

# Update zum Stand der digitalen Transformation der Consulting- branche – Status Anfang 2022



**Forschungsbericht zur Unternehmensberatung Nr. 2022-01, Mai 2022 (1. Aufl.)**

ISSN 1862-1805

ISBN 978-3-938940-99-0

URN: urn:nbn:de:gbv:ilm1-2022200216

DOI: 10.22032/dbt.51698

**Herausgeber:**

Univ.-Prof. Dr. Volker Nissen, Anne Füßl

Technische Universität Ilmenau  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Medien  
Institut für Wirtschaftsinformatik  
Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen

Postfach 10 05 65  
D-98684 Ilmenau  
Germany

Phone: +49 (0) 3677 69-4043  
(Sek.: -4047 Frau S. Tresselt)  
[volker.nissen@tu-ilmenau.de](mailto:volker.nissen@tu-ilmenau.de)  
<http://www.tu-ilmenau.de/wid>

© 2022 FG Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen, TU Ilmenau

Dieses Material ist urheberrechtlich geschützt.

Anschrift:

Technische Universität Ilmenau, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften und Medien, Institut für Wirtschaftsinformatik, PF 100565, D-98684 Ilmenau.

<https://www.tu-ilmenau.de/universitaet/fakultaeten/fakultaet-wirtschaftswissenschaften-und-medien/profil/institute-und-fachgebiete/fachgebiet-wirtschaftsinformatik-fuer-dienstleistungen/publikationen/forschungsberichte-zur-unternehmensberatung>

Diese Datenauswertungen wurden sorgfältig nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Die Herausgeber müssen jedoch sämtliche Haftung für die Richtigkeit und Vollständigkeit der Angaben und Berechnungen sowie für Schäden und Nachteile, die Informationsgebern und -nutzern entstehen, ausschließen. Vervielfältigung, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung der Herausgeber nicht gestattet.

Die Herausgeber danken dem Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) für die gewährte Unterstützung bei der Erhebung der Daten dieser Untersuchung. Der Text stellt nicht notwendigerweise die Meinung des BDU dar.

## Inhaltsverzeichnis

1	Corona-Pandemie und digitale Transformation im Consulting .....	3
2	Verlauf und Eckdaten zur Studie.....	4
3	Status Quo Update zur Virtualisierung im Consulting .....	6
3.1	Virtualisierbarkeit der Prozessphasen in Vertrieb und Beratung.....	6
3.2	Virtualisierbarkeit und Perspektive der Klienten.....	7
3.3	Chancen und Herausforderungen der Virtualisierung von Beratertätigkeiten .....	8
3.4	Verbundenheit zum Arbeitgeber im virtuellen Umfeld.....	11
	Literaturverzeichnis .....	15

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beratungsfelder und Jahresumsatz der teilnehmenden Beratungsunternehmen (n=438)...	4
Abbildung 2: Altersklassen der Teilnehmer in Jahren (n=438).....	5
Abbildung 3: Virtualisierbarkeit nach Prozessphasen in Beratung und Vertrieb.....	6
Abbildung 4: Mittelwertvergleiche zwischen den bis 40-Jährigen und den über 60-Jährigen. ....	6
Abbildung 5: Mittelwertvergleiche zwischen kleinen und großen Unternehmen.....	7
Abbildung 6: Mittelwertvergleiche der Phase Implementierung nach Beratungsfeld. ....	7
Abbildung 7: Kompatibilität von Virtualisierbarkeit und Kundenwunsch. ....	8
Abbildung 8: Veränderungen der Kundenkommunikation bei Virtualisierung. ....	8
Abbildung 9: Herausforderungen und Chancen der Virtualisierung von Beratungsprojekten. ....	9
Abbildung 10: Mittelwertvergleiche nach Beratungsfeld.....	9
Abbildung 11: Auswirkungen der Virtualisierung auf vertragliche und administrative Aspekte. ....	10
Abbildung 12: Risiken durch den Wegfall des persönlichen Kontakts zwischen Berater und Klient. ....	10
Abbildung 13: Risiken bei Projektteams, die sich online kennengelernt haben.....	11
Abbildung 14: Unterschiede in der Einschätzung der Risiken bei Projektteams.....	11
Abbildung 15: Beantwortung der Frage, ob die individuelle Verbundenheit abgenommen hat. ....	12
Abbildung 16: Gründe sinkender Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber in der Pandemie.....	12
Abbildung 17: Gründe gesteigener Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber in der Pandemie.....	13

# 1 Corona-Pandemie und digitale Transformation im Consulting

In verschiedenen empirischen Studien haben wir in den letzten Jahren den Status quo und die Evolution der digitalen Transformation (Matt et al. 2015) in der deutschen Beratungsbranche untersucht und verfolgt (Nissen & Seifert 2016, Nissen et al. 2018, Nissen et al. 2020). Durch die Corona-Pandemie, die zeitlich später liegt und daher in keiner dieser Studien bisher berücksichtigt werden konnte, hat sich die Arbeitsweise in vielen Branchen massiv verändert. Generell wird die Pandemie branchenübergreifend als ein Treiber der Virtualisierung geschäftlicher Aktivitäten wahrgenommen. Der Übergang eines physischen Prozesses zu einem virtuellen Prozess wird als Prozessvirtualisierung bezeichnet (Overby 2008). Zentrale Virtualisierungsmechanismen sind Standardisierung, Digitalisierung und Vernetzung (Nissen 2022a/b). Regulatorische Vorgaben zu Quarantäne- und Home-Office Regelungen und die de facto Schließung ganzer Industriezweige (etwa im Tourismus) haben während der Corona-Pandemie an vielen Stellen eine tiefe Zäsur in der Art und Weise verursacht, wie (und teils auch ob) Arbeit stattfinden konnte. Diese Entwicklungen haben auch die Consultingbranche verändert.

Unternehmensberatung ist klassisches People Business, wo Mitarbeiter<sup>1</sup> die wichtigste Ressource sind. Unternehmensberatung (Consulting) wird hier verstanden als professionelle Dienstleistung, die durch fachlich dazu befähigte und von den beratenen Kunden hierarchisch unabhängige Personen zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird. Sie hat zum Ziel, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Kunden zu definieren, strukturieren und analysieren sowie Problemlösungen zu erarbeiten, auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern des Kunden zu planen und im Unternehmen zu realisieren (Nissen 2007). Die Arbeit wird zumeist interaktiv im direkten Kontakt mit den Klienten erledigt. Traditionelle Beratung skaliert schlecht, da der Mehrwert für den Kunden durch persönliche Expertise erbracht wird. Dies führt zu hohen Grenzkosten, wenn das Geschäft expandiert. In diesem Zusammenhang wirkt der intensive War-for-Talents im Recruiting als Bremse für das Unternehmenswachstum.

Im Gegensatz dazu ist das Geschäft in der digitalen Wirtschaft sehr skalierbar und schafft Werte mit Hilfe digitaler Technologien. Das gilt auch für viele der neuen Start-ups, die Beratungsleistungen technologiebasiert anbieten (Nissen 2022a/b). Inzwischen beginnen jedoch die gleichen disruptiven Kräfte, die bereits die Geschäftsmodelle anderer Branchen verändert haben, den Beratungssektor zu transformieren (Christensen et al. 2013; Parakala 2015, Nissen 2018, Werth & Greff 2018). Genau wie ihre Klienten, sieht sich die Branche somit neuen Herausforderungen und veränderten Rahmenbedingungen gegenüber. Wie wir in unseren bisherigen Studien zu diesem Thema belegen konnten, haben inzwischen viele Beratungsunternehmen erkannt, dass die Digitalisierung auch vor ihnen nicht haltmacht. Jedoch sind solche Initiativen oft noch vergleichsweise elementar und teils auch eher eine Reaktion auf die veränderten Anforderungen der Klienten als ein aktiver Versuch, wettbewerbsrelevante Fortschritte zu erzielen. In vielen Fällen fehlt eine Digitalisierungsstrategie bei den Beratungshäusern, die handlungsleitend für die einzelnen Initiativen in dieser Richtung sein könnte. Vielfach müssen auch die organisatorischen und technologischen Voraussetzungen noch aufgebaut werden. Gleichzeitig fällt die Beurteilung des eigenen Fortschritts bei den Unternehmen in unseren Umfragen tendenziell zu positiv aus, wenn man in die Details, beispielsweise bei den derzeit verwendeten digitalen Beratungstechnologien schaut.

In dieser Situation haben wir Anfang 2022 gemeinsam mit dem Bundesverband deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) den Status quo der digitalen Transformation im Consulting (punktuell) sowie Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Unternehmensberatung ermittelt. Der vorliegende Arbeitsbericht enthält und diskutiert in kurzer Form jene Daten, die im Rahmen einer regulären Online-Befragung unter den Mitgliedern des BDU zu diesem Thema miterhoben wurden. Eine ausführlichere Analyse der Daten muss späteren Veröffentlichungen vorbehalten bleiben.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir im Text ohne Beschränkung der Allgemeinheit die maskuline Form.

## 2 Verlauf und Eckdaten zur Studie

Die Daten der hier wiedergegebenen Studie des BDU e.V. mit dem FG WID der TU Ilmenau, 2022, basieren auf einer vollstrukturierten, anonymen Online-Befragung mit geschlossenen und einzelnen offenen Fragen. Studienaufbau und Fragenformulierung stützen sich im hier betrachteten Teil weitestgehend auf die Vorgaben zur erfolgreichen Fragebogenkonstruktion nach Bagozzi (1996). Zur Erstellung des Fragebogens und Durchführung der Online-Befragung wurde das webbasierte Umfrage-Tool LimeSurvey genutzt. Die quantitative Auswertung der Studienergebnisse erfolgte mit Hilfe der statistischen Software SPSS.

Zur Qualitätssicherung und Vorab-Erprobung der Online-Befragung diente ein qualitativer Pretest in zwei Etappen. Im ersten Schritt wurde der Fragebogen von Wissenschaftlern der TU Ilmenau, in einem weiteren Schritt von Experten des BDU geprüft. Nach erfolgter Optimierung des Fragenkatalogs lief die Befragung vom 12. bis 18. Januar 2022, wobei die operative Abwicklung der Befragung in den Händen des BDU lag. Insgesamt haben sich 438 Consultants an der Studie beteiligt (verwertbare Datensätze), die noch weitere Fragen zu anderen Themen (hier nicht behandelt) enthielt. Die ermittelte Stichprobe der vorliegenden Umfrage spiegelt den deutschen Beratungsmarkt angemessen wider. Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Stichprobe nach Beratungsfeld und nach Größe der Beratungsunternehmen, gemessen am Jahresumsatz.

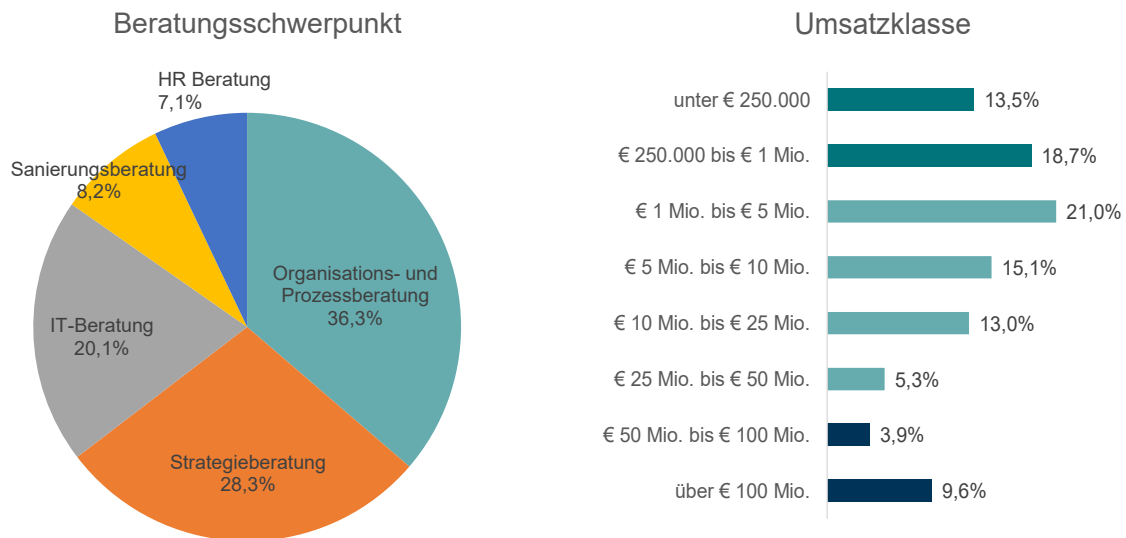


Abbildung 1: Beratungsfelder und Jahresumsatz der teilnehmenden Beratungsunternehmen (n=438).

Die Unterteilung nach Beratungsfeld stellt die vier Kernberatungsfelder sowie die Sanierungsberatung dar (Abbildung 1, links). Im Vergleich zu den bekannten Marktanteilen der Beratungsfelder (Facts & Figures, BDU 2021) sind diese in der Stichprobe ähnlich vertreten. Es nahmen 159 Vertreter der Organisations- und Prozessberatung teil, 124 Strategieberater, 88 IT-Berater, 36 Sanierungsberater und 31 Vertreter der HR-Beratung.

Die Verteilung der Stichprobe nach Jahresumsatz (Größe der Beratungsunternehmen, Abbildung 1, rechts) spiegelt ebenfalls grob die Strukturen im deutschen Beratungsmarkt wider. Zusammenfassend sind alle Beratungsfelder und Unternehmensgrößen in der Studie vertreten.

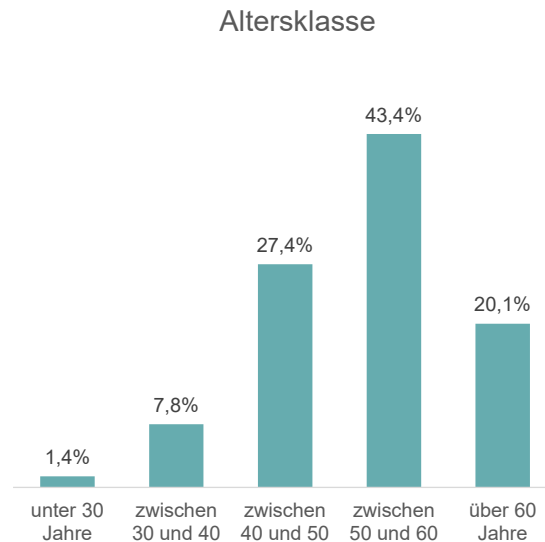


Abbildung 2: Altersklassen der Teilnehmer in Jahren (n=438).

Die soziodemographische Einteilung der Stichprobe nach Alter stellt ein grob vergleichbares Bild zu unseren vergangenen Studien dar (Nissen & Seifert 2016, Nissen et al. 2018, Nissen et al. 2020) dar. Die Altersklasse über 50 Jahre ist am stärksten vertreten. Lediglich 9,2% der Stichprobe zählen zu den unter 40-Jährigen. Im Hinblick auf die Themen Virtualisierung (Overby 2008) und digitale Transformation trifft typischerweise das obere Management die Entscheidungen während jüngere Berater/innen oft eher über das erforderliche Technologie-Knowhow verfügen und in ihrer Berufsausübung unmittelbarer von virtuellen Beratungsprozessen betroffen sind. Dennoch ist insgesamt eine breite Verteilung der verschiedenen Erfahrungsniveaus in der Stichprobe enthalten.

Damit lässt sich einerseits die Repräsentativität gegenüber den marktüblichen Verhältnissen weitgehend bestätigen (BDU 2021), und andererseits eine Vergleichbarkeit zu den Vorstudien herstellen. Nichtsdestotrotz sollten Schlussfolgerungen den vergleichsweise hohen Anteil älterer Teilnehmer unter den Befragten berücksichtigen. Wir stellen in den folgenden Kapiteln nun Kernergebnisse der Untersuchung thematisch strukturiert dar.



### 3 Status Quo Update zur Virtualisierung im Consulting

#### 3.1 Virtualisierbarkeit der Prozessphasen in Vertrieb und Beratung

In der ersten Frage stand die Virtualisierbarkeit der verschiedenen Projektphasen eines typischen Beratungsprojektes (einschließlich der Akquisition) im Mittelpunkt. Abbildung 3 veranschaulicht die Einschätzung der befragten Berater. Demnach gelten die Zielklärung, Projektvorbereitung und Projektabschluss für über 60% der Befragten als gut oder sogar sehr gut virtualisierbar. Ebenfalls positiv eingeschätzt wird dies in den weiteren Phasen Problemanalyse, Lösungsfindung und After Sales. Hingegen werden Akquisition und Implementierung noch eher als Domäne klassischer persönlicher Beratungsformen betrachtet.

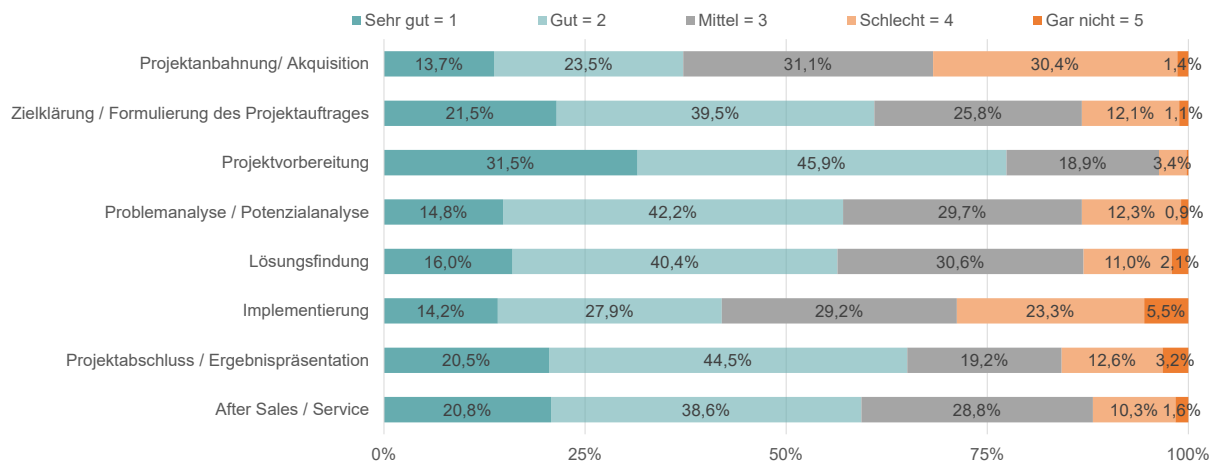


Abbildung 3: Virtualisierbarkeit nach Prozessphasen in Beratung und Vertrieb (n=438).

Dabei sehen jüngere Berater (unter 30 bis 40-Jährige) im Vergleich zu älteren Beratern (über 60-Jährige) in den Phasen Projektanbahnung, Zielerklärung, Problemanalyse, Lösungsfindung, Implementierung, Projektabschluss und After Sales eine stärkere Virtualisierbarkeit. In der Phase Projektvorbereitung sind (knapp) keine signifikanten Unterschiede (t-Test  $p > 0,05$ ) zwischen jüngeren und älteren Beratern festzustellen, hier wird die Virtualisierbarkeit demnach ähnlicher bewertet (Abbildung 4).

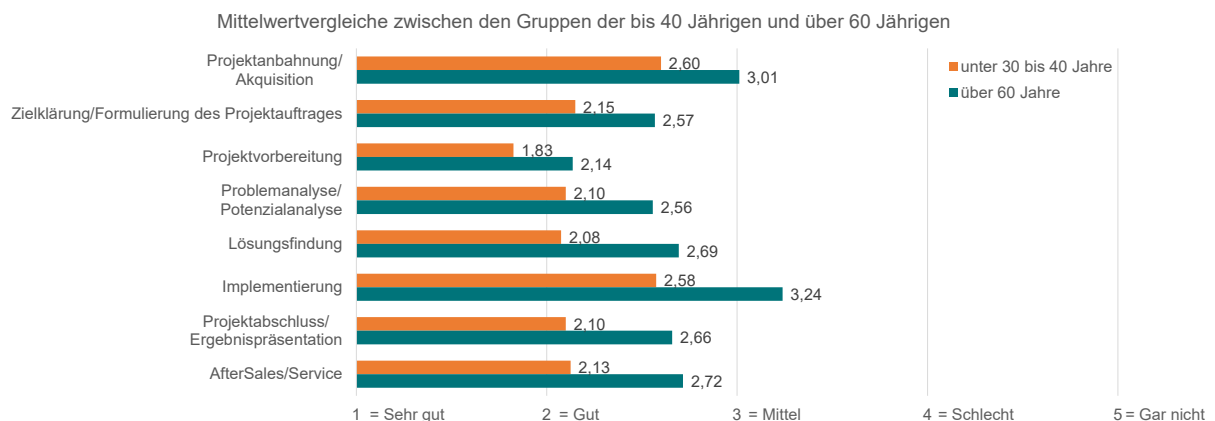


Abbildung 4: Mittelwertvergleiche zwischen den Gruppen der bis 40-Jährigen (n=40) und den über 60-Jährigen (n=88).

Betrachtet man die Größenklassen der jeweiligen Unternehmen der Studienteilnehmer (Abbildung 5), so lässt sich feststellen, dass große Unternehmen ab 50 Mio. € Umsatz im Vergleich zu kleinen Unternehmen (bis 1 Mio. € Umsatz) der Virtualisierbarkeit fast aller Phasen signifikant stärker zustimmen. In der

Virtualisierbarkeit der Beratungsprozessphasen Projektvorbereitung und After Sales sind keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen festzustellen.

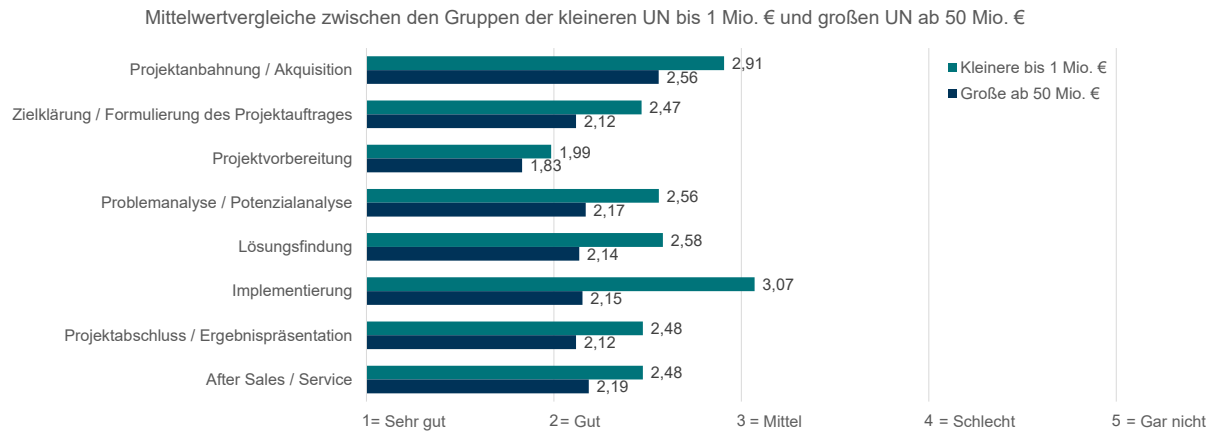


Abbildung 5: Mittelwertvergleiche zwischen den Gruppen der kleinen Unternehmen (bis 1 Mio € Umsatz, n=141) und großen Unternehmen (Jahresumsatz ab 50 Mio €, n=59)).

Differenziert man die Befragten nach Beratungsfeld, so ergeben sich nur in der Phase Implementierung signifikante Unterschiede. IT-Berater stimmen der Virtualisierbarkeit der Phase Implementierung gegenüber den übrigen Beratungsfeldern stärker zu. Sanierungsberater hingegen stimmen der Virtualisierbarkeit dieser Phase signifikant schwächer zu (Abbildung 6).

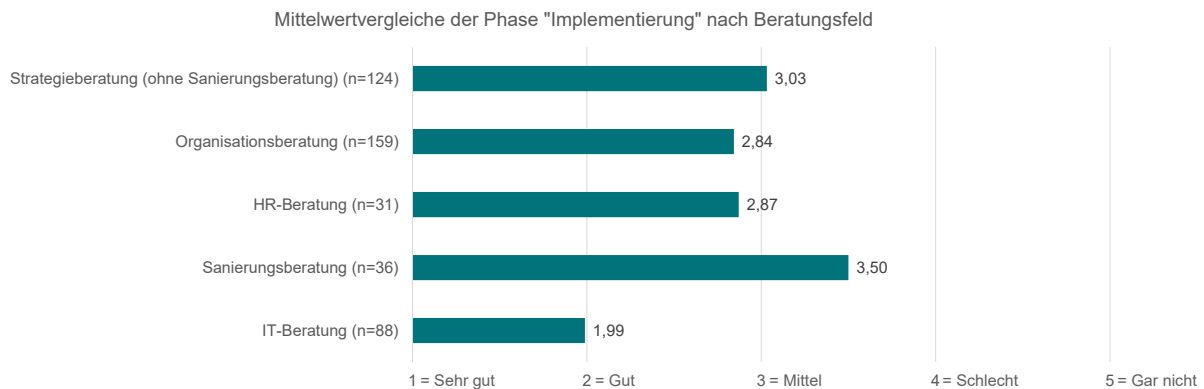


Abbildung 6: Mittelwertvergleiche der Phase Implementierung nach Beratungsfeld.

### 3.2 Virtualisierbarkeit und Perspektive der Klienten

Gegenstand der zweiten Frage waren mögliche Unterschiede in der Wahrnehmung der Virtualisierbarkeit von Prozessphasen durch die befragten Berater einerseits und dem vermuteten Kundenwunsch hierzu andererseits. Die Analyse konzentriert sich auf jene Berater, die eine gute bis sehr gute Virtualisierbarkeit in den stark kundenbezogenen Phasen des Beratungsprozesses sehen. Diese Gruppe rechnet an der Schnittstelle zum Kunden kaum mit einem gegenteiligen Kundenwunsch (Abbildung 7), so dass hier Initiativen zur Virtualisierung die vermutete Kundenakzeptanz nicht entgegenstehen würde. Dies gilt auch in den insgesamt eher niedrig virtualisierbar eingeschätzten Phasen der Projektanbahnung/Akquisition sowie der Implementierung. In der Vergangenheit war die vermutete fehlende Akzeptanz der Klienten gerne als Argument gebraucht worden, mit Digitalisierungsinitiativen im Consulting noch zu warten (Nissen & Seifert 2016, Nissen et al. 2018).

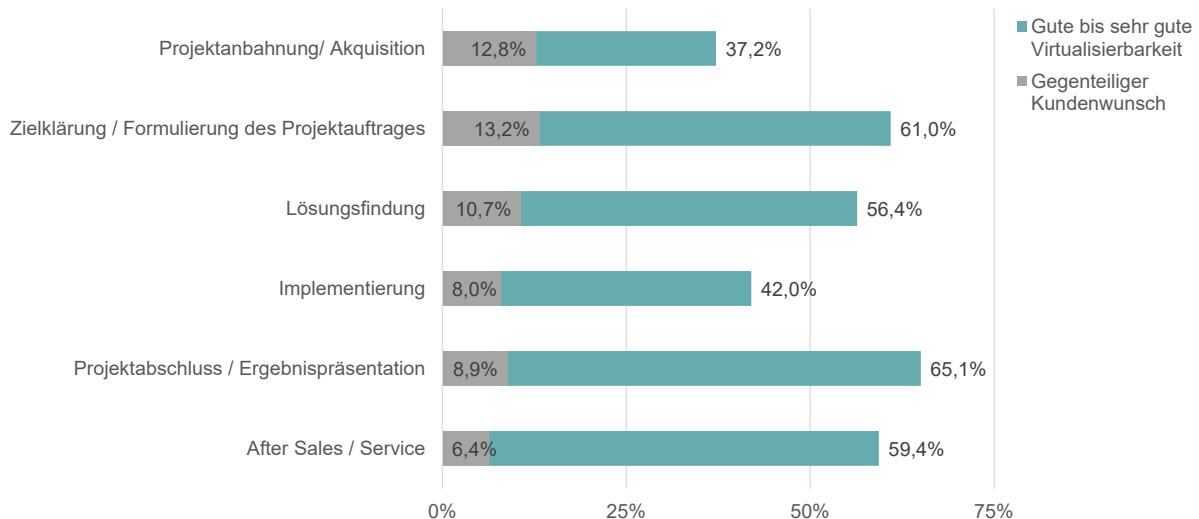


Abbildung 7: Wie Berater, die von einer guten oder sehr guten Virtualisierbarkeit der jeweiligen Prozessphasen ausgehen den diesbezüglichen Kundenwunsch einschätzen (nur Phasen mit viel Kundenkontakt, n=438).

In der dritten Frage standen Herausforderungen der Virtualisierung von Beratungsprojekten im Hinblick auf die Kundenkommunikation im Mittelpunkt (Abbildung 8). Die Studienteilnehmer sehen hier vorrangige Entwicklungen darin, dass sich bei einer stärker virtuellen Leistungserbringung einerseits die Reaktionszeiten verkürzen und die Erreichbarkeit der Berater verbessern müssen sowie eine intensivere und sachlichere Kundenkommunikation erforderlich wird. Andererseits sollten nach Meinung der Befragten in einem solchen Umfeld die Kreativitäts- und Innovationsprozesse in Beratungsunternehmen angepasst oder sogar neugestaltet werden, da diese ihrer Meinung nach durch die Virtualisierung sonst gehemmt werden.

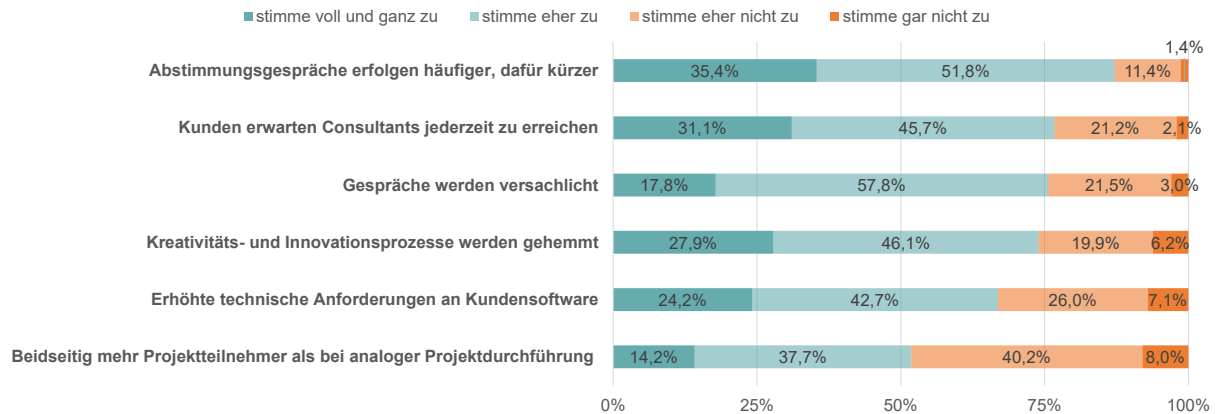


Abbildung 8: Veränderungen der Kundenkommunikation bei einer stärker virtuellen Form der Leistungserbringung im Consulting (n=438).

### 3.3 Chancen und Herausforderungen der Virtualisierung von Beratertätigkeiten

Die nächsten Fragen befassen sich mit Veränderungen, welche durch die Virtualisierung von Beratungsprojekten im Hinblick auf die Tätigkeiten der Berater entstehen. Demnach ergeben sich nach Meinung der Studienteilnehmer vor allem erhöhte Herausforderungen für Berater hinsichtlich Selbst- und Zeitmanagement, interpersoneller Kommunikation und Arbeitsorganisation, während gleichzeitig der Leistungsdruck ansteigt. Auch soll Virtualisierung es ermöglichen, mehr Mandate parallel durchführen zu können. Hingegen gehen die Befragten nicht davon aus, dass Virtualisierung die Projektdauern verkürzen wird (Abbildung 9).

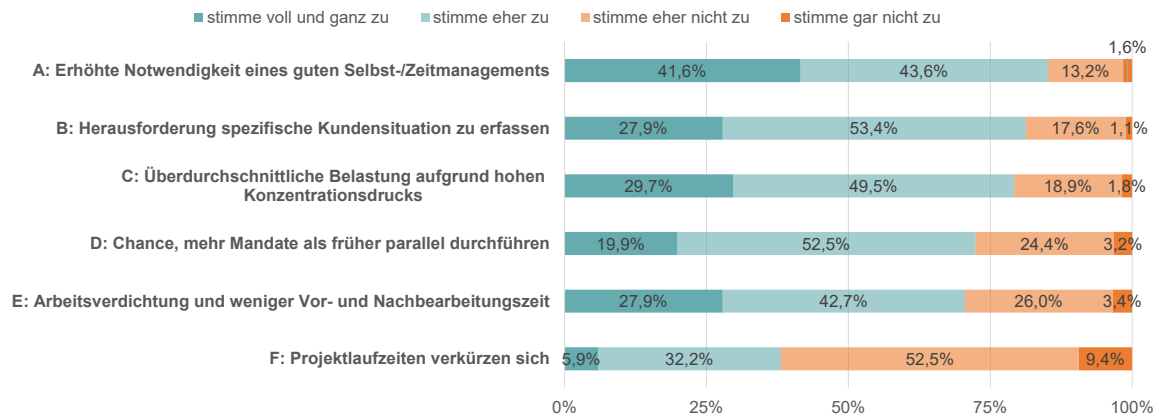


Abbildung 9: Herausforderungen und Chancen der Virtualisierung von Beratungsprojekten im Hinblick auf die Beratungstätigkeit (n=438).

Gerade bezüglich des letzten Punktes stellt sich die Frage, welche digitalen Technologien hier von den Beratern berücksichtigt wurden. Ergebnisse unserer bisherigen Studien lassen vermuten, dass vor allem an unterstützende IT-Werkzeuge, wie etwa Groupware-Lösungen und virtuelle Konferenzen, gedacht wurde, da vorhandene Lösungen in den Phasen Problemanalyse und Lösungsfindung gerade auf eine Beschleunigung der Abläufe durch weitgehende Automatisierung abzielen (Beispiel Process Mining Tools). Dies würde auch erklären, warum genau diese beiden Phasen in der ersten Frage (siehe Abbildung 3) vergleichsweise moderat im Hinblick auf deren Virtualisierbarkeit eingeschätzt wurden. In unserer letzten Befragung zu diesem Thema (Nissen et al. 2018) hatte noch eine knappe Mehrheit der Befragten (54,8% bei einer Stichprobengröße von allerdings nur n = 62) eine Verkürzung der Projektdauern als einen Effekt der Nutzung digitaler Technologien in der Leistungserbringung genannt.

Signifikante Unterschiede traten in Bezug auf die Beratungsfelder im Bereich der Sanierungsberatung zu Tage. Demnach stimmen diese im Vergleich zu allen anderen Beratungsfeldern der Notwendigkeit eines guten Selbst-/Zeitmanagements, einer überdurchschnittlichen Belastung sowie Arbeitsverdichtung (weniger Vor-/Nachbearbeitungszeit) im Vergleich zu Beratern der übrigen Beratungsfelder weniger zu, wie die Darstellung der Mittelwerte in Abbildung 10 verdeutlicht.

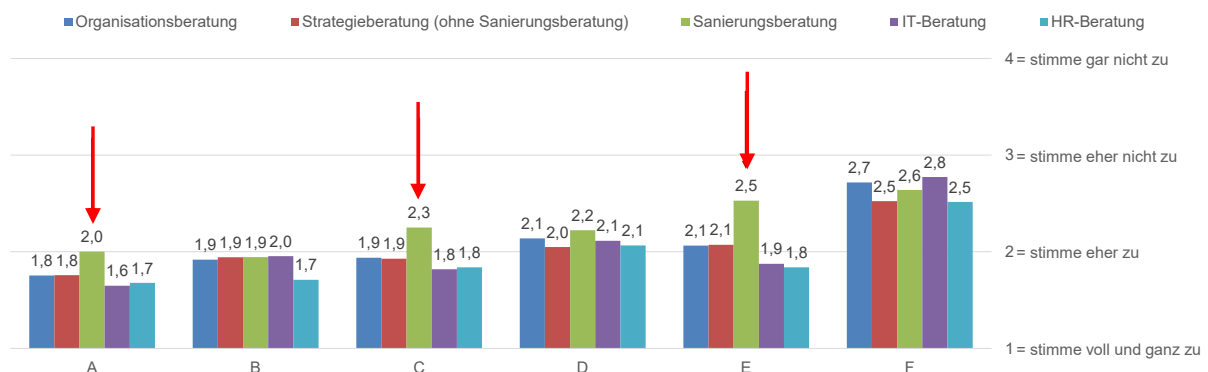


Abbildung 10: Mittelwertvergleiche der Fragenbereiche A bis F aus Abbildung 9 nach Beratungsfeld. Signifikante Abweichungen der Sanierungsberatung (n=36) sind mit einem roten Pfeil gekennzeichnet.

Die nächste Frage untersuchte Auswirkungen der Virtualisierung von Beratungsprojekten im Hinblick auf im weiteren Sinne vertragliche und administrative Aspekte. Im Ergebnis gehen die Befragten davon aus, dass Kundenbeziehungen im virtuellen Leistungsumfeld weniger belastbar bei Konflikten sind, was jedoch durch eine aktivere Form der Kommunikation und begleitende vertrauensbildende Maßnahmen seitens der Berater abgemildert werden kann. Gleichzeitig erwarten die Kunden in Vertragsverhandlungen niedrigere Preise, da durch die Virtualisierung Reiseaufwand vermindert wird und weniger Vor-Ort-

Termine stattfinden. Die Studienteilnehmer gehen andererseits nicht davon aus, dass Virtualisierung zu vermehrten Forderungen nach Werkverträgen (anstelle der üblichen Dienstverträge) führen wird. Auch ist man nicht der Meinung, dass die Gehälter der Berater durch entfallenden Reiseaufwand sinken werden.

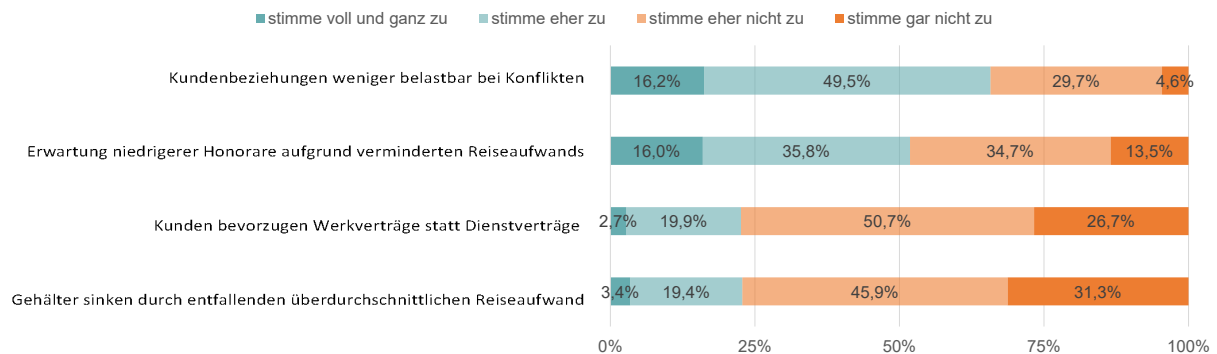


Abbildung 11: Auswirkungen der Virtualisierung im Hinblick auf vertragliche und administrative Aspekte.

Hinsichtlich der Risiken, die ein im Rahmen der Virtualisierung reduzierter Kontakt zwischen den Beratern und den Mitarbeitern des Klienten mit sich bringt, gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass Vertrauensbildung und persönliche Bindung erschwert werden (Abbildung 12). Auch leidet die Möglichkeit zur persönlichen Einschätzung des Gegenübers, was das Beziehungsmanagement behindert und letztlich auch dazu beiträgt, dass das Verständnis für die spezifische Situation des Klienten beeinträchtigt ist. Empathie und informeller Austausch gehen verloren. Dadurch müssen Kommunikations- und Beratungsprozesse entlang aller Phasen des Vertriebs- und Beratungsprozesses im Hinblick auf die Minderung dieser Risiken überdacht werden.

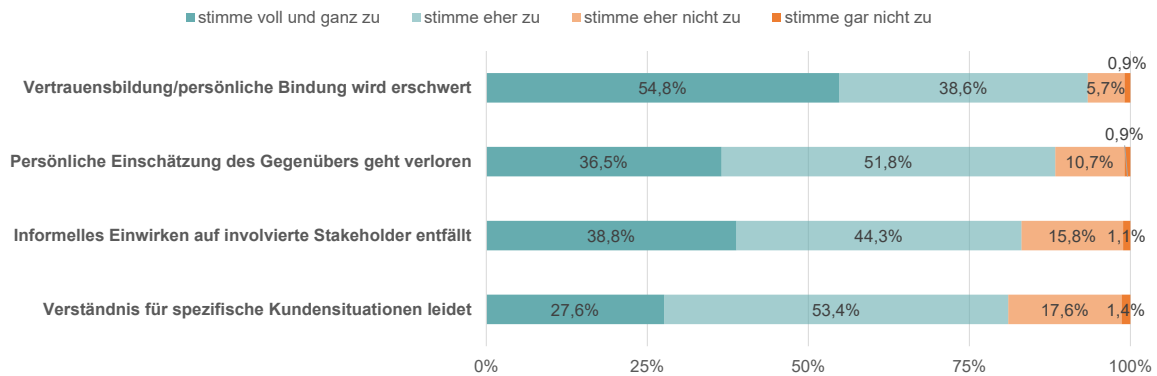


Abbildung 12: Risiken durch den Wegfall des persönlichen Kontakts zwischen Berater und Klient.

Neue Herausforderungen werden auch bei Projektteams gesehen, die sich überwiegend oder sogar ausschließlich online kennengelernt haben (Abbildung 13), wobei es signifikante Unterschiede hinsichtlich der großen und kleinen Beratungsanbieter gibt. Demnach wirken sich Konflikte und Missverständnisse im Team stärker als in einem klassischen Setting auf die Kundenkommunikation aus. Diese sind gleichzeitig wahrscheinlicher, da Aufgaben im Vergleich zur klassischen Form der Unternehmensberatung vermehrt ohne Rücksicht auf individuelle Befindlichkeiten verteilt werden. Daher sind Vertrauensbildung und Verständigung im Team für eine gelingende Kundenkommunikation zu stärken. Gleichzeitig müssen die Teamarbeit und das Einfordern von Commitments im Team sensibel gestaltet sein.

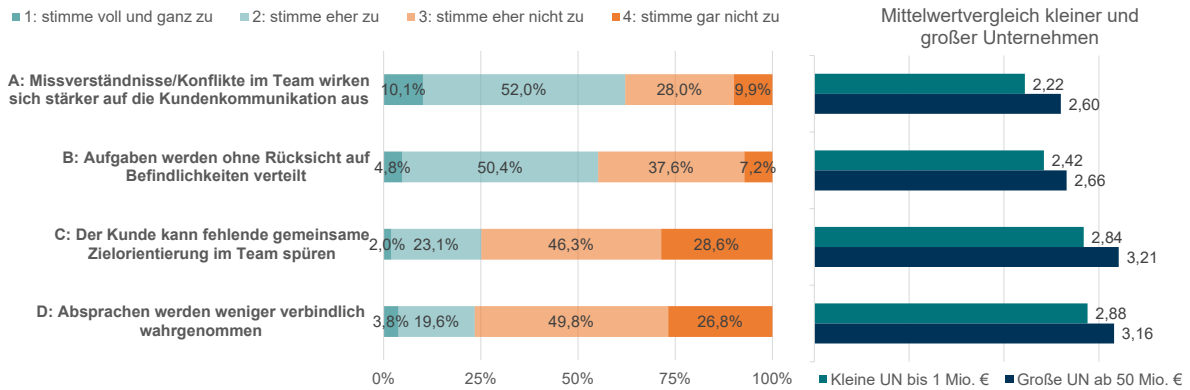


Abbildung 13: Risiken bei Projektteams, die sich überwiegend oder ausschließlich online kennengelernt haben (n=141 kleine Unternehmen und n=59 große Unternehmen).

Kleine Unternehmen stimmen allen Aussagen signifikant stärker zu als große Unternehmen. Demnach sehen kleine Anbieter signifikant stärkere Risiken bei Teams, die sich überwiegend oder ausschließlich online kennengelernt haben. Die Abweichungen zwischen Antworten aus beiden Gruppen visualisiert Abbildung 14.

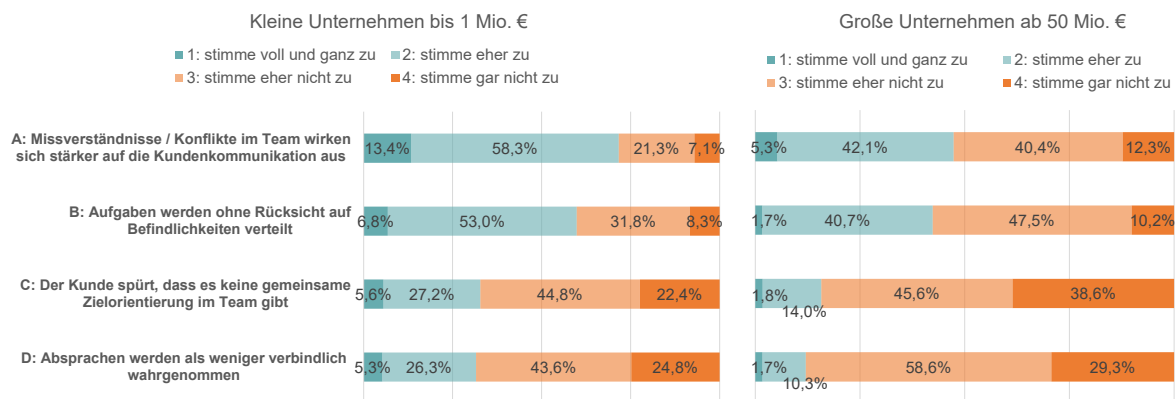


Abbildung 14: Unterschiede in der Einschätzung der Risiken bei Projektteams zwischen kleinen (n=141) und großen (n=59) Beratungsanbietern.

### 3.4 Verbundenheit zum Arbeitgeber im virtuellen Umfeld

Besonders große Unterschiede ergaben sich zwischen kleinen und großen Beratungsanbietern in der Einschätzung, wie die Virtualisierung die Loyalität von Beratern zu ihrem Arbeitgeber beeinflusst. Über alle Unternehmensgrößen hinweg (Abbildung 15) ist die Verbundenheit der Mitarbeitenden im Consulting mit ihrem Arbeitgeber in 54% der Fälle gesunken. Betrachtet man nur die kleinen Unternehmen, sind es lediglich 38%, bei den großen Anbietern hingegen 82%. In Anbetracht des „War-for-Talents“ bedeutet dies potenziell stark steigende Anstrengungen und Aufwendungen für Mitarbeitergewinnung und – Bindung, insbesondere bei den größeren Beratungshäusern. Offensichtlich gelingt es den Großen schlechter als den kleinen, die persönliche Bindung zu den Mitarbeitenden aufrecht zu erhalten, was beispielsweise an tiefer gestaffelten Hierarchien, einer starken räumlichen Verteilung der Unternehmenseinheiten und generell dem Gefühl liegen könnte, nur eine(r) unter vielen Mitarbeitenden zu sein und damit wenig Bedeutung und Einfluss zu haben.

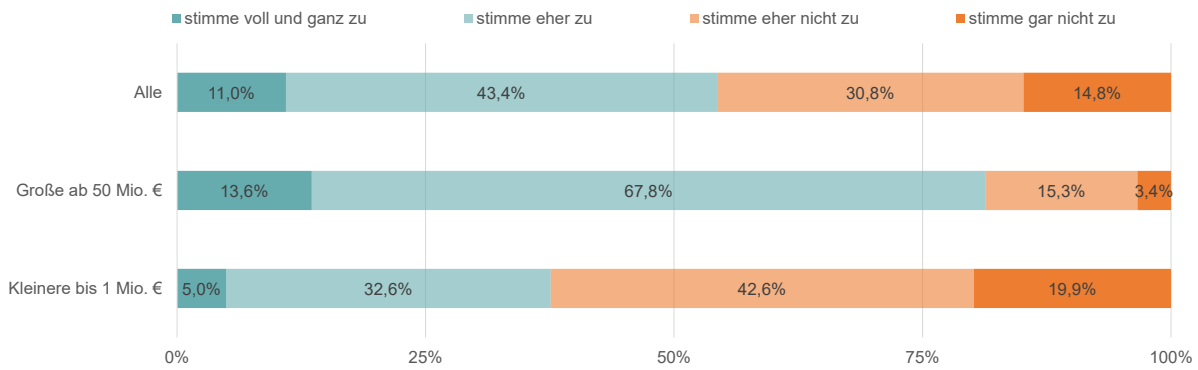


Abbildung 15: Große Unterschiede bei der Beantwortung der Frage, ob die individuelle Verbundenheit zum Arbeitgeber durch die Corona-Pandemie abgenommen hat (Alle n=438, Große n=59, Kleine n=141).

Vergleicht man die Gründe für diese Abnahme der Verbundenheit und differenziert in der Betrachtung wieder die kleinen und großen Unternehmen, so ergibt sich die in Abbildung 16 dargestellte Situation. Signifikante Unterschiede sind lediglich für die Aussagen A und D festzustellen. Vertreter großer Unternehmen sehen im Vergleich zu kleinen Firmen verstärkt Gründe in der fehlenden persönlichen und emotionalen Bindung zum Arbeitgeber. Wohingegen Vertreter kleiner Unternehmen eher fehlendes Vertrauen des Arbeitgebers in die Arbeitsmoral/-leistung wahrnehmen.

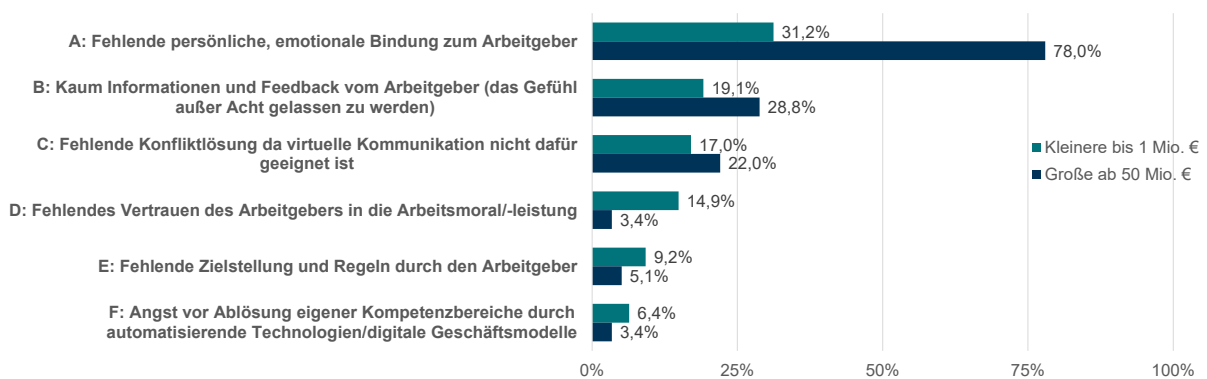


Abbildung 16: Vergleich kleiner (n=141) und großer (n=59) Unternehmen (gemessen am Jahresumsatz) hinsichtlich der Gründe sinkender Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber in der Corona-Pandemie.

Bei dieser Frage bestand für die Befragten die Möglichkeit, Freitextangaben zu machen. Davon haben Teilnehmer aus mittleren und großen Unternehmen in geringem Umfang Gebrauch gemacht und die nachfolgenden Ergänzungen angemerkt:

- „Möglicherweise **schwächer ausgeprägte Kultur, schwächeres Teamgefühl**, weniger Vernetzung im Unternehmen...“, „Unternehmenskultur nur schwierig virtuell aufrecht zu erhalten“,
- „jungen Beratern fehlt der Anschluss“, „... vor Allem: **Lernen ist schwerer remote**“
- „Man empfindet sich weniger als wichtiger Teil eines Teams, sondern fühlt sich als **Einzelkämpfer**. Als solcher leidet automatisch das Zugehörigkeitsgefühl“
- „Wegfall von Benefits und **schlechtere Arbeitsbedingungen**“, „man muss sich auch virtuell Zeit für sein Team nehmen“
- „Virtuelles Arbeiten bieten mehr Firmen an - der Arbeitsmarkt wird somit größer - man wird **unabhängiger vom aktuellen Arbeitgeber**“, „Es ist egal, für welche Firma man im Home-Office arbeitet“

Wie aus Abbildung 15 hervorgeht, waren aber auch viele Berater (46% der Fälle) der Meinung, dass durch die Pandemie keine Abnahme der Verbundenheit zum jeweiligen Arbeitgeber entstanden ist. Der Effekt der Pandemie ist also in dieser Hinsicht für den Einzelfall nicht klar vorhersehbar.

Betrachtet man hier wieder die Gründe einer gestiegenen Verbundenheit, so ergibt sich das in Abbildung 17 dargestellte Bild. Signifikante Unterschiede sind wieder zwischen kleinen und großen Unternehmen und für die Aussagen A, B und C festzustellen. Vertreter kleiner Anbieter sehen in flexiblen Arbeitsbedingungen, verbesserten Kommunikationswegen und fortschrittlicheren Beratungsprozessen im Vergleich zu Vertretern großer Firmen eher Gründe für eine Zunahme der Verbundenheit.

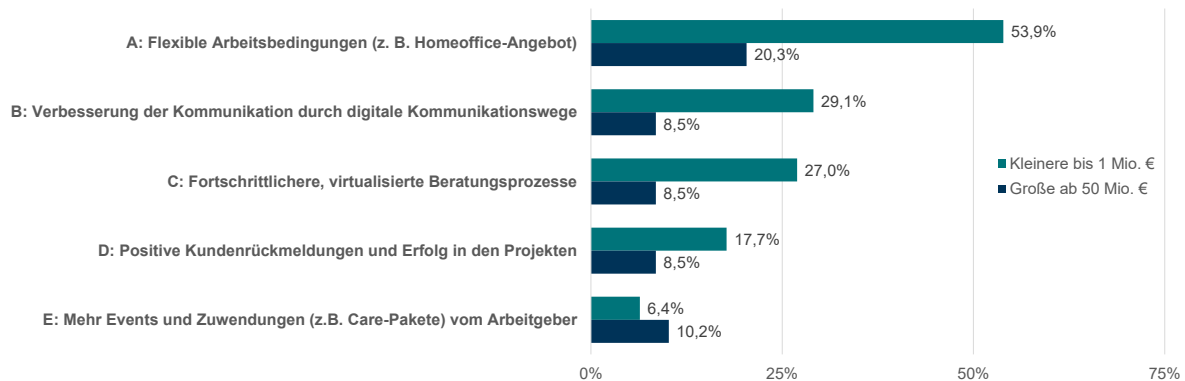


Abbildung 17: Vergleich kleiner (n=141) und großer (n=59) Unternehmen (gemessen am Jahresumsatz) hinsichtlich der Gründe gesteigener Verbundenheit gegenüber dem Arbeitgeber in der Corona-Pandemie.

Nachfolgend sind noch jene Freitextangaben wiedergegeben, die mögliche Ursachen einer Zunahme der Verbundenheit mit dem Arbeitgeber im Verlauf der Pandemie begründen:

- „**Gemeinsames Krisenbewusstsein** / Krise schweißt zusammen“, „Zusammenrücken in der Krise“, „Gemeinsame Bewältigung der Krise“, „Erkenntnis, dass der Arbeitgeber Krisensituationen fair und kompetent managed“
- „Berater müssen nicht unbedingt beim Kunden vor Ort sein, das verbessert die **Work-Life-Balance** und die Berater können mehrere Projekte gleichzeitig betreuen.“, „Nicht 4 Tage vor Ort, sondern Familie möglich -> Work Life Balance“
- „**Aktive und regelmäßig geplante Kommunikation** in Projekten, Teams, Team-übergreifend; aktive digitale Führung der Mentoren und des Managements“
- „Tolle Interaktionsmöglichkeiten und asynchrones Arbeiten“, „**neue Arbeitsmethoden und andere Führungsstile**“, „Höhere Transparenz in Projekten“
- „Mehr Aufmerksamkeit auf das Team“, „**Wertschätzung durch Vertrauen**“

Zusammenfassend kann man im Hinblick auf die Veränderung der Arbeitnehmerloyalität unter den Consultants während der Pandemie festhalten, dass nur gut die Hälfte aller Befragten einer gesunkenen Verbundenheit zustimmt, so dass dieser Punkt über alle Unternehmen hinweg für den Einzelfall schlecht vorhersehbar bleibt. Zieht man jedoch die Unternehmensgröße als wesentlichen Einflussfaktor mit heran, zeigt sich, dass große Beratungsfirmen im Vergleich zu kleinen Anbietern eine signifikant stärker gesunkene Loyalität der Mitarbeiter erleben.

Daher sind gerade die großen Beratungsunternehmen gefordert, Maßnahmen zur besseren Mitarbeiterbindung auch in Pandemiezeiten (und darüber hinaus, denn die Effekte sind voraussichtlich nicht alle temporär) zu treffen. Hier gehören beispielsweise intensiveres Mentoring und Coaching für neue Mitarbeiter sowie der Aufbau eines gemeinsamen Krisenbewusstseins im Unternehmen, um die Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung zu stärken. Hier haben kleine und mittlere Anbieter offenbar Vorteile. Generell sollten die Consultingfirmen die Arbeitsbedingungen besser an den veränderten Kontext anpassen. Es



entsteht beispielsweise aufgrund der geringeren persönlichen Kontakte ein höherer Kommunikationsbedarf im Team und zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Unternehmenskultur und Führungsstil müssen angepasst und die Anreizsysteme überdacht werden, damit das eigene Unternehmen in dem sich weiter intensivierenden War-for-Talents auch zukünftig als attraktiver Arbeitnehmer wahrgenommen wird.

Dazu gehört auch, nicht alle Maßnahmen, die in Pandemiezeiten zu positiven Effekten geführt haben, mit dem Ende der Pandemie gleich wieder einzustellen. So hat sich beispielsweise gezeigt, dass weniger Reiseaufwand und mehr Remote-Arbeit den Beratern eine bessere Work-Life-Balance ermöglicht, was im Recruiting neuer Mitarbeiter auch zukünftig genutzt werden kann, wo Klienten mit virtualisierten Formen der Leistungserbringung einverstanden sind.

## Literaturverzeichnis

- BDU (2021) Facts & Figures zum Beratermarkt 2020. BDU e.V., Bonn.
- Christensen C. M., Wang D., van Bever D. (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, Vol. 91, No. 10, S. 106–114.
- Matt C., Hess T., Benlian A. (2015) Digital Transformation Strategies. *BISE* 57(5):339–343. DOI: 10.1007/s12599-015-0401-5.
- Nissen, V. (2007): Consulting Research – eine Einführung. In Nissen, V. (Hrsg.): Consulting Research. Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive, Reihe Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden: DUV, 3-38.
- Nissen V. (Hrsg.) (2018): Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model. Springer, Cham.
- Nissen, V. (2022a): Einflüsse der Digitalisierung auf die Unternehmensberatung – Grundlagen und Transformationen des Geschäftsmodells. In: Roth, S.; Corsten, H. (Hrsg.) Handbuch Digitalisierung, München, 957-986.
- Nissen, V. (2022b): Einflüsse der Digitalisierung auf die Unternehmensberatung – Status Quo, Beispiele und Implementierungsaspekte. In: Roth, S.; Corsten, H. (Hrsg.) Handbuch Digitalisierung, München, 987-1013.
- Nissen, V.; Füßl, A.; Drewes, L. (2020): Status und Zukunft der Unternehmensberatung im Rahmen der digitalen Transformation der Consultingbranche, Empirische Studie und Forschungsbericht zur Unternehmensberatung 2020-01, August 2020.
- Nissen, V.; Füßl, A.; Werth, D.; Gugler, K.; Neu, C.; BDU e.V. (2018): Zum aktuellen Stand der digitalen Transformation im deutschen Markt für Unternehmensberatung, BDU, Bonn.
- Nissen, V.; Seifert, H. (2016): Virtualisierung in der Unternehmensberatung. Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt. (37 Seiten) BDU, Bonn.
- Overby E. (2008) Process Virtualization Theory and the Impact of Information Technology. *Organization Science*, Vol. 19, No. 2, S. 277-291.
- Parakala K. (2015) Global Consulting and IT Service Providers Trends, An Industry Perspective. Technova.
- Werth D., Greff T. (2018) Scalability in Consulting: Insights into the Scaling Capabilities of Business Models by Digital Technologies in Consulting Industry. In: Nissen V. (Hrsg.): Digital Transformation of the Consulting Industry - Extending the Traditional Delivery Model., Springer, Cham, 117-135.