

## PROAKTIVE PARTNER FÜR COVID- RECOVERY

Keine Umsatzrückgänge,  
stattdessen viel Arbeit  
für Berater/-innen und  
Prüfer/-innen

## HYBRIDE ARBEITS- FORMEN BLEIBEN

Attraktive Berufsbilder dank  
neuen Arbeitsformen

## NEUE DIENST- LEISTUNGEN FÜR KUNDEN

Digitalisierung, Nachhaltigkeit  
und Zusammenarbeit in  
Netzwerken (Ökosystemen)

## GENDER- & KOMPETENZ DIVERSITY

Technologiekompetenz  
unerlässlich, Frauenanteil  
bei 40 Prozent, Teilzeit-  
stellen zunehmend

# 2021

# MARKTSTUDIE 2021 MANAGEMENT CONSULTING, ADVISORY & AUDIT

ASCO®



EXPERT  
SUISSE



# INHALT

3	EDITORIAL
5	MANAGEMENT SUMMARY
6	STUDIENRESULTATE
19	EXPERTsuisse
20	ASCO
21	GASTBEITRÄGE
27	IMPRESSUM

## EDITORIAL

Die Beratungs- und Prüfungsbranche wird in der Schweiz grösstenteils von den Verbänden ASCO und EXPERTsuisse vertreten. Ihre Mitglieder generieren in den Bereichen Management Consulting, Advisory, Audit und Outsourcing (Accounting, Business Services, IT) einen jährlichen Umsatz von rund CHF 3,8 Milliarden. Der mit der Marktstudie erhobene Gesamtumsatz im Markt liegt bei CHF 5,0 Milliarden. Die indirekte Wertschöpfung dürfte im zweistelligen Milliardenbereich liegen, da die Mandate für die Wirtschaft einen mehrfachen Return im Vergleich zu den Mandatskosten generieren.

Interdisziplinäre Kenntnisse versetzen Beratungs- und Prüfungsgesellschaften in die Lage, ihre Kunden über den gesamten Unternehmenslebenszyklus hinweg als Sparringspartner – stets objektiv und mit angemessener kritischer Distanz – beispielsweise in technologischer, betriebswirtschaftlicher, steuerlicher, rechtlicher oder strategischer Hinsicht zu beraten.

Das Zusammenspiel zwischen Prüfung und Beratung stiftet – auch in neuen Themen wie Transformation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit – grossen Nutzen und unterliegt strikten Regelungen zwecks Vermeidung von Selbstprüfung und Interessenkonflikten. Die gelebte Themenvielfalt auf Ebene der Prüfungs- und Beratungsgesellschaften findet ihre Fortsetzung auch auf Verbandsebene in der Zusammenarbeit von EXPERTsuisse und ASCO. Letztere führte unter anderem auch zur vorliegenden Marktstudie.

### ASCO



**Claudio Stadelmann**  
ASCO-Vorstand

### EXPERTsuisse



**Dr. Marius Klausner**  
Direktor & VR-Delegierter



**Luzia Hafen**  
GL-Mitglied & Studienleiterin



# MANAGEMENT SUMMARY

**Die Beratungs- und Prüfungsbranche ist für die Schweizer Wirtschaft eine unverzichtbare Stütze. Dies hat die Covid-19-Krise eindrücklich gezeigt. Die aktuelle Marktstudie ist Zeugnis einer robusten Branche, welche die Herausforderungen der Zeit erkannt hat und daran ist, sowohl Berufsbilder, Formen der Zusammenarbeit und Relevanz der Branche weiterzuentwickeln und zu stärken.**

Im Jahr 2020 und Anfang 2021 wurden kurzfristig vermehrt Dienstleistungen rund um die Auswirkungen von Covid-19 nachgefragt, doch sehr rasch konzentrierten sich die von unseren Mitgliedunternehmen beratenen und geprüften Unternehmen wieder auf zukunftsgerichtete Themen wie Digitalisierung und nachhaltige Unternehmensführung. Zudem blieb die Nachfrage nach den gewohnten und wiederkehrenden Dienstleistungen weitestgehend auf konstant hohem Niveau.

## **Systemrelevant in der Krise – Proaktive Partner für eine starke Wirtschaft**

Die Branche der Managementberatung und Wirtschaftsprüfung hat sich rückblickend als systemrelevant und als Rückgrat – und vorwärtsschauend als proaktiver Partner – einer starken Schweizer Wirtschaft erwiesen. Die Beratungs- und Prüfungsbranche half der Schweizer Wirtschaft, möglichst gut durch die Krise zu kommen, während Digitalisierungsdienstleistungen langfristig wichtig bleiben und Nachhaltigkeitsdienstleistungen Schritt für Schritt an Bedeutung gewinnen.

## **Technologiekompetenz**

Vielen Unternehmen wurde spätestens während der Pandemie bewusst, dass kein Weg an der Digitalisierung vorbeiführen wird, um im Markt kompetitiv zu bleiben. Entsprechend hat Covid-19 als Beschleuniger gewirkt, speziell für Dienstleistungen im Bereich von Transformations- und Digitalisierungsthemen, Cyber Security, Cloud Services, Data Analytics oder Datenschutz. Verschiedene Beratungsfirmen, welche bisher nicht führend waren im Technologiebereich, wissen um ihre Schwächen und bauen ihre Kompetenzen entsprechend aus.

## **Dynamische Entwicklung**

Die vorliegende Marktstudie zeigt, dass die Marktentwicklung im sehr heterogenen Markt weiterhin sehr dynamisch ist. Die kurzfristigen Wachstumsprognosen sind insbesondere bei den grösseren Unternehmen (ab 50 FTE) der Branche mit rund 5,8% für das laufende Jahr 2021 sehr ansprechend.

Auch langfristig sind die Wachstumserwartungen positiv.

Mit der Marktstudie 2021 haben wir erstmals versucht, das traditionell breite Angebotspektrum auf eine einheitliche und somit vergleichbare Struktur herunterzubrechen. Diese Differenzierung der Tätigkeitsgebiete ist in dieser Art ein Novum und umfasst folgende Begriffe: Management Consulting, Advisory, Audit und Business Services/Outsourcing. Während die ersten beiden Tätigkeitsgebiete für von externer Seite beratende Tätigkeiten stehen, ist beim Audit die unabhängige Validierung und Zertifizierung sowie Testierung von finanziellen und zunehmend auch nicht-finanziellen Sachverhalten gemeint. Bei Business Services/Outsourcing handelt es sich um wiederkehrende Tätigkeiten im Tagesgeschäft (z.B. im Finanz- und IT-Bereich), welche an externe Dienstleister ausgelagert werden.

## **Wettbewerb um die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Die Unternehmen der Beratungs- und Prüfungsbranche sind auch allein aufgrund der Anzahl von hochqualifizierten Arbeitsplätzen ein bedeutender Wirtschaftsfaktor in der Schweiz. Die 839 Unternehmen, welche an der Marktstudie teilgenommen haben, repräsentieren rund 24'000 Beschäftigte. Doch der Wettbewerb um die besten Talente am Markt ist genauso umkämpft wie der Markt um Kundenmandate. Wobei sich die Art und Weise der Zusammenarbeit sowohl innerhalb von Unternehmen wie auch im Kontakt mit Kunden einschneidend verändern wird. Es entstehen zunehmend sogenannte Ökosysteme, welche die Zusammenarbeit zwischen Kunden, Lieferanten und Partnern neu definieren. Auf Kundenseite wie auch auf der Seite der befragten Unternehmen besteht Einigkeit, dass veränderte Berufsbilder und neue Arbeitsmodelle die Nach-Covid-19-Ära prägen werden. Gemäss der aktuellen Erhebung sind bereits 40% der Mitarbeitenden in den untersuchten Branchen Frauen: Tendenz steigend.

# STUDIENRESULTATE

Die Resultate aus der Marktstudie sind Zeugnis einer robusten Branche, welche die Herausforderungen der Zeit erkennt und daran ist, sowohl Berufsbilder, Formen der Zusammenarbeit und Relevanz der Branche weiterzuentwickeln und zu stärken. Der grosse Rücklauf und die Antworten in den persönlichen Interviews sind Zeichen einer lebendigen und engagierten Unternehmenskultur in den Beratungs- und Prüfungsunternehmen der Schweiz.

## GESAMTMARKT

Die Beratungs- und Prüfungsbranche hat im Rahmen der Schweizer Wirtschaftsentwicklung mit dazu beigetragen, möglichst gut durch die Covid-19-Krise zu kommen. Entsprechend gab es in der Branche kaum Umsatzeinbussen, sondern viel zu tun. Die vorliegende Marktstudie bietet in Zeiten hoher Unsicherheit wichtige Anhaltspunkte, denn an den Dienstleistungen der Beratungs- und Prüfungsbranche lässt sich ablesen, welche Themen und Entwicklungen die Wirtschaft beschäftigen.

### Covid-19-Auswirkung

Viele Beratungs- und Prüfungsgesellschaften haben infolge der Unsicherheit zu Beginn der Covid-19-Krise Szenarien betreffend den eigenen Geschäftsgang entwickelt. Die negativen Szenarien traten jedoch nicht ein. Während zu Beginn der Pandemie eine grössere Zurückhaltung für neue Projekte festzustellen war, wurden nur wenige laufende Projekte abgebrochen. In den Branchen Pharma und Finanzdienstleistungen wurden kaum Projekte pausiert, in anderen Branchen wie zum Beispiel öffentlicher

Transport und Tourismus hingegen schon. Die Kunden mussten sich zuerst einen Überblick über das Ausmass der Auswirkungen der Pandemie verschaffen. Doch bereits ab Herbst 2020 war die Nachfrage wieder so hoch wie vor der Pandemie.

Die Covid-19-Krise hatte für rund 60% der rund 800 Unternehmen, welche an der Studie teilgenommen haben, keine Auswirkung auf den Geschäftsverlauf. Sofern eine Auswirkung verzeichnet wurde, war diese mit 28,4% positiv, und nur 11,6% der Befragten hatten weniger Aufträge zu bearbeiten. In der Prüfungs- und Treuhandbranche hatten 61% der Unternehmen praktisch gleich viele Aufträge, in der Beratungsbranche waren es 46% der Unternehmen. Die grossen Unternehmen der Branche haben überproportional profitiert, ohne dass sich dafür aus der Studie eine kausale Erklärung ableiten liesse.

### Marktstruktur und -entwicklung

Neben den Umsatzzahlen für die Jahre 2019 und 2020 wurde im Rahmen der Studie auch eine Prognose für 2021 sowie für den Zeitraum bis 2026 erhoben. Aus der Tabelle ist ersichtlich, dass ganz wenige, aber sehr grosse, Unternehmen der Bran-

## BRANCHEN-UMSATZENTWICKLUNG NACH ANBIETERGRÖSSE

Segment	TOTAL % in TCHF	Basis:	2019	2020	Durchschnittliches	Durchschnittliches
		2020 (n=775)	(n=775)	(n=775)	Wachstum der Branche 2021 (n=711)	Wachstum der Branche 5J-Prognose (n=781)
			n/a 4 895 780	+2,79% 5 032 458	+2,37% n/a	+6,48% n/a
A	Ab 500 FTE	6 (0,8%)	3 153 166	+3,30% 3 257 323	+4,46%	+6,70%
B	51 bis 500 FTE	18 (2,3%)	530 682	+3,17% 547 505	+7,13%	+7,43%
C	11 bis 50 FTE	159 (20,5%)	668 653	+3,96% 695 141	-7,26%	+5,98%
D	0 bis 10 FTE	592 (76,4%)	543 278	-1,99% 532 489	-1,60%	+4,66%

## IMAGE DER BRANCHE IN SCHULNOTEN

	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0	3,5	4,0	4,5	5,0	5,5	6,0	Durchschnitt
<b>Kundensicht</b>	2	1	6	3	6	5	42	96	448	148	36	4,95
<b>Öffentlichkeit / Nicht-Kunden</b>	3	5	11	8	36	32	155	208	285	29	21	4,46

(n=793)

che 65% des durch die Marktstudie abgedeckten Marktvolumens von CHF 5,03 Milliarden generieren.

Für das laufende Jahr 2021 ist die Wachstumsprognose insbesondere bei den grösseren Unternehmen der Branche (Segment A) mit fast 4,5% positiv. Allerdings erwarten die Marktteilnehmenden in den Segmenten C und D für das Jahr 2021 ein Rückgang. Langfristig sind die Wachstumserwartungen über alle Segmente positiv.

### Export-/Import-Situation

Das Marktvolumen im Jahr 2020 wird grösstenteils durch den Inlandumsatz generiert (81%). Dies liegt darin begründet, dass vor allem Treuhandfirmen einen höheren Inlandanteil haben. Der Exportumsatz (Schweizer Berater/-innen und Prüfer/-innen für ausländische Kunden) und der Importumsatz (ausländische Berater/-innen und Prüfer/-innen für inländische Kunden) beträgt 9% respektive 10%. Bei den grossen Unternehmen der Branche (ab 500 Mitarbeitende) verhält sich das Verhältnis von Inland-/Export-/Import-Umsatz mit 76%, 11%, 13% nur leicht anders, da etwas häufiger Expertinnen und Experten aus dem Ausland auf Mandaten eingesetzt werden. Der Export-Import-Saldo ist wie bereits über die letzten Jahre hinweg negativ, das heisst, es werden insgesamt mehr Dienstleistungen importiert als exportiert.

### Branchen-Image

Die im Rahmen der Marktstudie befragten Dienstleister der Beratungs- und Prüfungsbranche haben auch eine Einschätzung der Reputation der Branche abgegeben. Differenziert nach Einschätzung der Kunden ihrer Dienstleistungen gegenüber der

Wahrnehmung in der Öffentlichkeit beziehungsweise von Nicht-Kunden. Das Image der Branche wird aus Kundensicht positiver wahrgenommen als auf Nicht-Kundenseite. Hier ist eine sehr viel breitere Streuung ins Negative sichtbar.

Die Kenntnis der Dienstleistungen und deren Mehrwert aus einer konkreten Zusammenarbeit scheint

sich positiv auf die Reputation auszuwirken. Umgekehrt werden in der Öffentlichkeit, was die Wirtschaftsprüfung anbelangt, häufig Missverständnisse hinsichtlich der Frage beobachtet, was denn die Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Revisionsstelle genau sind, und welche Rolle andere Parteien im Rahmen der Governance spielen. Insgesamt ist aus Kundensicht das Image mit der durchschnittlichen Schulnote 4,95

um 0,5 Punkte besser bewertet als aus Sicht der Öffentlichkeit / Nicht-Kunden (Schulnote 4,46) [Median Kundensicht: 5 zu Median Nicht-Kunden / Öffentlichkeit: 4,5]. Im Vergleich zur Marktstudie 2019 (Kundensicht: 5, Nicht-Kunden / Öffentlichkeit: 4,75) wurden keine grossen Verschiebungen festgestellt.

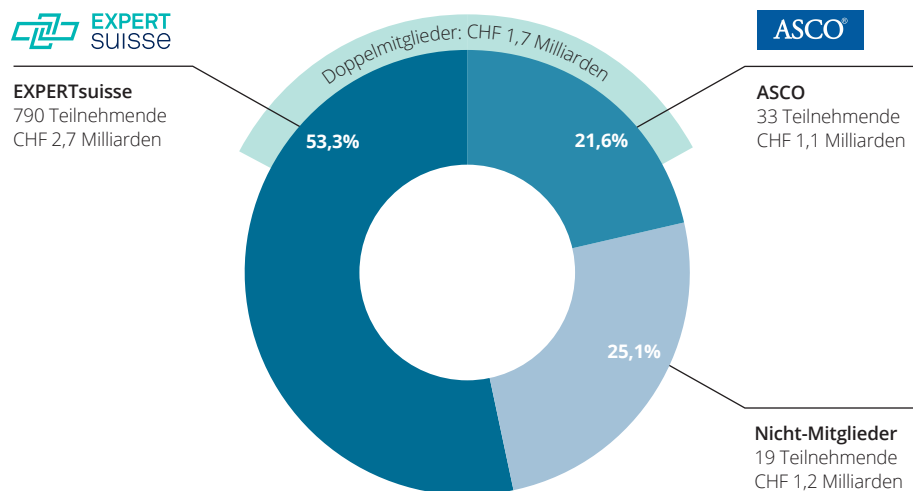
*«In der Pandemie hat man vor allem Kostenreduktions- und Restrukturierungsprojekte erwartet, stattdessen wurden überwiegend Strategiprojekte mit Themen der Nachhaltigkeit und Digitalisierung nachgefragt.»*

**Felix Wenger, Managing Partner McKinsey Schweiz**

## VORGEHEN MARKTSTUDIE 2021

Die Marktstudie 2021 von ASCO und EXPERTSuisse unterscheidet sich wesentlich von den früheren ASCO-Studien. Dies in dreierlei Hinsicht: Erstens wurde der Markt thematisch breiter definiert (Managementberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche), zweitens haben deutlich mehr Unternehmen an der Studie teilgenommen als bisher,

## TEILNEHMENDE DER MARKTSTUDIE



(Anzahl Teilnehmende korreliert nicht mit dem Umsatz, da nicht alle Unternehmen ihren Umsatz vollständig deklariert haben. Der Umsatz der ASCO/EXPERTsuisse-Mitglieder wurde hälftig den beiden Verbänden zugeordnet.)

und drittens wurde die Befragungsmethodik weiterentwickelt (schriftliche Befragung ergänzt um 33 persönliche Interviews mit den CEO der grössten Unternehmen aus der Prüfungs- und Beratungsbranche).

### Grosse Reichweite

Bei den Mitgliederunternehmen von EXPERTsuisse erfolgte faktisch eine Vollerhebung (97,6%), bei den ASCO-Mitgliedern resultierte eine gute Rücklaufquote von 46,2%, bei den Nicht-Mitgliedern aus der Managementberatungsbranche war der Rücklauf geringer (35,7%).

Von den 839 Unternehmen (davon haben lediglich 25 Unternehmen weniger als 50% der Fragen beantwortet), die an der schriftlichen Befragung teilgenommen haben, wurden mit Blick auf eine möglichst hohe Validität und Marktabdeckung 33 Unternehmen zusätzlich persönlich befragt. Diese Interview-Partner stehen jedoch für 80% des gesamten erhobenen Branchenumsatzes von CHF 5,032 Milliarden. Die grössten sieben Unternehmen mit einem Umsatz grösser CHF 200 Millionen, welche an der Marktstudie teilgenommen haben, stehen für rund 70% des erhobenen Branchenumsatzes.

Die Marktstudie repräsentiert rund 24 000 Beschäftigte in der Managementberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche. Der Median bei der Durchschnitts-

grösse der befragten Unternehmen liegt bei 7 Mitarbeitenden (Köpfe), das grösste Unternehmen zählt 3380 Köpfe, die kleinsten Unternehmen (70) zählen lediglich eine Person.

Die Datenerhebung erfolgte im Zeitraum vom 25. Mai bis 30. August 2021. Die Veröffentlichung der Studienresultate erfolgt an der EXPERTsuisse Jahrestagung vom 28. September 2021.

## TÄTIGKEITSGEBIETE

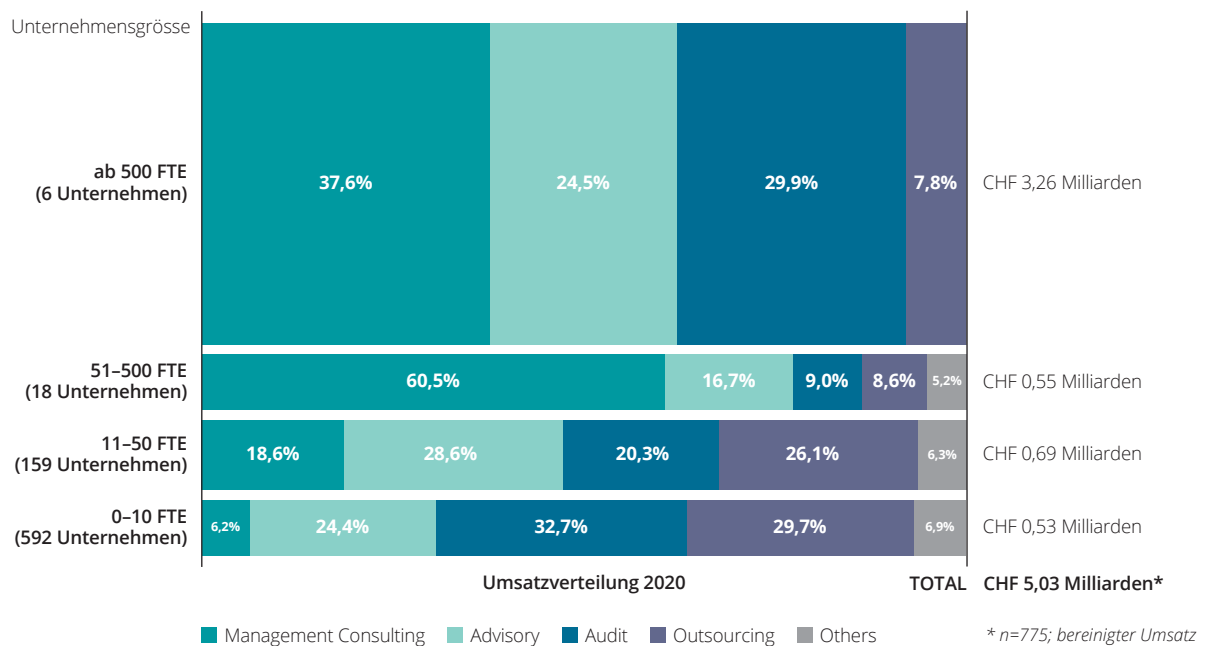
Die Beratungs- und Prüfungsbranche bietet eine sehr breite Palette an Dienstleistungen an, von denen Organisationen über alle Sektoren und Branchen der Schweiz hinweg profitieren. Um die Beratungs- und Prüfungsbranche veranschaulichen und vergleichbar abbilden zu können, wurde eine Segmentierung nach Grösse des Marktanbieters (gemessen an Vollzeitangestellten / Full Time Equivalent FTE) und eine Differenzierung der Tätigkeitsgebiete vorgenommen.

### Marktstruktur nach Anbietergrösse und Tätigkeitsgebieten

Die nachfolgende Grafik fasst die Struktur des Marktes anschaulich zusammen, wobei Umsätze aus dem Jahr 2020 von allen Unternehmen berücksich-



## BRANCHENSTRUKTUR NACH ANBIETERGRÖSSE UND TÄTIGKEITSGEBIET



tigt wurden, welche diese nach Tätigkeitsgebieten differenziert angeben konnten.

Die erwähnte Differenzierung der Tätigkeitsgebiete ist eine Besonderheit und ein Novum für die Managementberatungs- und Prüfungsbranche, da die einzelnen Unternehmen häufig ihre eigenen und voneinander teilweise abweichenden Begrifflichkeiten nutzen. Entsprechend war es im Rahmen der Datenerhebung wichtig, dass genau beschrieben wird, was unter den Haupttätigkeitsgebieten Management Consulting, Advisory, Audit und Business Services/Outsourcing zu verstehen ist. Während die ersten beiden Hauptgebiete für von externer Seite begleitete beratende Tätigkeiten stehen, ist beim Audit die unabhängige Validierung und Zertifizierung/Testierung von finanziellen und zunehmend auch nicht-finanziellen Sachverhalten gemeint. Bei Business Services/Outsourcing geht es um wiederkehrende Tätigkeiten im Tagesgeschäft (z.B. im Finanz-, HR- und IT-Bereich), welche an externe Dienstleister ausgelagert werden.

### Neue Nomenklatur zur Tätigkeitsbeschreibung

Die nachfolgende Tabelle bietet pro Haupttätigkeitsgebiet neben dem Umsatz im Jahr 2020 auch Angaben, wie viele Mitarbeitende (in FTE) in den einzelnen Tätigkeitsgebieten beschäftigt sind. Im Jahr 2020 wurde der höchste FTE-Jahresumsatz im Management Consulting erreicht (379 TCHF), ge-

folgt vom Advisory mit dem zweithöchsten Wert (271 TCHF).

### Entwicklungslinie in den Tätigkeitsgebieten im Jahr 2020

Im Vergleich zu den Vorjahren sind innerhalb der Tätigkeitsgebiete folgende Beobachtungen interessant:

#### Management Consulting

Top-Themen im Bereich des Management Consultings waren und sind Covid-19-Recovery-Massnahmen (Szenario-Planung, Strategieüberprüfungen und Geschäftsmodell Anpassungen) sowie Digitalisierung. Im Management Consulting hat sich das Verhältnis von Strategieberatung zu Operations-Management-Beratung wie folgt verändert: 22% Strategieberatung zu 78% Operations-Management-Beratung im Jahr 2020 im Vergleich zu 30%/70% im 2018 und 29%/71% im 2017. Als Folge der stark beschleunigten Digitalisierung von Geschäftsmodellen und Prozessen entlang der gesamten Wertschöpfungskette hat insbesondere der Bereich Technology Consulting (als Teil von Operations-Management-Beratung) über die letzten Jahre an Bedeutung gewonnen.

#### Advisory

Im Bereich Advisory war im Jahr 2020 die Steuerberatung mit einem Anteil 49% das weitaus grösste Tätigkeitsgebiet. Rund 2200 FTE waren in der Steuer-

## PERSONAL UND UMSATZ NACH TÄTIGKEITSGEBIET

	In FTE	Umsatz 2020* in TCHF	Durchschnitt pro FTE in TCHF
<b>Management Consulting</b> (Strategieberatung & Operations-Management-Beratung)	3985,4	1 509 394	379
<b>Advisory</b> (Rechts-, Steuer- und Finanzberatung, Transaction Advisory, Risk/Control)	4484,3	1 216 250	271
<b>Audit</b> (Abschlussprüfung, sonstige Prüfungen)	5483,3	1 335 994	244
<b>Outsourcing</b> (Business Services Outsourcing & IT Services Outsourcing)	2651,3	637 751	241

\* n=768; bereinigter Umsatz pro Tätigkeitsgebiet

beratung tätig, wozu Beratungen zu Unternehmenssteuern, internationalen Steuern, Mehrwertsteuern und auch Steuern von natürlichen Personen gehören.

### Audit

Im Bereich Audit arbeiteten 2020 mit rund 5500 FTE am meisten Personen im Vergleich zu den Gebieten Management Consulting (rund 4000) und Advisory (rund 4500).

Der Umsatz im Audit lag im Bereich Abschlussprüfung (Ordentliche Revision, eingeschränkte Revision) bei 1,14 Milliarden CHF und in den sonstigen Prüfungen (Spezialprüfungen, Aufsichtsrechtliche Prüfungen, fortlaufende Erbringung der Internal-Audit-Funktionen, sonstige Prüfungen- und Assurance-Dienstleistungen) bei CHF 192 Millionen.

### Outsourcing

Im kleinsten der vier Gebiete – dem Outsourcing – ist auffällig, dass die meisten Personen hier im Bereich des Business Services Outsourcing arbeiten (Finanz- und Rechnungswesen, fortlaufendes Controlling, HR-Admin, Global Mobility Services). Dies hat primär damit zu tun, dass grosse IT-Outsourcing-Anbieter nicht zur durch diese Marktstudie abgedeckten Managementberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche zählen. In den Interviews wurde bestätigt, dass das Auftragsvolumen von Near- oder Offshoring-Mandaten seit der Covid-19-Krise zugenommen hat, da Fremdpersonal – aufgrund der neuen virtuellen Arbeitsmodi – einfacher hinzugezogen werden konnte.

### Einfluss der Covid-19-Situation auf verschiedene Tätigkeitsgebiete

Aus den persönlichen Gesprächen mit Firmenvertretern konnten hinsichtlich der Tätigkeitsgebiete und Dienstleistungen die nachfolgenden qualitativen Entwicklungen erhoben werden.

Während der Pandemie ist die Nachfrage nach Dienstleistungen im Bereich Szenario-Planung, Restrukturierung, Strategieüberprüfungen und Geschäftsmodell Anpassungen gestiegen. Dies trifft insbesondere auf Unternehmen der hart getroffenen Branchen Luftfahrt und Tourismus sowie teilweise auch in der produzierenden Industrie zu. Zudem war eine verstärkte Tendenz in Richtung operative Unterstützung feststellbar, um bestimmte Aktivitäten der Kunden während des Lockdowns aufrechtzuerhalten.

Im Bereich von Business Services Outsourcing und Rechtsberatung waren infolge von Covid-19 in Summe keine grossen Veränderungen bei Projektvergaben feststellbar. Negative Auswirkungen der klassischen Treuhand-Dienstleistungen im Tourismus und im Detailhandel wurden durch Unterstützung zu staatlichen Covid-19-Massnahmen kompensiert.

Vielen Unternehmen wurde spätestens während der Pandemie bewusst, dass kein Weg an der Digitalisierung vorbeiführen wird, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Entsprechend hat Covid-19 als Beschleuniger gewirkt, speziell für Dienstleistungen im Bereich von Transformations- und Digitalisierungsthemen, Cyber Security, Cloud Services, Data

Analytics oder Datenschutz. Damit einhergehend hat insbesondere der Bereich Technology Consulting einen starken Zuwachs erfahren. Verschiedene Beratungsfirmen, welche bisher nicht im Technologiebereich führend waren, wissen um ihre Schwächen und bauen ihre Kompetenzen dafür aus.

in deren Umsatz-Mix zeigt. Aus Gründen der Anonymität werden keine absoluten Umsätze pro Firma ausgewiesen, um keinen direkten Rückschluss auf einzelne Unternehmen zu ermöglichen. In jedem der vier Grössenkategorien wurde mittels des Studienvorgehens eine sehr gute Abdeckung der jeweiligen Kategorie erzielt, wobei es auch in jeder Kategorie zusätzlich Unternehmen gibt, welche nicht an der Marktstudie 2021 teilgenommen haben.

## ANBIERTERTYPEN

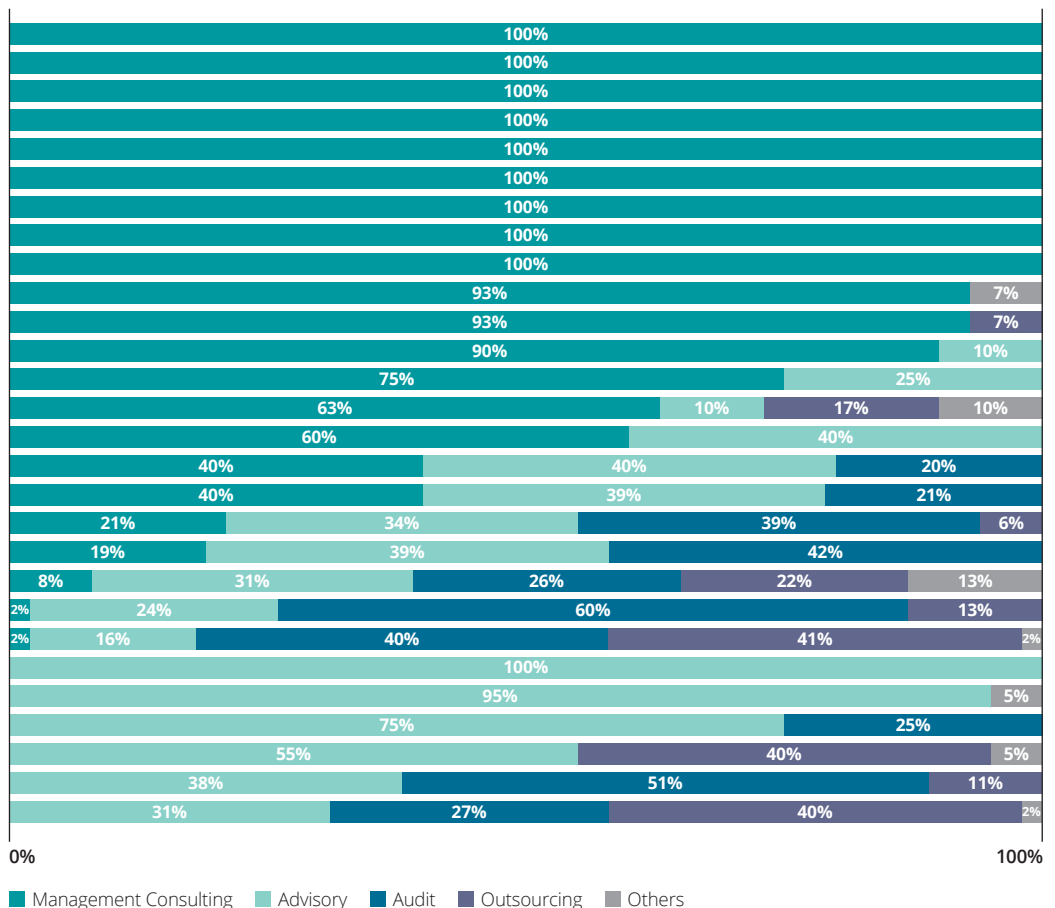
Die 33 Interview-Teilnehmenden repräsentieren eine Vielfalt von Tätigkeitsgebieten – von reinen Management-Consulting-Firmen bis hin zu gemischten Angeboten. In der Abbildung wurden die Branchenumsätze nach Tätigkeitsgebiet in Prozent der Interview-Teilnehmenden dargestellt. Darauf aufbauend zeigen die nachfolgenden Ausführungen auf, wie einzelne Anbietertypen positioniert sind. Diesbezüglich ist interessant, festzustellen, dass Anbieter der gleichen Grössenkategorie sehr unterschiedliche Geschäftsmodelle verfolgen, was sich

### Anbietertypen in Grössenkategorie A (ab 500 FTE)

**Interview-Teilnehmende** in alphabetischer Reihenfolge: Accenture AG, BDO AG, Deloitte AG, Ernst & Young AG, KPMG AG, McKinsey & Company Schweiz, PricewaterhouseCoopers AG. Ein Anbieter hat den Umsatz nicht auf die Tätigkeitsgebiete detailliert angegeben.

Die Tätigkeitsbereiche der grössten sieben Unternehmen, die an dieser Marktstudie befragten Unternehmen sind sehr divers und abhängig vom Ursprung im Audit oder Management Consulting.

## TÄTIGKEITSGEBIETE DER FÜHRENDEN BRANCHEN-UNTERNEHMEN



### Anbietertypen in Grössenkatgorie B (51 bis 500 FTE)

**Interview-Teilnehmende** in alphabetischer Reihenfolge: APP Unternehmensberatung AG, Balmer-Etienne AG, BearingPoint AG, Cognizant Technology Solutions AG, Detecon AG, Grant Thornton AG, Helbling Business Advisors GmbH, Horvath & Partner AG, NOVO Business Consultants AG, OBTAG, Q\_PERIOR AG, T+R AG, Treuhand- und Revisionsgesellschaft Matting-Suter und Partner.

Es ist auffallend, wie viele Anbieter in dieser Grössenkatgorie einen ausschliesslichen oder sehr hohen Fokus auf Management Consulting haben: Gut die Hälfte der Anbieter generiert zwischen 75–100% des Umsatzes mit Management Consulting. Die weiteren Anbieter sind entweder Allrounder (ohne Audit), oder aber sie haben als grosse Treuhandunternehmen mindestens 20% Audit-Umsatz ergänzt um verschiedene Dienstleistungen.

### Anbietertypen in Grössenkatgorie C (11 bis 50 FTE)

**Interview-Teilnehmende** in alphabetischer Reihenfolge: ADB Altorfer Duss & Beilstein AG, AlixPartners, Capgemini Invent, Fiduciaria Mega SA, Implement Consulting Group, Roland Berger AG, SAP Business Consulting, Staufen.Inova AG, Tax Partner AG. In diesem Segment gibt es viele Unternehmen mit ausgeprägten Aktivitäten im Advisory (häufig Steuerberatung) und Outsourcing (häufig Buchführung). In der Grössenkatgorie C und D hat Outsourcing viel höhere Anteile, als dies in den Grössenkatgorien A und B der Fall ist.

### Anbietertypen in Grössenkatgorie D (1 bis 10 FTE)

Es zeigt sich, dass der Schweizer Beratungs- und Prüfungsmarkt bezogen auf die Unternehmensgrösse mit wenigen ganz grossen Anbietern auf der einen Seite und ganz vielen sehr kleinen Anbietern auf der anderen Seite sehr fragmentiert ist. In diesem Segment hat es viele Unternehmen, welche als reine Strategieberater oder als reine Wirtschaftsprüfer unterwegs sind. Sie nutzen die Vorteile der geringen Grösse und wollen die Komplexitätsschwelle, welche ab 10 Mitarbeitenden früher oder später eintritt, bewusst nicht überschreiten. Von den Unternehmen in diesem kleinsten Segment sind rund ein Achtel (70 Unternehmen) als Einzelunternehmer tätig.

### Abdeckung der Branchen je nach Geschäftsmodell

Viele der Beratungs- und Prüfungsgesellschaften sind branchenübergreifend tätig, sei dies infolge der branchenneutralen Dienstleistungen oder aber, weil Kundennetzwerke und Know-how in mehreren

Branchen aufgebaut wurden. Gemäss den Studieninterviews gibt es beispielsweise auch einzelne Management- und Technologieberatungsfirmen, welche allein bei Banken und Versicherungen zusammen einen Umsatzanteil von 50 bis 70% erzielen. Branchen mit hohen Anteilen am Bruttoinlandsprodukt – wie Financial Services, Life Science, Konsumgüter und Investitionsgüter – sind die bedeutendsten Kundensegmente der Managementberatungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche.

Die Anbieter der Beratungs- und Prüfungsbranche werden auch als Professional Service Firms (PSF) bezeichnet, welche allesamt sowohl am Kunden- als auch am Personalmarkt sehr aktiv agieren. Der Personalmarkt ist hart umkämpft – Stichwort «war for talents» –, und ein Erfolgsfaktor von PSF ist es deshalb, geeignete Leute zu gewinnen, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln und möglichst lange im Unternehmen halten zu können. Kern des Geschäftsmodells der Anbieter aller Grössenklassen ist somit der Mensch und das Verkaufen von Expertise an Kunden. Der Personalmarkt und der Kundenmarkt werden nachfolgend erläutert.

Die Anbieter der Beratungs- und Prüfungsbranche werden auch als Professional Service Firms (PSF) bezeichnet, welche allesamt sowohl am Kunden- als auch am Personalmarkt sehr aktiv agieren. Der Personalmarkt ist hart umkämpft – Stichwort «war for talents» –, und ein Erfolgsfaktor von PSF ist es deshalb, geeignete Leute zu gewinnen, diese kontinuierlich weiterzuentwickeln und möglichst lange im Unternehmen halten zu können. Kern des Geschäftsmodells der Anbieter aller Grössenklassen ist somit der Mensch und das Verkaufen von Expertise an Kunden. Der Personalmarkt und der Kundenmarkt werden nachfolgend erläutert.

## PERSONALMARKT

Die 839 Unternehmen, welche an der Marktstudie teilgenommen haben, repräsentieren rund 24 000 Beschäftigte. Davon arbeiten rund 21 000 FTE (Full-time Equivalents) in den Bereichen: Audit, Advisory, Management Consulting, Outsourcing. Die Audit-Beschäftigten sind ausschliesslich bei Mitgliedfirmen von EXPERTsuisse angestellt, die Management Consulting-Beschäftigten hingegen sind Mitglied bei ASCO oder bei Unternehmen, die keinem der beiden Verbände angeschlossen sind, beschäftigt.

Bei den grossen Unternehmen der Branche liegt der Tätigkeitsschwerpunkt nach Personal (FTE) vor allem in den Bereichen (1) Audit (3868,0), (2) Management Consulting (3018,5) und (3) Advisory

(2983,6). Es sind die grossen Unternehmen, die grossmehrheitlich die berufsbegleitenden Ausbildungen ermöglichen, beispielsweise hin zu eid. diplomierten Steuerexpert/-innen und Wirtschaftsprüfer/-innen. Rund 50% der 529 Lernenden werden in einem der grössten 30 Unternehmen der Branche ausgebildet. Bei einem grossen Unternehmen der Branche werden allein 75 Lernende ausgebildet.

Auch die Studieninterviews haben gezeigt: Der Erfolg steht und fällt mit der Verfügbarkeit von Mitarbeitenden, welche sowohl die fachlichen wie sozialen Kompetenzen mitbringen und für die entsprechenden Projektvorhaben gefordert werden. Aus fachlicher Sicht ist zunehmend entscheidend, dass sowohl geschäftliche wie auch technologische Fachkenntnisse vorhanden sind. Damit einhergehend ist eine professionelle Zusammenarbeit und Kommunikation mit den Kunden gefordert, um möglichst genau auf deren Bedürfnisse eingehen und beispielsweise auch hybride Workshops mit Teilneh-

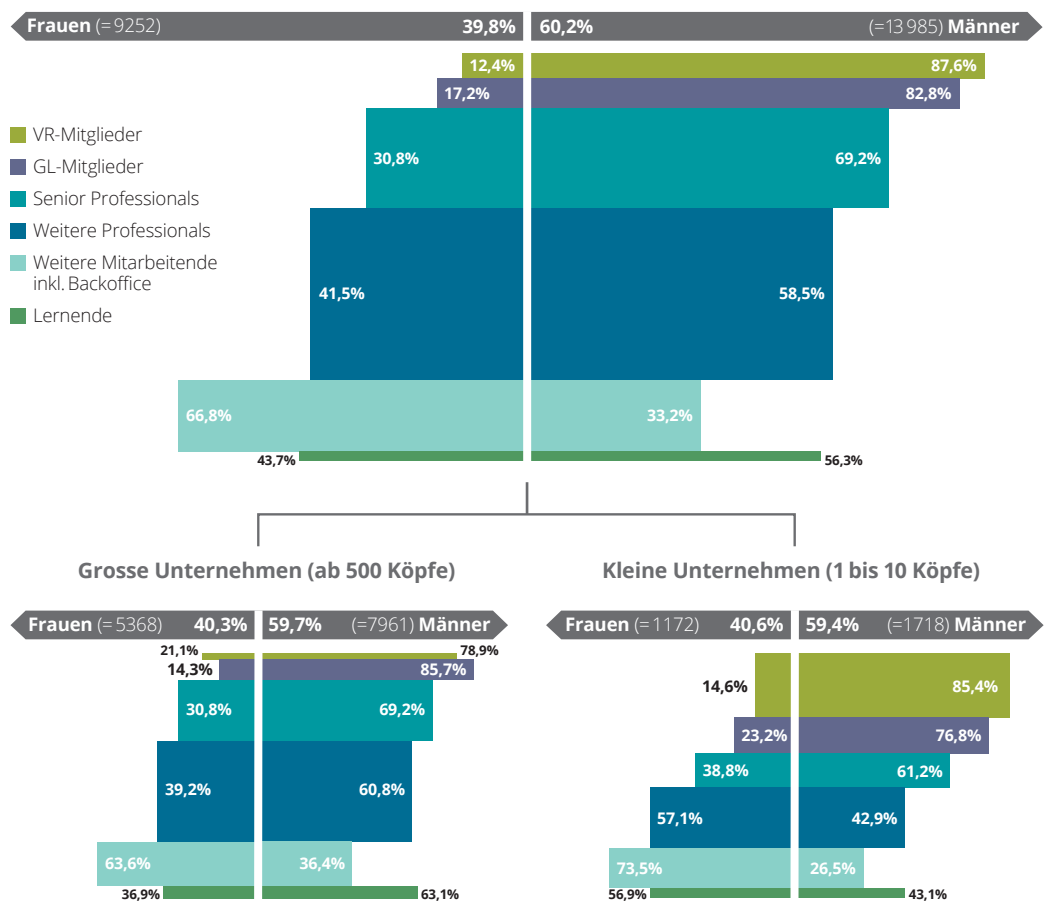
menden sowohl vor Ort wie auch virtuell moderieren zu können. Innovationsfähigkeit, gepaart mit der Fähigkeit, verschiedene Stakeholder betreuen zu können, gehört ebenso dazu wie die Fähigkeit, mit Veränderungen flexibel und agil umzugehen.

Die richtige Mischung von erfahrenen und jungen Beraterinnen und Beratern ist unverändert wichtig für die Qualität und Effizienz der Projekte. Während der Pandemie war feststellbar, dass viel Druck auf der mittleren Managementstufe herrschte, weil die Führung von jüngeren Mitarbeitenden im Remote Modus sowohl aus zeitlicher wie inhaltlicher Sicht deutlich anspruchsvoller ist.

**Gender-Diversity**

Neben der dargelegten Kompetenz-Diversity ist auch die Gender-Diversity ein wichtiger Aspekt für die Arbeitgeberattraktivität. Insgesamt arbeiten mit rund 40% viele Frauen in der Beratungs- und Prüfungsbranche, jedoch ist der Anteil nach Funktionsstufe und Grösse des Unternehmens unterschied-

**GENDER-DIVERSITY NACH FUNKTIONSTUFEN**



(Gesamt n=797; Grosse Unternehmen n=6; Kleine Unternehmen n=518)

lich. Unterschiede gibt es vor allem auf der Stufe Verwaltungsrat (VR) und Geschäftsleitung (GL), wo Frauen im Schnitt mit nur rund 12% bzw. 17% vertreten sind.

Interessant ist der Umstand, dass auf Stufe Verwaltungsrat die ganz grossen im Vergleich zu den ganz kleinen Unternehmen in Sachen Frauenanteil mit 21% zu 15% vorne liegen, dass jedoch die ganz kleinen Unternehmen dafür auf Stufe der Geschäftsleitung mit 23% eine bessere Gender-Diversity vorweisen können als die ganz grossen (14%).

**Teilzeitstellen**

Die Beratungs- und Prüfungsbranche ist bekannt dafür, attraktive Arbeitsbedingungen zu bieten. Um Talente auch mittel- und langfristig in den Unternehmen halten zu können, ist das Ermöglichen von Arbeiten in Teilzeitpensen ein zunehmend bedeutender Aspekt. Hierzu gehört mit Blick auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie jedoch zunehmend auch das Anbieten von Teilzeitstellen sowohl für Frauen wie auch für Männer.

Bei den grösseren Unternehmen (ab 51 Köpfe) beträgt das Durchschnittspensum rund 93% im Vergleich zu rund 82% bei den Unternehmen der zwei anderen Grössenkategorien mit bis zu 50 Mitarbeitenden. Teilzeitpensen sind somit insbesondere bei den grossen Unternehmen der Branche noch relativ wenig ausgeprägt respektive können die kleineren Unternehmen hier individuellere Lösungen anbieten.

**Neueinstellungen und Fluktuation**

Insgesamt ist geplant, im Jahr 2021 über die ganze Branche rund 2177,5 FTE anzustellen. Covid-19-Krisen- oder konjunkturbedingte Einstellungsstopps sind aktuell in den Daten nicht branchenweit sicht-

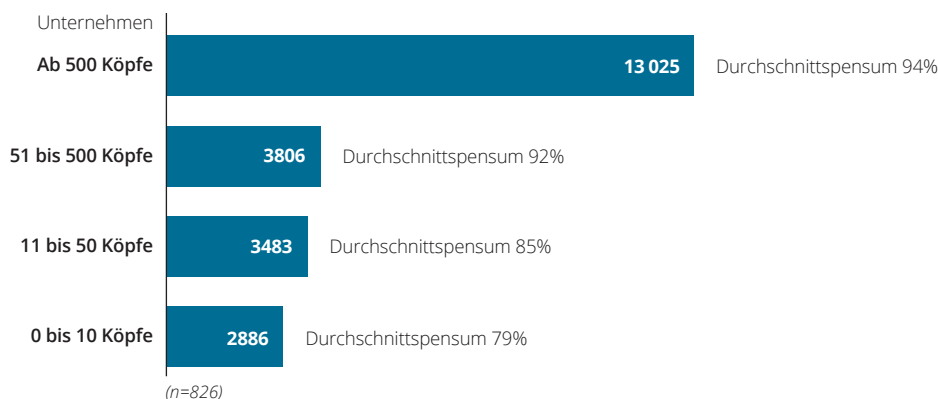
bar. Die Neueinstellungen entwickeln sich positiv. Im Schnitt sollen im laufenden Jahr pro Unternehmen in der Branche 3,2 FTE rekrutiert werden. Insbesondere bei den grössten Unternehmen ist Personal gefragt, hier sollen im Schnitt 208,8 FTE pro Unternehmen rekrutiert werden.

2020 war gemäss den Studieninterviews ein gutes Jahr für die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sowohl in der Managementberatungs- als auch Wirtschaftsprüfungsbranche. Im Schnitt konnten zwischen 80% und 100% der geplanten Einstellungen realisiert werden, wobei der Anteil an erfahrenen Mitarbeitenden je nach Tätigkeitsgebiet der Firmen zwischen 40% und 60% ausgemacht hat. Eine wichtige Erkenntnis ist hierbei, dass der Markt für erfahrene Technologie-Profile ausgetrocknet ist. Rekrutierungen durch Abwerbungen von Partnern mit Teams von Konkurrenten waren im Gegensatz zu Vorjahren selten anzutreffen.

Die Fluktuation hat sich im vergangenen Jahr in einem ähnlichen Rahmen bewegt wie in den Vorjahren. Es waren kaum pandemiebedingte Effekte spürbar, wobei Mitarbeitende gewollt oder ungewollt Prüfungs- und Beratungsfirmen verlassen haben. Die Fluktuation hat sich bei den grossen Prüfungsgesellschaften im Rahmen von 12% bis 27% bewegt. Die Fluktuation ist bei den 30 umsatzstärksten Unternehmen deutlich höher als im Schnitt der Branche (11,9% zu 6,4%).

Für das laufende Jahr 2021 wie auch darüber hinaus wird angegeben, dass sich der «War for Talent» wesentlich verstärken und der Markt für Fachkräfte auf Senior- wie auf Junior-Stufe weiter austrocknen wird. Die Arbeitgeber rekrutieren verstärkt, mitunter auch jene, welche im Jahr 2020 eher verhalten Neueinstellungen getätigt haben. Konkurrenz er-

**ANZAHL BESCHÄFTIGTE UND DURCHSCHNITTSPESEN NACH ANBIETERGRÖSSE**



wächst zudem aus anderen Branchen wie Banken, Versicherungen und Pharmaunternehmen sowie von grossen Technologieunternehmen wie Google, Microsoft aber auch FinTechs und Start-ups, welche gut qualifizierte Fachkräfte anziehen. Aufgrund der verschiedenen Optionen, welche Bewerber haben, wird damit gerechnet, dass Rekrutierungsprozesse eher länger dauern werden.

Der ideale Mitarbeitende verfügt über eine Kombination von fachlichem Verständnis (z.B. im regulatorischen Bereich), Technologie-/Digitalisierungskompetenz sowie Zukunfts-/Strategie- und Umsetzungskompetenz. Oft wird dieser Kompetenzmix erst in den Teams generiert. Trotz aller Herausforderungen gehen die meisten Firmen davon aus, dass sie ihre gesetzten Rekrutierungsziele erreichen werden. Vereinzelt Unternehmen rechnen damit, dass die Saläre aufgrund der Knappheit ansteigen könnten.

### **New Work als Erfolgsfaktor**

Die Covid-19-Krise hat sowohl bei den befragten Unternehmen wie auch bei ihren Kunden die Themen «Homeoffice» und «Remote-Arbeit» als Treiber des «New Work» definiert. Auf Kundenseite wie auch aufseiten der befragten Unternehmen besteht Einigkeit, dass sowohl die Themen «Digitalisierung» wie auch die «digitale Zusammenarbeit» die Themen der Nach-Covid-19-Ära prägen werden. New Work ist aber weit mehr als digital. Die Studieninterviews haben gezeigt, dass dabei in Diversity, Inclusion, Equality und Sinnhaftigkeit wichtige Erfolgsfaktoren von Beratungs- und Prüfungsunternehmen liegen. Gemischte Teams werden im Allgemeinen als erfolgreicher beurteilt, und Firmen bieten vermehrt Förderprogramme, um Mitarbeitende längerfristig zu binden. Auch in der Gewinnung von neuen Mitarbeitenden hilft ein diesbezüglich gelebter Ansatz, um als «Employer of Choice» wahrgenommen zu werden.

Ähnlich wie in vielen anderen Branchen hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass virtuelles Arbeiten auch im Beratungsumfeld gut funktioniert. Tools waren bereits vor der Pandemie vorhanden, diese wurden jedoch erst während der Pandemie konsequent genutzt. Die Selbst- und Fremdführung erfolgte resultatorientierter (Output statt Input/Büropräsenz), hingegen litt der – auch spontane – Erfahrungsaustausch. Die Effizienz hat infolge der

Remote-Arbeit und der damit verbundenen weggefallenen Reisezeit zugenommen. Zusätzlich hat das dezentrale Arbeiten es ermöglicht, den Einsatz von Projektmitarbeitenden flexibler zu gestalten. Bereits bestehende Arbeitsmodelle wie Teilzeit- und Jahresarbeitszeit wurden während der Pandemie noch stärker nachgefragt.

*«Viele Kunden und Mitarbeitende wollen mindestens teilweise «ein physisches Zurück zum Kunden». Ansonsten leiden positive Aspekte wie Loyalität, persönliche Interaktion sowie die Attraktivität des Berufsbildes.»*

**Stefan Pfister, CEO KPMG Schweiz**

Der soziale Zusammenhalt leidet jedoch unter der neuen Art der Zusammenarbeit, und die permanent geführten Videokonferenzen führen zu Ermüdungserscheinungen. Die Grenzen zwischen Geschäft und Privat werden zunehmend verwischt, dies sowohl im internen Rahmen als auch im Verhältnis zu den Kunden. Die Arbeitgeber unterstützen ihre Mitarbeitenden

bei diesen neuen Herausforderungen. Im Speziellen für jüngere Mitarbeitende ist Arbeiten nur auf Remote-Basis wenig attraktiv. Diese Gruppe möchte auch reisen, und die Attraktivität des Berufsbildes könnte mitunter leiden. Damit einhergehend könnte auch die Loyalität und Identifikation zur Firma abnehmen.

Es stellt sich die Frage, welchen Einfluss diese neuen Erkenntnisse aus der Pandemie auf die zukünftige Arbeitskultur haben wird. Neue hybride Arbeitsmodelle, aber auch neu gestaltete Büroflächen (von Open-Space und Einzelarbeitsplätzen hin zu Team- und Projekträumen) werden in Zukunft eingeführt werden, was vermutlich auch einen Abbau von Mietflächen und damit eine Kostenreduktion bedeutet. Damit einhergehend wird die Beibehaltung der verbesserten Profitabilität durch verminderte Reisekosten und erhöhte Effizienz angestrebt. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass der Wert eines persönlichen Kontakts (Mitarbeitende oder Kunden) künftig höher eingeschätzt werden dürfte.

### **Auch die eigene Nachhaltigkeit schafft Sinnhaftigkeit**

Der CO<sub>2</sub>-Fussabdruck des eigenen Unternehmens ist der Mehrheit der rund 800 befragten Unternehmen (91,9%) nicht bekannt. Nur bei den sieben grössten Unternehmen ist dieser Wert zu 100% bekannt. Je kleiner das Unternehmen, desto weniger ist der eigene CO<sub>2</sub>-Fussabdruck bekannt.

Die Digitalisierung wird als massgeblicher Treiber für eine bessere Nachhaltigkeit im Unternehmen gesehen – sehr eng einher geht damit die Verminderung der Print-Outputs (Papierverbrauch). Auch

«Weniger Reisen» und «Nutzung umweltschonender Verkehrsmittel» werden wiederholt genannt. Gleichermassen gibt es aber auch viele Unternehmen, welche signalisierten, es würden keine weiteren Massnahmen getroffen respektive sind bereits alle notwendigen Massnahmen getroffen worden.

Auch die Studieninterviews haben gezeigt, dass seitens Kunden und Mitarbeitenden Nachhaltigkeitsthemen einen zunehmend hohen Stellenwert haben. Nachhaltigkeit ist dabei mehr als nur Ökologie; es geht um ein balanciertes Zusammenspiel von Ökologie, Gesellschaft und Wirtschaft. Dies zeigt sich auch im aktuellen häufig verwendeten Begriff ESG – Environment, Social, Governance – welcher die Unternehmens- und Finanzwelt prägen dürfte. Speziell in Zeiten, wo die Sinnhaftigkeit (Purpose) vor allem für die jüngeren Mitarbeitenden entscheidend ist, spielt die Firmenkultur eine starke Rolle, um intrinsisch motivierte Mitarbeitende längerfristig in der Firma zu halten, auch dank einer gesunden Work-Live-Balance.

## KUNDENMARKT

Die Umsätze nach Tätigkeitsgebiet zeigen auf, zu welchen Themenstellungen die Kunden am meisten Dienstleistungen nachfragen. Darüber hinaus konnten mittels der Studieninterviews interessante Entwicklungen in Erfahrung gebracht werden.

### Projektakquisition – verändertes Vergabeverhalten

Grundsätzlich war gemäss den Studieninterviews bei neuen Projektvergaben der Verkaufszyklus länger als vor der Pandemie. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass es im Rahmen der Einschränkungen und der überwiegenden Remote-Situation in der Regel einfacher war, neue Projekte bei Bestandskunden zu generieren, während Projektgewinne bei Neukunden grundsätzlich sehr anspruchsvoll waren. Bestandskunden wurden verstärkt von Konkurrenten angegangen, dies nicht zuletzt infolge der pragmatischen Handhabung von kurzen Remote-Meetings ohne Reiseerfordernis.

Gleichzeitig scheinen seit der Pandemie Kunden grundsätzlich eher einen Wechsel von Wirtschaftsprüfern oder Beratern in Erwägung zu ziehen. Dies

nicht zuletzt deshalb, weil auch Vergabeprozesse rein virtuell erfolgt sind und weil aufgrund der effizienteren Handhabung öfter auch ein erweiterter Firmenkreis für die engere Auswahl berücksichtigt wurde.

Neue Vergütungsmodelle wurden während der Pandemie nicht nachgefragt. Erfolgsbasierte Vergütungsmodelle wurden bereits vor der Pandemie angeboten, jedoch während der Krise nicht verstärkt nachgefragt. Die Abrechnung erfolgt überwiegend nach Aufwand (Time & Material). In Einzelfällen wurde die Offenlegung von Onsite- und Remote-Tagessätzen verlangt und durchgesetzt.

### Zusammenarbeit mit dem Kunden – hybride Formen bieten Flexibilität

Die Covid-19-Krise hat gezeigt, dass die Interaktion mit dem Kunden virtuell möglich ist. Allerdings gibt es auch Interaktionen, wie beispielsweise die Behandlung von strategischen Aufgabenstellungen und konzeptionell-kreativer Arbeit, wo physische Zusammenarbeit zielführender ist. Bei Bankkunden war teilweise die Projektarbeit vor Ort erforderlich wegen des Umgangs mit vertraulichen Bankendaten.

Verstärktes Remote-Arbeiten und der Einsatz von Near- und Offshoring hat es einfacher gemacht, Angebot und Nachfrage besser zu balancieren. Dies kann auch einen positiven Effekt auf die Auslastung und damit die Rentabilität haben. Global organisierte Unternehmen können ihre Stärken noch besser einsetzen, weil sie im virtuellen Raum Experten aus allen Kontinenten einfach und ohne Reiseaufwand zuschalten können.

Die Nachfrage der Kunden für verstärktes Near- und Offshoring hat während der Pandemie eher zugenommen. Den Kunden wurde klar, dass wesentliche Aspekte der Projektaktivitäten ausgelagert werden können und nicht «on-site» stattfinden müssen. Trotzdem bleiben «Swissness» und lokale Steuerung zentral für die erfolgreiche Umsetzung von Projektvorhaben.

*«Während der Pandemie neue Kunden zu akquirieren, ohne sie persönlich zu treffen, ist anspruchsvoll, aber wir haben gesehen, dass dies möglich ist.»*

**Beatrix Morath, CEO AlixPartners**

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Notwendigkeit «zurück zum Kunden» Bestand haben wird und damit neue hybride und flexible Arbeitsmodelle in der Zusammenarbeit mit dem Kunden zur Normalität werden. Ein wesentlicher Remote-Anteil wird auch in Zukunft bleiben.



### Ökosysteme und Partnerschaften – gemeinsam zum Erfolg

Digitalisierung ist nicht nur eine gefragte Kundenleistung, sondern auch eine wichtige Kompetenz im Team der eigenen Mitarbeitenden. Es gilt, sowohl im eigenen Unternehmen wie auch im Umgang mit den Kunden digitaler zusammenzuarbeiten und den Kunden in seinen Digitalisierungsthemen zu unterstützen. Beratungs- und Prüfungsunternehmen werden vermehrt entlang der Kundenschnittstellen Ökosysteme und Plattformgeschäfte entwickeln. Die Fähigkeit der gezielten Vernetzung ist nicht nur bei den kleinen Marktteilnehmenden wichtig, sondern auch bei den grösseren. Dabei werden unter anderem strategische Partnerschaften etabliert oder teilweise auch Startups gekauft. Eine wichtige Erkenntnis ist, dass die Bildung von Ökosystemen die Komplexität zusätzlich steigern wird. Die Beratungsfirmen müssen rasch in der Lage sein, sich agil auf neue Trends einzustellen und diese erfolgreich bei Kunden umzusetzen.

### Digitalisierung und Sinnhaftigkeit – kein Widerspruch

Auch klassische Beratungsdienstleistungen – wie Geschäftsmodelloptimierungen mit effizienten und end-to-end durchgängigen Prozesse – werden weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere bei der Digitalisierung von Prozessen besteht bei vielen Unternehmen der öffentlichen Hand ein starker Nachholbedarf im Vergleich zur Privatwirtschaft. Projekte im Rahmen von Kultur- und Organisationsentwicklung und Operating Models werden zunehmen und verstärkt geprägt sein durch Sinnhaftigkeit und neue Werte.

### Nachhaltigkeit – steigende Kundennachfrage

Gemäss den Studieninterviews zeichnet sich ein starker Trend von Dienstleistungen im Nachhaltigkeitsbereich ab. Dabei gilt zwischen separaten Nachhaltigkeitsdienstleistungen, wie beispielsweise die Berechnung des CO<sub>2</sub>-Footprints, und in anderen Dienstleistungen integrierten Nachhaltigkeitsaspekten, so zum Beispiel in der Strategieerarbeitung und im Business Modeling, zu unterscheiden. Obwohl die Umsätze bei den meisten Prüfungs- und Unternehmensberatungsfirmen für Sustainability-Projekte im Moment noch nicht nennenswert sind, wird davon ausgegangen, dass das Thema Nachhaltigkeit über ein breites Spektrum in die Wertschöpfungsketten der Unternehmen eingebunden wird und der entsprechende Beratungs- und Umsetzungsbedarf signifikant ansteigen wird. Bereits heute ist zum Beispiel in Bezug auf klimaneutrale Bewirtschaftung von Lieferketten eine starke Nach-

frage nach Beratungsdienstleistungen im Bereich von Lieferanten auf der Zulieferstufe der produzierenden Industrie feststellbar. Andererseits bietet die nicht finanzielle Berichterstattung im Nachhaltigkeitsbereich bedeutendes Potenzial, wobei für verschiedene Industrien auch regulatorische Vorgaben erwartet werden. Letztere führen zu gewissen Prüfungspflichten, wie beispielsweise im Rahmen der Umsetzung des Gegenvorschlags zur Konzernverantwortungsinitiative. Generell stellen wir fest, dass der Nachhaltigkeitsbegriff sowohl als Bedürfnis als auch als Dienstleistungsangebot bei grösseren Unternehmen schon recht entwickelt ist, während dies bei kleineren und mittelgrossen Unternehmen mit etwas Verzögerung erwartet wird.

---

## AUSBLICK

Auf Basis der Studieninterviews lässt sich abschliessend ein Blick in die Zukunft werfen. Hier zeichnen sich interessante Entwicklungen ab, die teils bereits in der Realisierung begriffen sind.

### Entwicklungen bei Strategieberatungsunternehmen

Bei den Strategieberatungsunternehmen haben Projekte im Rahmen von Einkauf und Lieferketten an Bedeutung gewonnen. Kunden wollen Lieferketten optimieren, dies auch im Hinblick auf Engpässe von Zulieferern aus globaler Perspektive. Bereits in der Pandemie wurden zunehmend Strategieprojekte mit Bezug zu Nachhaltigkeitsthemen nachgefragt. Zusätzlich investieren auch die Strategieberatungen vermehrt in den Aufbau von Technologiekompetenzen. Der starke Technologietrend wird in Zukunft erhalten bleiben. Die Nachfrage an Beratungsleistungen dürfte aufgrund der Komplexität der Themen steigen. International tätige Firmen haben zusätzlich den Vorteil, dass sie die Nachfrage nach anspruchsvollen Beratungsleistungen mit Experten global abdecken können.

### Entwicklungen bei Management- & Technologieberatungsfirmen

Die Management- & Technologieberatungsfirmen stellen keine eigentliche Verschiebung der Tätigkeitsbereiche aufgrund der Pandemie fest. Themen rund um Digitalisierung, Cloud, Cyber Security und Datenschutz sind stark nachgefragt, und die Nachfrage wird weiter massiv zunehmen. Das Volumengeschäft besteht weiterhin in der Operationalisierung von Strategien, verbunden mit dem Einsatz von neuen Technologien. Auch grosse SAP S/4 HANA-Projekte zählen zu den wesentlichen Um-

satzträgern, wobei teilweise Unternehmen nicht mehr in der Lage sind, Anfragen zu beantworten, weil die Kapazitäten national und international ausgeschöpft bzw. Berater mit den nötigen Fähigkeiten nicht vorhanden sind. Stand heute wird davon ausgegangen, dass die Dauer dieser Grossprojekte noch 4 bis 5 Jahre anhalten wird. Global tätige Firmen sehen ein zusätzliches Potenzial für Wachstum in der konsequenten Nutzung der internen Strukturen.

### Entwicklungen bei grossen Prüfungsgesellschaften

Die grossen Prüfungsgesellschaften werden weiterhin die Treiber der Digitalisierung des Audit-Prozesses sein, wo mittels digitaler Lösungen und Tools nicht nur Effizienzgewinne erzielt, sondern auch die Effektivität und der Mehrwert erhöht werden. Zusätzlich werden Nachhaltigkeitsthemen auch im Audit relevant, so beispielsweise bei der Umsetzung des Gegenvorschlags der Konzernverantwortungsinitiative. In Grossbritannien drohen nach mehreren Bilanzskandalen die Trennung zwischen Prüfungs- und Beratungseinheiten sowie Joint Audits. In Deutschland wurde infolge des Wirecard-Skandals mit dem Gesetz zur Stärkung der Finanzmarktintegrität die interne Rotation von 7 auf 5 Jahre verkürzt. In der Schweiz sind solche Entwicklungen aus heutiger Sicht wenig wahrscheinlich. Allerdings haben die Neuerungen der EU im Rahmen von Prüfer-Rotation für kotierte Unternehmen einen Einfluss auf den Prüfungsmarkt in der Schweiz.

### Entwicklungen bei KMU-Treuhandfirmen

Bei den KMU-Treuhandfirmen ist feststellbar, dass eine Verlagerung der Dienstleistungen verstärkt in Richtung Beratung stattfindet. Die Kunden optimieren, digitalisieren und automatisieren Routinearbeiten. Hierzu und für andere Themen erwarten sie vermehrt Beratungsleistungen von ihrem Treuhänder. Es gibt auch verstärkt Anfragen für Outsourcing von HR-/Payroll-Themen, wobei Dienstleistungen aus einer Hand nachgefragt werden. Tax, Legal und Business Services Outsourcing werden auch für die Zukunft stabil eingeschätzt, da sich Effekte der Regulierung und der Digitalisierung die Waage halten dürften. Wachstum ist bei kleineren Treuhandfirmen meist durch die Limitierungen des Personalmarkts beschränkt. Geeignete Bewerber erfolgreich zu rekrutieren, bleibt eine grosse Herausforderung und betrifft sowohl Fachspezialisten

in den Bereichen Steuern und Recht als auch die klassischen Treuhand- und Buchführungstätigkeiten. Diese Einschränkungen gelten auch für die Prüfungsaktivitäten innerhalb der Treuhandfirmen.

### Ungebrochene Nachfrage seitens der Kunden

Sowohl aus den quantitativen Ergebnissen wie auch aus den Studieninterviews wurde ersichtlich, dass die Marktteilnehmenden auch für die kommenden Jahre positiv gestimmt sind. Hinsichtlich der Marktentwicklung in den Jahren 2022 bis 2026 gehen sie von einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (Compound Annual Growth Rate – CAGR) je nach Tätigkeitsgebiet und Firmengrössen von 2 bis 15% aus. Tiefere Wachstumsperspektiven beziehen sich eher auf routine- und standardbasierte Tätigkeiten, höhere eher auf strategische Tätigkeiten. Ein starker Trend, insbesondere bei den grösseren Unternehmen, zeichnet sich im Bereich Dienstleistungen im Bereich Nachhaltigkeit ab. Die Beratungs- und Prüfungsunternehmen definieren und erweitern ihr Dienstleistungsangebot entsprechend und weiten ihre Kompetenzen aus. In gewissen Firmen wurden dedizierte Teams aufgebaut, in anderen Unternehmen wurden ganze Teams oder Firmen mit Fokus auf ESG (Environment, Social, Governance) übernommen.

*«Auch im KMU-Umfeld sehen wir eine starke Nachfrage nach Digitalisierung, insbesondere im Finanz- und Rechnungswesen. Die Pandemie hat diese Entwicklung beschleunigt.»*

**Claudia Mattig, CEO Mattig-Suter und Partner, Schwyz**

### Hohe Arbeitgeberattraktivität in umkämpftem Personalmarkt

Die Beratungs- und Prüfungsgesellschaften erfreuen sich einer anhaltend hohen Attraktivität auf dem Personalmarkt, was sich auch im Rahmen des Realisierungsgrads der Neueinstellungen zeigt. Weil aber die Ansprüche an die Arbeitswelt seitens Mitarbeitenden weiter gestiegen sind, ist es wichtig, dass die Themengebiete Digitalisierung und Nachhaltigkeit genutzt werden, um sinnstiftende Berufslaufbahnen zu ermöglichen. Marktteilnehmende, welche auf diese Aspekte von New Work und New Leadership ein besonderes Augenmerk setzen, werden als Outperformer in einer auch insgesamt wachsenden Managementberatungs- und Prüfungsbranche hervorgehen.

# HÖCHSTE STANDARDS BEI PRÜFUNG UND BERATUNG

**EXPERTsuisse fördert die Qualität von Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen in der Schweiz. Interdisziplinarität auf allen Ebenen ist dabei entscheidend, ebenso wie die strikten Unabhängigkeitsregeln, welche die Selbstprüfung ausschliessen.**

## **Wirtschaft profitiert von kritischen Sparringspartnern**

Ihre umfassenden Branchen- und Fachkenntnisse befähigen die Prüfungs- und Beratungsgesellschaften, über den gesamten Unternehmenslebenszyklus hinweg als Sparringspartner bzw. als Experten in Wirtschaftsfragen – stets objektiv und mit angemessener kritischer Distanz – in betriebswirtschaftlicher, steuerlicher oder planerisch-strategischer Hinsicht zu beraten.

## **Dienstleistungsqualität durch Kompetenzen-Mix**

Kontinuierliche Lern- und Entwicklungsprozesse sind heute selbstverständlich; sie benötigen ein Zusammenspiel von verschiedenen Kompetenzen. Die thematische Sachkompetenz wird von Prüfungs- und Beratungsgesellschaften durch unterschiedliche Kompetenzfelder ergänzt – insbesondere zu erwähnen sind dabei die Kompetenzen im Bereich der Prüfungsmethodik, der Digitalisierung, der Beratungsmethodik und der Führung. Diese Kompetenzen sind bei der Analyse und Gestaltung von Unternehmens- und Finanzprozessen wichtig und ermöglichen kontinuierlichen Fortschritt. Genau dieser Aufgabe stellen sich Prüfungs- und Beratungsgesellschaften regelmässig, sei dies beim Thema der Jahresrechnung oder beim Thema einer nachhaltigen Geschäftstätigkeit.

## **Unbefangenheit der Prüfer durch Unabhängigkeitsregeln**

Die im Rahmen der Beratung geschärften Kompetenzen und gesammelten Erfahrungen ermöglichen den Wirtschaftsprüfern, ihre Prüfungsmandate zielgerichtet und risikoorientiert auszuüben. Aus wirtschaftlichen Überlegungen wünschen sich Unternehmen, dass sie für verschiedene Bedürfnisse auf denselben multidisziplinären Dienstleister zurückgreifen dürfen. Das ist sinnvoll und ganz klar geregelt. Der Berufsstand ist mit restriktiven gesetzlichen Zulassungsbedingungen und eindeutigen Anforderungen an die Unabhängigkeit stark reguliert.

## **Kein Experte prüft, was selbst gestaltet/beraten wurde**

Solange Dienstleister im Rahmen von Beratungsmandaten keine Sachverhalte gestalten, die sie später im Rahmen eines Prüfungsmandats – jetzt aus der Prüferoptik – beurteilen müssten, schliessen sich Prüfung und Beratung per se nicht aus. Zudem: Um Interessenkonflikte zu vermeiden, bedarf die Vergabe und Annahme eines Beratungsmandats sowohl beim Kunden wie beim Prüfungsunternehmen entsprechender Genehmigungsprozesse.

## **KMU-gerechte Lösung**

Nur im KMU-Segment ist es – bei klarer personeller und organisatorischer Trennung in Treuhandunternehmen – möglich, Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen bei einem Mandanten zum selben Sachverhalt anzubieten. Diese Regelung hat der Gesetzgeber explizit gewählt, um den für die Schweizer Wirtschaft so wichtigen KMU zu ermöglichen, ihren Wirtschaftsprüfer als Sparringspartner für Wirtschaftsfragen einsetzen zu können.

## **Nutzenstiftende Zusammenarbeit**

Das Zusammenspiel zwischen Prüfung und Beratung unterliegt klaren Regelungen und stiftet Nutzen. Die gelebte Diversität auf Ebene der Prüfungs- und Beratungsgesellschaften findet ihre Fortsetzung auch auf Verbandsebene in der Zusammenarbeit von EXPERTsuisse und ASCO.

### **EXPERTsuisse**

Weit über zwei Drittel der Schweizer Wirtschaftsleistung wird von Unternehmen erbracht, welche von unseren Mitgliedern betreut werden. Unsere 10 000 Einzelmitglieder und über 800 Mitgliedsunternehmen verpflichten sich den Professionalitätsstandards von EXPERTsuisse. Bei EXPERTsuisse erwirtschaften 40 Mitarbeitende zusammen mit Partnern einen Jahresumsatz von CHF 20 Mio.

# MANAGEMENT CONSULTING IN DER TRANSFORMATION

Die Schweizer Wirtschaft ist gut beraten. Doch was steckt genau hinter der Beratungsfunktion und der Beratungsbranche insgesamt und was sind die aktuellen Trends?

## Wie definiert ASCO Management Consulting?

Unter Management Consulting verstehen wir sowohl Strategieberatung, wie Beratung zu Unternehmens-, Geschäfts- und Funktionalstrategien, als auch Operations-Management-Beratung, wie Organisations-/Prozess- und Technologieberatung. Themen wie Transformation, Digitalisierung und Nachhaltigkeit stehen besonders im Fokus.

## Welche Tätigkeitsbereiche umfasst die Beratungsbranche?

Das klassische Advisory war traditionell auf Corporates in der Industrie und Pharma-, Finanz-, Versicherungsbranche ausgerichtet. Die Strategieberatung ist/war branchenunabhängig, wogegen Operations Consulting stärker auf produzierende Unternehmen ausgerichtet ist. In den letzten Jahren haben sich die Grenzen stark aufgeweicht.

## Wie hat sich die Berater-Rolle verändert?

Berater sind heute eher in der Rolle des Partners der Unternehmen und deren Management. Analysen durchzuführen und dann quasi von oben herab zu dirigieren, in welche Richtung es gehen soll, oder gar den Rotstift anzusetzen, ist nicht mehr zeitgemäss. Vielmehr soll die Unternehmensleitung und weitere Schlüsselpersonen in den Prozess involviert sein und die zukünftigen Strategien, Transformationen und weiteren Wandel mitbestimmen und mittragen.

### ASCO

ASCO Association of Management Consultants Switzerland ist die Vereinigung der Schweizer Managementberater. ASCO ist eine unabhängige Service-Plattform für Mitglieder, Kunden, Medien, Sponsoren und politische Gremien im Bereich Unternehmensberatung. Sie ist die Schweizer Instanz für die international anerkannte Zertifizierung von Unternehmensberatern CMC (Certified Management Consultant).

## Was waren die Auswirkungen der Covid-19-Krise?

Beratung war und ist in vielen Fällen ein People Business – es muss nicht nur fachlich, sondern auch menschlich passen. Durch Covid-19 wurde die Beratung in den virtuellen Raum verschoben. Methodik, Arbeitsweise, aber auch Didaktik und Rhetorik mussten auf den neuen Set-up mit kollaborativen Tools angepasst werden.

## Wo denkt ASCO, wird sich die Branche weiterentwickeln?

Zum einen werden sich Strategieberatung und Operations Consulting und Advisory noch stärker annähern, zum anderen wird sich der Trend, wie unter Industrie 4.0 bekannt geworden, in die administrativen Bereiche, aber auch in die Dienstleistungs-, Finanz- und Versicherungsbranche fortsetzen: Digitalisierung, Automatisierung, Roboterisierung. Die Marktdynamisierung steigt bei sinkender Prognosesicherheit. Unternehmen werden sich stärker in agile, kollaborative Strukturen und Netzwerke einbinden lassen müssen, was mit einem steigenden Transformationsbedarf einhergeht.

## Wer genau ist ASCO und für was setzt sich ASCO ein?

Die ASCO ist die Dachmarke und das Qualitätssiegel für qualitativ hochstehende Unternehmensberatung in der Schweiz. Sie vertritt die Interessen des Berufsstandes in der Öffentlichkeit, ist die anerkannte Stimme im Markt für professionelles Management Consulting. Zudem funktioniert sie als Drehscheibe für Wissensaustausch und initiiert Studien, um zu einer höheren Transparenz im schweizerischen Beratungsmarkt beizutragen.

## Warum kooperiert ASCO mit EXPERTsuisse und was haben die Mitglieder davon?

Die Grenzen zwischen Advisory und Management Consulting verwischen sich zunehmend. Wir können gegenseitig voneinander profitieren.

## CHANGE MANAGEMENT WÄHREND EINER PANDEMIE – MIT CHANGE MASSNAHMEN AUCH IM HOMEOFFICE VERÄNDERUNG BEGLEITEN

Aussergewöhnliche Monate liegen hinter uns, die für Unternehmen aussergewöhnliche Massnahmen erforderten. In Windeseile mussten sie sich auf Homeoffice-Betrieb einstellen. Während einer solchen Veränderung benötigen Mitarbeitende eine gezielte Unterstützung mit Change Massnahmen. Change Management in der APP, wie es auch in Kundenprojekten zum Einsatz kommt, basiert auf den drei Grundpfeilern Kommunikation, Interaktion, Begleitung. Während der Pandemie hat die APP zahlreiche Aktivitäten in diesen Kategorien unternommen, um die Mitarbeitenden bei der Veränderung zu unterstützen. In der Kommunikation wurde mit

Weekly Mailings transparent über die Lage der Firma und die Unterstützungsmöglichkeiten informiert. Als Interaktionsmöglichkeiten und zur Förderung des informellen Austauschs trotz örtlicher Distanz schuf die APP digitale Austauschplattformen und setzte Chatroulettes auf. So konnten sich Mitarbeitende austauschen, welche im Arbeitskontext nicht allzu oft in Kontakt stehen. Als begleitende Change Massnahme wurden FAQs aufgeschaltet und ein Teams-Channel für Fragen errichtet. Mithilfe kommunikativer, interaktiver und begleitender Change Massnahmen kann es Unternehmen gelingen, auch während Ausnahmesituatio-

nen im Homeoffice-Betrieb ihre Mitarbeitenden zu unterstützen.

**Autorinnen:** Patrizia Brunner und Valérie Greisler, APP Unternehmensberatung AG



**Rico Cadegg** – Geschäftsleiter, Mitglied Verwaltungsrat, Director APP Unternehmensberatung AG

## TOTAL WORKFORCE MANAGEMENT & FLEXIBILISIERUNG DER ARBEITSMODELLE

Unternehmen stehen derzeit vor grossen Herausforderungen in der Rekrutierung sowie dem Management ihrer internen und externen Workforce. Die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen steigt in Folge der gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklung sowie den Anforderungen durch Globalisierung und Digitalisierung. Der Fachkräftemangel verschärft die Situation zusätzlich. Flexible Arbeitsmodelle entwickeln sich zu einem signifikanten Faktor der Wirtschaftlichkeit und zur nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit für Unternehmen.

Die Anzahl der in flexiblen Arbeitsmodellen angestellten Mitarbeitenden nimmt, beschleunigt durch die Pandemie, in hohem Tempo zu. Global betrachtet ist im vergangenen Jahr die Arbeit im Rahmen von flexiblen Beschäftigungsverhältnissen der Plattformökonomie deutlich gestiegen. Es zeigt sich ein Trend zu Arbeitsmodellen abseits von Normalarbeitsverhältnissen, einschliesslich befristeter Arbeitsverträge, verschiedener Formen von Teilzeitarbeit, Zeitarbeit und selbstständiger Arbeit.

Extern Beschäftigte erwarten einfache Rekrutierungs- und Onboarding-Prozesse sowie Flexibilität in der Form der Leistungserbringung. Dabei entsprechen die Beschaffungs- und Steuerungsprozesse für externe Beschäftigte derzeit meist nicht den steigenden Anforderungen an Flexibilität und Geschwindigkeit.

In der Leading Practice wird eine Vielzahl von Arbeitsmodellen und Vertragsformen parallel und mit fließenden Übergängen genutzt. Die Optimierung der Workforce wird zunehmend zentral gesteuert. Grundlage bilden strategisch ausgerichtete End-to-End Prozesse und unterstützende IT-Systeme. Dabei wird teils auf ein skill-basiertes Total Workforce Management mit einem gemeinsamen Prozess für interne und externe Beschäftigte gesetzt. Der Governance-Funktion und der Sicherstellung von Compliance und strategischen Make-or-Buy Entscheidungen kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. In einem ganzheitlichen Ansatz mit durchgängigen Prozessen und effektiver systemseitiger Unterstützung übernimmt oft die

HR-Organisation diese Aufgabe in enger Zusammenarbeit mit der Einkaufsorganisation auf Grundlage der Bedarfssituationen der Fachbereiche.

BearingPoint hat in der Studie «Flexible Workforce» <https://www.bearingpoint.com/de-ch/unser-erfolg/insights/total-workforce-management-und-flexibilisierung-der-workforce/> in einem explorativen Ansatz Entwicklungen und Trends aufgezeigt und eine Übersicht über die wesentlichen Marktakteure geschaffen. Zudem werden flexible Arbeitsmodelle vorgestellt und aufgezeigt, wie ein optimiertes Workforce Management aussehen kann.



**Matthias Roeser** – Partner BearingPoint, Swiss Practice Lead

## ERFOLGSGEHEIMNIS OPERATING MODEL – VON EINER BÜROKRATISCHEN ZU EINER LEISTUNGSFÄHIGEN UND HUMANEN ORGANISATION

Wir leben in einer Zeit, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA) geprägt ist. Dies bringt neue Chancen, aber auch Risiken. Covid-19 hat dies noch verstärkt. Firmen müssen darauf achten, dass sie auf Veränderungen richtig reagieren und sich schnell an neue Umstände anpassen können.

Zu viele Firmen fokussieren auf bewährte Lösungswege, Prozesse und Produkte anstatt auf die Bedürfnisse bestehender und zukünftiger Kunden. Sie haben eine Bürokratie aufgebaut, die keinen wirtschaftlichen Mehrwert bringt und unternehmerisches Denken und Innovation hemmt.

Wir verbringen im Durchschnitt 26% unserer Arbeitszeit mit bürokratischen Aufgaben – ein markanter Verlust an Wertschöpfung und Gewinn. In einer Studie von Implement Consulting Group und der Gesellschaft für Marketing (GfM) gaben 42% der befragten Unternehmen an, dass sie einen hohen Grad an Bürokratie haben. Zudem zeigt die Studie eine starke negative Korrelation zwischen Bürokratie und finanzieller Performance eines Unternehmens. Firmen benötigen ein «post-bürokratisches Operating Model», welches Bürokratie auf ein Minimum bringt und Mitarbeitende befähigt, neue und bessere Lösungen für neue Herausforderungen zu finden.

Wir bei Implement sind davon überzeugt, dass ein Unternehmen zukunftsorientiert handeln kann, wenn es bedürfnisorientiert, agil, menschenbezogen und ideenbasiert arbeitet und Bürokratie minimiert. Die Implementierung solcher Organisationen ist unsere Passion!



**Mark Sprauer** – Managing Partner, Implement Consulting Group

## SERVICE EXCELLENCE IN ZEITEN VON TRANSFORMIERENDEN GESCHÄFTSMODELLEN

Um im Wettbewerb erfolgreich bestehen zu können, ist eine konsequente Kundenorientierung ein zentrales Erfolgsrezept. Eine herausragende Service-Qualität muss laufend gepflegt und stets neu erarbeitet werden. Im Alltag sieht man öfters weniger gute Beispiele. Wieso? Oft fehlt es an Konsequenz, Mut und Leidenschaft, um unsere Kunden immer wieder neu begeistern zu können. Die richtige und positive Denkweise aller involvierter Personen muss gut beobachtet und gefördert werden.

Das Tagesgeschäft brummt, die Digitalisierung drängt und zu allem Überfluss bringt die Corona-Pandemie von einem auf den anderen Tag neue, veränderte Herausforderungen mit sich. Der Druck, interne wie auch externe Prozesse zu automatisieren und zu optimieren, ist gross. Gleichzeitig gilt es, bestehende Geschäftsfelder zu überprüfen und allenfalls neue zu suchen. Bei diesem Balance-Akt gehen die Bedürfnisse der bestehenden Kunden oftmals ein wenig unter.

Die Berührungspunkte mit den Kunden sind daher für die Priorisierung der Schritte bei der Anpassung der Geschäftsmodelle fundamental wichtig. Diese Kundensicht gilt es direkt und entschlossen einzubauen. Oftmals entscheiden wir selbst für die Kundschaft, ohne diese wirklich nach ihrer Meinung gefragt zu haben.

Erfolgreiche Unternehmen liefern Produkte und Dienstleistungen, die unser Leben oder unser Verhalten positiv beeinflussen oder sogar verändern, weil deren Einsatz so überzeugend ist. Ist das Gegenteil der Fall und verursachen neue Produkte und Dienstleistungen Ärger oder versagt die Supportlinie, droht die Gefahr, die Gunst der Kunden auf lange Sicht zu verlieren. Unser Kunde ist und bleibt somit die Basis des zukünftigen Erfolgs, auch oder gerade bei transformierenden Geschäftsmodellen.

Mitarbeiterzufriedenheit führt zu Kundenzufriedenheit. In Zeiten von Fachkräftemangel, Homeoffice und New Work gilt es, die Transformation zusammen mit den

Mitarbeitenden zu beschreiten. Neue Formen der Zusammenarbeit und der Kommunikation verändern die Anforderungen an die Führung. Der Wunsch nach sinnstiftender Arbeit beeinflusst die Vision, die Werte und die Erfolgsfaktoren jedes Unternehmens. Dabei ist es unerlässlich, mit Mut und Sympathie die Mitarbeitenden miteinzubeziehen. Dies stärkt die Bindung zu den bestehenden Mitarbeitenden und öffnet die Türen für neue Talente. Dies wiederum schliesst den Kreislauf für eine erfolgreiche Transformation der Geschäftsmodelle dank überzeugender Service-Qualität und begeisterungsfähigen Talenten.



**Thomas Züger** – CEO und Mitglied des Verwaltungsrats, OBt AG

## ADMIN 4.0 – ROBOTER IN HR, FINANZEN UND PLANUNG!?

Die Homeoffice Pflicht hat, gerade in den indirekten Bereichen vieler Unternehmen, Schwachstellen in den Prozessen aufgezeigt. Ob in der Planung und Disposition, bei der Einstellung neuer Mitarbeitenden oder in Finanz und Controlling, ist EXCEL immer noch die am weitest verbreitete Applikation. In Kombination mit Formulare und E-Mails werden Standardabläufe durch die Organisation geschleust. Abstimmen, Nachfragen, Korrigieren und Übertragen binden immer noch zu viele Ressourcen. Neben Ineffizienz sind Stress und Frustration bei den Mitarbeitenden ein gewichtiger Negativ-Faktor.

Das Potenzial durch konsequente Digitalisierung, Automatisierung und dem Einsatz von Robotern ist gross und kann anhand vieler Best Practices überprüft werden. Verbessern Sie Ihre Nachhaltigkeit durch Reduktion von Papier-, Energie- und Ressourcenverbrauch.

50% bis 80% effizienter – wie ist das möglich? Dank «Process Mining» werden Schwachstellen und Fehler transparent. Durch Wertstromdesign in Kombination digitaler Modellierung in der standardisierten Logik von BPMN 2.0<sup>1</sup> werden repetitive Arbeiten und Prozesse auf ein definiertes Ziel ausgerichtet, modelliert und als optimaler Wertstrom abgebildet. Ein in dieser Logik modellierter Prozess kann direkt zum Automatisieren von «Workflows» genutzt oder durch eine Systemintegration als Prozess automatisiert werden. Der Schritt zur «Autonomisierung» mit dem Einsatz von RPA (Robotic Process Automation) ist bei einfachen, repetitiven Prozessschritten, ein relativ kleiner.

Admin 4.0 tönt zuerst irritierend und abschreckend; in der Anwendung und Umsetzung verliert das Thema jedoch seinen Schrecken und Betroffene werden schnell zu Beteiligten. Die Chance sich von lästigen «Zeitfressern» zu entledigen und die eigene

Arbeit auf sinnvolle, wertbeitragende Aktivitäten zu fokussieren, löst eine positive Dynamik und oft Begeisterung aus. Best Practices gibt es in Buchhaltung, Controlling, HR, Planung-Disposition aber auch in Beschaffung und Logistik. Kennen Sie das Potenzial in Ihrem Unternehmen?

<sup>1</sup> BPMN 2.0 Business Process Model and Notation (Geschäftsprozessmodell und -notation) ist eine grafische Spezifikationssprache in der Wirtschaftsinformatik und im Prozessmanagement. Sie stellt Standards zur Verfügung, mit denen Geschäftsprozesse und Arbeitsabläufe modelliert und dokumentiert werden können.



**Jürg Hodel** – Geschäftsführer, Staufen.Inova AG

## CORONA TREIBT DIE DIGITALE TRANSFORMATION VORAN

Corona hat den Einsatz von Informationstechnologie auf allen Ebenen substanziell vorangetrieben. Breitflächiges Arbeiten im Homeoffice wurde quasi über Nacht salonfähig. Zahlreiche Unternehmen wollen das Homeoffice weiterhin ermöglichen und hierzu Kollaborations-Tools wie Office365, Zoom, Wonder.me, Miro, etc. nutzen. Um ihre Märkte zu bearbeiten und Kunden-Touchpoints aufrechtzuerhalten, starteten zudem viele Unternehmen digitale Multi-Channel-Initiativen.

Mit diesem Digitalisierungsschub einhergehend wurden aber auch Prozessbrüche und fehlende Systemvoraussetzungen

offensichtlich. Um diese Lücken zu schliessen und Prozesse ohne Medienbrüche abzuwickeln, müssen Unternehmen bestehende Infrastrukturen modernisieren und die Maturität ihrer Cybersicherheit erhöhen. Auch die perfekt orchestrierte Nutzung von digitalen Kanälen und digitale Kundenschnittstellen werden für den Unternehmenserfolg immer wichtiger.

Der CIO gewinnt unternehmensweit an Bedeutung. Dieser sorgte in der Krise dafür, dass das Unternehmen durch die Gewährleistung eines sicheren Remote-Zugriffs, den Einsatz von digitalen Kommunikations-Tools sowie Cloud Computing

oder neuen digitalen Angeboten funktionsfähig blieb. CIOs, die das Momentum nutzen, indem sie klar priorisieren und weiterhin auf die richtigen Technologien setzen, werden in Zukunft zu den tragenden Säulen im Unternehmen gehören.



**Christian Mauz** – Partner, AWK Group AG

## WERTSTEIGERUNG IN DER UNTERNEHMENSKRISE

Die Covid-19 Pandemie und behördlichen Massnahmen haben Unternehmen in verschiedenen Branchen schwer getroffen. In der Schweiz betraf dies z.B. das Hotel- und Gastgewerbe, Reiseveranstalter, Modeeinzelhändler oder Fitnessstudio-Betreiber. Unternehmensberater wollen sich in Ihrer Tätigkeit am geschaffenen Mehrwert messen lassen: Befindet sich ein Unternehmen in einer Liquiditätskrise, sind wöchentlich die Liquiditätssituation und -vorschau zu analysieren und ggf. Mass-

nahmen zu ergreifen. In einer Ertragskrise ist sicherzustellen, dass sich die Restrukturierungs- und Sanierungsmassnahmen positiv auf die Umsätze und Profitabilität auswirken. In Kombination mit bilanziellen Massnahmen trägt dies zur Erhöhung des Eigenkapitals bei. Die Messung der Wertsteigerung durch erfolgreiche Beratung in einer Unternehmenskrise könnte kaum einfacher sein – der Weg dahin ist jedoch anspruchsvoll!



**Peter Dauwalder** – Partner, Head of Markets / Head of Restructuring, KPMG

## WIE WIRD DIE DIGITALISIERUNG DAS GESICHT DER WIRTSCHAFTS-DELINQUENZ UND DEREN AUFDECKUNG VERÄNDERN?

Die rasante technologische Entwicklung der letzten Jahre bietet sowohl den Wirtschaftsdelinquenten als auch denjenigen, die Fälle von Wirtschaftskriminalität untersuchen und aufdecken, ein vielfältiges Spektrum an neuen Alternativen. Der Einsatz neuer Technologien ermöglicht es, Delikte zu begehen, die hinsichtlich des Schadensausmass und Ermittlungsschwierigkeit, eine nie dagewesene Dimension erreichen können.

Als äusserst betrugsresistent gilt heute bspw. die Blockchain-Technologie. Eine Technologie, welche Wirtschaftsdelinquenten kaum mehr Spielraum für Betrüge-reien lässt.

Es ist zu bedenken, dass die Nutzung von Blockchain in Unternehmen noch nicht allzu verbreitet ist. Weiter ist die Blockchain-Technologie nicht in der Lage, selbstständig den Kontext einer Transaktion zu erfassen, um zu erkennen, ob eine kriminelle Handlung mit im Spiel ist.

Auch beim Einsatz von Blockchain bleibt in letzter Konsequenz die Abhängigkeit und die Verbindung zur realen Welt be-

stehen. Informationen müssen nach wie vor aus einer vertrauenswürdigen Quelle herrühren und Transaktionen müssen formal durch korrekt agierende Akteure autorisiert werden.

Auch andere Technologien, wie die künstliche Intelligenz oder Robotic Process Automation (RPA), könnten in der Zukunft von Betrügern gezielt zur Begehung von Wirtschaftsdelikten eingesetzt werden. Da diese Systeme nicht selbstständig lernen, sondern von Menschen programmierte Algorithmen verwenden, ist davon auszugehen, dass Algorithmen auch in naher Zukunft gezielt eingesetzt werden, um Wirtschaftsdelikte im grossen Stil zu begehen.

Um zukünftig Delikte untersuchen und aufdecken zu können, die unter Einsatz der neuen Technologien begangen wurden, werden die Ermittler gezwungen sein, sich aktiv mit diesen neuen technologischen Möglichkeiten zur Betrugsprävention und -aufdeckung auseinanderzusetzen.

Bereits heute setzt eine Vielzahl von Unternehmen gezielt Datenanalysen zur laufenden Überwachung ein, um Anomalien in

Geschäftstransaktionen zu identifizieren. Diese eher traditionelle Vorgehensweise wird in der Unternehmenspraxis immer mehr durch neue Ansätze wie Datenvisualisierung, vorausschauende Datenanalysen («predictive analytics») oder durch künstliche Intelligenz abgelöst.

Die Betrugsermittler müssen bei diesem sich rasch wandelnden technologischen Umfeld und der sich daraus neu ergebenden Möglichkeiten in der Zukunft noch innovativer sein, um den Betrügern auf die Schliche zu kommen, um ihnen das Handwerk zu legen.



**Matthias Kiener** – Head Forensic Services, Mazars AG



## AUDIT ALS UNTERSTÜTZUNGSFUNKTION IN TRANSFORMATIONSPROZESSEN

Betriebliche Transformationsprozesse treten häufig in Situationen der Unsicherheit und Instabilität auf: die neue Normalität, mit der wir in der Pandemie zu leben lernen. Änderungen von Strukturen und Prozessen sind in der Regel erforderlich, (i) um die Aufmerksamkeit des Unternehmens auf den Kunden in wachsenden Bereichen und Märkten zu erhalten, (ii) um Produktinnovationen und -entwicklungen sowie Serviceleistungen zu gewährleisten; (iii) um mittel- bis langfristig weiterzudenken und (iv) um betriebliche Effizienz zu gewährleisten.

In Zeiten des Wandels gibt das Audit Sicherheit, da es die Zuverlässigkeit von Finanzinformationen bescheinigt, und damit die Voraussetzung für die Bewertung von Ergebnissen, Leistungen und Strategien darstellt.

In Geschäftsberichten gewinnen Informationen nicht-finanzieller Art zunehmend an Bedeutung. Neue gesetzliche Bestimmungen, ein besseres soziales Bewusstsein und die Notwendigkeit, nachhaltige Entwicklungen zu fördern, verlangen den Unternehmen eine mit Sorgfalt geplante interne und externe Kommunikation ab. In dieser Hinsicht kann das Audit mit seinen bereichsübergreifenden Kompetenzen konkrete Unterstützung bieten.

Das Audit ist dann DIE Methode. Es kann Unternehmen dazu verhelfen, ihre Produktion durch rationalisierte Verfahren und höhere Effizienz zu steigern. Die Unternehmensleitung – Aktionäre, Vorstand und Geschäftsführung – findet in den Wirtschaftsprüfern Personen mit vielfältigen Kompetenzen und einem Sinn für Zusammenarbeit, um die besten Verfahren

für interne Kontrollsysteme festzulegen und eine konsequente Überprüfung ihrer Anwendung einzurichten.

In Zeiten des Wandels lehrt uns die Erfahrung, dass ein unabhängiges und kompetentes Audit eine wertvolle Unterstützung im Dienst der Leitungsorgane und der Wiederherstellung eines reibungslos funktionierenden Unternehmenssystems ist.



**Claudio Moro** – Partner Fiduciaria Mega SA, Chiasso

## TRANSFORMATION EINES RASCH WACHSENDEN UNTERNEHMENS DURCH END-TO-END DIGITALISIERUNG

Helbling Business Advisors unterstützt aktuell ein äusserst erfolgreiches Medizintechnikunternehmen in der Umsetzung seiner Wachstumsstrategie. Dazu wird, unter grosser Wachstumsdynamik, die Transformation von einer multiregionalen in eine globale Organisation vollzogen. Dies bedingt die durchgängige Gestaltung der end-to-end Geschäftsprozesse, vornehmlich im Innovations- und Operationsbereich. Neben der logischen Gestaltung der Prozesse und Organisationsstruktur werden dabei durchgängige IT-Lösungen für Innovation (PDM/PLM), Operations (SAP S4/HANA) sowie Shopfloor (MES) ein-

geführt. Helbling agiert als Projektleiter in der Schnittstelle zwischen Management und den Implementierungspartnern, um sicherzustellen, dass die Erfolgsfaktoren des Geschäftsmodells mit den richtigen Technologielösungen umgesetzt werden. Dies erfolgt entlang eines Target Operating Models in einem Gesamtprogramm, das in rund drei Jahren realisiert wird. Dank der völligen Durchgängigkeit und Skalierbarkeit wird das kontinuierliche Wachstum ermöglicht sowie eine Produktivitätssteigerung von rund 20% erreicht. Der Werkplatz Schweiz profitiert erfreulicherweise – nach einer systematischen

internationalen Standortevaluation – durch den Aufbau des Headquartiers und eines Produktionsstandorts in Zug mit rund 400 Arbeitsplätzen.



**Thomas Bertschinger** – Geschäftsführer Helbling Business Advisors AG, Partner Helbling Gruppe

## WIE EINE STRATEGIEÜBERPRÜFUNG ZU BESSEREN M&A-TRANSAKTIONEN FÜHRT

Gerade während der aktuellen Pandemie lohnt es sich, die eigene Strategie und die daraus abgeleiteten Akquisitionen in Bezug auf die globalen Warenströme zu hinterfragen.

Die Berücksichtigung folgender strategischer Kriterien und Fragestellungen erhöht die Erfolgchance einer Transaktion:

- 1) Kompetenzen: Konzentration auf das angestammte Marktsegment (weniger Risiken) oder Erweiterung von Kompetenzen und damit Erschliessung eines neuen Geschäftsfeldes?
- 2) Grösse der Akquisition: Kleinere Arrondierungszukäufe oder Wunsch nach grösserer Transformation?
- 3) Geografie: Regionale/nationale Ausrichtung oder Akquisition im Ausland? Die Risiken steigen mit Entfernung und Sprachbarrieren.
- 4) Wertschöpfungskette: Import aus Übersee oder «Nearshoring» als zuverlässigere Alternative?
- 5) Ertragskraft: Bei Akquisitionen soll die eigene Marge nicht verwässert werden. Die Akquisition eines leistungsschwachen Unternehmens bietet längerfristig jedoch grössere Wertsteigerungschancen und ist kostengünstiger zu haben.

Entscheidend ist zudem, dass die Unternehmenskulturen und die Geschäftsleitung harmonisieren. Verstehen sich die Menschen nicht, ob sprachlich oder kulturell, wird die Akquisition aller Wahrscheinlichkeit nach keinen Wert schaffen.



**Thomas Studhalter** – CEO BDO Schweiz

## NACH DER KRISE IST VOR DER KRISE: WAS NEHMEN WIR MIT?

Während sich Organisationen von Covid-19 erholen, sind Änderungen im Gange, die dauerhaft werden können. Einige traditionelle Geschäftsmethoden haben sich geändert. Eine wichtige Lektion ist die Erkenntnis, dass sich alles um das Ökosystem dreht.

Die Lieferkettenprobleme zu Beginn der Pandemie zeigten die Notwendigkeit, die Käufer-Verkäufer-Beziehung von transaktional zu symbiotisch zu verlagern. Das moderne erweiterte Unternehmen ist ein Ökosystem von Partnerschaften zwischen

Dritten und sogar Vierten und nicht eine diskrete Kette von Eins-zu-Eins-Beziehungen.

Einige Unternehmen passen möglicherweise nicht gut in das moderne erweiterte Ökosystem. Covid-19 hat wichtige Lektionen über die Widerstandsfähigkeit der Lieferkette gelehrt, und Organisationen, die diese Lektionen in die Tat umsetzen, werden besser vorbereitet sein, um dem nächsten grossen disruptiven Ereignis standzuhalten.



**Hasan Tekin** – Geschäftsführer/Partner, Q-PERIOR AG

# IMPRESSUM

## Herausgeber

### ASCO

Association of Management Consultants  
c/o EXPERTsuisse  
Stauffacherstrasse 1  
8004 Zürich  
www.asco.ch  
office@asco.ch

### EXPERTsuisse

Schweizer Expertenverband für Wirtschafts-  
prüfung, Steuern und Treuhand  
Stauffacherstrasse 1  
8004 Zürich  
www.expertsuisse.ch  
info@expertsuisse.ch

## Autoren

Andreas Bürge – b-impact AG (Interviews)  
Luzia Hafen – EXPERTsuisse (Studienleitung)  
Dr. Marius Klausner – EXPERTsuisse  
(Verantwortlich EXPERTsuisse)  
Claudio Stadelmann – BearingPoint  
(Verantwortlich ASCO)

## Mitwirkende

Azad Ali – EXPERTsuisse  
Markus Braun – EXPERTsuisse  
Daniel Schwab – EXPERTsuisse

## Gestaltung

Design – Partner & Partner AG  
Satz & Layout – cube media AG

## Studien-Partner



APP Unternehmensberatung AG



BearingPoint.



IMPLEMENT  
CONSULTING GROUP



mazars



STAUFEN.  
i n o v a



Download von Grafiken  
sowie Kurzfassungen  
(dt., frz., ital., engl.)

**Gender-Hinweis:** Wir sind bestrebt, in der vorliegenden Broschüre eine möglichst gendergerechte Sprache zu pflegen. Wir bitten um Verständnis, wenn dies nicht überall gelingt und zwecks besserer Lesbarkeit gelegentlich auch das generische Maskulinum verwendet wird. Dieser rein redaktionelle Kompromiss umfasst immer auch anderweitige Geschlechteridentitäten, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

**Haftungsausschluss:** Die in dieser Marktstudie enthaltenen Informationen beruhen auf Selbstauskünften von Branchenangehörigen. Die Herausgeber haben alle angemessenen Massnahmen ergriffen, um sicherzustellen, dass die in diesem Dokument enthaltenen Informationen genau und aktuell sind. Die Herausgeber geben weder eine explizite oder implizite Zusicherung oder Gewährleistung hinsichtlich der in der Marktstudie beinhaltenen Informationen und lehnen folglich ausdrücklich jegliche rechtliche Haftung und Verantwortung ab.

© Alle Urheber- und Verlagsrechte sind vorbehalten. Ein Nachdruck oder eine Einspeisung in Online-Dienste, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der beiden Herausgeber sowie mit vollständiger Quellenangabe gestattet. Marktstudie 2021 – Management Consulting, Advisory & Audit, ASCO/EXPERTsuisse, 2021.

