

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

KURZFASSUNG MARKTSTUDIE MANAGEMENT CONSULTING, ADVISORY & AUDIT

ASCO®



EXPERT
SUISSE

INHALT

- 2 EDITORIAL
- 3 STUDIENRESULTATE
- 7 IMPRESSUM

EDITORIAL

Die Management-Beratungs- und Wirtschaftsprüfungsbranche ist im ganzen Gefüge der Wirtschaft und Gesellschaft eine unverzichtbare Stütze, Sparringspartner und Prüfer von wirtschaftlichen Aktivitäten. Interdisziplinäre Kenntnisse versetzen Beratungs- und Prüfungsgesellschaften in die Lage, ihre Kunden über den gesamten Unternehmenslebenszyklus und über alle Branchen und Grössen von Unternehmen, Organisationen und Behörden hinweg als Partner beispielsweise in technologischer, betriebswirtschaftlicher, steuerlicher, rechtlicher oder strategischer Hinsicht zu beraten.

Die gelebte Themenvielfalt auf Ebene der Prüfungs- und Beratungsgesellschaften findet ihre Fortsetzung auch auf Verbandsebene in der Zusammenarbeit von EXPERTsuisse und ASCO. Das Zusammenspiel zwischen Prüfung und Beratung unterliegt jedoch strikten Regelungen zwecks Vermeidung von Selbstprüfung und Interessenkonflikten. Die beiden Branchenverbände führten nun erstmals gemeinsam eine Marktstudie durch, welche die aktuellen Entwicklungen in dem heterogenen und vielfältigen Ökosystem analysiert. Unter anderem interessierte, wie die verschiedenen Anbieter die Herausforderungen der Covid-19-Krise zu meistern wussten, und was die Branche von der Zukunft erwartet. Um es vorwegzunehmen: Die Beratungs- und Prüfungsunternehmen waren für die Schweizer Wirtschaft während der Covid-19-Krise ein notwendiger und hilfreicher Rückhalt bei der Bewältigung kurzfristiger Herausforderungen und stehen nun ebenso bereit, die grossen Themen der Zukunft aktiv anzugehen. Digitalisierung, Nachhaltigkeit und die Zusammenarbeit in Netzwerken – sogenannten Ökosystemen – werden die Unternehmenslandschaft in den nächsten Jahren prägen. Die Berater und Prüfer spielen dabei eine massgebende Rolle. Zudem eröffnen die neuen Formen der Zusammenarbeit – sowohl innerhalb der Branche wie auch in der Interaktion mit den Kunden – eine neue und attraktive Ausgestaltung von Berufsbildern in der Beratung und Prüfung. Teilzeitarbeitende sowie berufstätige Mütter und Väter werden sicher profitieren.

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 beinhalteten 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.

ASCO



Claudio Stadelmann
ASCO-Vorstand

EXPERTsuisse



Dr. Marius Klausner
Direktor & VR-Delegierter



Luzia Hafen
GL-Mitglied & Studienleiterin

STUDIENRESULTATE

Die Marktstudie der Management-Beratungs- und der Wirtschaftsprüfungsbranche, vertreten durch die Branchenverbände ASCO und EXPERTsuisse, kommt zum richtigen Zeitpunkt. Während der grössten globalen Wirtschaftskrise seit 80 Jahren eine breit angelegte Umfrage zum Zustand, wirtschaftlichen Gang und den Erfolgsfaktoren für die Zukunft einer ganzen Branche durchzuführen, ist Herausforderung und Glücksfall zugleich. Der überaus grosse Rücklauf und die offenen Antworten in den vielen persönlichen Interviews und Gesprächen sind Zeichen einer lebendigen und engagierten Unternehmenskultur in den Beratungs- und Prüfungsunternehmen der Schweiz.

Folgende Erkenntnisse aus der Studie sind Zeugnis einer robusten Branche, die aber auch die Herausforderungen der Zeit erkannt hat und daran ist, sowohl Berufsbilder, Formen der Zusammenarbeit und Relevanz der Branche als Ganzes und das Wissen und Bewusstsein zu den angebotenen Dienstleistungen im Einzelnen weiterzuentwickeln und zu stärken.

Dynamische Marktentwicklung

Die Beratungs- und Prüfungsbranche wird in der Schweiz grösstenteils von den Verbänden ASCO und EXPERTsuisse vertreten. Ihre Mitglieder generieren einen jährlichen Umsatz von rund CHF 3,8 Milliarden. Der mit der Marktstudie erhobene Gesamtumsatz im Markt liegt bei CHF 5,032 Milliarden. Die indirekte Wertschöpfung dürfte im zweistelligen Milliardenbereich liegen, da die Mandate für die Wirtschaft einen mehrfachen Return im Vergleich zu den Mandatskosten generieren. Ferner scheint die Marktentwicklung wenig an Dynamik eingebüsst zu haben. Die kurzfristigen Wachstumsprognosen sind insbesondere bei den grösseren Unternehmen (grösser 50 FTE) der Branche mit rund 5,8% für das laufende Jahr 2021 sehr ansprechend. Auch langfristig sind die Wachstumserwartungen positiv.

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 Unter-

nehmen. Die grossen Unternehmen der Branche haben überproportional profitiert, ohne dass sich dafür aus der Studie eine kausale Erklärung ableiten liesse.

Heterogenes Angebot

Die Heterogenität der Branche zeigt sich traditionell auch in der Vielfältigkeit von Dienstleistungen und Tätigkeiten. Mit der Marktstudie 2021 haben wir erstmals versucht, das breite Angebotsspektrum 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.

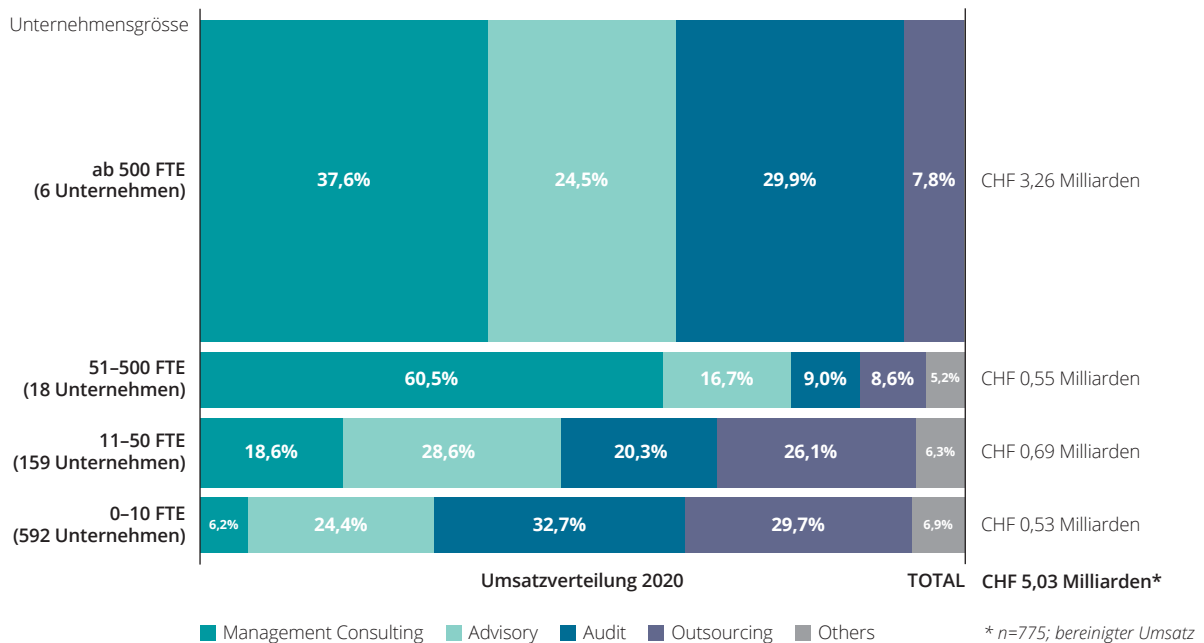
Die nachfolgende Grafik fasst die Struktur des Marktes anschaulich zusammen, wobei Umsätze aus dem Jahr 2020 von allen Unternehmen berücksichtigt wurden, welche diese nach Tätigkeitsgebieten differenziert angeben konnten.

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), gefolgt vom Advisory mit dem zweithöchsten Wert (271 TCHF).

Export und Import von Dienstleistungen

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 (über 500 Mitarbeitende) verhält sich das Verhältnis von Inland-/Export-/Import-Umsatz mit 76%, 11%, 13%

BRANCHENSTRUKTUR NACH ANBIETERGRÖSSE UND TÄTIGKEITSGEBIET



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.

Wirtschaftsförderung und Innovation

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. Das zeigen politisch-regulatorische Entwicklungen wie die Konzernverantwortungsinitiative genauso wie wettbewerbsgetriebener Entwicklungsdruck im Bereich der Datenverarbeitung und Nutzung.

Vielen Unternehmen wurde spätestens während der Pandemie bewusst, dass kein Weg an der Digitalisierung vorbeiführen wird, um im Markt kompetitiv zu bleiben. Entsprechend hat die Covid-19-Krise 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 stärkeren Zuwachs erfahren.

Verschiedene Beratungsfirmen, welche bisher nicht führend waren im Technologiebereich, wissen um ihre Schwächen und bauen ihre Kompetenzen entsprechend aus.

Hybride Formen der Zusammenarbeit mit dem Kunden

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.

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. 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

Digitalisierung ist nicht nur eine gefragte Kundendienstleistung, sondern auch eine wichtige Kom-

PERSONAL UND UMSATZ NACH TÄTIGKEITSGEBIET

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

* n=768; bereinigter Umsatz pro Tätigkeitsgebiet

petenz 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 Start-ups 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 umsetzen können.

Steigende Kundennachfrage im Bereich Nachhaltigkeit

Gemäss den Studieninterviews zeichnet sich ein starker Trend von Dienstleistungen im Nachhaltigkeitsbereich ab. Dabei gilt zwischen separaten Nachhaltigkeitsdienstleistungen, wie beispielsweise die Berechnung des CO₂-Footprints, und in anderen Dienstleistungen integrierte Nachhaltigkeitsaspekte, 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 Nachfrage 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.

Gender- & Kompetenz-Diversität

Die Innovationen in Digitalisierung und Nachhaltigkeit machen auch die Berufsbilder in Beratung und Prüfung noch attraktiver. Zudem werden hybride Arbeitsformen auch in der neuen Normalität bleiben, was die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für die Berufsangehörigen besser ermöglicht. Sowohl für Beratung als auch Prüfung ist die Technologie-Kompetenz matchentscheidend, womit die Beratungs- und Prüfungsbranche auch am hartumkämpften Personalmarkt wirksam agieren muss.

Neben der 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 unterschiedlich. 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%).

GENDER-DIVERSITY NACH FUNKTIONSTUFEN



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

AUSBLICK

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. 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 sichtbar. 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.

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. Die Dienstleistungen rund um die Themen Digitalisierung und Nachhaltigkeit werden weiterhin die grossen Wachstumstreiber bleiben.

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 beschreiben. 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, OBTA 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 Wirtschaftsprüfung, 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



