauen in diese Ansätze gewonnen haben.

2. Deutschland versus Schweiz

Die Schweizer Erhebung zeigt eine breite interne KI-Nutzung, aber eine schwache ROI-Messung und noch unklare Preislogiken. Sehen Sie darin einen tatsächlichen Reiferückstand gegenüber Deutschland oder lediglich eine andere Prioritätensetzung?

Ich sehe auf Basis der vorliegenden Daten keinen belastbaren Beleg für einen generellen Reifevorsprung Deutschlands gegenüber der Schweiz. Die CNS-Studie zeigt vielmehr eine bemerkenswert breite produktivitätsorientierte Nutzung: 70 Prozent ordnen KI primär als Effizienz- und Produktivitätshebel ein, gleichzeitig berichten 55 Prozent noch keinen wirtschaftlichen Effekt bzw. keine entsprechende Messung. Besonders interessant finde ich, dass die Nutzen- und ROI-Messung mit 2.5 von 5 die schwächste Reifedimension ist – genau diese Lücke zwischen Nutzung und ökonomischer Steuerung sehen wir auch in Deutschland. Einen Unterschied erkenne ich eher in der Perspektive: Die BDU-Diskussion ist bereits sehr stark auf Projektaufwand, Honorare, Value Sharing und die Zukunft des Geschäftsmodells zugespitzt, während die CNS-Studie Operating Model, Skills und interne Befähigung besonders detailliert beleuchtet. Meine Einschätzung ist deshalb: Wir sehen weniger einen Reifeunterschied als unterschiedliche Schwerpunkte derselben Transformation. Den wirklichen Vorsprung wird am Ende der Markt haben, der KI nicht nur breit einsetzt, sondern Produktivitätsgewinne systematisch misst und in messbaren Klientennutzen und tragfähige Geschäftsmodelle übersetzt.

3. Objektive Wirkungsmessung

Mit welchen konkreten Kennzahlen messen deutsche Beratungsunternehmen heute die Wirkung des Einsatzes von KI auf Projektaufwand, -qualität und -laufzeit sowie Marge und Klientennutzen? Wie belastbar sind diese Messungen?

Die ehrliche Antwort ist: Eine standardisierte und branchenweit belastbare Messlogik für den wirtschaftlichen KI-Effekt gibt es im deutschen Beratungsmarkt derzeit nicht. Wir sehen inzwischen viele belastbare Hinweise auf konkrete Produktivitätsgewinne und veränderte Arbeitsweisen, aber keine durchgehend vergleichbaren Projektbaselines, aus denen sich beispielsweise eine branchenweite Produktivitätssteigerung von x Prozent ableiten liesse. Genau deshalb würde ich davor warnen, einzelne Produktivitätswerte oder Erfahrungswerte zu Marktstatistiken hochzurechnen. Auch die Schweizer Studie bestätigt diese Herausforderung, wie schon erwähnt. Meine heutige Empfehlung wäre deshalb, ein relativ einfaches Messmodell anzuwenden und darauf zu achten, dass

dieses für den Klienten nachvollziehbar und operativ handhabbar ist. Für mich ist dieser Aspekt eine der wichtigsten nächsten Reifestufen unserer Branche: Wir müssen vom anekdotischen «KI macht uns schneller» zu einem belastbaren Nachweis kommen, wo Wert entsteht, wie gross er ist und wer ihn zu welchen Anteilen erhält und finanziell trägt.

4. Klientendruck und Value Split

Erwarten Sie, dass deutsche Klienten KI-bedingte Effizienzgewinne überwiegend über niedrigere Preise abschöpfen werden, oder gehen Sie davon aus, dass Beratungen einen – idealerweise fairen – Value Split sowie allenfalls zusätzliche Leistungen erfolgreich etablieren können?

Ich halte es für sehr wahrscheinlich, dass Klienten zunehmend fragen werden, warum sie für eine Leistung denselben Aufwand bezahlen sollen, wenn KI bestimmte Arbeitsschritte deutlich effizienter macht. Der BDU sieht für die kommenden ein bis zwei Jahre entsprechend steigenden Druck auf Preise und Projektaufwände, und das Feedback aus unserer Community bestätigt dies in Teilen bereits. Daraus folgt aber keineswegs automatisch, dass sämtliche Produktivitätsgewinne über niedrigere Preise an die Klienten weitergegeben werden. Man darf bei dieser Diskussion nicht aus dem Blick verlieren, dass Beratungen erhebliche Investitionen in KI-Kompetenzen, KI-Plattformen, KI-Governance und den Aufbau von KI-Assets tätigen. Diese kommen den Klienten zugute – müssen aber natürlich refinanzierbar sein, sonst geht die Gesamtgleichung nicht auf und alle Beteiligten verlieren. Meine Einschätzung ist daher, dass nachhaltige Modelle auf einem fairen Value Split beruhen werden. Der Klient muss einen sichtbaren Vorteil erhalten, gleichzeitig muss die Beratung einen Anreiz behalten, in Technologie, Assets, Qualität und neue Leistungen zu investieren. Wer dagegen lediglich Stunden einspart und weiterhin Stunden verkauft, wird langfristig vermutlich unter erheblichen Druck geraten. Und wer den Produktivitätsgewinn in zusätzlichen Klientennutzen übersetzt, hat strategischen Spielraum und neue Chancen.

5. Auswirkungen auf Pyramide und Talentmodell

Wie verändert KI nach Ihrer Beobachtung bereits das Verhältnis von Juniors, Seniors und Spezialisten innerhalb der BDU-Mitglieder und innerhalb der Branche? Welche Folgen hat dies für Ausbildung, Karrierepfade und die wirtschaftliche Logik der klassischen Beratungspyramide?

Ich halte die häufig gehörte These vom «Ende der Juniors» für deutlich zu simpel – die belastbarere Einschätzung lautet, dass KI zunächst Tätigkeiten und damit Rollenprofile sowie Ausbildungspfade verändert. Die BDU-Ergebnisse zeigen bereits eine erwartete Verschiebung der klassischen Beratungspyramide: Heute beschreiben sich 58 Prozent unserer befragten Mitglieder als pyramidal; für die kommenden fünf Jahre erwartet gleichzeitig fast die Hälfte eine diamantförmige Struktur mit stärkerem Gewicht der mittleren Ebene. Die Schweizer Ergebnisse weisen in dieselbe Richtung: Das häufigste Szenario sind gleich grosse Teams mit veränderten Aufgaben, während insbesondere Datenaufbereitung, Synthese, Slide-Erstellung und Standardanalysen als substitutionsgefährdet gelten. Das Entscheidende ist deshalb nicht, ob wir künftig noch Berufseinsteiger brauchen – wir brauchen sie –, sondern wie sie Beratung lernen, wenn KI genau jene Produktionsaufgaben übernimmt, über die frühere Generationen ihr Handwerk gelernt haben. Dazu passt übrigens, dass die CNS-Befragten Stakeholder-/Change-Kompetenz und Branchen-/Kontextwissen besonders hoch bewerten. Urteilskraft, Kontext und menschliche Interaktion gewinnen in unserer Branche länderübergreifend an Bedeutung. Damit kann sich auch die ökonomische Logik in unserem Geschäft verändern: Wertschöpfung wird künftig vermutlich weniger aus möglichst viel Junior-Leverage und stärker aus

Expertise, KI-gestützter Produktivität, wiederverwendbaren Assets und messbarem Klientennutzen entstehen.

6. Rolle des BDU

Welche gemeinsamen Standards sollte der BDU für KI-Transparenz, KI-Nutzenmessung sowie KI-adaptierte Vertrags- und Honorarmodelle entwickeln, damit Beratungen den Wandel nicht nur individuell, sondern branchenweit gestalten können?

Ich sehe hier eine wichtige Rolle des BDU, weil einige Fragen sinnvollerweise nicht jedes Beratungsunternehmen für sich allein beantworten sollte. Mit unserem Arbeitskreis KI-Compliance adressieren wir beispielsweise Themen wie EU AI Act, Haftung, Governance, Transparenz und Dokumentationspflichten. Darüber hinaus scheinen sich weitere Felder für gemeinsame Leitplanken grundsätzlich anzubieten. Erstens brauchen wir nachvollziehbare Prinzipien dafür, wann und wie KI-Einsatz gegenüber Klienten transparent gemacht wird; zweitens eine pragmatische Mindestlogik für die Messung von Produktivität und Klientennutzen. Drittens sollten Verträge klar regeln, wie Verantwortung, Qualitätssicherung, Datenverwendung und KI-bezogene Risiken zwischen Beratung und Klient verteilt werden, und viertens brauchen wir Orientierungsrahmen für KI-adaptierte Honorarmodelle und einen fairen Umgang mit Effizienzgewinnen. Meine persönliche Priorität wäre Transparenz plus Nutzenmessung, denn erst wenn beide Seiten verstehen, wo KI eingesetzt wird und welchen Wert sie erzeugt, können wir seriös über Value Sharing und neue Honorarmodelle sprechen.

7. Herausforderungen im deutschen Beratungsmarkt

Was sind im Beratungsmarkt Deutschland aus Ihrer Sicht aktuell die grössten Herausforderungen? Welchen Anteil an jeder dieser Herausforderungen hat die KI? Sind diese Anteile im letzten Jahr stabil geblieben? Wenn nein: Wie haben sie sich verändert?

Eine exakte Prozentzahl für den KI-Anteil an einzelnen Herausforderungen ist aus meiner Sicht nicht ableitbar – dafür gibt es keine belastbare Datenbasis. Aber qualitativ lässt sich die Entwicklung durchaus beschreiben. Wir operieren in einem anspruchsvollen Marktumfeld: Der deutsche Consultingmarkt wuchs 2025 lediglich um 0.5 Prozent, und die BDU-Honorarstudie 2025 weist für den gleichen Zeitraum im Durchschnitt rund zwei Prozent niedrigere Tagessätze aus. Diese Entwicklung ist ausdrücklich nicht allein KI-bedingt, sondern steht auch im Kontext schwacher Konjunktur, verhaltener Investitionen und geopolitischer Unsicherheit. Zudem steigen der Business-Case- und Wettbewerbsdruck, und traditionelle Honorar- und Delivery-Modelle geraten unter Veränderungsdruck. Wir alle müssen Talent, Skills und Governance gleichzeitig weiterentwickeln. KI ist dabei aber weniger eine zusätzliche Herausforderung als ein Querschnittsfaktor, der in alle genannten Aspekte hineinwirkt – und gleichzeitig eine enorme Marktchance darstellt. Das Beratungsfeld KI wuchs laut BDU-Zahlen 2025 um 18.8 Prozent, und für 2026 werden 22 Prozent Wachstum erwartet. Genau darin liegt also die Besonderheit: KI schafft neue Beratungsnachfrage und komprimiert gleichzeitig den Aufwand für bestehende Beratungsleistungen – sie wirkt also auf Nachfrage- und Produktionsseite zugleich. Meine Wahrnehmung ist, dass der Einfluss von KI im vergangenen Jahr deutlich gestiegen ist. Wir haben uns von einer Diskussion über Tools und Adoption zu einer Diskussion über Operating Model, Produktivität, Talent, Pricing, Assets und Governance bewegt – oder, zugespitzt formuliert, von der Frage «Nutzen wir KI?» zur Frage «Wie verändert KI die ökonomische Architektur unseres Geschäfts?».

5.3 Interview mit Marco Issenmann, Syngenta

Was erwarten Unternehmen heute von externen Beratungspartnern, und wie verändert KI die Anforderungen an Beratungsleistungen und die Zusammenarbeit?

Mit Marco Issenmann, Global Head Digital Marketing, Syngenta, erweitern wir die Perspektiven unserer Marktstudie um die Sicht der Auftraggeberseite. Seine persönlichen Einschätzungen zeigen, worauf es bei der Auswahl und Zusammenarbeit mit Beratungspartnern zunehmend ankommt: fundierte Urteilskraft, Branchenverständnis, der gezielte Einsatz von KI und konkrete Ergebnisse, die einen messbaren Mehrwert schaffen.



Marco Issenmann | Global Head Digital Marketing, Syngenta

Der Wert der Beratung im Wandel

Künstliche Intelligenz verändert die Erwartungen an die externe Beratung. Informationen, Analysen und erste Lösungsansätze sind heute wesentlich schneller verfügbar. Damit verschiebt sich der Wert einer Beratungsleistung zunehmend von der Bereitstellung von Wissen hin zur Fähigkeit, dieses Wissen richtig einzuordnen, fundierte Entscheidungen zu ermöglichen und konkrete Ergebnisse zu erzielen.

Wie verändert KI Ihre Erwartungen an Beratungsunternehmen?

«Da Informationen immer leichter zugänglich sind, schätze ich vor allem kritisches Urteilsvermögen, Ergebnisorientierung und konkrete, spezifische Lösungsansätze. Kunden erwarten erste Resultate innerhalb von kurzer Zeit, nicht erst nach Monaten. Statt statischer Präsentationen hat die Beratung heute die Chance, mit direkt einsetzbaren, kundenspezifischen Tools, dynamischen Modellen und Impact-Trackern hilfreicher und relevanter zu werden. Entsprechend werden immer mehr Vergütungsmodelle vorgeschlagen, die sich stärker an Wert und Erfolg orientieren als an Stunden oder der Teamgrösse. Beim Staffing stelle ich fest, dass tendenziell mehr erfahrene Experten und weniger Junior-Consultants vorgeschlagen werden.»

Was macht für Sie einen Beratungspartner auch im KI-Zeitalter unverzichtbar?

«Vertrauen und Diskretion bleiben die Basis, denn sensible Daten und Entscheidungen teile ich nur mit Beratern, denen ich wirklich vertraue. Ebenso wertvoll ist die unabhängige Aussensicht, die das Management herausfordert, statt die durchschnittliche Antwort eines Modells zu spiegeln. Was sicherlich weiterhin hilft, ist ein bekannter Name der Firma oder ein/e dedizierte Experten/-in, der/die hinter der Empfehlung steht. Ob ein Beratungsvorschlag wirklich ankommt, entscheidet sich weiterhin, wie der/die Kunde/-in in den Prozess eingebunden wurde, er/sie die eigene Situation reflektiert, die Stärke des Vorschlags und die zwischenmenschliche Chemie der involvierten Personen.»

Wo sehen Sie bei KI in der Beratung noch Klärungsbedarf?

«Offen sind für mich vor allem Fragen zu IP-Rechten, Datensicherheit, Ethik, die Wahl des passenden KI-Modells. Darüber hinaus ist Transparenz essentiell, wo und wie KI eingesetzt wird und mit welchen Daten. Bei der Qualität sehe ich eine Herausforderung: Schnell erzeugte, umfangreiche Inhalte klingen vielleicht überzeugend, können aber generisch bleiben. Und schliesslich stellt sich auch die Talent-Pipeline-Frage: Wenn es weniger Juniors gibt, wie entstehen dann die Seniors von morgen? Junge gezielt zu entwickeln und einzusetzen – insbesondere, wie sie KI-Fähigkeiten mit Branchenwissen und Praxiserfahrung der Seniors kombinieren können – sehe ich weiterhin als wichtige Aufgabe und Chance der Beratungsbranche.»

6 Chancengleichheit in der KI-Transformation

Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Geschäftsmodelle und Beratungsleistungen, sondern auch die Arbeitswelt. Neue Kompetenzanforderungen, veränderte Rollenprofile und Karrierewege stellen Unternehmen und Führungskräfte vor grundlegende Fragen. Dabei geht es auch darum, wie sich diese Veränderungen auf die Chancengleichheit von Frauen und Männern auswirken.

Für die Unternehmensberatung ist diese Perspektive besonders relevant. Als Begleiterin von Transformationsprozessen trägt sie dazu bei, wie Organisationen ihre Arbeitsmodelle, Talententwicklung und Führungsstrukturen künftig gestalten.

Ergänzend zur CNS-Marktstudie «AI-Driven Consulting 2026» beleuchtet Advance gemeinsam mit McKinsey & Company in seinem Whitepaper «It's not the bots, it's the jobs» die geschlechtsspezifischen Auswirkungen der KI-Transformation auf den Schweizer Arbeitsmarkt.

Der nachfolgende Gastbeitrag von Jasmin Danzeisen, Advance, greift zentrale Erkenntnisse des Whitepapers auf und zeigt, welche Chancen, Risiken und Handlungsfelder sich für Unternehmen und ihre Führung ergeben.

Gastbeitrag: KI verändert Arbeit, Führung gestaltet den Wandel



Jasmin Danzeisen | Thought Leadership Manager | Advance

Advance
GENDER EQUALITY IN BUSINESS

Frauen und Männer sind derzeit im Schweizer Arbeitsmarkt unterschiedlich auf Berufe, Funktionen und Hierarchiestufen verteilt. KI verändert Tätigkeiten, Kompetenzprofile und Karrierewege. Deshalb entstehen unterschiedliche Chancen und Risiken. Ob KI die Geschlechterlücke vergrössert oder verkleinert, entscheidet sich daran, wie Führungspersönlichkeiten von Unternehmen Arbeit, Rollen und Entwicklungswege jetzt gestalten.

Für das Whitepaper «It's not the bots, it's the jobs» von Advance und McKinsey & Company wurden 26 strukturierte Interviews mit HR-Verantwortlichen von Schweizer Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen zur Frage nach den geschlechtsspezifischen Auswirkungen von KI geführt. Die überragende Mehrheit gab an, dass ihr Unternehmen KI-Schulungen einführt. Doch weniger als fünf Prozent werten Zugang und Nutzung systematisch nach Geschlecht aus, also wer KI nutzt und wofür. Ohne solche Daten bleibt unsichtbar, ob sich Lücken öffnen oder vergrössern.

Nicht die Bots, sondern die Jobs

Gemäss der Analyse im Whitepaper dürften in der Schweiz bis 2030 rund 28 Prozent der Arbeitsaktivitäten von Männern und 25 Prozent jener von Frauen von KI-gestützter Automatisierung erfasst werden. Das ist keine Prognose von Stellenverlusten, sondern zeigt, wie sich Tätigkeiten verändern

und weiterentwickeln dürften. Innerhalb der fünf breiten Berufscluster sind die Werte für Frauen und Männer nahezu gleich. Der Unterschied in der aggregierten Automatisierungsadoption entsteht also primär durch die unterschiedliche Verteilung von Frauen und Männern auf Berufe – nicht dadurch, dass die Technologie Frauen und Männer grundsätzlich unterschiedlich betrifft. Das zeigt sich im Cluster Büro und technischer Support. Insgesamt sind Frauen und Männer dort etwa gleich stark vertreten. In klassischen Bürofunktionen beträgt der Frauenanteil jedoch 60 Prozent, während im technischen Support Männer mit 62 Prozent überwiegen. Besonders in administrativen, unterstützenden und koordinierenden Funktionen sehen mehrere der Befragten ein Risiko, dass Aufgaben gebündelt werden, etwa in Shared-Service-, Call- oder Contact-Centern. Weil Frauen in klassischen Bürofunktionen übervertreten sind, könnten sie von solchen Veränderungen stärker betroffen sein. Umgekehrt gehört die Informatik mit einem erwarteten Anteil automatisierter Arbeitsaktivitäten von rund 35 Prozent bis 2030 zu den am stärksten betroffenen Berufsfeldern – dort sind 84 Prozent der Fachkräfte Männer.

Verengte Einstiegswege schwächen die Führungspipeline

Viele der Befragten sehen einen potenziell besonders folgenreichen Wandel am Karriereanfang. Sieben von zehn Befragten erwarten wesentliche Veränderungen in Einstiegsfunktionen und Teilen des mittleren Managements, wo viele routinemässige und klar beschreibbare Aufgaben anfallen.

Wenn Routineaufgaben wegfallen, braucht es Einstiegsaufgaben, an denen Fachwissen, Urteilsvermögen und Verantwortung wachsen. Falls Unternehmen Einstiegsstellen reduzieren, ohne Entwicklungswege neu zu gestalten, könnten sie den Raum schmälern, in dem Nachwuchskräfte Erfahrung sammeln und sich für Führungsaufgaben qualifizieren. Gemäss dem Gender Intelligence Report 2025 von Advance und der Universität St. Gallen beträgt der Frauenanteil in der Schweiz bei Mitarbeitenden ohne Führungsfunktion 46 Prozent, im Topmanagement sind es 23 Prozent.

Die Kombination aus KI-Kompetenz, zwischenmenschlichen Fähigkeiten und Fachwissen kann neue Wege öffnen

KI verändert bestehende Rollen und schafft neue. 96 Prozent der Befragten erwarten, dass menschliche Fähigkeiten wie Urteilsvermögen, kritisches Denken, Empathie und Kommunikation an Bedeutung gewinnen. Fast 90 Prozent betonen, dass es künftig beides braucht: KI-Kompetenz und menschliche Fähigkeiten. Viele neue Rollen dürften Fachwissen mit KI-Kompetenz und Urteilsvermögen verbinden, etwa in Governance, Recht, Ethik oder Weiterbildung. Funktionen wie HR, Legal und Compliance, in denen Frauen vergleichsweise stark vertreten sind, könnten so Zugänge zu neuen KI-bezogenen Rollen bieten, sofern Unternehmen gezielt rekrutieren und fördern. Gleichzeitig bleiben Frauen in technischen Nachwuchspools untervertreten: Nur rund 22 Prozent der Schweizer MINT-Absolvierenden sind Frauen.

Hinzu kommen Teilzeit und Erwerbsunterbrüche. 2024 arbeiteten 58.4 Prozent der erwerbstätigen Frauen Teilzeit, gegenüber 21.1 Prozent der Männer (Bundesamt für Statistik). Mütter, die aus dem Erwerbsleben aussteigen, kehren im Durchschnitt nach gut fünf Jahren zurück. In dieser Zeit verändern sich die Anforderungen deutlich: Gemäss World Economic Forum dürften sich zwischen 2025 und 2030 rund 39 Prozent der Kernkompetenzen wandeln.

65 Prozent der Befragten sehen für Teilzeit ein Risiko, 31 Prozent eine Chance. KI könnte die Verbindung zwischen Präsenzzeit und Wertschöpfung lockern und den Wiedereinstieg erleichtern. Sie könnte aber auch dazu führen, dass Verantwortung in weniger Vollzeitrollen gebündelt wird.

Voraussetzung sind Zugang, Weiterbildung und Rollen, die auch für Teilzeitkräfte und Rückkehrende funktionieren.

Drei Führungsentscheide für die KI-Transformation

Das Whitepaper nennt fünf Handlungsfelder für Unternehmen. Neben dem Umgang mit möglichen Verzerrungen in KI-Systemen und gezielter Umschulung sind drei für die Führung besonders relevant. Erstens sollte rollenbezogene KI-Befähigung breit verankert werden, statt allein auf freiwillige Teilnahme zu setzen, und auch Teilzeitkräfte sowie Rückkehrende erreichen. Zweitens sollten Unternehmen Rollen und Entwicklungswege neu gestalten, bevor Einstiegsaufgaben wegfallen. Drittens sollten Unternehmen Zugang, Nutzung, Kompetenzaufbau, interne Mobilität und Beförderungen nach Geschlecht auswerten. So erkennen Geschäftsleitung und Verwaltungsrat, ob die Transformation die Talentbasis verbreitert oder bestehende Engpässe verschärft.

Acht von zehn Befragten sehen ein gewisses Potenzial, dass KI Chancen für Frauen schafft, wenn der Wandel gut gesteuert wird, etwa durch schnellere Wiedereinstiege, mehr Flexibilität und fairere Personalentscheide. KI dürfte Arbeit innerhalb weniger Jahre neu ordnen. Für Geschäftsleitung und Verwaltungsrat gehört die Verteilung dieser Chancen deshalb in die Steuerung der Transformation. Wer Zugang, Qualifizierung und Laufbahnen gezielt gestaltet und die Wirkung überprüft, kann mit KI die Talentbasis verbreitern und Fortschritte bei der Gleichstellung unterstützen.

Dieser Beitrag wurde von Jasmin Danzeisen, Advance, verfasst. Er basiert auf dem Whitepaper «It's not the bots, it's the jobs. What AI-driven workforce transformation could mean for Switzerland's female labor market potential» von Advance in Zusammenarbeit mit McKinsey & Company (September 2026), aus dem alle zitierten Zahlen und Aussagen stammen.

FOUNDED BY MEMBER

ABB Cembra IKEA McKinsey & Company pwc SANDOZ SIEMENS Swiss Re impact

HONORARY

7 Einordnung im internationalen Vergleich

Wir haben die Ergebnisse mit aktuellen Studien aus Europa, den USA und Australien verglichen (Stand Oktober 2026, siehe Quellen). Eine eigene Schweizer Studie zu KI im Beratungsmarkt lag uns nicht vor. Damit ist die CNS-Studie nach unserer Recherche die erste ihrer Art.

7.1 Was sich deckt

Befund CNS 2026	Vergleichsstudien
KI wird zuerst als Effizienzhebel eingesetzt (70 %).	Umfragen unter Beratungs- und Professional-Services-Unternehmen (u.a. Lünendonk 2026, BDU 2026, Thomson Reuters 2026) zeigen dasselbe Muster: Produktivität zuerst, neue Erlösmodelle später.
Der grösste Nutzen liegt bei Research, Synthese und Dokumenten.	Die Harvard-/BCG-Feldstudie (Dell'Acqua et al.) zeigt grosse Gewinne bei wissensintensiven Aufgaben innerhalb der Leistungsgrenze der Modelle.
Preiseffekte sind bisher gering (55 % ohne messbaren Effekt).	Lünendonk 2026: 43 % der befragten Beratungsunternehmen (n = 68) sehen keinen Preiseffekt, 19 % steigende Preise.
Governance, Qualität und Vertrauen als Engpass.	Die Vorfälle bei Beratungsleistungen mit fehlerhaftem KI-Output (z.B. Rückerstattung bei Deloitte Australien) unterstreichen das Qualitätsrisiko.
Nachwuchs und Skills als Engpass.	Stanford-Analyse «Canaries in the Coal Mine»: rund 13 % weniger Beschäftigung bei Berufseinsteigenden in KI-exponierten Berufen.

7.2 Was die CNS-Studie auszeichnet

- **Schweizer Fokus:** Antworten von 64 Beratungsunternehmen im Schweizer Markt, überwiegend kleine und mittlere, bei denen viele internationale Studien nur grosse Beratungsunternehmen abbilden.
- **Reifeindex für Beratungsunternehmen:** Der Vergleich von Standards, Governance, Training und Nutzenmessung liefert eine Selbsteinschätzung, die in anderen Studien so nicht vorkommt.
- **Verknüpfung von Reife und Wirkung:** Der Befund, dass Beratungsunternehmen mit Nutzenmessung deutlich häufiger Effekte sehen, geht über reine Verbreitungszahlen hinaus.
- **Fairness-Logik beim Umgang mit Effizienzgewinnen** (Value Split, Weitergabe, Reinvestition) wird in anderen Studien kaum abgefragt.

> **Einordnung**
> Die Vergleichbarkeit ist begrenzt: Stichproben, Fragen und Zeitpunkte unterscheiden sich. Wir vergleichen Muster, keine Einzelwerte.

8 Handlungsempfehlungen

8.1 Für Beratungsunternehmen

1. **Nutzen messen.** Beginnen Sie mit wenigen Kennzahlen (z.B. Zeitgewinn, Qualität, Wiederverwendung), bevor Sie weitere Tools einführen. Wer misst, sieht mehr Wirkung.
2. **Vom Einsatz zur Steuerung.** Legen Sie Tool-Standards, Governance und Trainings fest. Solche Vorgaben und Massnahmen bilden die Brücke von «Anwendenden» zu «Systematisierenden».
3. **Transparenz als Leistung anbieten.** Legen Sie den KI-Einsatz offen, auch wo keine gesetzliche Pflicht besteht, und machen Sie ihn zum Teil Ihres Leistungsversprechens.
4. **Nachwuchs neu denken.** Verlagern Sie Einstiegsaufgaben von Datenaufbereitung und Folienerstellung hin zu Tätigkeiten, die Urteilskraft, Kontextverständnis, Verantwortungsübernahme und Qualitätssicherung fördern.
5. **Preislogik bewusst gestalten.** Entscheiden Sie, wie Sie Effizienzgewinne verteilen, bevor die Klienten es für Sie tun.

8.2 Für Klienten

1. **KI-Einsatz aktiv ansprechen.** Fragen Sie in Ausschreibungen nach Einsatz, Qualitätssicherung und Datenschutz.
2. **Wert statt Stunden vergleichen.** Wenn Effizienz steigt, lohnt sich ein Gespräch über Ergebnis- statt Aufwandsbezug.
3. **Nutzennachweis verlangen.** Lassen Sie sich zeigen, wie das Beratungsunternehmen den Nutzen des KI-Einsatzes misst.
4. **Verantwortung regeln.** Halten Sie Qualitätssicherung, Datenverwendung und Haftung für KI-gestützte Ergebnisse vertraglich fest.

9 Fazit und Ausblick

Der Befund

Die Schweizer Beratung hat KI im Arbeitsalltag verankert, vor allem als Effizienzhebel in Wissensmanagement, Recherche und Angeboten. Das Geschäftsmodell hat sich bisher kaum verändert: Mehr als die Hälfte der Beratungsunternehmen stellt bisher keinen Effekt auf Laufzeit, Marge oder Preis fest oder misst ihn nicht, und ein Drittel kann seine künftige Preislogik nicht einschätzen. Nur 22 % messen den Nutzen.

Die Lehre

Reife zahlt sich aus. Beratungsunternehmen mit Standards, Governance, Training und Messung nutzen KI breiter, legen sie häufiger offen und sehen öfter Effekte. Der Engpass liegt weniger in der Technologie als in Menschen, Qualität und Vertrauen: Gefragt sind Stakeholder-Kompetenz, Kontextwissen und Urteilskraft.

Die Zeitachse

Die Befragung fand von 9. Juni bis 4. Oktober 2026 statt, in einer Phase rasch wachsender Modellfähigkeiten und agentischer Anwendungen. Wir erwarten, dass sich Reife und Preismodelle innerhalb von zwölf Monaten spürbar verschieben. Die Ergebnisse sind deshalb eine Momentaufnahme, kein Dauerzustand.

Der Ausblick

Wir beabsichtigen, die Erhebung wiederkehrend durchzuführen, und laden Beratungsunternehmen und zukünftig allenfalls auch die Klienten dazu ein, sich daran zu beteiligen.

Mögliche Fragen für die Forschung

1. Wie verändert sich der Reifeindex innerhalb von zwölf Monaten, und welche Beratungsunternehmen wechseln den Typ?
2. Führt die Nutzenmessung tatsächlich zu besseren Ergebnissen, oder messen erfolgreiche Beratungsunternehmen einfach mehr?
3. Wie reagieren die Klienten: Welche Preismodelle akzeptieren sie, wenn der Beratungsaufwand sinkt?
4. Wie verändern sich Einstiegswege und Karrieren, wenn Junior-Tasks entfallen?
5. Wie unterscheidet sich die Sicht der Klienten von jener der Beratungsunternehmen?
6. Welche Rolle spielen Regulierung (u. a. EU AI Act, Datenschutz) und Haftung für Schweizer Beratungsunternehmen?

10 Anhang

A Methodik und Grenzen

- **Erhebung:** Online-Fragebogen, 19 Fragen, im Zeitraum vom 9. Juni bis 4. Oktober 2026. Alle 64 eingegangenen Antworten wurden berücksichtigt.
- **Stichprobe:** Selbstselektiert. Einladung an über 1’000 Beratungsunternehmen; die Rücklaufquote von rund 6 % ist wegen der offenen Kanäle (LinkedIn, Inside IT) eine Näherung. Keine Gewichtung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.
  Die Stichprobe wird von Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitenden dominiert.
- **Auswertung:** Häufigkeiten und Mittelwerte. Reifeindex als Mittelwert der Items i bis iv. Rangkorrelationen nach Spearman. Typen nach festen Schwellenwerten (2.5, 3.5, 4.25).
- **Freitexte:** 53 Antworten auf die abschliessende Freitextfrage, manuell thematisch codiert (acht Themen, Mehrfachzuordnung).
- **Grenzen:** Selbstauskünfte, kleine Fallzahl, keine Repräsentativität. Aussagen zu Untergruppen sind explorativ. Kausale Aussagen sind nicht möglich.

B Teilnehmende Beratungsunternehmen

Die folgenden Beratungsunternehmen haben der Nennung ihres Namens zugestimmt. Die übrigen Teilnehmenden bleiben anonym.

Abexis GmbH
ACTORY AG
Admomentum AG
Aldebaran Consulting & Advisory SA
Brainboards AG
Centry Labs
Deep Impact Services GmbH
DEVAS Consulting SA
Die Ergonomen Usability AG
expercellence
Fiul AG
I2s
Impunix AG
Indema AG
inoversum ag
KennedyFitch AG
KI Power
Liip AG
Metagon AG
North 47 AG
Pfyffer Partner AG, Zürich
prozessraum
RMW consult AG
Scale Network GmbH
Schatzmann Law
Schnabl + Partner GmbH
seasite-solutions.ch by Feuerle
sieber&partners group ag
Sparring24 GmbH
thahabi & partner
topCare Management AG
TQU Business GmbH
Wavestone Consulting Switzerland AG
Wertfabrik AG
xseed.works

C Quellen

- Dell'Acqua, Fabrizio; McFowland III, Edward; Mollick, Ethan R.; Lifshitz-Assaf, Hila; Kellogg, Katherine C.; Rajendran, Saran; Krayer, Lisa; Candelon, François; Lakhani, Karim R. (2023): *Navigating the Jagged Technological Frontier: Field Experimental Evidence of the Effects of Artificial Intelligence on Knowledge Worker Productivity and Quality*. Harvard Business School Working Paper No. 24-013. Publikationsseite der Harvard Business School (abgerufen am 28.10.2026).
- Thomson Reuters Institute (2026): *2026 AI in Professional Services Report: Generative AI Is Here, Agentic AI Is Coming – and Business Model Shifts Are Next*. Thomson Reuters Institute. Studie auf der Website von Thomson Reuters (abgerufen am 28.10.2026).
- Lünendonk & Hossenfelder (2026): *Lünendonk-Studie 2026: Managementberatung in Deutschland*. Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Produkt- und Studienseite von Lünendonk (abgerufen am 28.10.2026). *(Studie kostenpflichtig und nicht frei verfügbar)*
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) (2026): *Facts & Figures zum Consultingmarkt 2026*. Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen BDU e. V. Studienseite des BDU (abgerufen am 28.10.2026).
- Brynjolfsson, Erik; Chandar, Bharat; Chen, Ruyu (2025, revidiert 2026): *Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence*. Stanford Digital Economy Lab. Publikationsseite des Stanford Digital Economy Lab (abgerufen am 28.10.2026).
- ASCO; EXPERTsuisse (2021): *Marktstudie 2021: Management Consulting, Advisory & Audit*. ASCO und EXPERTsuisse. Volltext der Marktstudie als PDF (abgerufen am 28.10.2026).
- Wissenschaftliche Gesellschaft für Management und Beratung (WGMB) (2026): *Management Consulting 2026/27: Trends und Kompetenzen auf dem Schweizer Beratungsmarkt*. WGMB. Website der Schweizer Beraterstudie 2026/27 (abgerufen am 28.10.2026).

11 Impressum

Herausgeber

Consulting Network Switzerland (CNS), https://www.consulting-network.ch

Autoren und Studienleitung

Chris Krammer (Partner, Wavestone Consulting Switzerland AG), Florian Steinsiepe (Partner, denkplatz GmbH)

Kontakt

info@consulting-network.ch

Zusammenarbeit / Einbezug Dritter

Swico hat die Einladung zur Teilnahme an seine Mitglieder versandt. Inside IT begleitet die CNS-Marktstudie als Medienpartner.

Haftungsausschluss

Die Resultate dieser Studie beruhen auf Selbstauskünften von Branchenangehörigen. Die Herausgeberin und die Autoren übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Angaben.

Urheberrecht

Alle Urheber- und Verlagsrechte sind vorbehalten. Ein Nachdruck oder eine Einspeisung in Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Herausgeberin sowie mit vollständiger Quellenangabe gestattet.

KI-gestützte Aufbereitung

Generative KI wurde zur sprachlichen Verdichtung, zur Unterstützung der thematischen Codierung offener Antworten und zur Erstellung von Darstellungsentwürfen eingesetzt. Sämtliche Auswertungen, Zuordnungen, Berechnungen und publizierten Aussagen wurden durch die Studienleitung geprüft und freigegeben. Es wurden keine KI-generierten Antworten als Befragungsdaten verwendet.

Über das Consulting Network Switzerland

Das Consulting Network Switzerland (CNS) ist der Berufsverband für professionelle Unternehmensberatung in der Schweiz. Als Schweizer Mitglied des International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) ist CNS in das internationale Netzwerk der Beratungsprofession eingebunden und orientiert sich an weltweit anerkannten Kompetenz- und Qualitätsstandards. Dazu zählt insbesondere die international anerkannte Auszeichnung Certified Management Consultant (CMC).

Für Beratungsunternehmen schafft CNS Mehrwert durch die CMC-Zertifizierung, verbindliche Berufs- und Ethikstandards, fachlichen Austausch, Vernetzung sowie eine stärkere Sichtbarkeit von Expertise und Spezialisierungen. Marktstudien, Fachveranstaltungen und praxisnahe Impulse unterstützen Mitglieder dabei, Kompetenzen weiterzuentwickeln und Veränderungen der Beratungsbranche frühzeitig einzuordnen.

Klienten bietet das CNS Orientierung und Vertrauen bei der Auswahl professioneller Beratungspartner. Nachgewiesene Kompetenz, klare Grundsätze zu Integrität, Vertraulichkeit und Interessenkonflikten sowie eine unabhängige Ombudsstelle machen Beratungsqualität nachvollziehbarer. CNS verfolgt dabei den Anspruch, nicht nur die Qualität, sondern zunehmend auch den Wert und die Wirkung als Return on Consulting (RoC) zu messen.