

ZWEI BERATUNGSEXPERTEN ÜBER AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN IN DER BRANCHE

Herausforderungen und Chancen im Berufsstand



Jürg Hodel
Co-Vorstandsvorsitzender Asco,
Co-Geschäftsführer
der Staufen Inova AG



Daniela Zimmermann
Co-Vorstandsvorsitzende Asco,
Inhaberin und Geschäftsführerin
der Concreda AG

Die Schweizer Wirtschaft ist gut beraten. Doch was steckt genau hinter der Beratungsfunktion und der Beratungsbranche insgesamt und was sind die aktuellen Trends? Expertsuisse-Direktor Marius Klauser sprach mit den zwei Beratungsexperten Jürg Hodel und Daniela Zimmermann, Co-Vorstandsvorsitzende von Asco, der Vereinigung der Managementberater in der Schweiz.

Wie würden Sie Management Consulting definieren?

Daniela Zimmermann: 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 in der heutigen Zeit besonders im Fokus.

Gibt es vertiefte Informationen zur Beratungsbranche?

Jürg Hodel: Über die neue, gemeinsam mit Expertsuisse entwickelte Marktstudie werden die unterschiedlichen Disziplinen und Ausprägungen der Beratung beleuchtet. Das klassische Advisory war traditionell auf Corporates in Industrie und Pharma-, Finanz- und Versicherungsbranche ausgerichtet. Die Strategieberatung ist/war branchenunabhängig, wohingegen Operations Consulting stärker auf produzierende Unternehmen ausgerichtet ist. In den letzten Jahren haben sich die Grenzen jedoch stark aufgeweicht.

Wenn Sie an die Entwicklung der vergangenen 10–20 Jahre denken, wie hat sich die Beraterrolle verändert?

Zimmermann: Im Vergleich zu früher sind Berater und Beraterinnen heute eher in der Rolle des Partners resp. der Partnerin der Unternehmen und deren Management. Analysen durchzuführen und dann quasi von oben herab zu dirigie-

ren, in welche Richtung es gehen soll, oder gar den Rotstift anzusetzen, ist nicht mehr zeitgemäss. Vielmehr sollen die Unternehmensleitung und weitere Schlüsselpersonen in den Prozess involviert sein und die zukünftigen Strategien, Transformationen und den weiteren Wandel mitbestimmen und somit auch mittragen.

Was waren die Auswirkungen der Covid-19-Krise auf die Beratungsbranche?

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

Wie gehen Sie und Ihre Mitarbeitenden mit Herausforderungen (wie z. B. Homeoffice, Kostendruck) und Unsicherheit um?

Zimmermann: Schon vor Corona haben wir viel Zeit bei unserer Kundschaft verbracht oder gewisse Arbeiten im Homeoffice erledigt, weshalb wir schon damals die entsprechenden technischen Hilfsmittel angewendet haben. Wir konnten uns daher relativ rasch auf die neue Situation einstellen. Glücklicherweise hatte die Krise keinen negativen Einfluss auf unsere Auftragslage, wodurch bisher auch kein Kosten-

druck entstand. Den möglichen Budgetkürzungen für externe Beratung begegnen wir mit der Zuversicht, dass wir uns bei unserer Kundschaft in den vergangenen Jahren als verlässlicher Partner positionieren konnten, der sie mit Fachkompetenz und Persönlichkeit individuell und vielseitig ergänzt. Dies durften wir während der Covid-19-Krise besonders unter Beweis stellen.

Wie konnte die Beratungsbranche den Unternehmen in der Krise helfen?

Hodel: In der ersten Phase ging es sehr oft darum, den operativen Betrieb aufrechtzuerhalten und mit der neuen Arbeitsform umgehen zu lernen. Danach ging es sehr rasch darum, den Fokus auf Chancen und Opportunitäten zu richten und sich fit für die Zukunft zu machen. Viele Unternehmen sind dadurch in eine echte Transformation gestartet.

Welche Veränderungen werden auch nach der Covid-19-Phase bleiben (wie z. B. weniger Büronutzung)?

Zimmermann: Sicherlich werden kürzere Besprechungen und Arbeitsmeetings auch in Zukunft digital abgehalten, um Reisezeiten und -kosten einzusparen. Auch die kollaborativen Tools, welche in den letzten Monaten rege genutzt und deren Vorteile aufgezeigt wurden, werden Teil des Arbeitsalltags bleiben. Ebenso, wie auch das Homeoffice Bestandteil vieler Arbeitsmodelle bleiben dürfte. Corona hat gezeigt, dass dies durchaus funktionieren kann.

Wohin wird sich die Branche bezüglich Beratungsinhalten weiterentwickeln?

Hodel: 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. Weiter steigt die Marktdynamisierung bei sinkender Prognosesicherheit. Unternehmen werden sich stärker in agile, kollaborative Strukturen und Netzwerke einbinden lassen müssen, was mit einem steigenden Transformationsbedarf einhergeht.

Wie werden neue Beratungsformate aussehen in der Zusammenarbeit von Anbietenden und Kundschaft?

Zimmermann: Beraterinnen und Berater werden in Zukunft noch stärker in die Rolle des Transformationsbegleiters resp. der Transformationsbegleiterin gehen und ganzheitliche Veränderungen in den Firmen moderieren. Dazu werden vermehrt gemischte Kompetenzteams aus unterschiedlichen Sparten kollaborativ zusammenarbeiten. Teamfähigkeit, auch virtuell, und Agilität werden wichtige Erfolgsfaktoren. Aber auch die klassische Fach- und Prozessberatung wird in Zukunft weiterbestehen.

Wie sieht das ideale Beratungsteam aus mit Blick auf Diversity-Aspekte zu Kompetenzen, Erfahrungen, Alter, und Geschlecht?

Hodel: So wenig es die ideale Fragestellung in der Beratung gibt, kann auch generell kein ideales Team definiert werden. Beratungsteams sollten jedoch heute sehr kollaborativ, interdisziplinär und zunehmend unternehmensübergreifend arbeiten. Idealerweise kann zusätzlich ein guter Mix in Bezug auf Gender und Alter abgebildet werden.

Wer genau ist Asco und wofür setzt sich Asco ein?

Zimmermann: Die Asco ist Dachmarke und Qualitätssiegel für qualitativ hochstehende Unternehmensberatung in der Schweiz. Sie vertritt die Interessen des Berufsstands 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 resp. was haben die Mitglieder davon?

Hodel: Wie schon bei Frage 2 erwähnt, verwischen sich die Grenzen zwischen Advisory und Management Consulting zunehmend. Über die gemeinsame Studie, den Award und in Zukunft auch über Practice Groups können wir gegenseitig voneinander profitieren.

Was sind die wesentlichen gemeinsamen Aktivitätsfelder der beiden Verbände?

Zimmermann: Advisory und Finanzberatung sind grundsätzlich sehr nahe bei der Unternehmensberatung – Synergien im Bereich Aus- und Weiterbildung können genutzt werden. Darüber hinaus sind mittel- und langfristige Trends in Bezug auf die wirtschaftliche und technologische Entwicklung für beide Verbände zunehmend relevant. Über den strukturierten Erfahrungsaustausch oder zukünftige Practice Groups wollen wir diese Informationen gemeinsam für unsere Mitglieder aufbereiten. Mit der gemeinsamen Marktstudie und dem Award (www.asco-award.ch) machen wir einen ersten grossen gemeinsamen Schritt!

Was haben Sie beide als Wunsch für die Beratungsbranche 2025?

Hodel: Dass sich der Trend weg von Kosten- und Effizienzprojekten hin zu ganzheitlichen Transformationen, welche sich chancenorientiert auf neue Geschäftsfelder fokussieren, fortsetzt oder sogar beschleunigt.

Zimmermann: Und dass sich die Schweizer Wirtschaft als Innovations-Hub weiter profiliert, sodass sich auch die Standortattraktivität und Wettbewerbsfähigkeit erhöht.

Vielen Dank für das Gespräch.