

DIE BESTEN SCHWEIZER BERATER 2021



ILLUSTRATIONEN: MARCO TANCREDI

Die Übersicht

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

Consulting ist noch immer begehrt

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

Wie Unternehmen kommunizieren

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

Das grosse Ranking



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

Die Liste der Besten 2021

RANKING Schweizer Berater, aber bitte global stark vernetzt.

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

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

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

Unternehmensberatung im Umbruch

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

Carla Palm

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

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

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

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

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

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

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



ANDREAS STAUBLI
«Die Kontaktlosigkeit zeigt uns Grenzen.»

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

CSR ist überall

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

Wie wird die Coronazeit die Beratung langfristig verändern?

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



MARIUS KLAUSNER
Expert Suisse



BEATRIX MORATH
AlixPartners



STEFAN PFISTER
KPMG Schweiz



ADAM STANFORD
Deloitte Schweiz

BILDER: MARKUS FORTE (1), ZVG (4)

Was langfristig bleiben wird

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

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

Beatrix Morath
Country Head Schweiz, AlixPartners



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

2 Hybride (Zusammen-)Arbeitsmodelle werden die neue Realität in der Beratung. Virtuelle Zusammenarbeit wird also an Gewicht gewinnen, aber es braucht auch Face-to-Face-Treffen und Workshops. Beziehungs- und Vertrauensaufbau sowie die Diskussion schwieriger Themen profitieren von der persönlichen Interaktion. In diesen hybriden Arbeitsmodellen sehe ich auch eine riesige Chance mit Blick auf Diversity in der Beratung. Die Branche hat zu viele Berater verloren, die bei intensiver Reisetätigkeit Familie und Karriere nicht mehr vereinen konnten.

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

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

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

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

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

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

Marius Klauser
Direktor & CEO, Expertsuisse



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

VIER FRAGEN AN VIER EXPERTEN

1 Wie hat die Coronazeit das Beratungsgeschäft verändert?

2 Welche von diesen Veränderungen werden bleiben?

3 Was sind die Besonderheiten des Schweizer Marktes?

4 Wie lauten Ihre Erwartungen für 2021?

Umfrage: Carla Palm

Adam Stanford
Partner, Leiter Consulting, Deloitte Schweiz



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

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

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

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

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

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

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

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

Stefan Pfister
CEO, Head of Advisory, KPMG Schweiz



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

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