

# 20 17 MANAGEMENT CONSULTING

## **Boom im Beratungsmarkt Schweiz**

Die Unternehmensberatung  
als signifikanter Wirtschaftsfaktor

## **ASCO-Studie 2017**

Quantitative Resultate,  
Fakten und Entwicklungen im  
Schweizer Beratungsmarkt

**ASCO<sup>®</sup>**

# Marktstudie Management Consulting Schweiz 2017 8

GRUSSWORT

Liebe Leserinnen und Leser  
5

EDITORIAL

Management Consulting Schweiz –  
nachhaltiges Wachstum erfordert  
neue Anstellungsmodelle  
7

PARTNER UND SPONSOREN

26

IMPRESSUM

27

**Im Wandel der Zeit**

9

**Wachstumstreiber im  
Beratungsmarkt**

11

**Strategieentwicklung 4.0 und die  
notwendige Transformation der  
Beraterbranche**

13

**«Roadmap for Going Digital» –  
digitalen Wandel vorantreiben  
und steuern**

15

**War Zone X.0 –Talente gefordert**

17

**Mehr Frauen in die  
Unternehmensberatung**

19

**Männerdomäne  
Unternehmensberatung**

21

**Wirtschaftswissenschaften –  
Und was dann?**

23

**Unternehmensberatungsbranche –  
Frühindikator für die Wirtschaft?**

25

Unsere dynamische, sich schnell verändernde Zeit macht die Unterstützung von Unternehmensberatern unerlässlich.

CEO eines Auftraggebers

# LIEBE LESERINNEN UND LESER



Die ASCO-Marktstudie 2017 zeigt es einmal mehr: Der Beratungsmarkt boomt und wächst schneller als die übrige Wirtschaft.

Etwas weniger klar als die Zahlen sind Image und Selbstverständnis unserer Berufsgattung. Denn jeder darf sich ohne weiteres Unternehmensberater nennen.

Als Ständesvertreterin der Schweizer Management Consultants wollen wir helfen, Rolle und Leistung professioneller Unternehmensberatung in der ganzen Vielfalt aufzuzeigen und den gemeinsamen Nenner zu definieren: Mit höchster Professionalität im Interesse des Klienten Mehrwert zu schaffen und einen attraktiven «Return on Consulting» anzustreben und zu realisieren.

Sind Sie ein Berater oder arbeiten Sie bei einem Beratungsdienstleister?

«Das Resultat steht und fällt mit dem konkreten Berater des Beratungsunternehmens», hat ein Auftraggeber auf den Punkt gebracht: Persönlichkeit und entsprechende Kompetenz ist gefragt.

Die Basis unserer Arbeit bleibt eine kluge Kombination aus Analyse, Wissen und Erfahrung. Wichtiger ist aber auch die Fähigkeit, über den Tellerrand hinauszuschauen und offen und mutig Neuland zu betreten – mit unseren Klienten, aber auch selber.

Die vorliegende ASCO-Studie illustriert unser Wirken, kombiniert mit Impulsen von Gastautoren zu unserer Profession, zur spannenden Selbstreflexion.

Wir hoffen mit der vorliegenden Arbeit einen Beitrag zu leisten, das Beratungsgeschäft in seiner Gesamtheit und der Bedeutung für die Schweizer Wirtschaft zu würdigen.

Eine anregende Lektüre wünscht

**Gebi Küng CMC**

Küng Strategy Consulting  
Präsident ASCO

**Der Einsatz von Beratern erfolgt in erster Linie in komplexen strategischen oder regulatorischen Fragestellungen und in zweiter Linie bei Grossprojekten, die ressourcenmässig von der Bank nicht alleine gestemmt werden können.**

Marc Müller, Leiter Spezialprojekte /  
Mitglied der Direktion Raiffeisen  
Schweiz

# MANAGEMENT CONSULTING SCHWEIZ – NACHHALTIGES WACHSTUM ERFORDERT NEUE ANSTELLUNGSMODELLE



Nach einem Wachstum von 14,1% im Vorjahr hat sich das klassische Management Consulting auch 2016 mit rund 9% überdurchschnittlich entwickelt und erreicht damit ein Marktvolumen von beinahe CHF 2 Milliarden. Dadurch wächst nicht nur seine Bedeutung als Wirtschaftsfaktor, es stellt die Unternehmensberatungen zudem vor die Herausforderung, genügend hochqualifizierte Mitarbeitende zu rekrutieren.

Auch die diesjährige Studie legt den Fokus auf das klassische Management Consulting (gemäss ICMCI) und erhebt ein Marktvolumen von CHF 1,94 Milliarden. Damit hat sich das Volumen seit 2002 beinahe verdoppelt, was einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (CAGR) von 4,8% entspricht. In derselben Zeit wuchs das Schweizer Bruttoinlandprodukt (BIP) lediglich um durchschnittlich 2,4% pro Jahr. Geht man von der Annahme aus, dass kein Unternehmen Consulting-Leistungen einkauft, ohne einen zweistelligen Return on Consulting (ROC) zu erzielen, kann der Nutzen des klassischen Management Consulting vorsichtig auf CHF 20 bis 40 Milliarden geschätzt werden. Diese Zahlen verdeutlichen die zunehmende volkswirtschaftliche Bedeutung des Unternehmensberatungsgeschäfts.

## Wachstumstreiber

Als zentrale Treiber dieses Wachstums wurden die steigende Bedeutung der Digitalisierung, die Notwendigkeit nach Effizienzsteigerungen sowie die Anpassungen an regulatorische Veränderungen, vor allem im Banken- und Versicherungsgeschäft, identifiziert. Diese Treiber führen auch zu einer vorsichtigen Wachstumsprognose von 5,6% für 2017.

## War for Talents

Dieses Wachstum führt auch zu einer überdurchschnittlichen Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitenden. So wuchs die Anzahl von Unternehmensberatern im Berichtsjahr um überdurchschnittlich 10,9%. Für 2017 gilt es, rund 1'260 Stellen qualifiziert Beratende zu rekrutieren, wovon etwa 560 Stellen neu geschaffen werden. Da diese Nachfrage nicht nur durch Abgänger von Schweizer Universitäten und Hochschulen abgedeckt werden kann, geht der «War for Talents» unter den grossen Unternehmensberatungen unvermindert weiter. Zudem wird die An-

stellung von Ausländern durch fehlende Arbeitsbewilligungen oder schleppende Abwicklungen immer komplizierter, was oft sogar zu Verzögerungen von Projektstarts führt. Die Situation habe sich in jüngster Zeit gar verschärft (CEO-Aussage).

## Förderung der Jungen

Damit wird der Ruf nach neuen, attraktiveren Anstellungsmodellen, um Talente zu finden und zu halten, immer lauter. Ein Aspekt ist die nachhaltige Förderung der Frauen in der Beratung – im Berichtsjahr betrug ihr Anteil 22%, Tendenz steigend. Ziel muss es sein, Beratungsteams um die exklusiven Stärken der Frauen zu bereichern und junge Consultants gezielt zu fördern. In dieser Studie finden Sie deshalb auch Beiträge von Young Professionals und Studierenden, die sich mit diesem Thema auseinandergesetzt haben.

## Methodenkritik

Im Unterschied zu anderen europäischen Erhebungen, wird in dieser Studie die Abgrenzung des klassischen Managements (ICMCI) restriktiv angewendet, und die Datengrundlage basiert in erster Linie auf 52 ausführlichen und vertraulichen Interviews mit Verantwortlichen der grössten Beratungsunternehmen der Schweiz. Obwohl auch eine Online-Umfrage durchgeführt wird, muss die methodische Grundlage der Studie diskutiert werden, da das effektive Marktvolumen vermutlich wesentlich höher ist als in dieser Studie ausgewiesen.

Zum einen gibt es in der Schweiz eine Vielzahl von Selbstständigen und kleinen Unternehmensberatungen, die grundsätzlich den Kriterien entsprechen würden, aber entweder in der Studie nicht erfasst sind oder sich selbst nicht als Consultants sehen. Zum Vergleich: In Österreich sind über 80% aller Firmen Einzelberatende (Vollerhebung aufgrund Kammerpflicht), und in Deutschland erzielen laut BDU-Studie die 175 grössten Firmen lediglich 42% (Schweiz 75–77%). Zum anderen zwingt die ICMCI-Abgrenzung insbesondere grosse Unternehmensberatungen, spezifische Mandate auszuschliessen, bei denen effektive Beratungstätigkeiten geleistet werden.

Im Vergleich mit den erhobenen Daten von Österreich (EUR 4,48 Milliarden) und Deutschland (EUR 29 Milliarden) wird also der Schweizer Markt mit CHF 1,94 Milliarden wahrscheinlich unterschätzt. Bei der nächstjährigen Studie werden wir deshalb Ansätze suchen, um neben der wertvollen CEO-Befragung auch die Umsätze der vielen Einzelberatenden und kleinsten Unternehmensberatungen zu integrieren und die restriktive ICMCI-Abgrenzung zu erweitern.

## Romano Schalekamp CMC

Geschäftsführer DEVAS Consulting AG

# MARKTSTUDIE MANAGEMENT CONSULTING SCHWEIZ 2017

## Autorenschaft

Die ASCO-Marktstudie 2017 ist in erster Linie eine Standortbestimmung des Beratungsmarkts von Profis für Profis. Sie bietet aber auch der Allgemeinheit interessante Einblicke in die Grösse und Bedeutung dieses Wirtschaftszweigs, der normalerweise wenig im Rampenlicht steht.

Diese Studie entstand im Auftrag der ASCO (Association of Management Consultants Switzerland) unter der Co-Projektleitung von Prof. Dr. André Wohlgemuth CMC, Titularprofessor der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Zürich und Autor der Studie, sowie Romano Schalekamp, DEVAS Consulting AG, der zudem die gleichzeitige Online-Befragung, vor allem von kleinen Unternehmensberatern, verantwortete.

## Studienbeirat

- Thomas Bertschinger CMC, Helbling Gruppe, Partner & Geschäftsleiter Helbling Business Advisors, Zürich
- Peter Dauwalder, KPMG AG, Partner
- Bjørnar Jensen, Partner, Deloitte Consulting AG
- Gebi Küng CMC, Küng Strategy Consulting, Private Advisor (Präsident ASCO)
- Thomas D. Meyer, Accenture AG, Country Managing Director Schweiz Accenture
- Marcel Nickler CMC, Partner & Verwaltungsratspräsident

## Methode

Kernpunkt der ASCO-Marktstudie sind 52 ausführliche und vertrauliche Interviews des Autors mit den Verantwortlichen (CEOs) der grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz im März/April 2017. Dies entspricht mit einer Abdeckung von rund 90% des Marktvolumens annähernd einer Vollerhebung. Die gewonnenen Daten und Erkenntnisse wurden angereichert mit Material aus Desk Research und eigenen Quellen (inkl. diverse Plausibilitätstests) des Autors. Für die Schweiz ist dies seit Jahren die einzige so umfassend durchgeführte, unabhängige Marktstudie; repräsentativ für das «klassische» Management Consulting. Die von den Beratungsunternehmen zur Verfügung gestellten Daten werden entsprechend der vom Autor abgegebenen Vertraulichkeits-Erklärung nur in aggregierter Form weitergegeben und veröffentlicht.

## Definition des Untersuchungsgegenstands

Das «klassische» Management Consulting wird gemäss ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) wie folgt definiert: «Aktive unabhängige Unternehmensberater bieten öffentlich und gegen Entgelt unabhängigen Rat und Unterstützung über den Managementprozess für ihre Klienten mit Managementfunktionen in privaten Unternehmen, Non-Profit-Organisationen sowie öffentlichen Verwaltungen und Institutionen. Typischerweise umfasst dies Aktivitäten wie die Suche und Identifizierung von Problemen, die Entwicklung von Problemlösungen, die Empfehlung von angemessenen Massnahmen sowie die Unterstützung bei der Umsetzung der Empfehlungen; immer unter einer ganzheitlichen Betrachtungsweise».

Dies umfasst sowohl Strategieberatung, wie konzeptionelle und operative Unterstützung (also auch die Optimierung von Abläufen). Ausgeschlossen wurden z.B. Executive Search, Werbeberatung, reine Outsourcing-Dienstleistungen und der Anteil ICT-Beratung, der kein gesamtunternehmerisches Verständnis verlangt (z.B. reine Parametrisierung bei SAP-Projekten). So wurden u.a. bei den typischen Systemintegratoren die Honorarumsätze im persönlichen Gespräch mit dem Verantwortlichen entsprechend angepasst (dabei teilweise Analyse bis auf Mandatsebene). In diesen Fällen bedeutet dies natürlich, dass der Gesamtumsatz dieser Firmen deutlich grösser sein kann als der Betrag, der in die ASCO-Marktstudie eingeflossen ist.

«Beratungsunternehmen» und «Beratungsfirmen»; «Unternehmensberatung» und «Management Consulting» werden synonym verwendet.



# IM WANDEL DER ZEIT



Die Beratungswelt ist hoch dynamisch und versteht es deshalb hervorragend, auf Veränderungen zu reagieren. Sie weiss ebenso gut, frische Bedürfnisse mit neuartigen Lösungen zu stillen. Denn der Unternehmensberatungsmarkt war stets durch permanenten Wandel geprägt angesichts der über die Jahre angereicherten unternehmerischen Themenvielfalt und deren zunehmendem Detaillierungsgrad, mit welchen sich Firmen konfrontiert sehen. Vor diesem Hintergrund rückt der Fokus zunehmend auf den spezialisierten Consultant.

Einen wesentlichen Beitrag dazu leistet der Wechsel erfahrener Berater hinein in Führungspositionen von Auftraggebern. Die ehemaligen Berater sind bestens vertraut mit der Materie, womit der Kundenanspruch steigt und sich in einer sehr exakten Vorstellung hinsichtlich der Beratungsdienstleistung äussert. Erfahrung, Branchenkenntnis und vor allem fachspezi-

fisches Wissen werden gezielt nachgefragt. Im Gegensatz dazu wird reines Allgemeinwissen kein Differenzierungsmerkmal mehr darstellen, sondern erhält durch seine digitale Zugänglichkeit den Charakter einer Commodity.

## Fragmentiertes Angebot

Dieser Trend der Zerlegung des Beratungsangebotes hin zu spezifischen Themenmodulen schreitet weiter voran und wirkt dem bis anhin klassischen Konzept der Berater als Anbieter von Gesamtlösungen entgegen und bietet dadurch Raum für neue Wettbewerber. Durch die Modularisierung haben sich diverse neue Marktakteure auf ausgewählte Leistungen der Beratungswertschöpfung spezialisiert und im Markt etabliert (z.B. Big Data Analytics). Parallel dazu etablieren sich vermehrt Plattformanbieter, die ehemalige und erfahrene Berater projektweise den Kunden anbieten. Das heisst, gleiche Leistung kann zu tieferen Kosten angeboten werden aufgrund von geringeren Rekrutierungs-, Trainings- und Immobilienaufwänden der Plattformen. Zudem wird durch eine professionell durchgeführte Ausschreibung der Mandate die Markttransparenz erhöht, was zu einer kontinuierlichen Verschiebung der Macht hin zum Kunden und letztlich zu intensiverem Wettbewerb mit zunehmendem Preisdruck führt.

## Marktviefalt

Gegenläufig zur Modularisierung wird das klassische Consulting für hochkomplexe Probleme weiterhin nachgefragt werden, was jedoch nur von einigen grossen, finanziell robust ausgestatteten Beratungsunternehmen bewerkstelligt werden kann. Neben den «Grossen» werden kleinere hochspezialisierte Boutiquen den Markt prägen. Insgesamt dürfte sich die Branche analog zu ihrer Umwelt dynamisch weiterentwickeln und aufgrund neuer Bedürfnisse und Technologien stetig neue Beratungsunternehmen hervorbringen.

Letztlich bleibt es jedoch ein People's Business, in welchem Expertenwissen, Problemlösungsfähigkeiten sowie eine ausgeprägte soziale Kompetenz der Berater als kritische Erfolgsfaktoren fungieren und weiterhin eine Differenzierung gegenüber der Konkurrenz erlauben.

## Tobias Pieper

Consultant  
Helbling Business Advisors AG

# MARKTSTUDIE 2017

## Auf einen Blick

Mit einem Marktvolumen von CHF 1,94 Mrd. und einem Wachstum von rund 9% im Jahr 2016 ist der schweizerische Unternehmensberatungsmarkt ein bedeutender Wirtschaftsfaktor. Diese Dynamik macht die Unternehmensberatung auch zu einem signifikanten Arbeitgeber für hochwertige Stellen. Im laufenden Jahr sollen über 1200 Vollzeitstellen neu besetzt oder geschaffen werden. Für knapp die Hälfte davon werden Hochschulabsolventen gesucht. Im Markt herrscht ein Mangel an erfahrenen Beratern, das zeigt die hohe Auslastung der einzelnen Unternehmen.

## Fakten zu Unternehmensberatungs-Branche Schweiz 2016

Merkmale	2002	2012	2015	2016	Veränderung 2002-2016	Veränderung zum Vorjahr
Marktvolumen Schweiz (Honorarumsatz in CHF Mio.)	1000	1400	1780	1940	+ 94 %	+ 8,9 %
Anzahl Unternehmensberater Schweiz	3000	3830	5190	5760	+ 92 %	+ 10,9 %
Anzahl <sup>1</sup> Unternehmensberatungs-Firmen Schweiz	585	580	600	610		
Honorarumsatz der ASCO-Berater total (in CHF Mio.)	360	660	930	1030	+ 186 %	+ 11 %
Von der ASCO vertretene Unternehmensberater	1150	2170	3050	3420	+ 197 %	+ 12 %
«Marktanteil»: ASCO-UB / alle UB (in %)	38	57	59	59		

Quelle: André C. Wohlgemuth: unabhängige Marktstudien 2002-2016  
[Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches» Management Consulting, der dem Standort Schweiz zurechenbar ist.]

<sup>1</sup>Diese Zahl kann nur sehr grob geschätzt bzw. plausibilisiert werden

## Der Beratungsmarkt

Das Marktvolumen, d.h. die Summe aller Honorarumsätze, betrug im Jahr 2016 rund CHF 1'940 Mio. (2015: CHF 1'780 Mio.). Der Gesamtmarkt ist um rund 9% gewachsen und kratzt damit an der 2-Milliarden-Marke. Gleichzeitig ist der Markt härter geworden, was sich in der unterschiedlichen Entwicklung der einzelnen Firmen widerspiegelt: Von den 40 grössten Beratungsfirmen sind 23 gewachsen (2015: 28), 8 haben den Umsatz des Vorjahres gehalten (2015: 5) und 9 sind geschrumpft (2015: 7).

Für 2017 rechnen die 40 grössten Beratungsfirmen im Durchschnitt mit einem Branchenwachstum von 5,6%, ihr eigenes Wachstum schätzen sie mit durchschnittlich 9,1% wesentlich höher ein. Über die nächsten fünf Jahre gehen sie im Schnitt von einem jährlichen Wachstum von 4,1% aus.

Mit diesen Wachstumserwartungen dürfte der Beratungsmarkt 2017 ein Volumen von über CHF 2 Milliarden erreichen, was einer Verdoppelung innert 15 Jahren entspricht.

## Dienstleistungsspektrum

Das Marktvolumen «klassisches» Management Consulting 2016 teilt sich grob in folgende zwei Hauptbereiche auf:

- Strategy Consulting 29% (2015: 29%);
- Operations Management: 71% (2015: 71%)

Die Strategieberatung nimmt bei den 40 grössten Unternehmensberatungsfirmen anteilmässig tendenziell ab, bei den kleineren ist dieser Bereich anteilmässig grösser und nimmt tendenziell zu. 2017 dürfte die Strategieberatung relativ zum Marktvolumen leicht abnehmen.

Die Strategieberatung zielt darauf ab, ein Unternehmen als Ganzes langfristig zu stärken und zu entwickeln. Die Beratung in Fragen des operativen Managements ist näher beim Tagesgeschäft und beinhaltet i. d. R. die Optimierung von unternehmerischen Prozessen und Teilfunktionen.

# WACHSTUMSTREIBER IM BERATUNGSMARKT



Der Schweizer Managementberatungsmarkt ist 2016 um 9 % auf CHF 1,94 Milliarden gewachsen (2015: 14,1 %, CHF 1,78 Milliarden). Für 2017 wird mit einem weiteren Marktwachstum von 5,6 % gerechnet, bis 2022 dürften es jährlich 4,1 % sein. Was sind die Treiber für dieses Marktwachstum in der Unternehmensberatung?

«Young Professionals», junge Unternehmensberater mit zwei bis drei Jahren Berufserfahrung, haben die folgenden vier Marktwachstumstreiber identifiziert:

## Wandel

Die Welt dreht sich gefühlt immer schneller, und für viele Unternehmen und Branchen bedeutet stehen bleiben Rückschritt. Firmen müssen sich in der heutigen Welt viel schneller auf neue Wettbewerber und veränderte Kundenbedürfnisse einstellen. Die Konsumenten kommen bei den grossen Technologieunternehmen mit schnellen, innovativen Services und individuellen «User-Experiences» in Berührung. Dasselbe erwarten sie zunehmend auch von etab-

lierten, kleineren Unternehmen, die sich somit anpassen und verändern müssen. Diese Veränderungen sind höchst integrativ und betreffen unterschiedliche Abteilungen, Technologien und Prozesse. Um diese integrativen Aufgaben meistern zu können, werden vermehrt Unternehmensberatungen zur Unterstützung hinzugezogen.

## Digitalisierung

Die Digitalisierung ist schon lange in aller Munde und daher auch ein wichtiger Treiber für das Marktwachstum in der Managementberatung. Neue disruptive Technologien und Geschäftsmodelle tauchen auf, die ganze Branchen eliminieren oder zumindest in den Grundfesten erschüttern. Daher müssen sich die meisten Unternehmen Gedanken machen, wie sie diese neuen Technologien selbst anwenden können oder wie sie am besten darauf reagieren. Da die technische Komplexität und notwendige Fachexpertise in dieser Thematik stark zugenommen hat, werden häufiger Berater für diese spezifischen Themen und Herausforderungen beigezogen.

## Effizienzsteigerung

Durch den verstärkten internationalen Wettbewerb, die Frankenstärke und den Innovationsdruck können es sich die meisten Unternehmen nicht mehr leisten, ineffizient zu sein. Die Prozesse müssen analysiert und häufig auch zusammen mit der Digitalisierung vereinfacht, automatisiert oder harmonisiert werden, um effizienter zu werden. Dafür sind Unternehmensberatungen mit ihrem methodischen Vorgehen und kurzen Vorlaufzeiten bestens geeignet. Somit wird Bestehendes hinterfragt, branchenübergreifendes Wissen und «Best Practices» können implementiert werden.

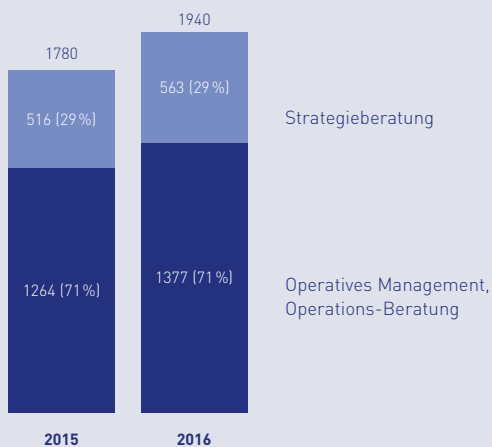
## Regulierung

Die Anforderungen und die Komplexität der gesetzlichen Regulierungen nehmen seit der Finanzkrise stetig zu. Für Unternehmen wird es immer schwieriger, alle geforderten regulatorischen Auflagen korrekt, effizient und in der geforderten Zeit umzusetzen. Daher wird auch in Zukunft mit einer hohen Nachfrage für Beratungsleistungen in diesem Bereich gerechnet.

## Reto Meier

Business Consultant  
BearingPoint

**Marktvolumen nach Bereich (in Mio. CHF)**



Quelle: Association of Management Consultants Switzerland

**Marktteilnehmer und -anteile**

Die schweizerische Beratungslandschaft zeichnet sich durch eine hohe Diversität aus. Eine Schätzung, gestützt auf verschiedene Plausibilitätstest, ergibt eine Zahl von über 600 Unternehmensberatungsfirmen in der Schweiz. Dominierend sind die «Big 20», die 20 grössten Firmen, die in den letzten Jahren stark gewachsen sind.

Die grössten Beratungshäuser und ihr Umsatz:

- «Big 20»: Ø CHF 74,7 Mio. (2015: 67,7 Mio.) – starkes Wachstum
- Mittlere (21. – 40.): Ø CHF 9,7 Mio. (2015: 8,5 Mio.) – starkes Wachstum

**Marktanteile in Zahlen**

- «Big 20»: 77% entsprechend CHF 1'495 Mio. (2015: 76% / CHF 1'353 Mio.) - gut drei Viertel des Marktvolumens; Tendenz steigend.
- Mittlere (21. – 40.): 10% entsprechend CHF 194 Mio. (2015: 9,5% / CHF 169 Mio.) - absolutes und relatives Wachstum; Tendenz gleichbleibend
- Kleinere und kleinste Beratungsunternehmen, inkl. Einzelberater (ca. 570): 13% entsprechend CHF 251 Mio. (2015: 14,5% / 258 Mio.) - relativer Marktanteil rückläufig; Tendenz sinkend

Das Wachstum der grossen Beratungsunternehmen, die gut drei Viertel des Marktvolumens ausmachen, hat den relativen Marktanteil der kleineren und kleinsten Beratungsunternehmen geschmälert. Dies steht im Gegensatz zum Jahr 2015, in dem primär mittleren Beratungsunternehmen (21. – 40.) Marktanteile verloren hatten. Der Unternehmensberatungsanteil der BigFour (Wirtschaftsprüfungs-Firmen) beträgt zusammen rund 23% des Marktvolumens und ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen.

**Die grössten Beratungsunternehmen in der Schweiz 2016**

**Honorarumsatz 2016\***  
(Mio. CHF)

**Management Consulting Firmen 2016**  
(in alphabetischer Reihenfolge)

<b>&gt; 32</b>	Accenture, A.T. Kearney, Bain & Company, BearingPoint, BCG (The Boston Consulting Group), Deloitte Consulting, Ernst & Young, IBM Global Business Services, Infosys, KPMG Advisory, McKinsey & Company, Oliver Wyman, PricewaterhouseCoopers (Strategy&I), Synpulse
<b>&gt; 12–32</b>	Alix, AWK Group, BDO, Capgemini Consulting, Cognizant, Detecon, Helbling Business Advisors, Horvath & Partner, Novo Business Consultants, Q-Perior, Roland Berger Strategy Consultants, Simon-Kucher & Partner, ZEB
<b>ca. 5–12</b>	App Unternehmensberatung, Appway, BaXian, BHP-Hanser und Partner, Boydak Strategy Consulting, BSG Unternehmensberatung, Chapuis Halder, Erni Consulting, hpo, Implement Consulting Group, Input Consulting, Rexult, SAP Business Consulting, Seestatt Experts, Skyadvisory, Staufen.Inova, Swisscom Consulting Services

\* Nur Honorarumsatz im Bereich «klassisches» Management Consulting, der dem Standort Schweiz zurechenbar ist.  
Quelle: André C. Wohlgemuth, unabhängige Marktstudie 2016

# STRATEGIEENTWICKLUNG 4.0 UND DIE NOTWENDIGE TRANSFORMATION DER BERATERBRANCHE



Digitalisierung ist ein Megatrend und zugleich eine der grössten Herausforderungen unserer Zeit. Im Zeitalter der vernetzten Technologien können sich Kunden zum Beispiel digital beraten lassen. Online-Foren und Crowdsourcing-Plattformen vermitteln einen unkomplizierten Zugriff auf Wissen und Experten. Kunden sind unabhängiger und selbstbewusster geworden.

Big-Data-Analysen liefern schnelle Ergebnisse und Entwicklungspotenziale. Einige Aufgabenfelder der Berater werden zum Teil von intelligenten Software-Lösungen übernommen, und der menschliche Einsatz wird durch digitale Systeme und Algorithmen abgelöst. Kunden verlangen auf sie zugeschnittene Beratungsleistungen und nachhaltige Lösungen innerhalb ihrer komplexen Umgebung. Mit wachsender Komplexität sind vernetzte, branchenübergreifende Strategien entscheidend. Hier sind neben fachspezifischem Wissen vor allem tiefes Kundenverständnis, individuelle Anpassungsgabe und ganzheitliches Denken gefordert. Dabei kommt es zu einer engen Verknüpfung von

Strategie und Umsetzung. Diese folgt der Logik der agilen Vorgehensmethodik. Es ist vor allem die Strategieentwicklung, welche die Beraternachfrage in der digitalen Welt treibt. Die Parallelisierung von Strategieentwicklung und Umsetzung führt zu einem erhöhten Veränderungstempo. Strategien werden immer wieder überprüft und zum Teil fundamental angepasst. Hier entsteht ein grosser Markt für Berater. Die Kultur, aus Fehlern zu lernen, wird in der Strategieberatung hoffähig.

Zugleich gibt die Digitalisierung Beratern Werkzeuge an die Hand, durch die sie komplexe Zusammenhänge definieren und daraus schnell funktions-, organisations- und branchenübergreifende Ansätze entwickeln und einsetzen können. IT-Lösungen und Robo-Advisor haben somit eine eher unterstützende Rolle und holistische Einsätze bleiben gefragt. Nur der Mensch ist in der Lage, über den Tellerrand zu blicken und spezifische kontextgebundene Lösungen zu entwickeln. Nur er kann eine Beziehung mit dem Kunden aufbauen sowie dessen Ansprüche und Bedürfnisse in ihrer Breite und Tiefe verstehen. Entrepreneurship und Kreativität sind dabei von zentraler Bedeutung. Im heutigen wettbewerbsintensiven Markt ist der unternehmerische und innovative Geist der Berater gefragter denn je.

Eine weitere Herausforderung für die Unternehmensberatung ist die Demokratisierung des Wissens, das in der digitalen Ära zum Allgemeingut wird. Kunden haben Zugriff auf eine Vielzahl von Datenbanken und Analysen. Sie sind «smarter» geworden und machen sich das frei verfügbare Know-how zunutze. Bewaffnet mit mehr Wissen neigen immer mehr Kunden dazu, Beratungsdienste spezifisch zu buchen, und verlassen sich weniger auf Anbieter von Gesamtlösungen. Durch die Demokratisierung des Wissens und den besseren Daten-Zugang verlieren traditionelle Beratungsfirmen teilweise an Wertschöpfung und Differenzierung.

Der neue Beratertyp kann sowohl strategisch, analytisch als auch kreativ denken, und er kann digitale Werkzeuge bedienen, die es ihm erlauben, kundenspezifische, komplexe und branchenübergreifende Lösungen zu entwickeln und diese schnell einzusetzen. Der neue Berater wird zunehmend zum Geschäftsmodell-Transformator und Technologieexperten. Entscheidend ist dabei seine Vernetzung und Arbeit in einem Ökosystem. Nur so kann er Brücken zwischen verschiedenen Branchen, Industrien und Bereichen schlagen.

## **Marcel Nickler CMC**

Partner und Präsident des Verwaltungsrats, BearingPoint

**Anzahl und Veränderung Unternehmensberater (m/w) Schweiz**

Die Schweiz beschäftigt total 5'760 Unternehmensberater (m/w) im Bereich der «klassischen» Managementberatung, rund 11% mehr als im Vorjahr (2015: 5'190). Der Frauenanteil nimmt, wenn auch nur langsam, weiter zu und beträgt rund 22% (2015: 21%). Es gilt die Regel: Je grösser die Beratungsfirma, desto höher ist der Frauenanteil. Bei den «Big 20» sind es rund 24%. Einzelne mittlere und kleine Beratungsfirmen verzeichnen einen überdurchschnittlichen Frauenanteil von über 30%.

Zu den Unternehmensberatern hinzu kamen im Jahr 2016 noch rund 640 Vollzeitstellen im Bereich «Back office»/«Staff» (2015: 630). Der Supportbereich ist damit nur marginal gewachsen, sein Anteil nimmt relativ zur Zahl der Unternehmensberater deutlich ab. Insgesamt hat die Beratungsbranche 2016 rund 580 neue Stellen geschaffen.

Die ASCO vertritt rund 59% aller Unternehmensberater in der Schweiz, was im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hoch ist. 2002 waren beispielsweise erst 38% der Unternehmensberater im Verband organisiert.

**Neueinstellung von Beratern (inkl. Hochschulabsolventen) und Schaffung neuer Stellen 2017**

Vor allem bei den grossen Unternehmensberatungsfirmen herrscht eine rege Rekrutierungstätigkeit – einerseits um Abgänge zu ersetzen, andererseits um neu geschaffene Stellen zu besetzen. Die Beratungsunternehmen planen Jahr 2017 die Neueinstellung von rund 1'260 Beratern (Vollzeitäquivalent; 2016: 1'240), davon 592 Hochschulabsolventen (2016: 515). Die Nachfrage nach Hochschulabsolventen ist damit deutlich gestiegen, sie machen mit 47% fast die Hälfte aller Neueinstellungen aus (2016: 42%). Sie werden mehrheitlich von den grössten Beratungsfirmen angestellt.

**Branchenaufteilung (in %, gerundet)**

	2002	2012	2015	2016	Trend 2017*	2015-2016
Versorgungsbetriebe (Energy / Utilities)	4	5	3	4		+
Chemie	10	5	4	3		--
Pharma [ab 2009 nicht mehr mit Chemie zusammen]		11	14	15	+	+
Maschinen- / Anlage- / Fahrzeugbau etc. (Manufacturing)	16	12	15	15		
Konsumgüter-Herstellung	8	7	8	9	+	
Detailhandel / Grosshandel (Wholesale & Retail)	5	5	3	4		+
Transport/Infrastruktur/Logistik (Transportation)	3	5	3	2		--
Telecommunication / IT	7	5	2	2	+	
Medien und Unterhaltung (Media/Publish./Entertainm.)	3	2	1	1		
Banking (+ banknahe Financial Services)	17	18	23	24	-	+
Versicherungen (Insurance)	11	12	13	11		-
Gesundheitswesen (Healthcare)	4	3	3	2		--
Öffentlicher Bereich (Public Sector); National/Regional	9	7	5	4		-
Non Profit Organisationen (NPO) [ab 2009]		1	1	1		
Übriges **	3	2	2	3		+
	(100)	(100)	(100)	(100)		

\* Auswertung der Trendaussagen / Prognose der Interviewpartner, Asco-Markstudie 2016

\*\*«Übriges» (2002 nicht vergleichbar) besteht 2012, 2015 und 2016 u.a. aus «Professional Services für Unternehmen» (Wirtschaftsprüfung, Anwälte, Beratung, Engineering)

Über die ganze Branche betrachtet, werden nach wie vor relativ viele Personen mit Beratungserfahrung rekrutiert (26% bis 3 Jahre Beratungserfahrung und 23% mit über 3 Jahren Beratungserfahrung). Die restlichen 4% betreffen Personen ohne Beratungserfahrung, aber mit grosser Berufserfahrung (z. B. mit spezifischem Branchenwissen).

Mit den rund 1'260 Neueinstellungen (Vollzeitäquivalent) werden gemäss Planung 2017 rund 560 neue UB-Stellen (2016: 580) geschaffen und besetzt. Die übrigen sind Ersatz für Abgänge.

**Mangel an Talenten**

Eine wichtige Frage an die CEOs der 40 grössten Beratungshäuser: «Konnten die geplanten Neueinstellungen im Jahr 2015 realisiert werden?» Die Antwort: 23x Ja, 17x Nein (2015: 21/19).

Die Rekrutierung wird oft als sehr anstrengend und zeitaufwendig beschrieben. Dennoch war über die Hälfte der 40 grössten UB-Firmen erfolgreich und konnte die geplanten Neueinstellungen 2016 vollständig realisieren. Die bekannten globalen Strategieberatungsfirmen konnten ihren Bedarf decken, drei der «Big Four» (Wirtschaftsprüfung) hingegen nicht. Es scheint generell so, dass sich die Hochschulabsolventen vermehrt auch für kleinere Unternehmensberatungsfirmen interessieren (Stichwort «Work Life Balance»).

Die meistgenannten Gründe für die schwierige Rekrutierung waren: «Grosser Wettbewerb um Talente»; «Das spezifische Anforderungsprofil wurde nicht erfüllt (mehrheitlich bezüglich «Digitalisierungs-Know-how» und «Transformations-Erfahrung»)»; «Wechselbereitschaft war gering».

# «ROADMAP FOR GOING DIGITAL» – DIGITALEN WANDEL VORANTREIBEN UND STEUERN



Unterdessen hat sich die Erkenntnis bei Unternehmenslenkern breit verankert, dass die Digitalisierung jedes Unternehmen in vielfältiger Weise positiv wie auch negativ betreffen kann.

Man findet heute in fast allen Unternehmen in verschiedensten Bereichen angestossene Projekte, die letztlich auf die Entwicklung von «Smart Products», «Smart Services», «Smart Factories» oder auch «Smart Business Models» abzielen. Sie sind oft stark funktionsbereichs- und technologiegetrieben. Dies ist zunächst nicht zu bemängeln. Hingegen vermisst man häufig entsprechende wirtschaftlich tragfähige Use-Cases sowie einen gesamtunternehmerischen respektive strategischen Überblick, was mit der Digitalisierung mit welchen Prioritäten im Gesamten erreicht werden soll. Es fehlt die «Roadmap for Going Digital».

## Kernfragen

Gerade weil die Unternehmen in der Regel ein fast individuelles Chancen-Risiko-Profil im digitalen Wandel aufweisen, ist es wichtig, hierzu top-down eine gemeinsame Vorstellung zu entwickeln. Die Fragestellungen in der Unternehmensleitung sind dabei traditioneller Natur:

- In welcher Weise kann uns digitaler Wandel in der Generierung von Kundennutzen, Umsatz und Marge unterstützen?
- In welcher Weise können wir unsere Wertschöpfungskette end-to-end effektiver und effizienter gestalten?
- Inwieweit sind wir vom digitalen Wandel in z.B. disruptiver Art bedroht?
- Welche Technologien sind für das Unternehmen relevant?
- Welche Initiativen, mit welchen zu erreichenden Zielen und Nutzen lassen sich aus den Fragestellungen ableiten?
- Wie sind diese zu priorisieren und umzusetzen?

## Schrittweise zur digitalen Roadmap

Die Verantwortlichen können im Findungsprozess durch schrittweises Vorgehen und den Einsatz zweckmässiger Methoden unterstützt werden. So empfiehlt es sich, zunächst die obigen Fragestellungen an einem sauber definierten Geschäftsmodell, z.B. mit Canvas-Ansatz, an Product-Life-Cycles von Schlüsselprodukten oder auch den Customer Journeys systematisch zu spiegeln. Interne und externe Experten und Führungskräfte entwickeln daraus kreative Ideen und Optionen für den wirkungsvollen Einsatz digitaler Instrumente und Prozesse. Diese können im Anschluss in einem weiteren Schritt qualitativ und kommerziell beschrieben, bewertet und in priorisierte, umsetzbare Initiativen und ein Massnahmenprogramm formuliert werden. Die digitale Roadmap wird so in einem dritten Schritt kreiert und kann im Anschluss systematisch umgesetzt werden.

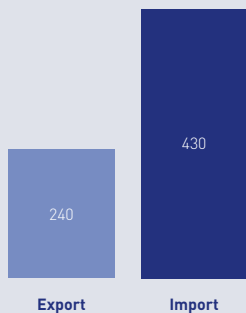
## Externes Know-how

Die klassische Unternehmensberatung kann den Prozess zur Erarbeitung der Digital Roadmap mit ihren Kernkompetenzen wirkungsvoll unterstützen. In besonderem Masse sind ja analytische und kreative Stärke, Fach-, Methoden- sowie Branchen- und Sozialkompetenz gefordert, um die Roadmap zu erarbeiten. In Verbindung mit Erfahrung und Realitätssinn ist ein effektives Change-Management für den Umsetzungserfolg ausschlaggebend. Auch hier kann wertvolle Unterstützung durch Berater erfolgen. Diese sind im Gegenzug gefordert, ihre digitalen Kompetenzen aufzubauen und stetig weiter zu entwickeln.

## Thomas Bertschinger CMC

Geschäftsleiter, Partner,  
Helbling Business Advisors AG

### Unternehmensberater-Import/-Export in 2016 in der Schweiz<sup>1</sup> (in CHF Mio.)



<sup>1</sup> Geschätzte Zahlen, die im Gesamt-Honorarvolumen enthalten sind  
Quelle: Association of Management Consultants Switzerland

#### Export / Import 2016

Export: ca. CHF 240 Mio. oder ca. 12,5% des Marktvolumens (2015: CHF 300 Mio. /ca. 17%)  
– EU ca. 80% (2015: 75%)  
– Nicht-EU ca. 20% (2015: 25%)  
Import: ca. CHF 430 Mio. oder ca. 22% des Marktvolumens (2015: CHF 500 Mio./ ca. 28%)

Sowohl der Export- als auch der Importanteil sind in der Beratung zurückgegangen. Der Export / Import-Saldo ist weiterhin negativ, d.h., es findet insgesamt mehr Unternehmensberater-Import als Unternehmensberater-Export statt. Eine grobe Schätzung ergibt für 2016 einen Saldo von knapp 10% des Marktvolumens. Einen Importüberschuss weisen viele grosse, insbesondere die international und global präsenten Beratungsfirmen auf, die ausserhalb der Schweiz Niederlassungen haben. Der Import wird in jüngster Zeit von den Behörden stark gesteuert und erschwert.

#### Umsatz pro Unternehmensberater (m/w)

Der durchschnittliche jährliche Umsatz pro Unternehmensberater ist 2016 gegenüber 2015 nur leicht, d.h. um 1,8% gesunken (2015: –6%). Die Streuung des Umsatzes pro Berater Firma sehr gross; unter den 40 grössten ist der höchste Wert über 3 Mal höher als der tiefste Wert. Die typischen Strategieberatungsfirmen haben die höchsten Werte, die typischen «Systemintegratoren» (inkl. «Big Four») hingegen haben im Durchschnitt die tieferen Werte

#### Honoraransätze

Die realisierten Honoraransätze (Tages- und Stundenansätze) sind im Durchschnitt gegenüber 2015 gleich geblieben. Der durchschnittliche Tagessatz beträgt bei den 40 grössten Beratungsfirmen 2016 CHF 2'500.– (2015 = 2'500.–; 2012 = 2'600.–), allerdings mit sehr grosser situations- und mandatsbezogener Variabilität. Die tiefsten Ansätze gingen im Durchschnitt rund 10% herunter, die höchsten Ansätze hingegen durchschnittlich 5–10% herauf. Die offerierten Tagesansätze weisen gegenüber 2015 unverändert eine grosse Bandbreite auf (sie entsprechen mehrheitlich den Honorierungsempfehlungen der ASCO).

Eine Erfolgskomponente bei der Mandatshonorierung ist in der klassischen Unternehmensberatung in der Schweiz nach wie vor selten anzutreffen. Nach einer kontinuierlichen Steigerung von 2009 (3%) bis 2015 (10%) war der Anteil 2016 mit 7% des Marktvolumens wieder rückläufig. Viele Beratungsfirmen bieten ihren Klienten diese Möglichkeit. Bei Auftragserteilung wird meistens eine Honorierung auf Zeitbasis mit Kostendach oder eine Pauschalhonorierung nach Projektphasen bevorzugt.

#### Image

Das Image der Branche in der Öffentlichkeit hält sich gemäss den CEO-Einschätzungen stabil auf einem relativ zufriedenstellenden Niveau. Ausgedrückt mit der Schweizer Schulnotenskala wird das Image in der Öffentlichkeit von den Interviewpartnern relativ einheitlich und im Durchschnitt mit der Note 4,81 bewertet, also mit weiterhin leicht steigender Tendenz (2015: 4,75; 2012: 4,7; 2006: 4,3 und im sehr speziellen «Startjahr» der ASCO-Marktstudie 2002: 3,3). Bei den Klienten ist das Image in der Regel deutlich höher (>5).

Ein interessantes Detail bei den 40 grössten Beratungsfirmen in diesem Jahr: Je grösser die Firma, desto besser ist die CEO-Einschätzung im Durchschnitt ausgefallen. 2015 war das Ergebnis sehr heterogen.



# WAR ZONE X.0 – TALENTE GEFORDERT



Der von Steve Hankin\* 1997 ins Leben gerufene Begriff «War for Talents» geht in eine weitere Runde. Wenn noch vor fünf Jahren alle von der «selbstbewussten Absolventengeneration» und davon sprachen, dass keine geeigneten Mitarbeitenden mehr zu finden wären, weil die hochqualifizierten Absolventen überall unterkommen, so bläst nun ein anderer Wind in die Gesichter der Unternehmensberater und deren Personalverantwortlichen.

Wie die letzten Zahlen bei Accenture zeigen, ergeben sich aus allen Bewerbungen im Consulting höchstens 5% Anstellungen. Natürlich sind die Bewerber immer noch top ausgebildet und hochmotiviert. Trotzdem ist die Ausbildung nicht immer «up-to-date» in Bezug auf die Erfordernisse der Wirtschaft. Gemeint ist strategischer Weitblick mit neuer Technologie. Man spricht von Industrie X.0 und Artificial Intelligence (AI), also von der Weiterentwicklung des für die Volkswirtschaft enorm wichtigen industriellen Sektors in Smart-Ma-

nufacturing, Products mit embedded Software, von Plattformmodellen, Datenanalysen und einem veränderten Mensch-Maschine-Interface. Experten sehen eine Verzögerung von 5 bis 10 Jahren an den Universitäten und Hochschulen, was zur Folge hat, dass diese der sich immer schneller entwickelnden Wirtschaft oft einen Schritt hinterherhinken und nicht immer die hochqualitativen Absolventen hervorbringen, die es heutzutage braucht. Nun ist es einfach so, dass die klassisch ausgebildeten Experten von morgen in der Regel ohne die benötigten Skills zu Automation und AI auf den Arbeitsmarkt kommen. Dabei sehen immer mehr Unternehmensberatungen ihr Geschäft zu 50 oder mehr Prozent in der digitalen Transformation, also «into the New».

Was heisst das konkret?

Professional-Services-Firmen bieten ihren Klienten neben Beratungsdienstleistungen auch Leistungen «as a service» an. Zwar werden diese noch mehrheitlich durch Menschen erbracht, mehr und mehr aber z.B. durch Roboter automatisiert. Dies verlangt fundierte Prozess- und Technologiekenntnisse, welche die Hochschulen in der Regel in Kombination nicht bieten. Deshalb schaffen wir «on the Job»-Programme, um die Mitarbeiter fit zu machen. Accenture hat im Laufe der letzten Jahre Weiter- und Ausbildungsprogramme für seine Teams entwickelt. Wirtschaft, Politik und Unternehmen müssen enger zusammenspannen, Arbeitsgruppen schaffen und ihre eigene Zukunft sichern. Die Digitalisierung der Welt hat Fahrt aufgenommen, und die digitale Transformation der Unternehmen ist in vollem Gange. Hier liegt die Chance, die Zukunft des Wirtschaftsstandorts Schweiz mitzugestalten.

Veranstaltungen wie der Digitaltag, die Informatiktage oder auch Coding Camps schaffen Aufmerksamkeit. Sie sind ein Anfang, um dem Trend, die Talente aus dem Ausland importieren zu müssen, entgegenzuwirken und somit den Gap zwischen den klassischen Abschlüssen in den Wirtschaftswissenschaften und den Bedürfnissen des innovationsbasierten Consulting «into the New» zu schliessen.

## **Thomas D. Meyer**

Country Managing Director Accenture Switzerland  
Geographic Lead Accenture Digital Austria,  
Switzerland and Germany

\* Steve Hankin is a principal in the Carlotta, North Carolina office of McKinsey (2007; 1998 Number 3, The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.)

Die grössten Beratungsunternehmen 2016  
und ihre Schwerpunkte (Selbstangabe)

	Größenordnung	Strategieberatung (inkl. M&A-Beratung)	Organisations- und Prozessoptimierung (inkl. Einkauf, Outsourcing etc.)	Finanz-/Rechnungswesen und Controlling (inkl. Risk Management/etc.)	Marketing und Verkauf	HRM	ICT, «Digitalisierung», Technologieberatung	Weitere Schwerpunkte
A.T. Kearney	xxx	●	●		●		●	●
Accenture	xxx	●	●	●	●	●	●	●
Alix	xx	●	●	○	○		○	●
APP Unternehmensberatung	x	●	●				●	
Appway	x		●				●	
AWK Group	xx	●	●				●	
Bain & Company	xxx	●	●		●	●	●	
BaXian	x	●	●	●			●	●
BCG	xxx	●	●	●	●	●	●	●
BDO	xx	●	●	●		●	●	
BearingPoint	xxx	●	●	●			●	
BHP-Hanser und Partner	x	●	●				●	●
Boydak Strategy Consulting	x	●	○				●	
BSG Unternehmensberatung	x	●	●	●			●	●
Cappgemini Consulting	xx	●	●	●	●	●	●	
Cognizant	xx	●	●	○			●	
Deloitte Consulting	xxx	●	●	○	○	●	●	
Detecon	xx	●	●	●			●	●
Erni Consulting	x	●	●				●	
Ernst & Young	xxx	●	●	●	●	●	●	
Helbling Business Advisors	xx	●	●		○		●	●
Horvath & Partner	xx	●	●	●	○	○	○	
hpo	x	●	●	●			●	●
IBM Global Business Services	xxx	●	●	●	●	●	●	
Implement Consulting Group	x	●	●	○	●	○	○	
Infosys	xxx	○	●	●	●	○	●	
Input Consulting	x	●	●		●			●
KPMG Advisory	xxx	●	●	●			●	
McKinsey & Company	xxx	●	●	●	●	●	●	
Novo Business Consultants	xx		●	●		●	●	
Oliver Wyman	xxx	●	●	●	●		●	
PricewaterhouseCoopers	xxx	●	●	○	○	○	●	●
Q-Perior	xx	●	●	●	●		●	●
Roland Berger Strategy Consultants	xx	●	●	○			○	
SAP Business Consulting	x	●	●	●	●	●	●	●
Seestatt Experts	x	●	●	●	●	●	●	●
Simon-Kucher & Partner	xx	●			●		○	
Skyadvisory	x	●			●			
Staufen.Inova	x	●	●	●	●		●	●
Swisscom Consulting Services	x		●				●	
Synpulse	xxx	○	●		●		●	
ZEB	xx	●	●	●	●		●	●

- Schwerpunkt
- weiteres Angebot
- xxx UB-Umsatz > 32 Mio. CHF
- xx UB-Umsatz = 12–32 Mio. CHF
- x UB-Umsatz ~ ca. 5–12 Mio. CHF

# MEHR FRAUEN IN DIE UNTERNEHMENSBERATUNG



Unternehmensberatung attraktiver für Frauen zu gestalten, heisst, sie auch zu einem besseren Arbeitgeber für Männer zu machen.

Die diesjährige ASCO-Studie zeigt auf, dass die Schweizer Unternehmensberater lediglich 22% Frauen beschäftigen. Diese Zahl liegt weit unter den 37%, von denen der Schillingreport 2017 über die bedeutendsten Schweizer Unternehmen, die schliesslich unsere Klientel bilden, berichtet. Er liegt aber auch weit unter den berühmten 30%, die gemeinhin als gläserne Decke bezeichnet werden. Die Schweizer Unternehmensberater müssen sich daher zu Recht die Frage stellen, wie sie ihr Geschäftsmodell attraktiver für Frauen gestalten können.

Deloitte beschäftigt in der Unternehmensberatung über alle Hierarchiestufen hinweg 28% Frauen, in den oberen Führungsebenen 20%, Tendenz steigend. Auch wir setzen verstärkt auf Massnahmen, unsere Mitarbeiterinnen langfristig zu halten und unseren Frauenanteil zu erhöhen. Diese Massnahmen wirken sich nicht nur positiv auf die Anzahl der Frauen in der Unternehmensberatung aus, sondern Deloitte wird dadurch auch zu einem besseren, nämlich agileren,

inklusiveren und innovativeren Arbeitgeber für alle Mitarbeitenden.

Unsere Erfahrung zeigt, dass an verschiedenen Ebenen angesetzt werden muss:

- Aufbau einer inklusiven und agilen Unternehmenskultur
- Schaffung von Transparenz und Verantwortlichkeit der Führung
- Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen

Bei Deloitte setzen wir dies unter anderem durch folgende Massnahmen und Aktivitäten um:

- Integration in Führungsprinzipien und Talentstrategie, spezifische Trainings zu Inclusive Leadership, unbewusste Vorurteile, Gender Intelligence, Einbau dieser Elemente in existierende Führungs- und Recruitertrainings
- Umfangreiche Analyse der Rekrutierungs- und Talentprozesse hinsichtlich Risiken für unbewusste Vorurteile sowie deren Eliminierung
- Umfangreiches Angebot für agiles und flexibles Arbeiten entsprechend individueller Bedürfnisse
- Gezielte Rekrutierungsmassnahmen für Frauen
- In der Branche einmaliges Unterstützungsprogramm für arbeitende Eltern sowie grosszügige Regelungen zu Mutter- und Vaterschaftskarenz und Teilzeitarbeit
- Formulierung klarer Ziele und Kennzahlen, eingebaut in die Leistungsbeurteilung der Führung
- Spezifische holistische Programme für weibliche Mitarbeitende auf verschiedenen Stufen

Wir sind davon überzeugt, dass diverse Teams zu innovativeren, agileren und finanziell erfolgreicherer Unternehmen führen. Eine Ausgeglichenheit der Geschlechter in der Belegschaft und Führung leistet dazu einen wesentlichen Beitrag.

## **Dr. Christina Landgraf**

Head of Respect & Inclusion  
Deloitte Schweiz

**Folgende Beratungsfirmen und Einzelpersonen  
haben die Aussagekraft dieser Studie durch  
ihren Input verstärkt:**

Accenture ag  
ah impuls  
Aldebaran Consulting & Advisory SA  
AplusAG.CH SA  
APP Unternehmensberatung AG  
Appway Consulting  
BearingPoint  
b-impact AG  
Boydak  
cctm Holding AG  
CS CorpSana AG  
Detecon Schweiz AG  
DEVAS Consulting SA  
DMC Consulting AG  
Dr. Acél & Partner AG  
Dr. Claus Wagner AG  
Dr. Heinrich Moser Consulting HMC  
EntwicklungsART GmbH  
ERNI  
Fersch-Management-Consulting  
Haas ProjektConsulting  
h-consulting ag  
IMPLEMENT AG  
Implement Consulting Group  
Input Consulting AG  
KRM Management Consulting Sagl  
Küng Strategy Consulting  
MTS Solutions AG  
new perspectives coaching sàrl  
oprandi & partner  
Pfyffer Schmid Organisationsentwicklung GmbH  
Project Competence AG  
Quantis Information Management AG  
Schüepp-Consulting  
Seestatt Consulting & Interim Management AG  
Simon-Kucher & Partners  
SPIELBAR Hasler & Herzberg  
suxeo gmbh, medical device consultant.  
UNITY Schweiz AG  
unter dem strich AG - Betriebswirtschaftliche Beratung  
XNC Xoperteam Management Consultants  
Stefan Dähler  
Hans Riesenmann

# MÄNNERDOMÄNE UNTERNEHMENSBERATUNG



Noch immer sind Frauen in der Unternehmensberatung stark unterrepräsentiert. Drei Studentinnen haben sich daher mit den herrschenden Arbeitsbedingungen auseinandergesetzt und Vorschläge zur Verbesserung der Lage erarbeitet.

Laut der neuesten ASCO-Marktstudie beträgt der Frauenanteil in Unternehmensberatungen 22 %, was unter dem durchschnittlichen schweizweiten Frauenanteil der Arbeitnehmenden liegt. Im Rahmen eines Seminars an der Universität Zürich haben sich die Autorinnen mit der Unterrepräsentation von Frauen in der Beratung befasst und sind der Frage nachgegangen, weshalb es dazu kommt und wie man dieser entgegenwirken könnte.

## Starre Arbeitsbedingungen

Die Untersuchung hat ergeben, dass Frauen in der Unternehmensberatung mit unterschiedlichen Problemen konfrontiert werden. Betrachtet man das Berufsbild der Unternehmensberatung, so wird schnell ersichtlich, dass dieses eher männlich geprägt ist. Neben der teilweise immer noch fehlenden Akzeptanz von Frauen in der Unternehmensberatung sind vor allem die starren Arbeitsbedingungen das grösste

Hindernis. Am stärksten davon betroffen sind vor allem Frauen mit Kindern. Durchschnittlich entscheiden sich Beraterinnen zwischen 30 und 37 Jahren, also meistens auf Stufe Senior Manager, für oder gegen eine Karriere in der Unternehmensberatung. Dies entspricht dem Alter, in dem die Familienplanung beginnt. In der Schweiz ist vorwiegend noch immer die Frau für den Haushalt und die Erziehung der Kinder verantwortlich und bleibt daher in der Regel zu Hause oder arbeitet Teilzeit. Die der Rolle als teilzeitarbeitende Mutter ist mit den starren Arbeitsbedingungen in der Unternehmensberatung jedoch nur sehr schwer vereinbar.

## Flexible Arbeitsformen

Das grösste Potenzial für Verbesserungen sehen die drei Studentinnen im Ausbau der flexiblen Arbeitsformen, wie zum Beispiel durch Gleitarbeitszeit, Jobsharing, Teilzeitarbeit oder Homeoffice. Hier ist vor allem das Thema Digitalisierung ein wichtiges Stichwort, denn durch die Nutzung von Videos oder Skype entfällt die ständige Anwesenheitspflicht im Büro und der Zeitaufwand für das Reisen wird reduziert. Diese Möglichkeit alleine würde Mütter stark entlasten und zusätzlich den Anreiz bieten, besonders effizient in der ihnen zur Verfügung stehenden Zeit zu arbeiten.

## Attraktivität für junge Berufseinsteiger

Aus der Sicht von Studierenden ist der Ausbau der flexiblen Arbeitsbedingungen daher ein wichtiger Faktor, um sich für die Karriere als Unternehmensberaterin zu entscheiden. Es ist wichtig zu spüren, dass das Unternehmen die Zukunftsorgen ernst nimmt und sich ehrlich für die Bedürfnisse der Frauen einsetzt. Dazu gehören zum Beispiel ein angepasster Einstellungsprozess, der die Andersheit von Frauen reflektiert und akzeptiert, und ausgebaute Kinder-Betreuungsmöglichkeiten vor Ort. Durch diese Verbesserungen würde der Beruf des Unternehmensberaters nicht nur für Frauen deutlich attraktiver werden, sondern auch den Bedürfnissen und Wünschen von jungen Berufseinsteigern generell entgegenkommen.

**Ajshe Leonora Zuberi** (o.L.)

Major: Betriebswirtschaftslehre

**Flaka Rexha** (o.r.)

Major: Betriebswirtschaftslehre

**Lilia Ostertag** (u.L.)

Major: Betriebswirtschaftslehre

**Der Unternehmensberater kann mit dem richtigen Know-how und der adäquaten Vorgehensweise einen erheblichen Mehrwert bezüglich Zeit und Qualität einbringen.**

CEO eines Auftraggebers

# WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN – UND WAS DANN?



Schon vor und während des Studiums müssen sich Studierende mit ihrer beruflichen Zukunft auseinandersetzen. Wer das Studium erfolgreich absolviert, hat gute Berufsaussichten. Aber wie setzt man sich von der Masse der Mitbewerber ab? Sinnvoll ist es, sich zu spezialisieren – auf eine bestimmte Branche oder Tätigkeit. Mit meinem Wirtschaftstudium und etwas Arbeitserfahrung in der Tasche entschied ich mich bewusst für den Einstieg als Berater, einer Profession, die ständig vielfältige und neue Herausforderungen bietet.

Was im Volksmund einfach unter Beratung zusammengefasst wird, ist in Wirklichkeit eine sehr vielfältige Branche, die ein grosses Leistungsspektrum umfasst. Dabei wird dem Consultant oft ein gewisses Image zugeschrieben, das von einem Spannungsfeld verschiedener Meinungen geprägt ist. Bewunderung wegen der vielfältigen, anspruchsvollen Aufgaben für

interessante Firmen stehen Aussagen wie: «Du bist ja nur am Arbeiten» oder «Du bist also der, der Leute wegrationalisiert» aus dem Familien- und Bekanntenkreis gegenüber.

Tatsächlich ist es so, dass der Beraterjob viel Engagement verlangt. Doch Consulting ist nicht nur eine abwechslungsreiche und anspruchsvolle, sondern auch eine erfolgsversprechende Branche für die eigene berufliche Karriere. Die Lernkurve geht steil nach oben, bedingt aber, dass sich der Berater proaktiv für Schulungen und Weiterbildungen einsetzt. Das tägliche Geschäft zeichnet sich durch kunden- und projekt-spezifische Aufgaben aus, denn letzten Endes gilt es, den Kunden zufriedenzustellen.

Zudem besteht nicht nur die Möglichkeit, die eigenen Interessen zu vertiefen, sondern auch neue Gebiete zu erkunden. Das breit gefächerte Einsatzgebiet und das stetige Hineindenken in neue Problemstellungen ermöglicht jungen Beratern den Einblick in viele Unternehmen, Geschäftsfelder sowie Projekte und erlaubt gerade deswegen das Sammeln von vielfältigen Berufserfahrungen binnen kürzester Zeit wie in kaum einem anderen Metier. Spannende Kunden und Teamkollegen mit tiefem Expertenwissen, die einen unterschiedlichen kulturellen Hintergrund mitbringen, beflügeln die eigene Entwicklung zusätzlich. Der Entrepreneurial Spirit ist zudem ein Muss!

Innovationsthemen wie Digitalisierung, Automatisierung, Robotics oder Blockchain spielen eine grosse Rolle, weil man als Berater dem Kunden mindestens eine Nasenlänge voraus sein sollte. Der Beraterjob wird somit zu einem fortwährenden Lern- und Weiterentwicklungsprozess, um auf die Herausforderungen der Digitalisierung und Globalisierung schnell und sicher reagieren zu können.

Fazit: Wer sich in dieser Branche bewährt, dem stehen alle Türen zu spannenden Themengebieten offen. Der Berater von morgen muss über ein vielfältiges Expertenwissen verfügen, das den (digitalen) Ansprüchen der Kunden gerecht wird. Wichtig ist und bleibt dabei, dass man stets über den «Tellerrand» hinausschaut.

## **Tobias Brunner**

Consultant in Strategy & Operations  
Deloitte in der Schweiz

**Der Vorteil von Unternehmensberatern liegt darin, dass sie eine hohe Prozess-Maturität im Change-the-Business bringen. Damit wird Change sicherer und berechenbarer.**

Thomas A. Gutzwiller,  
VRP St. Galler Kantonalbank AG



# UNTERNEHMENSBERATUNGSBRANCHE – FRÜHINDIKATOR FÜR DIE WIRTSCHAFT?



Ist die Unternehmensberatungsbranche ein guter Frühindikator für die wirtschaftliche Entwicklung der Schweiz? Oder ist die Entwicklung der Branche gar geeignet, unangenehme Entwicklungen vorzusehen? Dies scheint mir eine sehr gewagte These, der ich hier eine Antithese gegenüberstelle: Die Entwicklung der Unternehmensberatungsbranche ist ein Indikator für den Veränderungsdruck, der auf der Wirtschaft lastet!

Wie die Leser der ASCO-Studie 2017 entnehmen können, ist das Marktvolumen der Unternehmensberatungsbranche im Jahr 2016 auf stolze CHF 1,94 Milliarden angewachsen und hat sich damit seit 2002 praktisch verdoppelt. Dies entspricht einem durchschnittlichen jährlichen Wachstum (CAGR) von 4,8%. Seit 2010 ist die Branche sogar mit einem CAGR von 6,6% gewachsen.

Das Schweizer Bruttoinlandprodukt (BIP) ist seit 2002 hingegen nur um durchschnittlich 2,4% pro Jahr

gewachsen – seit 2010 sogar durchschnittlich weniger als 2%. Gleichzeitig ist die stark exportorientierte Schweizer Wirtschaft mit einer enormen Wechselkursveränderung gegenüber dem US-Dollar konfrontiert: Von knapp CHF 1.70 im Jahr 2002 sank er auf ein Rekordtief von CHF 0.72 im Jahr 2011 und notiert heute leicht über einem Franken. Ähnliches gilt für den Euro und das britische Pfund.

Diesen groben Fakten entnehme ich ein überdurchschnittliches Wachstum der Beratungsbranche seit der Finanzkrise (2008–2010) bei einer gleichzeitig unterdurchschnittlichen Entwicklung der Schweizer Wirtschaft in der Gesamtperiode 2002–2016.

Die Wachstumstreiber des Unternehmensberatungsgeschäfts in den letzten Jahren waren starke Veränderungen der Regulierung vor allem im Banken- und Versicherungsgeschäft, sowie eine massiv gesteigerte Wettbewerbsintensität in allen Branchen mit den Themen Kostenreduktion und Effizienzsteigerung. Durch die Digitalisierung ist zudem in praktisch allen Branchen ein Druck zur Transformation der Geschäftsmodelle entstanden, der wiederum einen grossen Bedarf an Beratung nach sich zog.

Insgesamt war die Schweizer Wirtschaft in den letzten 7 Jahren ein guter Nährboden für die Unternehmensberater. Die Kombination von Veränderungsdruck und Veränderungswille wird auch in Zukunft entscheidend sein für die weitere Entwicklung des Beratungsgeschäfts in der Schweiz!

## **Peter Dauwalder**

Partner, Head of Markets  
KPMG AG

# DIE ASCO DANKT ALLEN SPONSOREN UND PARTNERN FÜR IHRE UNTERSTÜTZUNG

## Studienleitung, Redaktions- und Produktionsteam

ARCOM Unternehmensberatung  
Universität Zürich  
DEVAS Consulting AG



## Hauptsponsor

Emil Frey AG



Ihr Fachmann  
seit 1924.

## Kooperationspartner

BFS Bundesamt für Statistik  
economiesuisse



economiesuisse

## Sponsoren Marktstudie

Accenture AG  
BearingPoint  
Deloitte Consulting AG  
Infosys Consulting  
Helbling Unternehmensgruppe  
KPMG AG  
Küng Strategy Consulting



### **Kontakt**

ASCO  
Association of Management Consultants Switzerland  
Stockerstrasse 44  
8002 Zürich  
Telefon: +41 43 343 94 80  
Telefax: +41 43 343 94 81  
office@asco.ch  
www.asco.ch

### **Impressum**

#### **Herausgeber**

Association of Management Consultants Switzerland, ASCO

#### **Co-Projektleiter der Studie**

Dr. André C. Wohlgemuth CMC,  
Titularprofessor der Wirtschaftswissenschaftlichen  
Fakultät, Universität Zürich, Autor der Studie

Romano Schalekamp CMC, DEVAS Consulting AG

#### **Redaktion**

Peter Gysel, Peter Gysel Consulting GmbH

#### **Gestaltung und Realisierung**

TGG Hafen Senn Stieger

The logo for ASCO, featuring the letters 'ASCO' in a bold, white, serif font, followed by a registered trademark symbol (®).

**ASCO®**

**Association of Management Consultants Switzerland  
Berufsverband Schweizer Unternehmensberater  
Association professionnelle des conseillers d'entreprise  
Associazione professionale dei consulenti aziendali**