

DIE BESTEN SCHWEIZER BERATER 2021



Die Übersicht

Alle Beratungsunternehmen der Schweiz im grossen Überblick. Wer macht was, eingeteilt nach Branchen und Beratungsfeldern. **SEITEN 4, 5**

Consulting ist noch immer begehrt

Viele würden gerne bei Google oder Microsoft arbeiten. Doch die grossen Beratungsunternehmen bleiben Topadressen für Jungingenieure oder Ökonomen. Work-Life-Balance ist Absolventen nicht ganz so wichtig, aber «Purpose» muss sein. **SEITE 6**

Wie Unternehmen kommunizieren

In der Krise schlägt die Stunde der Kommunikationsberatung. Sie muss sich von alten Mustern und den gewohnten Schönfärbereien trennen und gerade jetzt Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen. **SEITE 10**

Das grosse Ranking



Die Ergebnisse unserer Umfrage liegen vor. «Finanz und Wirtschaft», «Bilan» und Statista haben die besten Unternehmensberater der Schweiz identifiziert. Neu ist unser Siegel, die Wort-Bild-Marke «Beste Berater der Schweiz».

Die Liste der Besten 2021

RANKING Schweizer Berater, aber bitte global stark vernetzt.

Zum ersten Mal küren «Finanz und Wirtschaft» und «Bilan» gemeinsam mit dem Datenspezialisten Statista die besten Unternehmensberater der Schweiz. Wir wollten wissen, wer den besten Ruf hat und sich am besten in den unterschiedlichen Branchen auskennt. Grundlage dafür waren eine Online-Befragung auf unserer Homepage fuw.ch sowie eine schriftliche Expertenbefragung. Die Feldzeit lief vom 1. September bis 30. November 2020 (vgl. «Methodik», Seite 3).

Die Ergebnisse liegen nun vor und sind in dieser Beilage tabellarisch auf den Seiten 3 bis 12 dokumentiert. Sie sollen Licht in den Beraterdschungel bringen. Denn der Markt ist auch in der kleinen Schweiz erstaunlich fragmentiert. Rund 630 Unternehmensberatungen bemühen sich hierzulande um die verschiedensten Mandate, schätzt der Verband Association of Management Consultants Switzerland (AMC). Dominiert wird die Branche allerdings von den grossen Playern, die auch global bestens vernetzt sind, wie unsere Ergebnisse zeigen.

In den für die Schweiz wichtigen Branchen wie Gesundheit und Finanzen beispielsweise machen McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Deloitte Consulting und PricewaterhouseCoopers das Rennen. Wird es kleinteiliger, wie im Bereich Maschinen- und Anlagenbau, liegen eher mittelgrosse Beratungsunternehmen wie Simon-Kucher & Partners und Helbling Business Advisors vorn. Am besten in der eher jungen Disziplin der Nachhaltigkeitsberatung kennen sich unter anderem Accenture und McKinsey aus. Im Change Management sind dagegen AlixPartners und Roland Berger hoch angesehen. In der IT-Implementierung sind es EY und IBM Business Consulting. **PA**

Unternehmensberatung im Umbruch

EDITORIAL Ausgerechnet die Branche, die gerne die Veränderungen predigt, muss sich durch die Coronakrise selbst von einigen alten Zöpfen trennen.

Carla Palm

Manchmal genügt nur ein kleiner spezialisierter Wissensvorsprung, und ein Consultingunternehmen entsteht. So muss es auch Daniel Koch, ehemaliger BAG-Krisenmanager, gesehen haben. «Mister Corona» gründete nach der Pensionierung die Daniel Koch Consulting. Mittlerweile berät er unter anderem einen Hockeyclub und einen Kanton im Umgang mit Covid-19. Koch ist kein Einzelfall, die Association of Management Consultants Switzerland, ASCO, beobachtet schon seit Jahren eine auffällige Zunahme von kleinen Ein-Personen-Betrieben in der Unternehmensberatung. An Spezialisten mangelt es nicht.

Ihre Marktanteile schrumpfen allerdings. Das grosse Stück vom Beratungskuchen geht auch in der Schweiz an die «Big 20», also die grössten, international vernetzten Unternehmensberatungen. Auf sie entfallen 77% der Einnahmen, die in der Strategieberatung und in der sogenannten Operations-Management-Beratung eingenommen werden. So lautet zumindest die Bestandsaufnahme im Jahr 2018. Neue Daten wird ASCO im Herbst 2021 vorlegen.

Doch wie schlagen sich die grossen und mittleren Marktteilnehmer ganz konkret im operativen Geschäft? Wo sind ihre Stärken, wo ihre Schwächen? «Finanz und Wirtschaft» legt erstmals ein Ranking der besten Unternehmensberater der Schweiz vor und wagt sich damit auf unbekanntes Terrain. Gemeinsam mit unseren Partnern «Bilan» und dem Analysedienst Statista, der die Daten erhoben hat, glauben wir aber eine dem Markt angemessene Form gefunden zu haben, die Branche abzubilden. Mög-

licherweise halten Sie, liebe Leserinnen und Leser, mit dieser Beilage sogar die aufwendigste Umfrage der Schweiz zu diesem Thema in den Händen. Wie also ticken Unternehmensberater? Abgesehen von der Datenlage präsentierte sich bei unserer Recherche eine Branche in der Selbstfindung.

Die Coronapandemie und die mit ihr verordnete Stilllegung allen öffentlichen Lebens hat Arbeitsmuster durcheinandergerrüttelt. Wo früher auf lange Nachtschichten im Büro, kostspielige Teamevents, Auswärtsessen, Dienstwagen und Vielfliegerei gesetzt wurde, gehtes heute im Home Office per Videochat vergleichsweise gemütlich zu. Nicht unbedingt ein Nachteil, meint Beatrix Morath, Managing Director bei AlixPartners in der Schweiz. Durch die vielen Stunden mit Anwesenheitspflicht im Büro und die Reisetätigkeiten habe die Branche zu viele Berater verloren, die Familie und Karriere nicht mehr vereinen konnten. Zeit für ein Umdenken, das Consulting von morgen könnte durchaus leiser treten, meinen auch einige ihrer Kollegen.

Auch der Startschuss für die Premiere unseres Rankings fiel ausgerechnet in die Coronazeit, in der nichts normal ist. Wir sind daher jetzt schon gespannt, wie sich die Beraterszene in den nächsten Jahren präsentieren wird und welche Schlagworte dann die Agenda bestimmen.

Gemäss ASCO-Vorstandsmitglied Marc Pfyffer wird sich künftig alles um den grossen Brocken Digitalisierung drehen. Bei diesem komplexen Thema, wo es um ganzheitliche Beratung geht, werden die grossen Consultinganbieter ihren Vorsprung wohl eher noch weiter ausbauen, die kleinen Spezialisten müssen kämpfen. Fortsetzung folgt.



ANDREAS STAUBLI

«Die Kontaktlosigkeit zeigt uns Grenzen.»

Der CEO von PricewaterhouseCoopers, Schweiz, erklärt, wie sich das Beratungsgeschäft in der Coronazeit gewandelt hat. **SEITEN 8, 9**

CSR ist überall

Nachhaltigkeit hat sich als Beratungsdisziplin etabliert. Sowohl grosse wie kleinere Consultingfirmen wollen sich ein Stück des wachsenden Marktes sichern. Doch nicht alle können sich CSR leisten, besonders für KMU ist es schwierig mitzuhalten. **SEITE 12**

Wie wird die Coronazeit die Beratung langfristig verändern?

Unternehmensberatung aus dem Home Office ist eigentlich undenkbar. Doch mit der Pandemie haben sich neue Arbeitskonzepte etabliert, die plötzlich auch eine riesige Chance mit Blick auf Diversity in der Beratung eröffnen. Karriere und Familie etwa werden mit der virtuellen Zusammenarbeit besser vereinbar. Die Branche erfindet sich neu. Vier Experten haben sich Gedanken gemacht, wie die Zukunft aussehen könnte. **SEITE 13**



MARIUS KLAUSNER
Expert Suisse



BEATRIX MORATH
AlixPartners



STEFAN PFISTER
KPMG Schweiz



ADAM STANFORD
Deloitte Schweiz

FINANZ und WIRTSCHAFT invest



Mit Raffinesse nachhaltig anlegen: Das Eco-Portfolio der «Finanz und Wirtschaft»

Übernehmen Sie die ausgeklügelte Nachhaltigkeitsstrategie unserer Experten: Investieren Sie ins Klima und setzen Sie auf Unternehmen mit positiver Umweltwirkung. Mit dem FuW-Eco-Portfolio bietet Ihnen «Finanz und Wirtschaft» ein Portfolio, das sowohl ökologische als auch ökonomische Ansprüche befriedigt. Der Fokus liegt auf Unternehmen, die eine CO₂-Reduktionsstrategie verfolgen. Nachhaltiges Anlegen ist keine Modeerscheinung, sondern ein etablierter Trend. Das dritte Anlageprodukt der FuW hat bis jetzt nicht nur den SPI, sondern auch den Schweizer Leitindex SMI geschlagen. Jetzt kostengünstig profitieren! **Valor 56238777 | SIX Symbol FWEPTQ**

Investieren wie die Experten: fuw.ch/invest/eco

Rechtlicher Hinweis

Die in diesem Dokument erwähnten Finanzprodukte sind derivative Finanzinstrumente. Sie qualifizieren nicht als Anteile einer kollektiven Kapitalanlage im Sinne der Art. 7 ff. des Schweizerischen Bundesgesetzes über die kollektiven Kapitalanlagen (KAG) und sind daher weder registriert noch überwacht von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA. Anleger geniessen nicht den durch das KAG vermittelten spezifischen Anlegerschutz.



Kontakt für produktbezogene Fragen
Leonteq Securities AG | Telefon 058 800 1111 | eMail info@leonteq.com

Health Care, Life Sciences

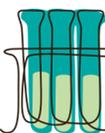
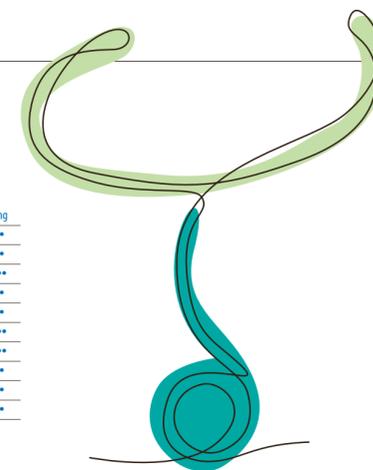
Name	Rating
ARCONDIS	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Simon-Kucher & Partners	****
walkerproject	****



Banken

Name	Rating
Accenture	****
AlixPartners	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Capco	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
Hornvath & Partners	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
Oliver Wyman	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Simon-Kucher & Partners	****
Strategy&I	****
Synpulse	****
ZEB	****
Zühlke Engineering	****

1) Teil von PwC

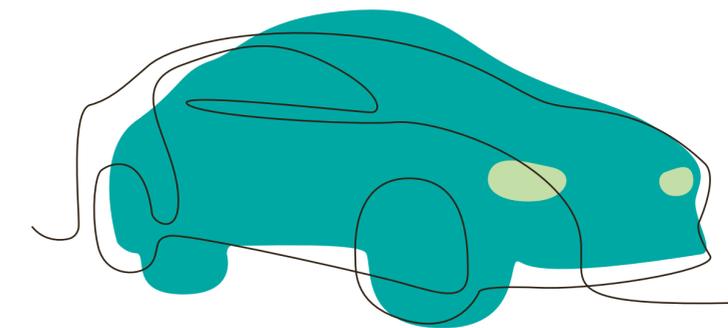


Chemie, Pharma

Name	Rating
Accenture	****
AlixPartners	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
executiveinsight	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Simon-Kucher & Partners	****
ZS Associates	****

Auto, Zulieferer

Unternehmen	Rating
Accenture	****
AlixPartners	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Staufen.Inova	****



AUTOREN

Carla Palm und Eflamm Mordrelle
«Finanz und Wirtschaft»

Caroline Scherb
Lemongrass Communications

IMPRESSUM

Sonderbund «Die besten Schweizer Unternehmensberater 2021» zur Ausgabe Nr. 19 der «Finanz und Wirtschaft» vom 10. März 2021

HERAUSGEBERIN
Tamedia Finanz und Wirtschaft AG
Werderstrasse 21, 8004 Zürich
www.fuw.ch
Verleger Pietro Supino

REDAKTION
Tamedia Finanz und Wirtschaft AG
Telefon 044 248 58 00
edaktion@fuw.ch
Chefredaktor Jan Schwalbe
Leitung Beilagen Carla Palm
Art Director Andrea Brändli
Illustrationen Marco Tancredi
Produktion Regina Gloor
Korrektur Malgorzata Gajda, Roman Brunold

VERLAG
Tamedia Finanz und Wirtschaft AG
Telefon 044 248 58 00, verlag@fuw.ch
Leitung Marcel Tappeiner
Goldbach Publishing Philipp Mankowski (Chief Sales Officer), Adriano Valeri, Urs Wolperth
Anzeigen Goldbach Publishing AG
Werderstrasse 21, 8021 Zürich
Tel. 044 248 40 11, anzeigen@fuw.ch
Abonnemente Telefon 044 404 65 55
abo@fuw.ch, www.fuw.ch/abo

TECHNISCHE HERSTELLUNG
DZZ Druckzentrum Zürich AG
Werderstrasse 21, 8021 Zürich

Ein Angebot von Tamedia

Methodik und Hinweise



MARKTABGRENZUNG

Im Rahmen der Untersuchung wurden neben den klassischen Beratungsunternehmen auch IT-Beratungen, Beratungszweige von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Beratungszweige von Agenturen, am Markt tätige Inhouse-Consulting-Firmen und Insolvenzberatungen betrachtet. Explizit ausgeschlossen wurden Personalberatungen und Headhunter. Tochtergesellschaften oder Marken von Unternehmen wurden separat betrachtet.

METHODISCHER ANSATZ

Die Liste der besten Unternehmensberater in der Schweiz basiert auf einer Experten- (Partner und Principals von Unternehmensberatungen) und einer Klientenbefragung. Beide Befragungen wurden online durchgeführt. Für die Expertenbefragung wurden insgesamt über 4000 Partner und Principals von Unternehmensberatungen mit E-Mail-Adresse identifiziert. Die Basis für die Recherche der relevanten Unternehmensberatungen waren unter anderem ASCO (Association of Management Consultants Switzerland), Adressverzeichnisse sowie andere Unternehmensberaterankings. Die Einladung dazu wurde per E-Mail mit einem personalisierten Link verschickt. Die Feldzeit lief vom 1. September bis zum 30. November 2020.

Im Rahmen der Expertenbefragung konnten die Partner und Principals für verschiedene Branchen und Arbeitsbereiche Empfehlungen für Unternehmensberatungen aussprechen. Eigenempfehlungen wurden ausgeschlossen. Die Abfrage der Empfehlungen war offen, das heisst, es gab keine Vorgabe von Unternehmensberatungen. Die Referenzen für Unternehmensberatungen in jeder Branche und in jedem Arbeitsbereich wurden ausgewertet. Selbstverständlich konnten auch Unternehmensberatungen empfohlen

werden, die nicht in unserer Stichprobe enthalten waren. Auch diese Referenzen wurden ausgewertet. Neben der Expertenbefragung fand auch eine Klientenbefragung statt. Dabei wurden über 200 leitende Angestellte (zum Beispiel Head of Strategy, Head of Business Development etc.) der grössten Schweizer Unternehmen eingeladen, Ihre Empfehlungen aus Klientenperspektive abzugeben. Die Feldzeit verlief parallel zur Expertenbefragung.

Darüber hinaus bestand die Möglichkeit, sich als Unternehmensberater für die Expertenbefragung beziehungsweise als leitender Angestellter für die Klientenbefragung zu registrieren. Auf diese Möglichkeit wurde auf fuw.ch, im Newsletter von «Finanz und Wirtschaft» sowie in einem Newsletter von ASCO hingewiesen. Im Anschluss wurde zusätzlich eine Onlinebefragung unter ca. 200 leitenden Angestellten durchgeführt, die über ein Online-Panel rekrutiert wurden.

Die Befragten bekamen für jede Branche beziehungsweise jeden Arbeitsbereich, in der/dem sie in den vergangenen vier Jahren mit einer Unternehmensberatung zusammengearbeitet haben, eine Liste von Unternehmensberatungen, deren Grundlage die zuvor durchgeführte Zwischenauswertung war, zur Abgabe von weiteren Empfehlungen vorgelegt. Auch hier war die freie Nennung von Unternehmensberatungen möglich.

BEWERTUNG

Sämtliche Bewertungen, die über die verschiedenen Kanäle eingetroffen waren, wurden zusammengetragen und ausgewertet. Es wurde hier zwischen «****» (häufig empfohlen) und «*****» (sehr häufig empfohlen) unterschieden. Es handelt sich hierbei um keine qualitative, sondern eine quantitative Bewertung auf Basis der durchschnittlichen Anzahl Empfehlungen.

Unternehmensberatungen ohne oder mit nur sehr wenigen Empfehlungen wurden nicht in die Liste aufgenommen.

Die Sortierung in jeder der insgesamt zwölf Branchen und in jedem der vierzehn Arbeitsbereiche war alphabetisch, unabhängig davon, ob eine Unternehmensberatung «*****» oder «****» erhalten hat.

Disclaimer

Unsere Bestenlisten bilden ausschliesslich Unternehmensberatungen ab, die hinreichend oft empfohlen wurden, eine Erwähnung ist also in jedem Fall eine Auszeichnung und ein positives Votum des Marktes. Die Bestenliste der Unternehmensberatungen in der Schweiz wurde in einem aufwändigen Verfahren erstellt. Selbstverständlich wird die Qualität all derjenigen Unternehmensberatungen, die nicht in der Liste erwähnt sind, nicht angezweifelt.

STATISTA

Statista ist ein führendes Daten- und Business-Intelligence-Portal. Das Unternehmen wurde 2007 gegründet und gehört seit 2015, zuerst teilweise und mittlerweile zu 100%, zum deutschen Werbemarkt. Es veröffentlicht gemeinsam mit Medienpartnern weltweit Rankings und Unternehmens-Toplisten. Dieser kostenpflichtige Recherche- und Analyseservice ist auf Statista.com abrufbar. Statista hat mehr als 2 Mio. registrierte Nutzer und beschäftigt rund 1000 Mitarbeiter.



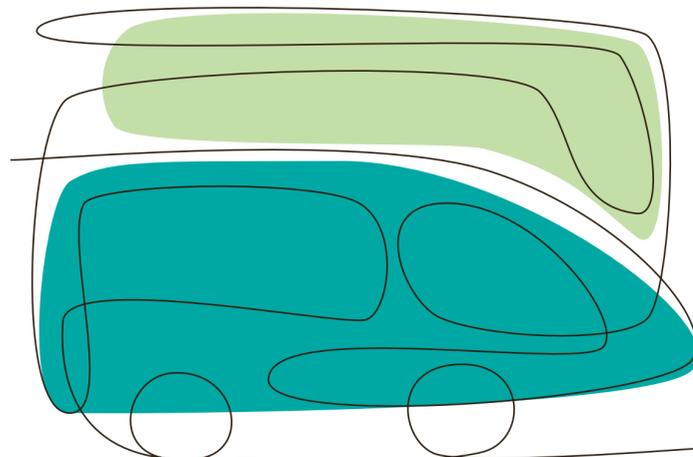
IT, Telekommunikation, Medien

Name	Rating
Accenture	*****
AlixPartners	*****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
BearingPoint	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
IBM Business Consulting	*****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Zühlke Engineering	****



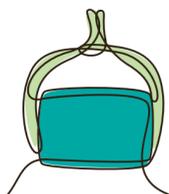
Versicherungen

Name	Rating
Accenture	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
McKinsey & Company	*****
Simon-Kucher & Partners	****
Stimmt	****



Transport, Verkehr, Logistik

Name	Rating
AlixPartners	*****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
BearingPoint	****
Capgemini	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	*****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	*****
Roland Berger	****



Maschinen- und Anlagenbau

Name	Rating
Accenture	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	****
Helbling Business Advisors	*****
Horváth & Partners	****
McKinsey & Company	*****
ROI Management Consultants	****
Roland Berger	*****
Simon-Kucher & Partners	*****
Staufen.Inova	****
Strategy&I	****
Zühlke Engineering	*****
Züst Engineering	****

1) Teil von PwC

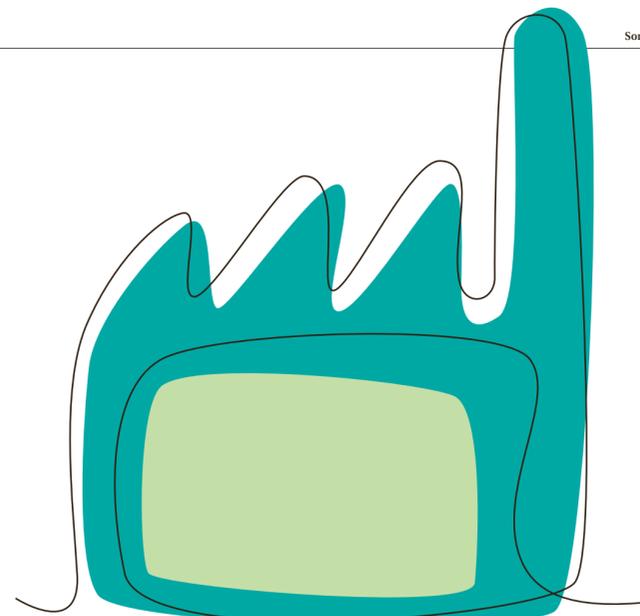
Public Sector, Infrastruktur

Name	Rating
Accenture	****
APP Unternehmensberatung	****
AWK Group	*****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
BearingPoint	****
Deloitte Consulting	****
Erlebnisplan	****
EY (Ernst & Young)	****
KPMG Advisory	*****
McKinsey & Company	*****
Novo Business Consultants	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	*****



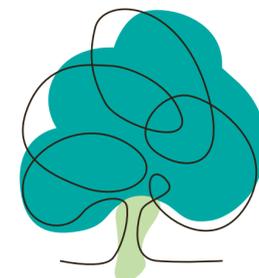
Konsumgüter, Handel

Name	Rating
Accenture	****
AlixPartners	*****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	*****
Input Consulting	****
Kearney	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Resoplan AG	****
Roland Berger	*****
Simon-Kucher & Partners	****
Zellweger Management Consultants	****



Sonstige Industrie

Name	Rating
Accenture	****
AlixPartners	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
Helbling Business Advisors	****
Horváth & Partners	****
Kearney	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Simon-Kucher & Partners	****
Staufen.Inova	****



Energie, Umwelt

Name	Rating
AWK Group	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
EY (Ernst & Young)	****
INFRAS Forschung und Beratung	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Züst Engineering	****

Für Millennials ein attraktiver Berufseinstieg

KARRIERE Beratungsunternehmen sind trotz viel Konkurrenz noch immer eine Topadresse für Studienabgänger. Sinnhaftigkeit ist ebenso wichtig wie Work-Life-Balance.

Eflamm Mordrelle

So wie die globalen Tech-Konzerne unser Alltagsleben und die Börsen beherrschen, so begehrt sind sie als Arbeitgeber für viele Schweizer Studienabgänger. Erhebungen wie die alljährliche Umfrage von Universum zu den bevorzugten potenziellen Arbeitgebern von Absolventen aus den Bereichen Betriebswirtschaftslehre (BWL), IT und Ingenieurwesen scheinen diesen Trend zu belegen: Google ist klar die begehrteste Adresse, aber auch Microsoft, Digitec Galaxus oder Logitech belegen Top-Ten-Plätze. Globale Megabrands wie Rolex oder Nestlé stehen ebenfalls hoch im Kurs. Grosse Namen aus der Strategieberatung und der Wirtschaftsprüfung findet man erst weiter unten in den Tabellen. Hat das Consulting als Topadresse für Studenten mittlerweile ausgedient?

NEUE KONKURRENZ

«Wir erhalten jedes Jahr mehr Bewerbungen denn je, und zwar aus allen Fakultäten. Wir stellen weder bei der Anzahl noch der Qualität einen Rückgang fest», entgegnet Daniel Kessler, CEO der Boston Consulting Group (BCG) in der Schweiz. «Consulting hat nicht an Anziehungskraft verloren», glaubt er.

Kessler räumt aber ein, dass sich die Wettbewerbslandschaft verändert habe.

«Vor zehn Jahren standen wir stärker mit klassischen Grosskonzernen in Konkurrenz, die attraktive Einstiegsprogramme anbieten – Banken, Versicherungen, Pharma», sagt der langjährige Strategieberater. Doch neu mache BCG auch Firmen aus dem Technologie-, dem Start-up oder dem Private-Equity-Bereich die Talente streitig. Auch Evelynne Kappel, Leiterin des Career Center der ETH Zürich,

stellt für die Consulting-Laufbahn grundsätzlich keinen Verlust an Attraktivität fest: «Bei Master-Studenten wie Doktoranden sind die Topberatungen noch absolut hoch im Kurs», sagt sie. Die Präferenzen der Studenten hätten sich über die Jahre nicht gross geändert. Im Vergleich zu früher wüssten diese aber teils schon früh im Masterstudium, dass sie in die Strategieberatung wollten. Die Beratungen hätten heutzutage gar den

Vorteil, dass sie nicht mehr erklären müssten, dass ETH-Absolventen für sie interessant seien. In der Vergangenheit herrschte hier ein grösserer Erklärungsbedarf und damit mehr Marketingaufwand an den Hochschulen.

Auch Kessler sieht sich und seine Branche weiterhin in einer «Top-Position», mal bekunde bislang auch keine Mühe, Digitalexperten anzuziehen, die von fast allen Unternehmen und Bran-

chen sehr gesucht seien. «Um Computerwissenschaftler herrscht ein wahrer Krieg der Talente. Sie haben die Qual der Wahl, sie dürften mehrere Jobangebote pro Tag kriegen», sagt Evelynne Kappel.

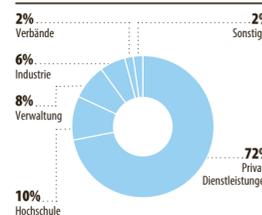
Nicht nur die etablierten Konzerne und Beratungen hohlen um Computer- und Naturwissenschaftler: «Die Start-up-Kultur an der ETH ist deutlich gewachsen, und entsprechend haben sie an Präsenz gewonnen, auch auf dem Absolventenmarkt», so die Karrierespezialistin. Zudem muss mit einem weiteren Vorurteil aufgemerkt werden, das den Millennials – also den nach 1980 Geborenen – anhaftet, nämlich dass sie nicht Karriere um jeden Preis suchen und auf eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben (Work-Life-Balance) bedacht sind.

AMBITIONIERTE MILLENNIALS

Diesem Image widerspricht der BCG-Chef: «Jüngere Leute sind nicht weniger leistungsbereit oder ambitioniert. Sie wollen einfach mehr Flexibilität und wollen an gesellschaftlich relevanten Themen arbeiten können», sagt er. Auch Kappel relativiert: «Für heutige Absolventen sind eine abwechslungsreiche Arbeit und eine steile Lernkurve ebenso wichtig wie die Work-Life-Balance.»

Auch der Wunsch, einen «Impact» zu haben, also die Welt verändern zu können, sei sehr ausgeprägt. Salär und Karriere würden da eher sekundär erscheinen. Dennoch sehen sich auch Beratungen ge-

Arbeitsbereiche nach dem Wirtschaftsstudium



1) Gesundheitswesen, Kultur, pädagogische Dienste. Angaben gerundet
Quelle: Bundesamt für Statistik, Stand 2019 / Grafik: FUW, sw

zungen, bei den Anstellungsbedingungen mit der Zeit zu gehen, etwa beim Anspruch auf Diversität oder bei der Sicherstellung der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern. So will BCG gemeinsam mit der Diversität arbeiten, nicht nur was Gender betreffe, sondern auch bei universitären Disziplinen oder der Rekrutierung von Leuten mit Industrieerfahrung.

Zudem habe man die gleiche Elternzeit für Mütter und Väter eingeführt, «um Frauen besser an uns zu binden», sagt Kessler. Denn es sei schwierig, wenn sowohl Mann wie Frau eine Karriere verfolgen wollten. «Deshalb ist es wichtig, dass auch Väter Familienzeit beanspruchen können», schliesst er.

Grosse Bandbreite überall

ÜBERBLICK Der Schweizer Beratungsmarkt ist fragmentiert, die «Big 20» dominieren das Feld.

Carla Palm

Der Beratungsmarkt in der Schweiz ist erstaunlich stark fragmentiert. Vom grossen internationalen Beratungshaus, das global vernetzt ist, bis hin zum Einzelbetrieber gibt es schätzungsweise 630 Anbieter, wie der Schweizer Branchenverband Association of Management Consultants Switzerland (ASCO) angibt.

Dominierend sind die «Big 20», also die zwanzig grössten Unternehmen, die in den vergangenen Jahren (in der Vorcoronazeit) stets kräftig gewachsen sind. Sie erwirtschaften im Schnitt je 83,2 Mio. Fr. Jahresumsatz nur im Bereich klassisches Management Consulting. Mittlere Marktteilnehmer (21. bis 40.) nahmen hier im Schnitt 11,9 Mio. Fr. pro Jahr ein (Stand 2019).

MEHR EINZELBERATER

Auf die «Big 20» entfällt ein Marktanteil von 77%, die mittleren kommen auf 11% und die kleineren Betriebe auf 12%. Obwohl ihr Umsatz rückläufig ist und sie Marktanteile an die Grossen verlieren, nahm die Zahl der Einzelberater in der Schweiz leicht zu. Ob sich dieser Trend 2020 fortsetzt, hängt von vielen Faktoren ab, Daten dazu folgen im Herbst 2021.

Im Bereich der klassischen Managementberatung waren gemäss der letzten ASCO-Erhebung im Jahr 2018 in der Schweiz insgesamt 6550 Unternehmensberater beschäftigt. Der durchschnittli-

che Frauenanteil beträgt nur 23%. Die Tendenz ist allerdings über einen längeren Zeitraum betrachtet steigend, was auch an speziellen betrieblichen Programmen zur Förderung von Frauen im Beratungsberuf liegen könnte. Tendenziell ist der Anteil von Frauen bei den «Big 20» etwas grösser (25%) als bei den mittleren und kleinen Beratungsbetrieben. Gemäss ASCO machte sich zuletzt ein Fachkräftemangel bei allen Beratungsunternehmen bemerkbar.

Geplante Neueinstellungen konnten bei den meisten Unternehmen nicht realisiert werden. Zuletzt, so der Verband, konnte nicht einmal ein Drittel aller offenen Stellen vollständig und wunschgemäss besetzt werden. Unter den grossen Wirtschaftsprüfern konnte sogar keiner seinen Bedarf decken. Die Rekrutierung gilt als aufwendig und der Wettbewerb vor allem um bereits erfahrene Unternehmensberater als hart. In der Strategie-

beratung dagegen war es einfacher. In diesem Bereich fand die Unternehmen genügend Kandidaten.

Nach Branchen betrachtet liegt der Schwerpunkt der Beratungsaktivitäten in der Schweiz im Bereich Banking und Financial Services. Auf Platz zwei und drei folgen Pharma (ohne Chemie) und Maschinen-, Anlage- und Fahrzeugbau.

TAGESSÄTZE VARIIEREN

Mit Blick auf die Tagessätze kann die Branche insgesamt nicht klagen. Der durchschnittliche Tagessatz lag 2018 bei den 40 grössten Beratungsunternehmen bei 2400 Fr., wobei die «Big 20» im Schnitt etwas darüber lagen. Der gewichtete Durchschnitt bei den 40 Grössten betrug 2680 Fr. pro Tag. Seit Jahren weisen die Tagessätze eine grosse Bandbreite auf, wobei sie jedoch mehrheitlich den Empfehlungen der ASCO entsprechen, wie der Verband stets betont.

Die grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz 2018

Honorarumsatz 2018 ¹⁾ in Mio. Fr.	Management-Consulting-Unternehmen 2018 (in alphabetischer Reihenfolge)
> 70	Accenture, Bain & Company, BCG (The Boston Consulting Group), Deloitte Consulting, Ernst & Young, KPMG Advisory, McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers (Strategy&I)
ca. 15–70	A.T. Kearney, AlixPartners, APP Unternehmensberatung, AWK Group, BDO, BearingPoint, Capco, Capgemini Invent, Cognizant, Detecon, Helbling Business Advisors, Horváth & Partner, IBM Global Business Services, Infosys Consulting, Novo Business Consultants, Oliver Wyman, Q_Perior, Roland Berger, Simon-Kucher & Partners, Synapse
ca. 5–15	Boydak Strategy Consulting, BSG Unternehmensberatung, CSP, DXC Technology, Erni Consulting, Fusion Consulting, HPD, Implement Consulting Group, Input Consulting, SAP Business Transformation Services, Shyadvisory, Staufen.Inova, Swisscom Consulting, Tata Consulting Services, T&M, Z&B

1) Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches»-Management Consulting, der dem Standard Schweiz zurechenbar ist. Manche der hier genannten Unternehmen betreiben auch andere Dienstleistungen aus, wozu ihr Gesamtumsatz deutlich höher ausfallen kann. Quelle: André C. Wohlgenannt, unabhängige Marktstudie

DIE GRÖSSTEN ZWANZIG BERATUNGS-UNTERNEHMEN DER SCHWEIZ ERREICHEN EINEN MARKTANTEIL VON

77%

AUF DIE GRÖSSTEN VIER ENTFALLEN 23%.

ES GIBT IN DER SCHWEIZ RUHD

630

BERATUNGSUNTERNEHMEN, SCHÄTZT DER BRANCHENVERBAND ASCO.

«Auf Dauer zeigt uns die Kontaktlosigkeit Grenzen auf»

ANDREAS STAUBLI Der CEO von PricewaterhouseCoopers, Schweiz, erklärt, wie die Lockdown-Perioden in der Coronapandemie das Beratungsgeschäft verändert haben. Diverse Projekte pausieren, Druck auf die Preise gab es bisher nicht. Nachholbedarf bei den Unternehmen sieht er in den Bereichen Nachhaltigkeit und Technologieablösungen. Insgesamt müssen Wirtschaft und Gesellschaft nun wieder enger zusammenwachsen.



BILD: ANDRÉ FORST

Herr Staubli, wie haben die Coronazeit und die damit verbundenen Einschränkungen das Beratungsgeschäft verändert?

Die virtuellen Interaktionen mit den Kunden waren und sind die grösste Umstellung. Selbst in Ausschreibungen mussten wir uns über Video präsentieren. Teilweise haben diese Videokonferenzen für eine gewisse Effizienz gesorgt. Doch auf Dauer zeigt uns die Kontaktlosigkeit klare Grenzen auf. Etwa auf der zwischenmenschlichen Ebene, wo die Mimik des Gegenüber sehr wichtig ist und auf unausgesprochene Probleme hinweisen kann. Oder beim informellen Miteinander, wie bei Kaffeepausen oder dem gemeinsamen Weg zur Kantine. In diesen Situationen entstehen oft gute Ideen. So gesehen ist Home Office machbar, aber limitierender.

Wie läuft es bei PwC intern? Wie hat sich Ihr Arbeitsumfeld, das ja sehr vom direkten Austausch unter den Kollegen lebt, verändert?

Unsere Teams finden sich je nach Bedarf rasch zusammen, da sind wir eingespielt. Aber auch hier fehlen die physischen Interaktionen, die wichtig für die Motivation sind und Energien freisetzen. Mit virtuellen Team-Lunches ist das nicht zu ersetzen. Gerade für unsere jungen Kollegen ist es herausfordernd. Nicht jeder kann sich virtuell gut präsentieren und einbringen. Die Gefahr ist schon gegeben, dass Mitarbeiterpotenzial nicht voll ausgeschöpft wird.

«Das Reisen wird zurückkommen, denn unser Geschäft lebt vom physischen Austausch.»

Was haben Sie unternommen, damit niemand aus dem Team verloren geht?

Wir setzen intern noch mehr auf Coaching und stellen sicher, dass wirklich alle jederzeit in den Projekten gut eingebunden sind.

Demnach war der interne Aufwand fast grösser als die Umstellung in der Zusammenarbeit mit den Kunden?

Ja, das ist so.

Auch die Reisetätigkeit im Beratungsgeschäft ist zurzeit stark eingeschränkt. Wird das auch künftig so bleiben, kommen Sie ohne Geschäftsreisen aus?

Das Reisen wird zurückkommen, denn unser Geschäft lebt vom physischen Austausch. Im Moment profitieren wir innerhalb der Organisation davon, dass wir uns gut kennen. Vieles kann über Videokonferenzen besprochen und erledigt werden. Doch sobald an anderen Standorten wie Frankfurt oder London neue Mitarbeiter dazu kommen, reicht das nicht mehr. Gerade neue Kollegen müssen sich irgendwann sehen.

Gibt es eine Kundengruppe, die sich der rein virtuellen Betreuung verweigert und auf den direkten Austausch mit Ihnen besteht?

Im Bereich der klassischen Beratung nicht. Bei der Revision, zum Beispiel für Finanzinstitute, müs-

sen wir dagegen vor Ort sein. Das geht nicht anders, weil wir mit vertraulichen Daten arbeiten und der IT-Zugriff von aussen teilweise eingeschränkt ist.

Wie konnten Sie in der Coronazeit überhaupt neue Kunden gewinnen?

Mit dem ersten Lockdown haben diverse Projekte zum Teil pausiert oder wurden ganz eingestellt. Zum Beispiel in der Transaktionsberatung, da ging das Volumen erst einmal 60 bis 70% zurück. Für das reine Neugeschäft haben wir eine Taskforce gebildet, um herauszufinden, wo Bedarf besteht.

Was hat die Taskforce herausgefunden?

Die Kunden suchten in der Krise Sparring-Partner. Sie haben es geschätzt, wenn auch wir von unseren Problemen berichtet und Unsicherheit gezeigt haben. Schliesslich war der erste Lockdown für alle neu, wir sasssen alle im gleichen Boot. Durch diese Offenheit kamen auch Neugeschäfte zustande. Zudem konnten wir von unserem weltweiten Netzwerk profitieren.

Inwiefern?

Nehmen wir unser Team in China. Die Kollegen dort hatten, was die Pandemie im vergangenen Jahr betraf, stets mehrere Wochen Vorsprung.

Waren denn die Ratschläge aus Asien für den Schweizer Markt umsetzbar?

Ja, auf jeden Fall. Durch Gespräche mit CEO in Singapur, Hongkong und in China bekamen wir einen ersten Überblick, welche Geschäfte stärker vom Lockdown betroffen waren und welche sich rasch erholten. Daraus konnten wir frühzeitig ableiten, wie sich etwa unser Mitarbeiterbedarf in den Projekten entwickeln könnte.

Wie hat die veränderte Beratungstätigkeit während der Coronazeit Ihre Kosten und die Preise, die Sie den Kunden berechnen, beeinflusst?

Im Durchschnitt konnten wir die Preise halten. Auf unserer Seite mussten wir zwar einiges in unsere neuen Strukturen und Prozesse investieren, aber wir hatten auch weniger Ausgaben, zum Beispiel bei den Reisekosten.

Haben Kunden versucht, die Preise zu drücken?

Es wurde eher gefragt, ob wir einen Solidaritätsabschlag gewähren oder mit Zahlungsplänen entgegenkommen könnten. Selten war auch eine Vorleistung von uns notwendig.

«In der ersten Welle im März, April und Mai wurden weniger dringliche Projekte aufgeschoben.»

Wurden andere wichtige Themen im Coronajahr verdrängt?

In der ersten Welle im März, April und Mai wurden weniger dringliche Projekte aufgeschoben. Das betraf das Branding, Personalprojekte, die Firmenkultur und das Thema Nachhaltigkeit. Aber

auch Technologieablösungen waren betroffen. Das sehen wir nun grossen Nachholbedarf.

ZUR PERSON

Andreas Staubli ist seit Juni 2018 CEO von PricewaterhouseCoopers, Schweiz. Seine Karriere begann er als Steuerberater bei PwC in Zürich. 1999/2000 arbeitete er für das Unternehmen in New York. In der Schweiz leitete er daraufhin die Steuer- und Rechtsabteilung von PwC und war acht Jahre lang Mitglied der Geschäftsleitung. Staubli studierte Betriebswirtschaftslehre, Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG) an der Universität St. Gallen. Der 52-Jährige ist verheiratet und Vater von zwei erwachsenen Söhnen. Er ist leidenschaftlicher Skifahrer und Taucher und bereist gerne fremde Länder.

ternehmen glaubhaft nach diesen Kriterien auszurichten, haben wir einen Riesenvorteil im globalen Wettbewerb.

Was sind die Besonderheiten des Schweizer Marktes? Was stimmt Sie optimistisch?

In vergangenen Jahr haben wir gesehen, dass die meisten Schweizer Unternehmen auf eine plötzliche Krise sehr professionell reagiert haben. Im Vergleich zu anderen Ländern sind wir, was das Krisenmanagement betrifft, viel weiter. Die Erholungsfähigkeit der Unternehmen ist erstaunlich.

Woran liegt das?

Als Exportnation sind wir ständig Krisen ausgesetzt. Nehmen Sie nur die Finanzkrise, die anhaltenden Handelskriege oder die Abwertung des Frankens. Wir mussten unsere Wertschöpfungsketten immer wieder anpassen. Daraus haben die

Unternehmen ihre Lehren gezogen und sind besser vorbereitet, egal, was kommen mag.

Wie steht es gegenwärtig um das Image der Unternehmensberatung? Wollen junge Leute nach dem Studium noch unbedingt in die Beratung? Oder verfolgen sie andere Prioritäten, wie etwa die Gründung eines eigenen Start-up?

Wir verfolgen sehr genau, wie die Sentiments bei den Hochschulabgängern sind. Momentan sehen wir inhaltlich eine Nachfrage bei den Bereichen Technologien, Marketing, E-Commerce und im Bereich künstliche Intelligenz. Junge Leute fragen zudem nach dem Sinn ihrer Tätigkeit. Das bedeutet, wir müssen ihnen glaubhaft erklären, wofür wir stehen.

Und, wofür stehen Sie?

Unsere Aufgabe ist es, komplexe Probleme zu lösen und das Vertrauen in der Wirtschaft und der Gesellschaft aufzubauen. Bei uns können gerade junge Mitarbeiter verschiedene Branchen kennenlernen und herausfinden, was zu ihnen passt. Wir setzen auf Teamarbeit und investieren in die Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Berufseinsteiger können so sehr schnell sehr viele Erfahrungen sammeln. Ein Start-up können sie nach ein paar Jahren bei uns immer noch gründen.

Über welche Fähigkeiten sollten junge Berufsanfänger in der Unternehmensberatung idealerweise verfügen?

Neben den typischen Fähigkeiten wie analytischem Denken, Wirtschafts- und Finanzwissen ist das Selbstmanagement wichtig geworden. Dazu zählt, mit schwierigen Situationen selbst zurechtzukommen. Bei den ganz jungen Leuten ist diese Eigenschaft schwer zu identifizieren. Auch müssen sie zeigen, dass sie sich für ihr Gegenüber interessieren, Empathie und Zuhören sind wichtiger geworden, ebenso das Bewusstsein für die eigene mentale Gesundheit.

Bedeutet das, dass Ihre Mitarbeiter auf ihre Work-Life-Balance achten müssen?

Wir achten darauf, wie unsere Mitarbeiter mit sich selbst umgehen und was sie von ihrer Einstellung an ihr Umfeld weitergeben. Im Bereich Mental Health bieten wir zudem interne Weiterbildungskurse.

«Wenn wir die Pandemie in den Griff bekommen, werden wieder viele Kräfte freigesetzt, davon bin ich überzeugt.»

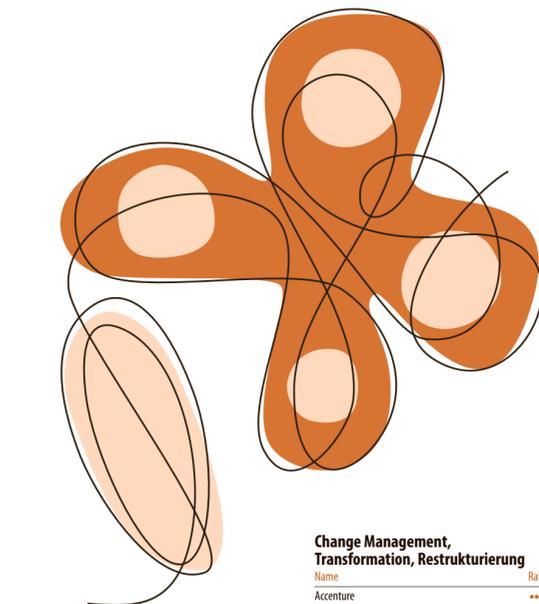
Wie lautet Ihr Ausblick? Kann 2021 ein erfolgreiches Jahr werden?

Wirtschaft und Gesellschaft müssen nachhaltig enger zusammenwachsen. Das gilt weltweit, denn in der Coronakrise ist viel Vertrauen verloren gegangen. Die Wirtschaft kann helfen, indem sie wieder Arbeitsplätze schafft und die kleineren Branchen nicht vergisst. Soziale Unrast wäre schlimm, das müssen wir vermeiden. Auch sollten wir die Gesundheit der Bevölkerung in den Vordergrund stellen und die Wertschöpfung aus der Digitalisierung besser nutzen, sodass die lokale Schweizer Wirtschaft profitiert. Wenn wir die Pandemie in den Griff bekommen, dann werden wieder viele Kräfte freigesetzt, davon bin ich überzeugt.

Sie klingen sehr optimistisch. Was könnte in Ihrem Szenario schiefliegen?

Die Pandemie dauert länger, und der Impfstoff wirkt nur beschränkt. Doch die Wahrscheinlichkeit dafür scheint mir gering.

Interview: Carla Palm



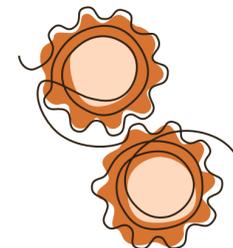
Change Management, Transformation, Restrukturierung

Name	Rating
Accenture	*****
AlixPartners	*****
Bain & Company	*****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
Implement Consulting Group	****
Kienbaum	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
SeestartExperts	****



Data Analytics, Big Data

Name	Rating
Accenture	*****
AWK Group	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
IBM Business Consulting	*****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
SAP Consulting	****
Simon-Kucher & Partners	****



Operations Management

Name	Rating
Accenture	*****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
Helbling Business Advisors	****
Kearney	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
Oliver Wyman	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Roland Berger	****
Staufen.Inova	****



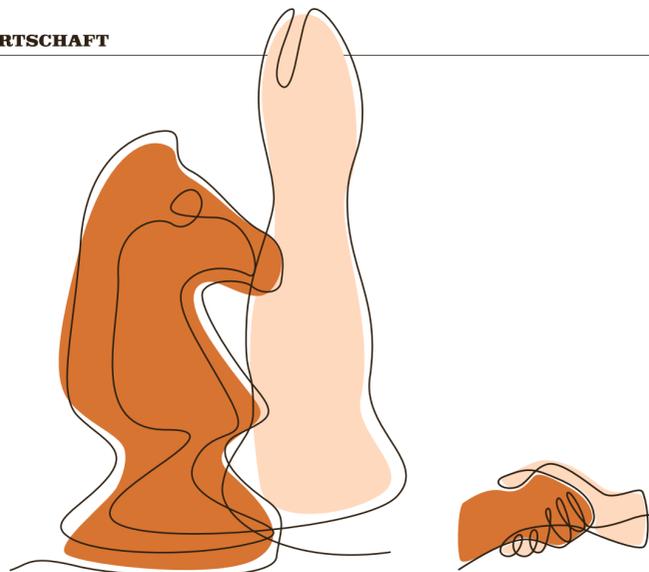
Digitalisierung, Digitale Transformation

Name	Rating
Accenture	*****
APP Unternehmensberatung	****
AWK Group	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
IBM Business Consulting	*****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
SAP Consulting	****
Zühlke Engineering	****

Strategie

Unternehmen	Rating
Accenture	****
AlixPartners	****
Bain & Company	*****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Boydak	****
Concreda	****
Deloitte Consulting	****
EY-Parthenon	*****
Helbling Business Advisors	****
Kearney	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
Oliver Wyman	****
Roland Berger	*****
Simon-Kucher & Partners	****
Strategy&7	*****
Z&B	****

7) Teil von PwC

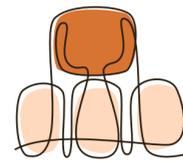


Mergers & Acquisitions

Name	Rating
AlixPartners	****
Bain & Company	*****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	*****
EY (Ernst & Young)	*****
Helbling Business Advisors	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	*****
Roland Berger	****
Wechsler & Partner Unternehmensberatung	****

Organisation

Name	Rating
Accenture	****
AlixPartners	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	*****
Horváth & Partners	****
Kearney	****
KPMG Advisory	*****
McKinsey & Company	*****
Oliver Wyman	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	*****
Roland Berger	****
SQL Management Solutions	****
Z&B	****



Einkauf, Supply Chain Management

Name	Rating
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
EY (Ernst & Young)	*****
Kearney	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	*****
Staufen.Inova	****

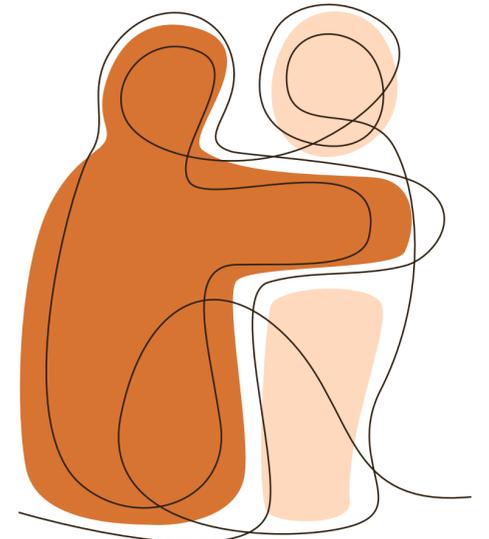
Vertrieb, After Sales, Customer Relationship Management

Name	Rating
Accenture	****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
EY (Ernst & Young)	*****
Homburg & Partner	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	*****
Simon-Kucher & Partners	*****



Human Resources, Coaching

Name	Rating
Avenir Group	*****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
Boydak	****
Deloitte Consulting	*****
EY (Ernst & Young)	*****
Kienbaum	****
Korn Ferry	*****
McKinsey & Company	*****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	*****
Roland Berger	****



Auf die Haltung kommt es an

PUBLIC RELATIONS In der Krise schlägt die Stunde der Unternehmenskommunikation. Sie muss sich von alten Mustern und Schönfärbereien trennen und gerade jetzt Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen.

Caroline Scherb

Seit einem Jahr sind wir in der Krise. Lügen straft, wer behauptet, er sei vorbereitet gewesen: Viele Unternehmen und Regierungen hatten das Szenario «globale Pandemie» in ihrem Krisenhandbuch zwar skizziert und Checklisten definiert, die sich in der Realität allerdings nie bewähren mussten. Stattdessen wurden Cyber-Angriffe umso öfter beübt. Die Welt ging daher unvorbereitet in die Pandemie.

Am Anfang sah alles nach einer klassischen Krise aus. Die Krisenstäbe gingen an die Arbeit, während die Gesellschaft unter Schock stand. Alle mussten auf Sicht fahren. Es gab keine Referenz, aber umso mehr neue Wortschöpfungen. Rund tausend neue Wörter zu Corona hat das Leibniz-Institut für Deutsche Sprache gezählt.

INFORMATIONTSUNAMI

Sogar Home Office war auf einmal machbar. Im April 2020 arbeiteten in der Schweiz rund 50% der Arbeitnehmer zu Hause. Zugleich begleitet die erste Welle ein Informations-Tsunami. Geprägt von Unwissen und Unsicherheit, verlieren viele die Orientierung und peu à peu auch das Vertrauen.

In der Krise schlägt die Stunde der Unternehmenskommunikation. Der CEO braucht Beratung, die Belegschaft Zuspruch und Anweisungen, und der Kunde soll wissen: «Wir sind für Sie da!»

Eine Krise wäre aber keine Krise, gäbe es keine Überraschungen, keine Überforderung. Das Besondere an der Coronakrise ist, dass daraus multiple Krisen geworden sind, politische, wirtschaftliche, individuelle, existenzielle Krisen. Traditionelle Stakeholder-Analysen greifen in diesem Dickicht nicht mehr. Denn plötzlich gibt es Coronaskeptiker, Betroffene, Sorgenvolle, die

Gesellschaft ist gespalten. Das Wort Krise aus dem Altgriechischen steht übrigens genau für Spaltung, Entscheidung, Störung. Sie kommunikativ zu überbrücken, ist anspruchsvoll. Und fordert einen ehrlichen Umgang mit Unwegsamkeit und Klartext, empathische Führung, Geschick und Intuition.

Politiker, Wissenschaftler, Wirtschaftsführer sind gefordert, Orientierung zu bieten und unterschiedliche Anspruchsgruppen sowie konträre Interessen anzusprechen. Doch nicht immer geht das gut.

SPONTANE IMPULSE FEHLEN

Je unübersichtlicher die Faktenlage ist, desto ungeduldiger werden die Menschen. Worte landen auf der Goldwaage, die Taten unter einem Vergrösserungsglas. Die Glaubwürdigkeit steht auf dem Prüfstand wie selten zuvor. Wer bisher inkonsistent und wenig vertrauenswürdig kommuniziert hat, taugt in der Pandemie nicht zum Vorbild, kann Menschen nicht mitnehmen und Botschaften nicht transportieren. Man muss in guten Zeiten Vertrauen schaffen, um in der Krise auf Alliierte zählen zu können.

Die Pandemie untermauert, dass die informellen Kommunikationsplattformen bisher unterschätzt wurden. Denn Unternehmenskommunikation ist stark geprägt vom zwanglosen Lunch, von spontanen Treffen an der Kaffeemaschine, der überraschenden Begegnung im Lift, wo in Minuten sehr viel passiert. In Zeiten von Videocalls über Teams und Zoom (mit jeweils rund 200 Mio. Nutzern) findet sich allerdings nur das auf der Agenda, was auf der Agenda steht.

Spontane Impulse fehlen – und mit ihnen vieles, was die kulturelle Patina eines Unternehmens prägt. Natürlich kann sich der Kontakt von Home Office zu wichtigen gesellschaftlichen Themen wie den Auswirkungen der Pandemie oder der Automatisierung von Arbeitsplätzen äussern. Massiv Vertrauen ein-

gebüsst haben hingegen Wissenschaftler und Experten, wenn auch auf hohem Niveau. Corona hat Kommunikationsdefizite offenbart, die viel Vertrauen gekostet haben.

Aus dem Coronaausnahmestand scheint mittlerweile ein Normalzustand geworden zu sein. Vieles wird möglicherweise bleiben. Die Digitalisierung hat massiv profitiert, hybride Arbeitsmodelle werden sich durchsetzen.

POSITION BEZIEHEN

Zugleich ist die Verantwortung der Unternehmen gewachsen. Sie sollten den Vertrauensvorsprung nicht verspielen. Sondern dem Anspruch, zu gesellschaftsrelevanten Themen dezidiert Position zu beziehen, gerecht werden. Dabei geht es um nachvollziehbare Inhalte, um Transparenz und um Verlässlichkeit. Gerade wenn sich der Kompass immer neu justiert und sich Realitäten dynamisch entwickeln, müssen Menschen wissen, auf wen und worauf sie sich verlassen können. Dabei geht es um Haltung, Werte und Glaubwürdigkeit. Schönfärberei hat keinen Platz. In der Krise weniger denn je.

Eines der besten Beispiele für ausgewogene Kommunikation in der Krise lieferte der inzwischen verstorbene Marriott-CEO Arne Sorenson im März 2020. Seine emotionale Videobotschaft gilt unter Kommunikationsexperten als äusserst beachtenswert. Sorenson zeigt Verletzbarkeit und Demut, Eigenschaften, die Menschen miteinander verbinden. Das interne Video wurde weltweit über alle denkbaren Social-Media-Kanäle geteilt. Wenn eine Botschaft so ankommt, hat sich die Kommunikation als Nervensystem des Unternehmens in der Krise bestätigt und ihren «Seat at the Table» dann auch nachhaltig verdient.

Medien bewusst belogen wurden. Hingegen vertrauen drei Viertel der Befragten ihrem Arbeitgeber und fast zwei Drittel vor allem dem eigenen CEO. Rund 80% fordern sogar, dass sich CEO zu wichtigen gesellschaftlichen Themen wie den Auswirkungen der Pandemie oder der Automatisierung von Arbeitsplätzen äussern. Massiv Vertrauen ein-

«Es geht um nachvollziehbare Inhalte, um Transparenz und Verlässlichkeit.»

Steuerexperten – gesucht, gefunden

Schauen Sie bei der Wahl Ihres Steuerexperten auf das Qualitätssiegel «Mitglied von EXPERTSuisse».

Seit über 90 Jahren bildet EXPERTSuisse als Expertenverband für Wirtschaftsprüfung, Steuern und Treuhand die Experten der Zukunft aus. «Mitglied von EXPERTSuisse» ist die höchste Qualitätsauszeichnung der Prüfungs- und Beratungsbranche. Unsere Mitglieder stehen für Fachkompetenz dank fundierter Ausbildung und kontinuierlicher Weiterbildung.

Wo finden Sie den richtigen Steuerexperten?

In unserem Mitgliederverzeichnis oder über unseren online Treuhand-Vermittlungsdienst www.taxonaut.ch (nur für die Deutschschweiz).



Den richtigen Experten finden:

www.expertsuisse.ch/mitglieder-finden



Caroline Scherb, Partnerin und Mitinhaberin, Lemongrass Communications

IN DER KLASSISCHEN MANAGEMENTBERATUNG ARBEITEN SCHWEIZWEIT

6550

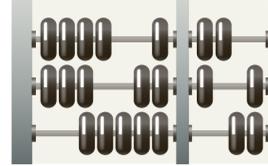
PERSONEN. DER DURCHSCHNITTLICHE FRAUENANTEIL BETRÄGT

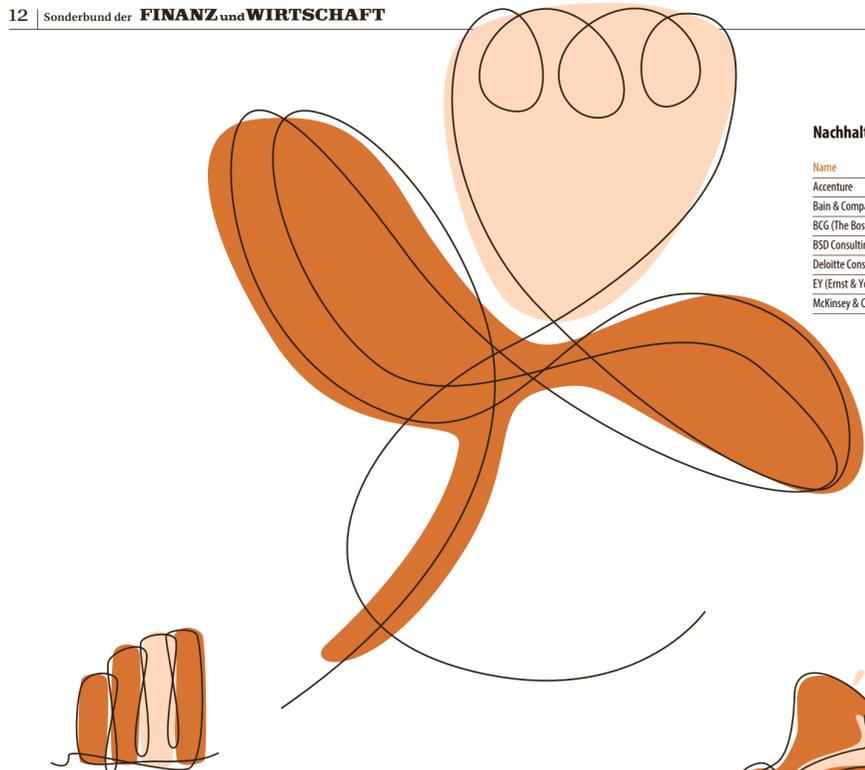
24%

FÜR DIE NÄCHSTEN JAHRE BIS 2024 GEHEN DIE GRÖSSTEN BERATUNGSFIRMEN DER SCHWEIZ VON

5,5%

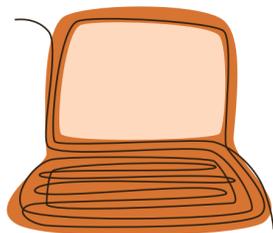
JÄHRLICHEM WACHSTUM AUS.





Nachhaltigkeit, Sustainability

Name	Rating
Accenture	*****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
BSD Consulting	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
McKinsey & Company	****



IT-Strategie, IT-Implementierung

Name	Rating
Accenture	*****
AWK Group	*****
BCG (The Boston Consulting Group)	*****
BearingPoint	****
Cappgemini	****
CORE SE	****
Deloitte Consulting	****
Detecan	****
EY (Ernst & Young)	****
IBM Business Consulting	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
SAP Consulting	****

Marketing, Marke, Pricing

Name	Rating
Accenture	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	****
Input Consulting	****
McKinsey & Company	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****
Simon-Kucher & Partners	****

Finance, Risikomanagement, Compliance

Name	Rating
Alantra	****
AlisPartners	****
Bain & Company	****
BCG (The Boston Consulting Group)	****
Deloitte Consulting	****
EY (Ernst & Young)	****
Horwath & Partners	****
KPMG Advisory	****
McKinsey & Company	****
Oliver Wyman	****
PricewaterhouseCoopers (PwC)	****

Die Beratung wird immer grüner

STRATEGIE Nachhaltigkeitsberatung gilt als *Mainstream-Disziplin*. Grosse wie kleine Consulting-Firmen wollen ein Stück des Kuchens.

Eftamm Mordrelle

Liegt ein Thema am Herzen von Verwaltungsräten oder Geschäftsleitungen, dann sind die Berater nicht weit. Seit Längerem ist das die Nachhaltigkeit. Kaum ein Tag vergeht, an dem nicht ein Konzern neue Nachhaltigkeits-, Diversitäts- oder CO₂-Ziele kommuniziert. Letztes prominentes Beispiel: Nestlé. CEO Mark Schneider hat jüngst an der Bilanzmedienkonferenz mitgeteilt, den Foodmulti bis 2050 klimaneutral aufstellen zu wollen. Ein Ziel, das ABB bereits 2030 erreichen will.

Nicht nur Investoren schauen immer mehr auf die Leistungen der Konzerne im Bereich Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility (CSR). Die ethischen Ansprüche der Öffentlichkeit an grosse wie kleine Unternehmen werden von Jahr zu Jahr grösser. Nicht nur eine Nachhaltigkeitsstrategie, sondern auch ihre effektive Kommunikation ist besonders für kotierte Publikumsgesellschaften obligatorisch geworden.

EXTERNER IMPULS

Wird darauf verzichtet, riskiert man gegenüber der Konkurrenz abzufallen oder sich unnötigen Reputationsrisiken auszusetzen. «Die Nachfrage um das Thema Nachhaltigkeit wächst enorm. Wir erwarten, dass dies auch künftig ein Wachstumsbereich bleiben wird», sagt Marco Huwiler, Länderchef von Accen-

ture in der Schweiz. Dabei gehe es heute nicht mehr nur um die Unterstützung von spezialisierten CSR-Stabsstellen oder um Empfehlungen an die oberste Führungsebene. «Früher konzentrierte sich CSR-Beratung hauptsächlich auf strategische Fragestellungen», stellt Huwiler fest. Über dieses Stadium sei man hinweg, heute gehe es um Rundum-Beratung. «Nachhaltigkeit ist zu einem ökonomischen Faktor geworden, es geht darum, Zukunftssicherheit zu generieren», sagt der Länderchef.

«Ohne glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie lassen sich Millennials kaum ansprechen.»

DOROTHEA BAUR
Ethik-Beraterin

Wie bei herkömmlichen Beratungsthemen fällt auch bei der Nachhaltigkeit externen Akteuren die Rolle zu, Reflexions- und Veränderungsprozesse auszulösen. «In der strategischen CSR-Beratung geht es auch um Überzeugungsarbeit. Ohne externen Impuls haben Unternehmen oft Mühe, ideologische Wertediskussionen anzustossen», sagt Dorothea Baur, selbständige Beraterin für Nachhaltigkeit und Ethik. Sie hat die

Entwicklung der CSR-Beraterszene in den letzten Jahren von innen verfolgt. Mittlerweile sind glaubhafte Nachhaltigkeitsansprüche nicht nur für Investoren und Öffentlichkeit relevant. «CSR ist wichtig für die Attraktivität eines Arbeitgebers. Ohne glaubwürdige Nachhaltigkeitsstrategie lassen sich Millennials kaum ansprechen», sagt Baur. Der Accenture-Chef doppelt nach. «Gerade Jüngere suchen eine Tätigkeit mit Purpose, Sinnhaftigkeit also.»

FRAGMENTIERTE SZENE

Und so erstaunt es wenig, dass fast alle etablierten Namen aus der Beratungs- und Wirtschaftsprüferbranche heute auch CSR-Dienste anbieten (vgl. Tabelle oben «Nachhaltigkeit»). Einzig BSD Consulting ist unter den führenden Anbietern ausschliesslich auf CSR spezialisiert. Bei allen anderen ist Nachhaltigkeit eine Disziplin unter vielen.

Adressen wie Bain, BCG oder McKinsey beraten typischerweise das oberste Management grösserer Konzerne und verkaufen neben Strategie und Positionierung eben auch CSR-Dienste. Die Schweizer CSR-Beraterszene ist jedoch sehr fragmentiert und lässt auch Raum für spezialisierte, mittelgrosse Beratungen wie Brugger und Partner, Quantis oder Sustainserv sowie Dutzende kleinerer Büros, die sich auf KMU und Umsetzungsfragen spezialisieren. Huwiler, selbst Länderchef bei einer global aktiven Beratungsfirma, wehrt sich indes gegen die Trennung von

strategischer und CSR-Beratung. «Nachhaltigkeit steht immer im Kern unserer Projekte. Es ist nicht eine isolierte Dienstleistung», sagt er. Accenture begleite ihre Kunden bei der Definition der Strategie, aber auch in der Umsetzung.

«Bis 2025 soll die Hälfte der eigenen Belegschaft aus Frauen bestehen.»

MARCO HUWILER
Länderchef, Accenture Schweiz

«Also etwa wenn es darum geht, in der industriellen Produktion Emissionen zu reduzieren oder Cloud-Migrationen möglichst energieeffizient abzuwickeln», führt er aus. Dafür verfüge Accenture über Teams, die sich seit über zehn Jahren auf diese Themen spezialisiert haben. Gleichzeitig schränke er aber ein: «Wir werden keine Sustainability-Beratung werden. Uns interessiert, wie Unternehmen durch Technologie nachhaltiger werden und so Wert schaffen können.»

NACHTEIL FÜR KLEINE

Während Konzerne auf die teuren Dienste der grossen Beratungen zurückgreifen können, haben kleinere Firmen eigene Probleme: «Sie haben oft weder Mittel noch Know-how, um aktives Nachhaltigkeitsmanagement zu betreiben»,

sagt Dorothea Baur. «Sich an Standards halten, Transparenz herstellen und sie kommunizieren – Nachhaltigkeit kostet», sagt sie, und das sei ein klarer Nachteil für die Kleineren. «Das heisst aber nicht, dass sich KMU nicht um CSR scheren», präzisiert Baur. Sowohl im sozialen als auch im ökologischen Bereich seien sie teils sehr aktiv.

Es gebe allerdings einen grossen Unterschied zwischen den internen Nachhaltigkeitsbemühungen eines Unternehmens und dem, was von aussen wahrnehmbar sei, gibt Baur zu bedenken. Zudem sei die soziale Dimension in den letzten Jahren im Vergleich zu ökologischen Fragen ins Hintertreffen geraten, stellt sie fest.

Diese werde aber an Bedeutung gewinnen, etwa durch die verstärkte Diskussion von Diskriminierungsproblemen. «Im Diversity Management steht die Schweiz ganz am Anfang. Aber auch bei Fragen rund um Datenschutz und technologische Überwachung gibt es viel zu tun», fügt Baur an.

Bei der angelsächsisch geprägten Accenture ist Diversität jedenfalls schon länger auf der Agenda, und man will weiter Gas geben: «Wir haben bereits 1995 die erste Diversity-Strategie entwickelt. Bis 2025 soll die Hälfte der eigenen Belegschaft aus Frauen bestehen», sagt Huwiler. Dieses Ziel sei vom 2019 verstorbenen ehemaligen Accenture-CEO Pierre Nanterme vorgegeben worden und werde von seiner Nachfolgerin, Julie Sweet, nun konsequent weitergeführt.

Was langfristig bleiben wird

UMFRAGE Die Coronapandemie und die Umstellung auf Home Office haben auch das Beratungsgeschäft von heute auf morgen verändert. Doch welche Trends werden langfristig bleiben, und was erwartet die Branche von 2021? Vier Experten antworten.

1 Corona hat das Beratungsgeschäft von einem Tag auf den anderen in einer Weise verändert wie keine Krise zuvor. Unternehmen standen und stehen teilweise noch vor immensen Herausforderungen. Pragmatismus sowie Umsetzungsstärke und -geschwindigkeit der Berater sind noch einmal wichtiger geworden. Dabei zeigte sich auch: Rein virtuelle Zusammenarbeit der Beraterteams und rein virtuelle Zusammenarbeit mit unseren Kunden waren für die grosse Mehrheit der Projekte vor der Krise undenkbar, und nun wissen wir, dass hier sehr viel mehr möglich ist, als wir es uns alle eingestanden haben.

Beatrix Morath
Country Head Schweiz, AlixPartners



«Die Branche hat viele Berater verloren, die Familie und Karriere nicht vereinen konnten.»

1 Covid-19 stellte Unternehmen vor eine doppelte Herausforderung: Zum einen ging es um das Überleben im Hier und Jetzt, zum anderen aber auch um die nachhaltige Lebensfähigkeit. Kunden wurden prioritär in Fragen der Kostensenkung und der Liquiditätsplanung beraten. Dies jedoch mit Blick auf heutige und zukünftige Kunden und entsprechende Veränderungen in den Geschäftsmodellen.

2 Unternehmen werden weiterhin auf wirksame Beratung angewiesen sein, die fakten- und menschenorientiert Wirkung erzielt. Beratung muss sich rechnen, zum Beispiel indem Finanzprozesse in Unternehmen optimiert, digitalisiert und teilweise ausgelagert werden. Mit dem Resultat, dass mit weniger Kosten mehr Führungsinformationen entstehen.

3 Die Schweizer Tugenden wie Innovation, Vielfalt und Zuverlässigkeit helfen, komplexe Herausforderungen zu meistern. Bei neuartigen Themen, wie Covid Recovery, Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind Unternehmen aber häufig auf externes Wissen angewiesen. Hier kommt der Beratungsbranche eine wichtige Enabler-Funktion zu.

4 Viele Unternehmen haben erkannt, dass es neue Formen der Führung und der Zusammenarbeit braucht. Sie zu etablieren, wird die Unterstützung von erfahrenen Beratern und Trainern brauchen, die Sach- und Psychologie von Veränderungsprozessen wirksam unterstützen können. Unternehmen mit gesteigerter Führungsqualität haben Wettbewerbsvorteile und sind künftig krisenresistenter. Hierzu erhoffen wir uns von der Zusammenarbeit der beiden führenden Branchenverbände Expertise und ASCO Mehrwert zugunsten der Schweizer Wirtschaft.

Marius Klausner
Direktor & CEO, Expertsuisse



«Viele Unternehmen haben erkannt, dass es neue Formen der Führung und der Zusammenarbeit braucht.»

3 Abgesehen von den drei Sprachräumen, die sich auch als eigene Submärkte präsentieren, liegt die Besonderheit in der Vielzahl global führenden Unternehmen und der oft anzufindenden international zusammengesetzten Führungsmannschaften und Verwaltungsräte. Dies bringt sehr viel Diversität in die Herausforderungen sowie in die Denkweisen. Auf der anderen Seite ist Private Equity Ownership im Vergleich zu anderen Märkten noch eher unterrepräsentiert.

4 Aus meiner Perspektive sehen wir erst die Spitze des Eisbergs der notwendigen Restrukturierungen bei Unternehmen wegen der Coronakrise. Kurzarbeitsgelder und Finanzierungshilfen waren wichtige Überbrückungen. Für einige Branchen braucht die Rückkehr auf Vorkrisenniveau mehrere Jahre, für andere Unternehmen ist die Schuldenlast durch die aktuellen Verluste zu hoch geworden. Das heisst, wir erwarten eine weitere Bedeutungszunahme für das Restrukturierungs- und Transformationsgeschäft.

VIER FRAGEN AN VIER EXPERTEN

1 Wie hat die Coronazeit das Beratungsgeschäft verändert?

2 Welche von diesen Veränderungen werden bleiben?

3 Was sind die Besonderheiten des Schweizer Marktes?

4 Wie lauten Ihre Erwartungen für 2021?

Umfrage: Carla Palm

Adam Stanford
Partner, Leiter Consulting, Deloitte Schweiz



«Die Umstellung auf Remote Working war keine grosse Sache.»

1 Die Beratung war schon immer flexibler und besser als andere Branchen daran gewöhnt, sich kontinuierlich an Veränderungen anzupassen. Die Umstellung auf Remote Working war für die Beratungsbranche keine grosse Sache, da wir schon seit langem flexible Arbeitsmodelle nutzen. Durch den Switch zu Remote Working haben auch viele unserer Kunden erkannt, dass die Produktivität auch dann aufrechterhalten oder sogar gesteigert werden kann, wenn man nicht physisch zusammenarbeitet. Für die Beratungsbranche bedeutet dies eine Chance. Wir können jetzt noch flexibler sein, wenn wir unsere Teams zusammenstellen, und besser sicherstellen, dass wir die geeignetsten Talente für die Unterstützung unserer Kunden gewinnen, unabhängig von ihrem physischen Standort.

2 Der Trend zur schnelleren Digitalisierung wird sich fortsetzen. Wir erwarten auch, dass sich die Arbeitsweisen irgendwo zwischen dem, was wir gewohnt waren, und dem, was wir in den vergangenen Monaten erlebt haben, normalisieren werden. Nun wissen wir alle, dass Remote Working funktioniert. Gleichzeitig verstehen wir jetzt besser, wo seine Grenzen liegen, und können so die richtige Balance finden. Eine flexiblere Arbeitsweise wirkt sich auch positiv auf die Reisetätigkeit aus, die wir mit grösserer Wahrscheinlichkeit reduzieren werden, was sich gut auf unser Nachhaltigkeitsziel auswirken wird.

3 Wir sind optimistisch, dass sich unsere Gesellschaft und unsere Wirtschaft relativ schnell von der aktuellen Krise erholen können. Wir sind ein Land, das extrem innovativ ist und viel investiert, um in diesem Sinne ein Spitzenreiter zu bleiben. Die Schweiz ist aber auch ein Land mit sehr hohen Kosten. Um in einer Welt wettbewerbsfähig zu bleiben, in der geografische Grenzen wegen der veränderten Einstellung zu Remote Working und der rasanten Digitalisierung an Bedeutung verlieren, müssen wir in puncto Innovation an der Spitze bleiben.

4 Nun, wir haben alle gelernt, dass präzise Prognosen nahezu unmöglich geworden sind. Wir bleiben optimistisch und wollen, wie im Vorjahr, auch 2021 wieder wachsen. Mit diesem Ziel vor Augen investieren wir in unser Angebot und sind weiter auf der Suche nach den besten Talenten im Markt. Im Jahr 2021 wollen wir uns vor allem darauf konzentrieren, der Schweizer Wirtschaft wieder auf die Beine zu helfen. Die Pandemie hat gelehrt, dass man als Team stärker ist.

1 Am Anfang der Pandemie beschäftigten primär Fragestellungen rund um das Business Continuity Management unsere Kunden. Heute fragen Kunden vermehrt nach zukunftsorientierten digitalen Lösungen und Unterstützung bei der digitalen Transformation. Im heutigen Umfeld sind Akquisition und Kundenaustausch aufgrund des reduzierten persönlichen Kontakts ungleich schwieriger geworden ist. Die durch Corona verursachte Konjunkturkrise lässt Neugeschäfte auch in der Beratungsbranche zwangsläufig geringer ausfallen.

2 Remote Delivery wird auch nach Corona einen grösseren Bestandteil eines Projekts ausmachen. Der persönliche Austausch bleibt zwar wichtig, wird jedoch aus Effizienzgründen teilweise virtuell stattfinden. Bei eingespielten Kundenbeziehungen und länger laufenden Projekten funktioniert die Remote-Projektarbeit ziemlich gut, sie wird aber den persönlichen Austausch zwischen Kunde und Berater nie ersetzen können.

3 Der Schweizer Markt ist global vernetzt – mit vielen Unternehmen, die länderübergreifend agieren. Als exportorientiertes Land profitiert die Schweiz von ihren langjährigen internationalen Netzwerken. Unsere Berater müssen über das entsprechende globale Netzwerk verfügen und auch die internationalen Entwicklungen, etwa im Bereich Regulierung oder Steuern, genau mitverfolgen, um die international wirtschaftenden Unternehmen begleiten zu können.

Stefan Pfister
CEO, Head of Advisory, KPMG Schweiz



«Wir stellen fest, dass viele Neuprojekte verschoben oder zeitlich gestreckt werden.»

4 Das Minus an Neugeschäften konnte bisher teilweise durch Aufträge kompensiert werden, die vor der Coronazeit vereinbart wurden und noch weiterlaufen. Wir stellen aber fest, dass viele Neuprojekte verschoben oder zeitlich gestreckt werden. Wie gesagt sind neue Projekte im aktuellen Umfeld nicht zuletzt wegen des limitierten persönlichen Austauschs nur schwer zu akquirieren, was aus unserer Sicht zwangsläufig zur Schrumpfung der künftigen Umsatzvolumen führen wird.

FuW | Die Analyse

Das Schweizer Aktienresearch der Finanz und Wirtschaft

Bringen Sie Ihr Aktienportfolio zum Strahlen.

Folgen Sie den Beurteilungen der grössten Wirtschaftsredaktion der Schweiz. Unsere unabhängigen Experten bieten Ihnen rund um die Uhr Handlungsempfehlungen für die wichtigsten an der Schweizer Börse gehandelten Unternehmen. Nutzen Sie jetzt «Die Analyse» für Ihren Erfolg an der Börse. Mehr Infos: analyse.fuw.ch



Unabhängige Handlungsempfehlungen für Sie.