

Remote Consulting

Managementberatungsprojekte erfolgreich umsetzen

Aktuelle Einschätzungen aus Kunden- und Beraterperspektive

Lünendonk®-Themendossier 2022



Inhaltsverzeichnis

- VORWORT 3
- BERATUNG IN DEN 2020ER-JAHREN 5
- VERÄNDERUNGEN VON BERATUNGSPROJEKTEN 7
- AGENDA SETTING 10
- ART DER LEISTUNGSERBRINGUNG 12
- BUDGET UND AUSWAHLVERFAHREN 16
- AUSBLICK 20
- FAZIT 23
- INTERVIEW MIT IOANNIS TSAVLAKIDIS 25
- METHODIK 29
- UNTERNEHMENSPROFIL 30



Vorwort



Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Liebe Leserin, lieber Leser,

gefühlte liegt das Übergreifen der COVID-19-Pandemie schon lange zurück. Im Frühjahr 2019 breitete sich das Corona-Virus auch in Deutschland rasant aus – Urlaube in Skigebieten und der Karneval wirkten als Katalysatoren. Im Zuge der Pandemie mussten sowohl Beratungs- als auch Kundenunternehmen Projekte zwangsläufig remote durchführen. Denn die meisten Behörden, Unternehmenszentralen mitsamt Niederlassungen sowie Produktionsstätten wurden geschlossen oder vom Publikumsverkehr abgetrennt. Millionen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurden nach Hause geschickt, das Homeoffice brachte eine noch engere Verzahnung von Familie und Beruf mit sich und Business Trips waren unerwünscht. Die Reise- und Zutrittsrestriktionen gelten bei einigen Konzernen und Unternehmen weiterhin.

Infolgedessen kam die Zeit des flächendeckenden Remote Consulting. Während sich einige Beraterinnen und Berater recht gut mit dieser Situation arrangierten, kamen andere schwer damit zurecht. Aber irgendwie funktionierte das Modell über mehrere Monate hinweg – und teilweise wirkten sich die gestiegene Produktivität sowie die gerin-



geren Veranstaltungs-, Reise- und Bewirtungskosten positiv auf das Betriebsergebnis aus.

Was bei allen Beteiligten aber offenkundig war und teilweise weiterhin besteht: Der persönliche Kontakt zu Kundinnen und Kunden wie auch zu Kolleginnen und Kollegen fehlt. Gerade bei Projektausschreibungen oder im Zuge der Zusammenarbeit mit Mandanten und Teammitgliedern offenbarten sich neue Herausforderungen. Nicht nur die Arbeitsweisen inklusive Mitarbeiterführung änderten sich, sondern auch der fehlende zwischenmenschliche Austausch abseits des Tagesgeschäfts musste kompensiert werden. Die Projektziele mussten erreicht werden, jedoch auf anderen Wegen.

Im vorliegenden Themendossier widmen wir uns den Erfahrungen, die Mandanten wie auch Beraterinnen und Berater mit Remote Consulting gesammelt haben. Dabei geht es nicht nur um einen Rückblick, sondern auch um die Frage: Was hat COVID-19 dauerhaft verändert und wo fallen wir in alte Verhaltensmuster zurück? Auf der Basis von Tiefeninterviews mit Managementberaterinnen und -beratern von KPMG einerseits sowie von Stakeholderinnen und Stakeholdern von Consulting-Projekten andererseits erfolgt ein Blick von zwei Seiten.

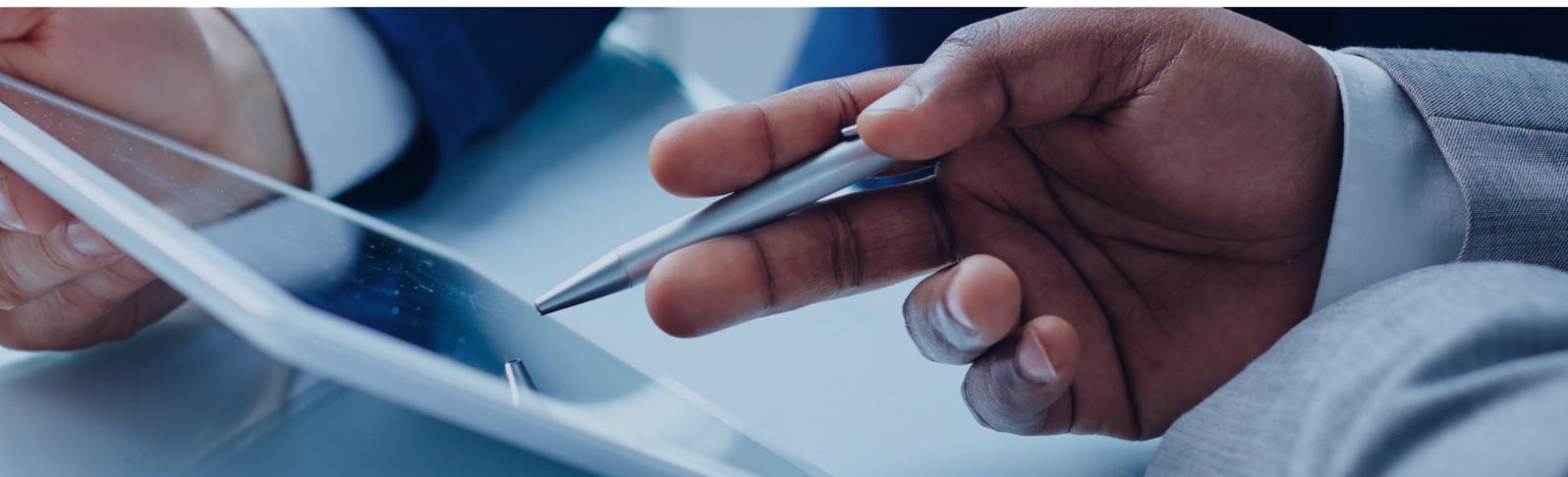


Den Interviewpartnerinnen und -partnern danke ich sehr für das Zeitinvestment und das entgegengebrachte Vertrauen. Ihnen, liebe Leserinnen und Lesern, wünsche ich eine anregende Lektüre.

Herzliche Grüße

A blue handwritten signature of Jörg Hossenfelder.

Jörg Hossenfelder
Geschäftsführender Gesellschafter



Beratung in den 2020er-Jahren

Zu Beginn dieses Jahrzehnts zeichnen sich deutliche Veränderungen in der Art und Weise des Beratens ab. Konkret bedeutet das in erster Linie, dass die Consultants künftig weniger reisen. Im Zuge der umfassenden Lünendonk®-Studie 2021 „Managementberatung in Deutschland“ sollten die über 70 Studienteilnehmerinnen und -teilnehmer auch Fragen zu Remote Consulting beantworten. Auf einer Skala von -3 = „Stimme gar nicht zu“ bis +3 = „Stimme komplett zu“ galt es, vorgegebene Thesen einzuordnen. Die Aussage, dass sich die Reisetätigkeiten deutlich reduziert haben, wird im Durchschnitt mit 1,31 bewertet.

Vielen Beratungshäusern kommt diese Entwicklung gelegen, denn im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie geht es auch um den Verzicht auf unnötige Reisen. Die Dekarbonisierungsstrategie greift immer weiter um sich, namhafte Beratungsunternehmen haben schon im Laufe des Geschäftsjahres 2020 erste Maßnahmen ergriffen.

Und auch erste Beratungskunden machen Ernst. So ist Lünendonk eine Ausschreibung bekannt, in der die Consultants auf innerdeutsche Flüge zu verzichten haben, um die Nachhaltigkeitsstrategie des eigenen Konzerns nicht zu gefährden und diese auch in der Zusammenarbeit mit Dienstleistern umzusetzen – ein Lieferkettengesetz ausgelegt für die Beratungsbranche.

73%

der Beratungsprojekte laufen laut der aktuellen Lünendonk-Studie zum deutschen Markt für Managementberatung remote.



Remote Consulting – Managementberatungsprojekte erfolgreich umsetzen

Im Rahmen der Investitionen in die Digitalisierung scheinen einige Knoten aufgegangen zu sein. Die These „Corona hat unsere Digitalisierungsstrategie befeuert“ wird im Mittel mit 1,26 bewertet. Hierbei geht es nicht nur um das Thema Digital Workplace – in diesem Bereich waren die Consultants schon vor der Pandemie gut aufgestellt. Vielmehr standen Punkte wie Kommunikations-, Kollaborations- und Kreativtools ebenso im Fokus wie Business Analytics oder Cloud- und Security-Lösungen. Investitionen, die lange geparkt waren, wurden getätigt.

Dass sich einige Kundenunternehmen aufgrund der Pandemie mit Absatz- und Liquiditätsproblemen auseinandersetzen müssen, zeigt die ebenfalls hohe Zustimmung zu der These „Sanierungs- und Restrukturierungsprojekte werden zunehmen“ (1,11). Gerade im zweiten Halbjahr 2021 – nach dem Auslaufen der staatlichen Corona-Schutzprogramme für Unternehmen und Selbstständige – wird sich das wahre Ausmaß der wirtschaftlichen Folgeschäden zeigen.

Ebenfalls herausfordernd gestaltet sich weiterhin die Remote-Kundenakquisition. Der Online-Pitch birgt zwar einige Vor-, aber auch viele Nachteile (Bewertung: 0,95). Auf diesen Aspekt wird im Laufe der Publikation noch stärker eingegangen.

REMOTE CONSULTING IST GEKOMMEN, UM ZU BLEIBEN

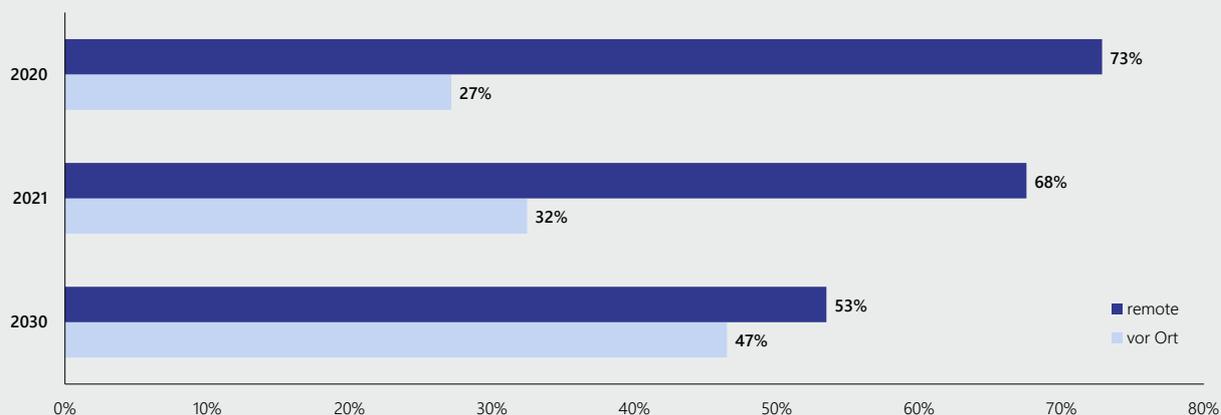


Abb. 1: Verhältnis von Vor-Ort- zu Remote Consulting; Quelle: Lünendonk & Hossenfelder: Managementberatung in Deutschland, 2021; alle befragten Beratungen; Mittelwerte; n = 56



Veränderungen von Beratungsprojekten

Um es vorwegzunehmen: Remote Consulting hat positive wie auch negative Auswirkungen auf Projekterfolge und die Zusammenarbeit zwischen Kunden- und Beratungsunternehmen. Klar ist: Corona wirkte als eine Art Katalysator für eine Forcierung der Digitalisierungsaktivitäten. Insbesondere stieg die Akzeptanz für Remote Consulting – zunächst gezwungenermaßen, aber inzwischen ist die mobile Arbeitsweise gelebte Praxis.

"Wir sind am Umgang mit neuen Tools gewachsen. Die Mandanten sind begeistert von den vielen Möglichkeiten."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS



Bei der Gesamtschau der elf Tiefeninterviews mit Klienten wie auch mit Beraterinnen und Beratern zeigt sich eine deutlich gestiegene Akzeptanz für Remote-Prozesse. Beide Seiten vermissen jedoch den persönlichen Austausch, der Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist. Vor diesem Hintergrund gaben einige Befragte aus Mandantenunternehmen zu, im Rahmen der Pandemie auf persönlich bekannte Consultants gesetzt zu haben. Für viele ist ein physisches Treffen Voraussetzung bei einem Erstkontakt.

Das Beraten auf remotem Wege bringt laut Consultants mehr Dynamik und Speed in den Beratungsprozess. Was fehlt, sind die persönlichen Aspekte des People Business.

WAHGENOMMENE VERÄNDERUNGEN BEI BERATUNGSPROJEKTEN IM VERGLEICH ZU FRÜHEREN JAHREN

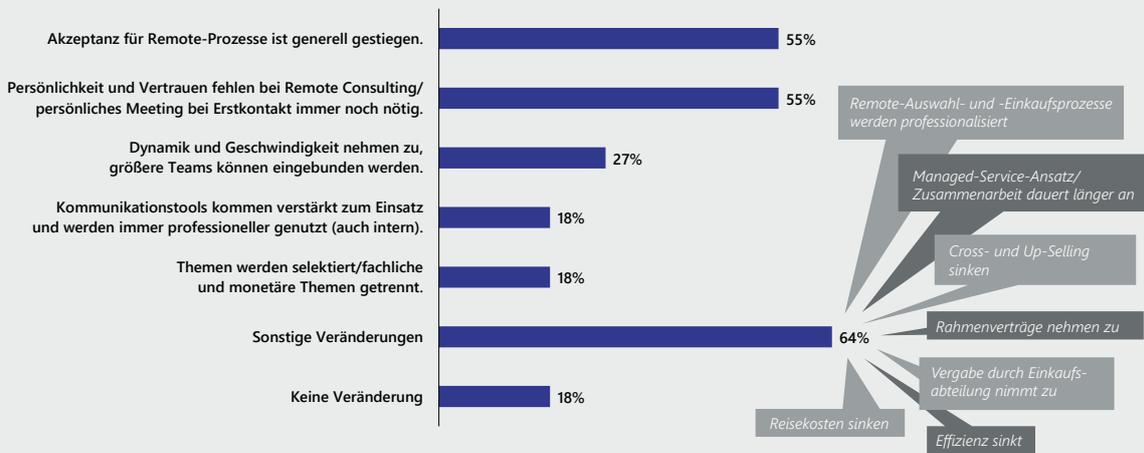


Abb. 2: Stärkste wahrgenommene Veränderungen gegenüber früheren Jahren hinsichtlich Suche, Ausschreibung, Angebot und Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen/Kunden; alle befragten Beratungen und Mandanten; Häufigkeitsverteilung; geclustert; n = 11

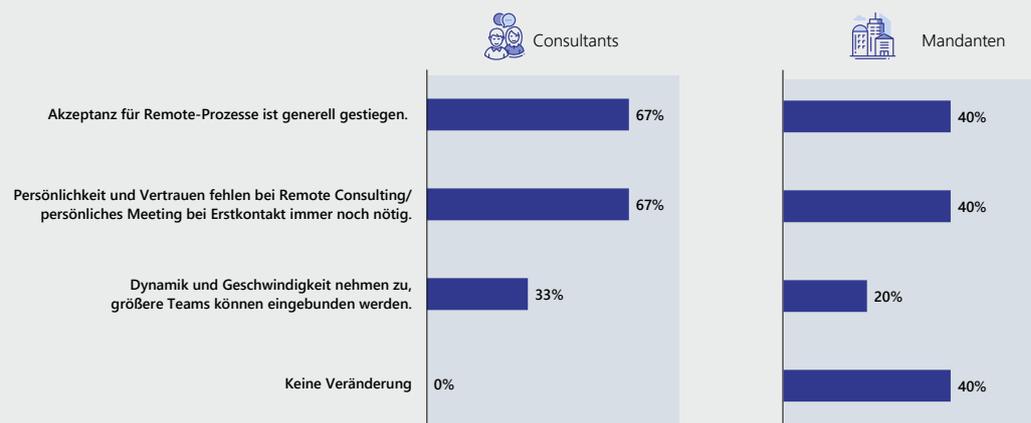


Abb. 3: Stärkste wahrgenommene Veränderungen gegenüber früheren Jahren hinsichtlich Suche, Ausschreibung, Angebot und Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen/Kunden; alle befragten Beratungen und Mandanten; Häufigkeitsverteilung; geclustert; sortiert nach Mandanten und Consultants; Mandanten: n = 5; Consultants: n = 6

Die Auswertungen zeigen indes, dass die Mandantenunternehmen etwas verhaltener auf die Veränderungen reagieren als die befragten Beraterinnen und Berater: Während alle Consultants seit Beginn der Pandemie deutliche Veränderungen wahrnehmen, scheinen sich die Prozesse im Rahmen von Suche, Ausschreibung, Angebot und Zusammenarbeit mit Beratungshäusern für 40 Prozent der befragten Mandantinnen und Mandanten nicht oder kaum verändert zu haben. So berichtet ein Interviewpartner von "eingefahrenen Beschaffungsprozessen" in seinem Konzern, die keine Veränderungen zulassen.



Professionalisiert haben sich Einsatz und Umgang mit digitalen Kommunikationstools. An die neue Art der Kollaboration haben sich viele gewöhnt. Dennoch spielen hier Feinheiten eine entscheidende Rolle, beispielsweise Licht- und Tonqualität, Kameraausschnitt und Präsentationsmodi. Hier können Beratungsunternehmen punkten, denn auch die Pitches und weitere Stufen des Einkaufsprozesses liefen und laufen remote.

"Die Projekte laufen remote inzwischen sehr effizient. Es fehlen aber eindeutig die Gespräche auf dem Flur oder in der Teeküche. Up- und Cross-Selling sowie das Lösen von etwaigen Friktionen sind deutlich schwieriger."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS



Eine Vielzahl dieser Aspekte betreffen reguläre, unkritische Beratungsprojekte. Themen mit hoher strategischer Relevanz oder Change-Ansatz beispielsweise erfordern bei vielen Kundenunternehmen Präsenz vor Ort. Hier kam es mitunter zu Verzögerungen oder Verschiebungen – gerade zu der Zeit, als die Projektpartner im Remote Consulting noch nicht geübt waren. Hier hat sich aber eine schnelle Lernkurve entwickelt, und die Umsetzung verlief immer effizienter. Das sagen unisono Befragte sowohl von Kunden- als auch von Beratungsunternehmen.



Agenda Setting

Vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie und der daraus resultierenden Herausforderungen für Produkte und Prozesse stellt sich die Frage: Welche Themen werden die Unternehmen in den kommenden Jahren am meisten beschäftigen oder fordern? Diese Frage wurde sowohl den Mandantinnen und Mandanten als auch den Beraterinnen und Beratern gestellt.

"Wir erwarten von den Consultants eine ausgeprägte IT-Kompetenz."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS

Wenig überraschend steht die Fortsetzung oder Forcierung der Digitalisierung ganz oben auf der Agenda. Alle befragten Mandanten setzten sie ungestützt auf Position eins. Vor allem die Aspekte Cyber Security und Cloud wurden mehrfach genannt. Aber auch die Investitionen in den Digital Workplace und in das digitale Abbilden von Angeboten sind wichtig.

"Wir müssen unsere vielen Landesgesellschaften homogenisieren. Das beinhaltet Investments in Internationalisierung, Stammdaten- und Systemmanagement."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS



INVESTITIONSSCHWERPUNKTE FÜR DIE KOMMENDEN JAHRE

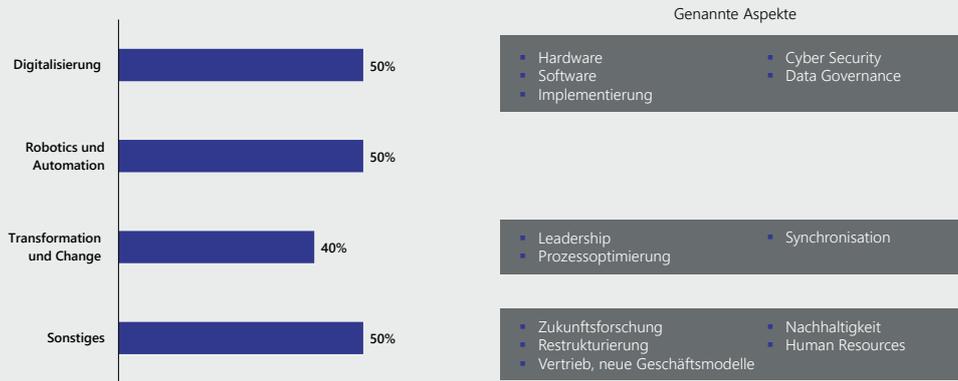


Abb. 4: Themen, Projekten oder Unternehmensfunktionen, in denen befragte Mandanten und Consultants in den kommenden Jahren Investitionsschwerpunkte sehen; Mehrfachnennungen möglich; Häufigkeitsverteilung; geclustert; alle; n = 10

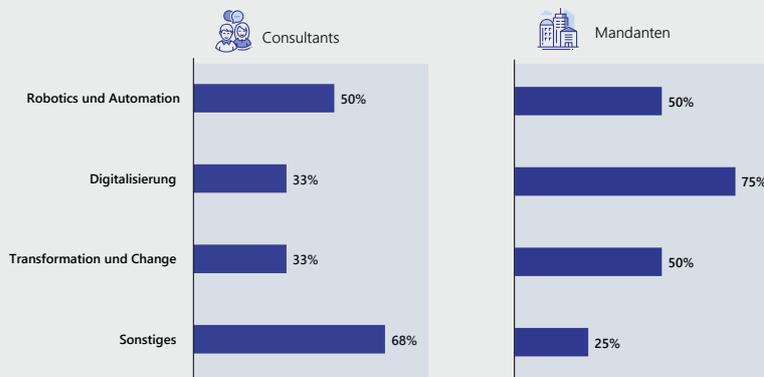


Abb. 5: Themen, Projekten oder Unternehmensfunktionen, in denen befragte Mandanten und Consultants in den kommenden Jahren Investitionsschwerpunkte sehen; Mehrfachnennungen möglich; Mittelwerte; geclustert; alle; n = 10

Interessant ist, dass der Investitionsfokus im Hinblick auf Digitalisierungsprojekte bei den Mandantenunternehmen deutlich höher liegt, als bei den befragten Consultants. Dies liefert einen Hinweis auf den aktuellen Digitalisierungsstand in den Unternehmen und legt nahe, dass hier noch ein deutlicher Aufholbedarf besteht. Fast die Hälfte der Befragten identifiziert das Thema Change Management als Handlungsfeld. Hier spielt neben den Themen Leadership und Kompetenzkombinationen auch die Harmonisierung von Prozessen eine Rolle.

Bei der Kontrollfrage nach den Investitionen in Themen, Projekte oder Funktionen differenzieren die Teilnehmer zwischen Digitalisierung und Robotics/Automation. Auf beide Kategorien entfallen jeweils fünf Nennungen. Transformation und Change werden von vier Teilnehmern genannt. Darüber hinaus stehen neben Nachhaltigkeit und Human Resources auch Restrukturierung, Zukunftsforschung und neue Geschäftsmodelle bei einzelnen Befragten im Fokus. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass neben dem steten Wunsch nach Effizienzsteigerung nun auch der Blick auf die Robustheit respektive Krisenresistenz der Unternehmen fällt.





Art der Leistungserbringung

Wenn es eine Sache gibt, die die COVID-19-Pandemie im Consulting nachhaltig verändert hat, dann ist es die Art der Leistungserbringung. Nahezu von einem Tag auf den anderen mussten sich Kundinnen und Kunden wie auch Beraterinnen und Berater mit der Situation auseinandersetzen, dass Büros und Firmengelände nicht mehr betreten werden durften. Produktionen standen still, das Personal im Schichtbetrieb wurde strikt getrennt, und Homeoffice brach sich Bahn.

Nach der Bewältigung der technischen Herausforderungen (Hardware und Sicherheit) setzte eine Phase des Gewöhnens an das mobile Arbeiten ein. Während viele Consultants es bereits gewohnt waren, unabhängig vom Ort zu beraten, so waren zahlreiche Klienten mit dieser „Hauruck-Aktion“ überfordert. Die Befragten schildern sehr eindrücklich, dass es in diesem Zuge nicht nur um die eigene Anpassung geht, sondern auch um die Zusammenarbeit mit den Teams, mit den Kundinnen und Kunden beziehungsweise mit den Beraterinnen und Beratern und weiteren Dienstleistern.

Wie verändert sich die Arbeit mit Beratungsunternehmen tendenziell in den Projekten? Lünendonk wollte von den Mandanten und Consultants wissen, wie sich die Situation im Vergleich zu Juli/August 2021 entwickeln wird. Sieben von zehn Befragten gehen davon aus, dass die Remote-

100%

der Mandanten gehen davon aus, dass es bei der Zusammenarbeit mit Beratungshäusern mehr Remote-Beratung geben wird.

33%

der Berater gehen von einem Mix-Modell aus Remote- und Vor-Ort-Beratung aus.

Remote Consulting – Managementberatungsprojekte erfolgreich umsetzen

Beratung zunehmen wird. Als Begründung wird angegeben, dass sich dieser Modus Operandi etabliert habe und sowohl effizienter als auch ökologischer sei. Lediglich ein Teilnehmer geht von mehr Vor-Ort-Beratung aus. Interessanterweise sind es die Mandantinnen und Mandanten, die ausnahmslos mit einer Zunahme der Remote-Beratung rechnen. Sie stimmen dieser Prognose zu 100 Prozent zu, während dies Berater-seitig lediglich 50 Prozent tun. Consultants müssen sich also in naher Zukunft darauf

KÜNFTIG SETZEN CONSULTANTS UND MANDANTEN AUF MEHR REMOTE-BERATUNG

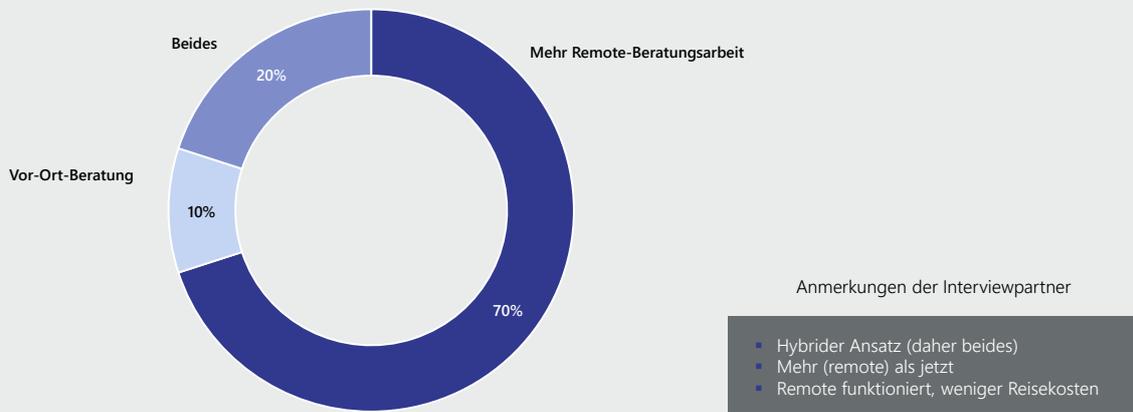


Abb. 6: Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Beratungshäusern und Kunden; mehr Remote-Beratungsarbeit vs. Vor-Ort-Beratung; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10

MIT PROJEKTUMSETZUNG NACH KLASSISCHEM MUSTER RECHNET ZUKÜNFTIG KEIN BEFRAGTER MANDANT ODER CONSULTANT

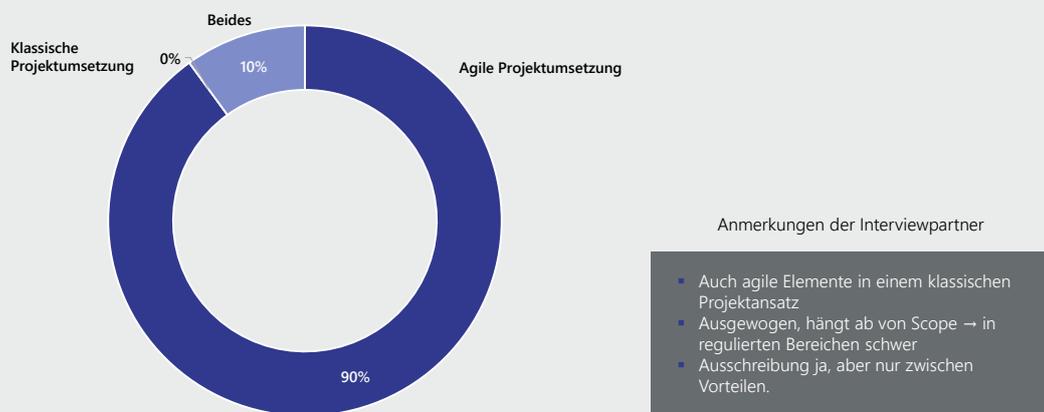


Abb. 7: Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Beratungshäusern und Kunden; agile Projektumsetzung vs. klassische Projektumsetzung; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10



einstellen, dass ihre Mandantinnen und Mandanten verstärkt auf eine reibungslose, virtuelle Zusammenarbeit setzen.

Ebenso eindeutig ist der Trend zur agilen Projektumsetzung. Von den Teilnehmerunternehmen setzt keines auf eine klassische Projektumsetzung. Während 90 Prozent der Befragten auf einen agilen Beratungsansatz setzen, favorisiert eine Person einen Mix aus beiden Methoden. In diesem Fall sind es die Consultants, die den agilen Projektansatz zu 100 Prozent unterstützen. Aber auch bei der Mehrheit der Kundinnen und Kunden wird er präferiert.

"In regulierten Bereichen gestaltet sich die agile Projektumsetzung als eher schwierig. Letztlich hängt es vom Projekt-Scope ab, welche Form zu Einsatz kommt."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS

Die Umsetzung mit einer einzigen Beratung gehört bei großen Projekten der Vergangenheit an. Nur neun Prozent der Befragten setzen auf Exklusivität. Indes läuft alles auf eine Projektumsetzung mit einem Partner-Ökosystem hinaus (73% Zustimmung). Das bedeutet: Ein

BERATUNGEN UND KUNDEN RECHNEN KÜNFTIG MIT PROJEKTUMSETZUNG INNERHALB EINES PARTNERÖKOSYSTEMS

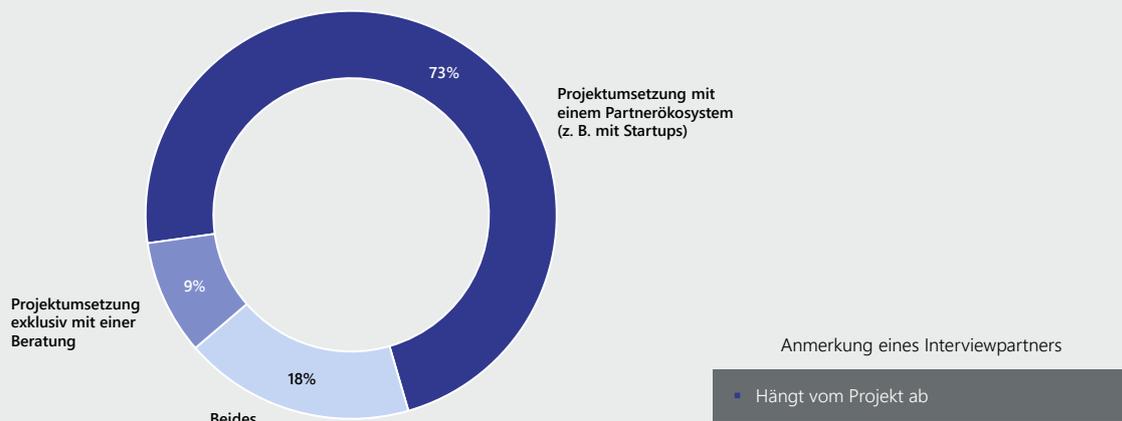


Abb. 8: Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Beratungshäusern und Kunden; Projektumsetzung exklusiv mit einer Beratung vs. Projektumsetzung mit einem Partnerökosystem (z. B. mit Startups); Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10

Beratungsunternehmen ist im Lead und arbeitet mit weiteren Partnern wie Start-ups, Ingenieuren, Freelancern, Agenturen oder Transformations- und Umsetzungsberatern zusammen.

Das bedeutet für die Beratungsunternehmen vor allem zwei Dinge: Zum einen müssen nicht nur Teammitglieder, sondern auch Externe (remote) geführt werden, zum anderen ist ein intaktes Netzwerk von Kooperationspartnern von Vorteil. Wehren sich die befragten Consultants dagegen, dem Kundenunternehmen im Rahmen des Projekts bei der Suche nach weiteren Dienstleistungspartnern behilflich zu sein? Nein, im Gegenteil: Alle in diese Analyse einbezogenen Beraterinnen und Berater stimmen für das Agieren in einem Partner-Ökosystem.

Abschließend stellt sich die Frage, wie man mit den vorab festgelegten Projektzielen verfährt, wenn die Arbeit remote, agil und im Coworking erbracht wird. Auch hier zeigt sich ein eindeutiges Resultat: Die festgelegten Projektziele sind nicht in Stein gemeißelt, sondern ihr Stellenwert sinkt zugunsten der Flexibilisierung im Projektverlauf. Zehn von elf Studienteilnehmern bevorzugen anpassungsfähige Ziele im Projektverlauf – und haben damit auch sehr gute Erfahrungen gesammelt. Der Detailblick offenbart, dass immerhin ein Fünftel der befragten Mandantenunternehmen auf einen Mix setzt. Eine gewisse Verbindlichkeit einmal festgelegter Projektziele scheint nach derzeitigem Stand also für die Mandantinnen und Mandanten noch einen Stellenwert zu haben.

40%

der Mandanten rechnen künftig mit einer stärkeren Projektumsetzung mit einem Partnerökosystem.

FESTGELEGTE PROJEKTZIELE SINKEN ZUGUNSTEN EINER FLEXIBILISIERUNG IM PROJEKTVERLAUF

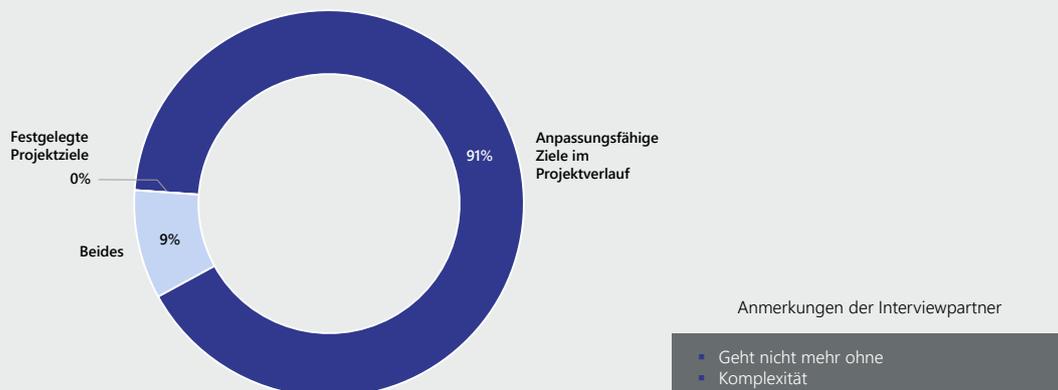


Abb. 9: Veränderungen in der Zusammenarbeit zwischen Beratungshäusern und Kunden; festgelegte Projektziele vs. anpassungsfähige Ziele im Projektverlauf; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10

Budget und Auswahlverfahren

Welche Auswirkungen haben die COVID-19-Rahmenbedingungen auf die Projektvolumina? Lünendonk ging der Frage nach, ob sich die künftigen Budgets eher auf wenige Groß- oder auf mehrere Kleinprojekte verteilen. Während sich die Consultants eher uneins sind – je nach Branchenfokus auch erklärbar –, zeigt sich bei den Mandanten (40%) der Trend, mehrere kleinere Projekte zu präferieren. 60 Prozent sehen das Verhältnis zwischen großen und kleinen Projekten ausgeglichen und entscheiden stets von Fall zu Fall.

Gefragt nach den Gründen für das Bevorzugen von Kleinprojekten antworten die Kundenunternehmen, dass dies einerseits der agileren Vorgehensweise geschuldet ist, wodurch sich auch Projektziele modifizieren können, was sich bei langfristiger Zielsetzung als schwierig darstellt. Andererseits erhofft man sich durch kleinere Projekte schnelle Ergebnisse. Dennoch wird es auch weiterhin Großprojekte geben – auf beide Situationen müssen sich die Consultants einstellen.

70 Prozent der Ausgaben für Managementberatung sind fix geplant. Der Planungshorizont der Mandanten hat sich in den zurückliegenden Jahren ebenso verbessert wie der Präqualifikations- und Procurement-Prozess. Dies bestätigen Auftraggeber und Consultants gleichermaßen – der Anteil der Ad-hoc-Beratung geht mit abflauernder Pandemie weiterhin sukzessive zurück.

60%

der Beratungskunden setzen bei der Vergütung sowohl auf Time & Material und Festpreise als auch auf ein erfolgsabhängiges Honorar.

100%

der Consultants erwarten, dass die Vergütung von Beratungsprojekten künftig ausschließlich über vereinbarte Festpreise sowie nach Aufwand erfolgt.



Remote Consulting – Managementberatungsprojekte erfolgreich umsetzen

MANDANTEN VERTEILEN BERATUNGSBUDGET ÜBERWIEGEND AUSGEGLICHEN AUF GROSS- UND KLEINPROJEKTE

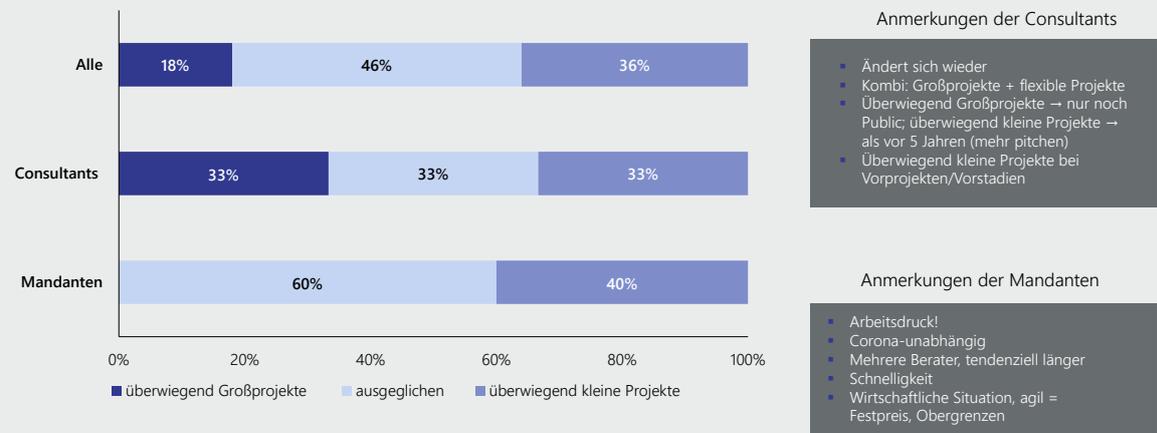


Abb. 10: Verteilung des Beratungsbudgets; wenige Großprojekte vs. Vielzahl kleiner Projekte; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 11

ANTEIL VON FIX GEPLANTEN BERATUNGS-AUSGABEN BEI MANDANTEN DEUTLICH HÖHER

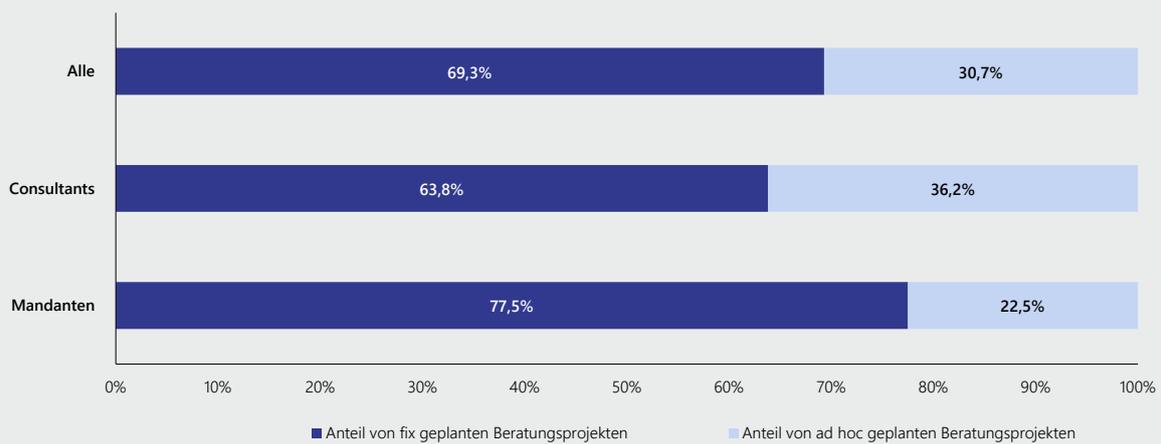


Abb. 11: Anteil von fix geplanten Beratungsausgaben im Vergleich zu Ad-hoc-Beratungsausgaben/-projekten im Jahr; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10

Das führt uns im Rahmen des Remote Consulting zu einem weiteren interessanten Aspekt, der sich signifikant verändert hat: dem Auswahl- und Beschaffungsprozess. Im Zuge der Analyse und weiterer Hintergrundgespräche wurde deutlich, dass Remote Pitches Vor- und Nachteile bieten.

Auf einige Restriktionen wurde bereits eingangs hingewiesen: Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind remote äußerst schwer herzustellen. Dies war auch der Grund, warum sich viele Kundinnen und Kunden bei Projektvergaben auf ihnen bekannte Beratungshäuser im Allgemeinen und Beraterteams im Besonderen fokussiert haben. New-Business-Aktivitäten waren in der Pandemie deutlich erschwert.



Gerade die Consultants sind mit der Frage beschäftigt, wie sie bei Remote-Präsentationen einen guten Gesamteindruck vermitteln. Hier wurde und wird viel gefeilt: Kameras, Licht- und Tonqualität, Kollaborationstools, Schulungen et cetera. So geht es beispielsweise um die Gestaltung der ersten zehn Minuten: Nicht direkt hinein in den Case, sondern das Schaffen einer angenehmen Gesprächsatmosphäre steht im Fokus. Das wird von den Studienteilnehmern auch goutiert. Alles in allem sind das gute Investitionen, denn in der Tat handelt es sich bei der fehlenden Persönlichkeitsentfaltung beim Remote-Kontakt um den stärksten Restriktionsfaktor. Oder wie es ein Studienteilnehmer aus der Automotive-Branche formulierte: „2D ist schwieriger als 3D.“

"Bei Remote Pitches ist es unheimlich schwierig, Hierarchien und Know-how-Träger zu identifizieren. Hier gab es schon interessante Gesprächsentwicklungen. Es fehlt einfach der Nasenfaktor."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS



Bei den Vorteilen von Remote Pitches werden indes gleich mehrere Faktoren genannt. Unbestritten sind die geringeren Aufwände und die effizienten Abläufe. Remote Pitches sparen Kosten und Zeit. Für die Consultants kommen noch zwei Elemente hinzu: Zum einen kann auch im Rahmen von Präsentationen im Hintergrund eine Recherche laufen, die den Pitch live mit Informationen anreichert. Zudem kann auf Hilfsmittel zugegriffen werden, weil die freie Rede entfällt. Zum anderen können auch (internationale) Expertinnen und Experten hinzugezogen werden. Die Flexibilität hat spürbar zugenommen.

"Remote funktioniert technisch gut. Was aber fehlt, ist das Zwischen-den-Zeilen-Lesen. Das schafft man bei langjährigen Kunden, bei Neukunden ist das schwierig."

ZITAT EINES INTERVIEWPARTNERS

Und was sagen die Mandantinnen und Mandanten? Die Hälfte von ihnen nutzt die höhere Effizienz und Flexibilität für eine Erweiterung der



Remote Consulting – Managementberatungsprojekte erfolgreich umsetzen

Beraterinnen und Berater. In einen Pitch werden mehr Beratungshäuser involviert. Das bedeutet: Während im Rahmen der Pandemie verstärkt auf die „üblichen Verdächtigen“ zurückgegriffen wurde, werden einige Mandanten nun mutiger. Das wird aber nur eine Randerscheinung bleiben, weil den Kundinnen und Kunden die Vor-Ort-Präsenz wichtig ist, zumindest bei strategisch wichtigen Projekten. Darüber hinaus schätzen die Mandanten die Effizienz und Schnelligkeit – in diesem Punkt sind sie sich mit den Consultants einig.

ANTEIL VON FIX GEPLANTEN BERATUNGS-AUSGABEN BEI MANDANTEN DEUTLICH HÖHER



Abb. 12: Vorteile, die Consultants und Mandanten bei Remote Pitches identifizieren; Mehrfachnennungen möglich; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10; Consultants: n = 6; Mandanten: n = 4

FEHLENDER MENSCHLICHER FAKTOR BEI REMOTE PITCHES BESCHÄFTIGT ALLE BEFRAGTEN CONSULTANTS UND MANDANTEN

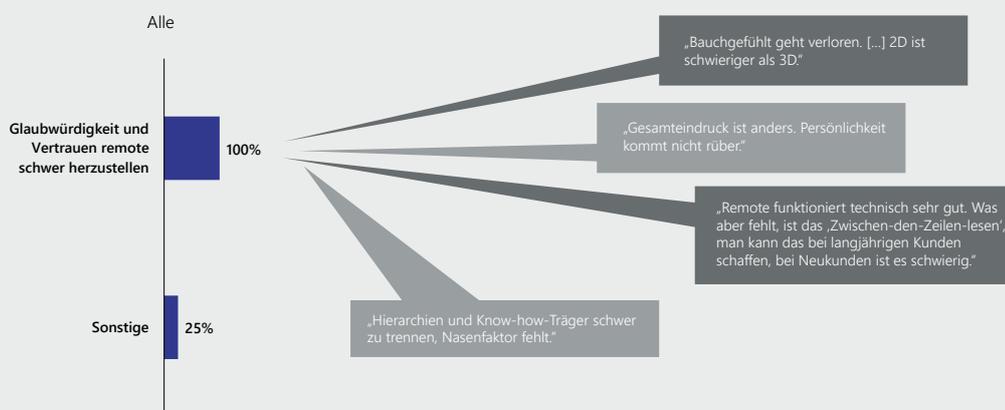


Abb. 13: Nachteile, die Consultants und Mandanten bei Remote Pitches identifizieren; Mehrfachnennungen möglich; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 8; Consultants: n = 5; Mandanten: n = 3





Ausblick

Gerade die COVID-19-Pandemie hat es zutage gebracht: Es kann ganz schnell gehen. Großunternehmen und Konzerne, die in den zurückliegenden Jahren auf Effizienz getrimmt waren, denken nun auch über das Thema Robustheit nach. Neben der Volatilität der Märkte, die ja schon agile Methoden zur Abwehr gefördert hat, kommen nun weitere exogene Faktoren wie etwa Epidemien und Pandemien dazu.

Daher stellt sich die Frage, inwieweit die Volatilität und Unsicherheit des Business den Bedarf an Strategieprojekten in den nächsten zwei bis drei Jahren beeinflusst. Während 20 Prozent der Befragten von einem leichten Rückgang und 30 Prozent von einer gleich bleibenden Situation ausgehen, erwarten 50 Prozent einen Anstieg des Beratungsbedarfs. Als Begründung geben die meisten die zunehmende Unsicherheit an. Ein Teilnehmer verweist auf das Thema Geschwindigkeit: „Alle wollen alles sofort haben und umsetzen.“ Darüber hinaus wird auch die Regulierung ins Spiel gebracht, die für einige Branchen ohne externe Unterstützung nur schwer zu bewältigen ist.

In diesem Zuge schwingt die Forderung einer agilen Entwicklung von Unternehmensstrategien mit. 82 Prozent der Befragten fordern dies als Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit – Mandantinnen und Mandanten wie auch Beraterinnen und Berater. Sehr ausgewogen fällt



hingegen der Blick auf die Laufzeiten und Zyklen der Strategieprojekte aus. Hier zeigt sich kein einheitliches Bild. Dass die Auftraggeber die Strategieentwicklung inhouse – ohne externen Support – entwickeln, sehen 70 Prozent der Befragten weniger oder überhaupt nicht. Dies stützt als Kontrollfrage die These, dass gerade bei der Unternehmensstrategie der Beratungsbedarf in den kommenden zwei bis drei Jahren zunehmen wird.

DIE HÄLFTE DER BEFRAGTEN PERSONEN RECHNET MIT STEIGENDEM BEDARF AN STRATEGIEPROJEKTEN IN DEN NÄCHSTEN ZWEI BIS DREI JAHREN

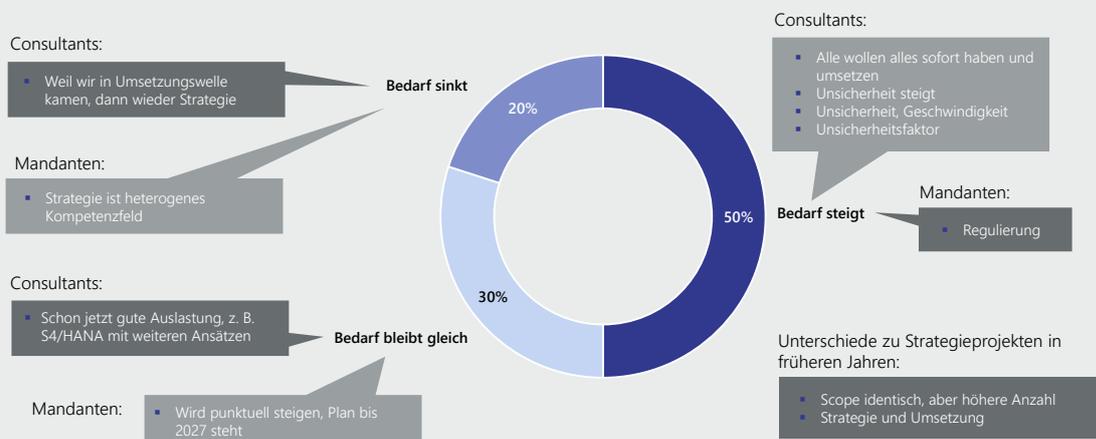


Abb. 14: Einfluss von Volatilität und Unsicherheit auf den Bedarf an Strategieprojekten in den kommenden zwei bis drei Jahren; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10; wahrgenommener Unterschied heutiger von früheren Strategieprojekten; alle; n = 11

AGILE ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMENSSTRATEGIEN WIRD IMMER WICHTIGER

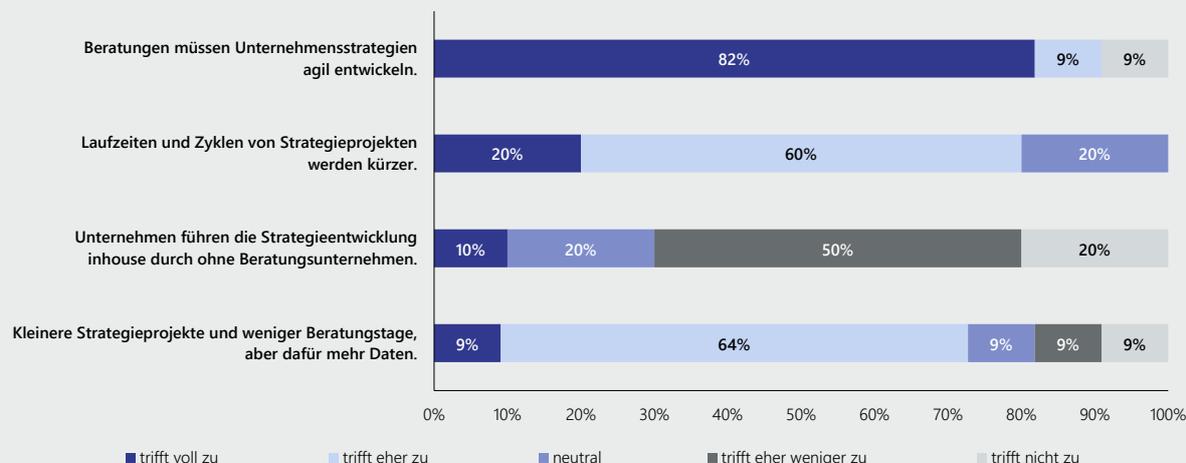


Abb. 15: Positionierung zu Thesen im Hinblick auf Strategieprojekte in den kommenden Jahren; Häufigkeitsverteilung; alle; n = 10



Das können die Auftraggeber auch guten Gewissens tun. Denn trotz aller Widrigkeiten, die die COVID-19-Pandemie im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit Beratungsunternehmen offenbarte, zeigt sich die Beziehung zu den Consultants gestärkt. Man hat auf die bewährten Beraterinnen und Berater vertraut und kommt nach dieser Lünendonk®-Analyse mehrheitlich zu dem Ergebnis, dass sich ein gestärktes Vertrauen und eine bessere Zusammenarbeit entwickelt haben.

Eine bessere Kommunikation, ein engerer Austausch und die damit verbundene stärkere Kundenorientierung machen sich nunmehr bezahlt. Wer im Rahmen der Krise Seite an Seite eng zusammenstand, der wird auch nach der COVID-19-Pandemie erfolgreich Projekte entwickeln und umsetzen.

ZUSAMMENARBEIT IN DER PANDEMIE HAT GRÖSSTENTEILS VERTRAUENSVERHÄLTNIS GESTÄRKT

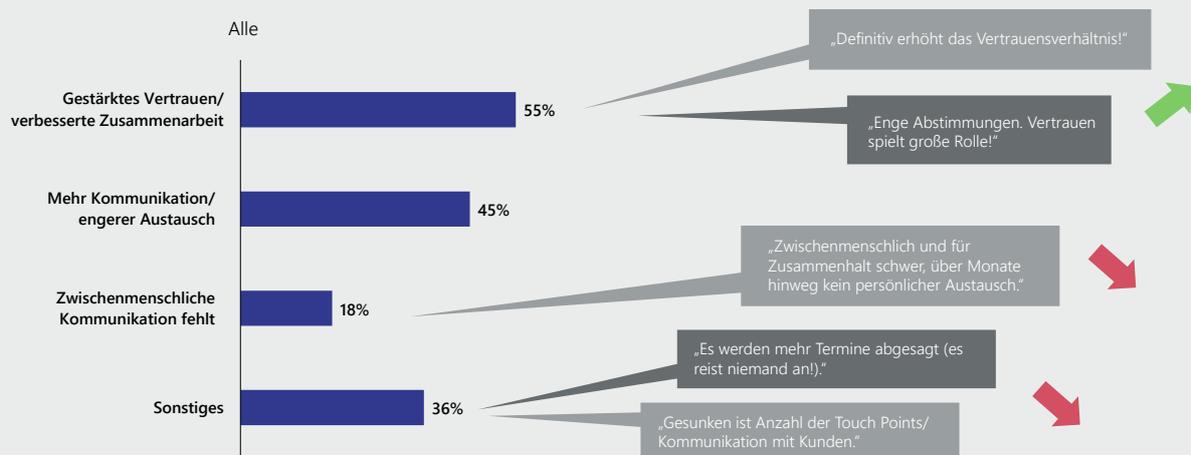


Abb. 16: Einschätzung zur Veränderung der Kommunikation zwischen Berater und Kunde in Zeiten von COVID-19; Häufigkeitsverteilung; geclustert; alle; n = 11





Fazit

Das New Normal in Business und Arbeitswelt ist digital – das spüren Beratungsunternehmen wie auch deren Kunden gleichermaßen. Die Hürden des ersten Pandemie-Schockmoments sind mit Bravour genommen: Alle Akteure haben die nötigen Investitionen in Hard- und Software getätigt und die für die virtuelle Zusammenarbeit nötigen Sicherheitsmaßnahmen ergriffen. Digital Workplaces gehören inzwischen zum Standard, mobile Arbeitswelten zum gelebten Alltag.

Doch gelingen auch ganze Beratungsprojekte von der Ausschreibung bis zur Implementierung remote? Beratungen wie auch Kunden signalisieren deutlich: Ja, das kann sehr gut funktionieren! Und mehr noch: Remote Consulting wird nach Einschätzung der von Lünendonk befragten Beraterinnen und Berater sowie der Kundenunternehmen zunehmen.

Dafür spielen nicht nur Effizienzgründe eine Rolle. Den Kunden eröffnet sich bereits im Pitch die Möglichkeit, mehr Bewerber zu hören, da die entsprechenden Termine straffer organisiert werden können und damit eine erhebliche Ersparnis im Hinblick auf Zeit und Ressourcen einhergeht. Darüber hinaus spielt die Remote-Betreuung von Beratungsprojekten beiden Seiten im Hinblick auf ihre Nachhaltigkeitsstrategie in die Karten. Remote Consulting konnte sich – nach einigen Startinvestitionen vor allem auf Kundenseite – erfolgreich etablieren, die Akzeptanz ist gestiegen.



Beratungshäuser wie auch Kundenunternehmen berichten von deutlichen Kompetenzgewinnen, sei es in methodischen Fragen oder aber auch im Hinblick auf die professionelle Nutzung von Kollaborations- und Kommunikationstools. Darauf ausruhen möchten sie sich indes nicht. Kreativlösungen, Business Analytics und Cloud- sowie Security-Lösungen stehen weit oben auf der Agenda der Consultants.

Doch die von Lünendonk durchgeführte Analyse zeigt auch: Eine reine Digitalkompetenz reicht für die erfolgreiche Durchführung von Digitalprojekten noch nicht. Kundinnen und Kunden wie auch Beraterinnen und Berater vermissen den persönlichen (Erst-)Kontakt, der immer noch eine wichtige Grundlage für die vertrauensvolle Zusammenarbeit ist. Insbesondere bei Projekten mit Strategie- und Change-Fokus spielt der von einem Interviewpartner genannte „Nasenfaktor“ eine erhebliche Rolle. Dies nehmen auch die befragten Consultants so wahr und sind bemüht, im virtuellen Austausch eine Atmosphäre des Vertrauens und des offenen Austauschs zu erzeugen, in der sich der Kunde gut aufgehoben fühlt.

Da Mandanten künftig auf agilere und kleinteiligere Projekte setzen, haben sich auch die Erwartungen an die Projektsteuerung durch Beratungen gewandelt: Wo nötig, sollen Beratungsunternehmen auf ein weites Netzwerk an Dienstleistungspartnern zurückgreifen. Die Steuerung dieser Ingenieure, Kreativagenturen, IT-Dienstleister, Freelancer und Start-ups wird derweil der jeweiligen Beratung selbst überlassen. Die Erwartungen an eine vollständige und reibungslose Koordination aller Drittdienstleister sind gesetzt.

Der Begriff "VUCA" ist in aller Munde. Das vorliegende Paper zeigt: Der Beratungsbedarf in dieser von Volatilität (**v**olatility), Unsicherheit (**u**ncertainty), Komplexität (**c**omplexity) und Ambiguität (**a**mbiguity) geprägten Welt ist stark gestiegen. Beratungsunternehmen kommen dieser Nachfrage nicht nur mit neuen, innovativen Dienstleistungen und gestärkten Kompetenzen nach; auch die deutlichere Fokussierung auf ein möglichst reibungsloses Serviceerlebnis und der Vertrauensaufbau zum Kunden im Rahmen von digitaler Kommunikation sorgen für ein erfolgreiches Remote Consulting.



Remote Consulting

wird kein Phänomen der Pandemie-Zeit bleiben, sondern sich als fester Bestandteil des New Normal der Beratungswelt etablieren.

Interview mit Ioannis Tsavlakidis

Nach dem theoretischen Studienteil widmet sich dieser Part der Praxis. In einem Interview spricht Lünendonk mit Ioannis Tsavlakidis, Bereichsvorstand Consulting Deutschland und Head of Advisory EMA bei KPMG, über Fragen wie: Welche Erfahrungen haben wir gesammelt? Wie kann erfolgreiches Remote Consulting heutzutage gelingen? Welche Voraussetzungen müssen bei Consultants und Kunden gegeben sein? Und was bedeutet das für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in der Profession?



Ioannis Tsavlakidis
Bereichsvorstand Consulting
Deutschland und
Head of Advisory EMA

Lünendonk: Wie wird das Thema Remote Consulting momentan bei KPMG gehandhabt?

Tsavlakidis: Mit Beginn der Pandemie und dem Start der Homeoffice-Pflicht hat der Umstieg auf eine virtuelle Zusammenarbeit innerhalb von KPMG reibungslos funktioniert, da eine effiziente Remote-Arbeitskultur schon lange zuvor aufgrund von internationalen Projekten, Zusammenarbeit in verteilten und teilweise internationalen Teams und der Arbeit vor Ort beim Kunden Teil unserer DNA als Beratung war. Jetzt, nach dem Wegfall dieser Pflicht, sind wir wieder zu einem sehr flexiblen Modell zurückgekehrt, das wir zusätzlich an die Anforderungen der post-pandemischen Zeit und entsprechend der sehr guten Erfahrungen mit Remote und Home Working angepasst haben: Unsere Mitarbeitenden können in Absprache mit ihrem Team und dem Vorgesetzten entscheiden, von wo aus sie am besten arbeiten können, angepasst an ihre persönliche Lebenslage und die Projektumstände. Wie schon vor der Pandemie stehen bei alledem für uns jedoch die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden sowie die Produktivität im Vordergrund. Daher entscheiden die jeweiligen Teams, welche Arbeitsweise und -verteilung diese Anforderungen bestmöglich kombinieren. Mittlerweile sind die Prozesse zwischen Beratung und Kunde so eingespielt, dass vom Pitch bis zur einer Systemeinführung die Remote-Zusammenarbeit zum gelebten Alltag dazugehört und nicht mehr wegzudenken ist.



Lünendonk: Was sind aus Ihrer Sicht die größten Herausforderungen beim Remote Consulting?

Tsavlakidis: Was momentan fehlt und noch nicht ausreichend virtuell ersetzt wird, sind die informellen Gespräche auf dem Flur und die Konversationen „an der Kaffeemaschine“, die ein wichtiger und geschätzter Teil unserer Unternehmenskultur sind. Ich glaube, dass physische Zusammenkünfte und der damit verbundene Austausch über nicht-fachliche Themen Aspekte sind, die beim Remote Consulting zu kurz kommen. Da es die post-pandemische Lage nun wieder zulässt, haben wir in den letzten Wochen begonnen, die ersten Veranstaltungen wieder in Präsenz durchzuführen. Dabei haben wir gemerkt, was für eine Bereicherung diese persönlichen Treffen für alle Mitarbeitenden sind, da sie ganz besonders helfen, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren.



Unseren neuen Mitarbeitenden bieten wir schon vor Jobbeginn Zugang zu unserer Onboarding-App, damit sie sich mit KPMG vertraut machen können. In den ersten Tagen findet dann der Welcome Day statt, an dem die Einsteigenden mehr über unsere Prozesse erfahren und wertvolle erste Kontakte knüpfen können. Außerdem wird allen Neueinsteigenden ein „Buddy“ zugeteilt, der in der ersten Zeit als dedizierte Ansprechperson fungiert und dadurch Fragen bereits vor dem Eintritt bei KPMG geklärt werden können. Durch diese enge Betreuung wollen wir sicherstellen, dass sich unsere neuen Mitarbeitenden wohl und abgeholt fühlen. Trotz all dieser digitalen Helfer freuen wir uns alle wieder sehr, uns persönlich zu begegnen.

Lünendonk: Wie kann man sich in einem Remote Pitch differenzieren und das Vertrauen der Kundinnen und Kunden gewinnen?

Tsavlakidis: Fachbereiche und Einkäuferinnen und Einkäufer unserer Kunden haben sich an die Vorzüge der digitalen Kommunikation gewöhnt. Pitch-Termine finden vermehrt remote statt, was Zeit und Geld spart. Aus diesem Grund werden durchschnittlich auch mehrere potenzielle Anbieter zu einem Pitch eingeladen. Somit ist eine Differenzierung bei Remote Pitches für Beratungen essenziell. Wir nutzen dafür verschiedene innovative Formate unter Einsatz unterschiedlicher Technologien, zum Beispiel interaktive und individualisierte Proposalwebsites, Videos der Projektteams und Live-Demos sowie holografische Präsentationen. Das wird durch Schulungen für unsere Mitarbeitenden, zum Beispiel zum Thema „Virtuell überzeugen“, untermauert. Und das Feedback



unserer Kunden passt: Trotz der Remote-Zusammenarbeit leidet weder bei Pitches noch bei der Delivery die Qualität.

Lünendonk: Was sind Ihrer Meinung nach die Erfolgsfaktoren, auf die es beim Remote Consulting ankommt?

Tsavlakidis: Unser Remote-Working-Modell ist deshalb so erfolgreich, weil es auf gegenseitigem Vertrauen zwischen Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden, aber auch zwischen unseren Beraterteams und unseren Kunden beruht. Bei der Kundenarbeit ist es außerdem noch wichtiger, sich ganz auf die Bedürfnisse der Kunden zu fokussieren und diese durch enge Abstimmung und zielgerichtete Kommunikation abzusichern. Intern ist ebenfalls eine ausgeprägte Kommunikation das A und O und erfordert starke Führungskräfte, um die Projektteams auch virtuell zusammenzuhalten. Daher ist die digitale Kompetenz im Bereich der Projektsteuerung wichtiger denn je. Außerdem ist es unabdingbar, sämtliche Vorteile zu nutzen, die Remote-Consulting bietet, indem wir zum Beispiel unsere Experten passgenau – auch unabhängig vom Standort unserer Kunden – einsetzen.

Darüber hinaus unterstützen wir unsere Kunden ebenfalls bei der Umstellung auf Remote. Für technische, organisatorische und strategische Themen bieten wir einen integrativen Beratungsansatz mit Methoden und Vorgehensweisen aus Change Management und Organisationsentwicklung.

Lünendonk: Ist es nicht auch so, dass durch Remote Consulting Jobwechsel vereinfacht werden?

Tsavlakidis: Es ist heutzutage vielleicht so leicht wie nie, den Job zu wechseln. Nicht nur, weil in unserer Branche das Angebot an Jobs groß ist und der Bedarf an neuen Talenten immer mehr zunimmt, sondern auch, weil die Remote-Working-Situation den Bewerbungsprozess stark vereinfacht. Um unsere Mitarbeitenden für KPMG zu begeistern, ist eine gut aufgesetzte Kommunikationskultur unerlässlich. Wir merken, dass es besonders der jüngeren Generation sehr wichtig ist, informiert zu sein, gehört zu werden und zu sehen, wie ihre Arbeit zur Wertschöpfung bei Kunden beiträgt. Das ist oftmals in Remote-Settings schwieriger als in Präsenz. Umso wichtiger ist es, über den Sinn und Zweck, den Purpose unserer Arbeit zu sprechen. Dazu haben wir regelmäßige, intensive Kommunikations- und Dialogformate mit dem Leadership etabliert, um Transparenz zu bieten, und beziehen unsere Mitarbeitenden



auch bei Themen wie der Geschäftsentwicklung mit ein. Wir veranstalten beispielsweise interaktive Workshops um unsere Kolleginnen und Kollegen dahingehend zu schulen, dass sie die KPMG-Werte noch stärker verinnerlichen und eine offene, transparente und vertrauensvolle Kommunikation innerhalb unseres Unternehmens leben. Darüber hinaus haben wir wahrgenommen, dass unsere Kolleginnen und Kollegen auf ihrem Karriereweg schon früh gewohnte Pfade verlassen möchten, indem sie für einige Monate Erfahrungen in anderen Bereichen sammeln und ihr Netzwerk ausbauen. Dies ermöglichen wir unseren Mitarbeitenden im Rahmen unseres Rotationsprogramms.

Lünendonk: Wird sich Remote Consulting Ihrer Einschätzung nach auch langfristig in einer post-pandemischen Welt durchsetzen?

Tsavlakidis: Obwohl es aus der Not der Pandemie entstanden ist, haben unsere Kunden und wir sehr schnell gelernt, das Konzept Remote Consulting anzunehmen, zu schätzen und weiterzuentwickeln. Gleichzeitig besteht momentan ein großer Bedarf an persönlichen Begegnungen, dem wir gerne entsprechen wollen, indem wir die sicheren Rahmenbedingungen dafür schaffen. Wir sehen schon jetzt, dass wieder mehr geschäftlich gereist wird, dass diese Reisen aber auch deutlich ausgewählter und bewusster stattfinden. Mit einem ressourcenschonenden Büroalltag und bewusster, reduzierter Reisetätigkeit möchten wir unserer ökologischen Verantwortung gerecht werden. Und dafür ist Remote Consulting ein wichtiger Stellhebel, der uns, vor allem bei internationalen Projekten, sicherlich auch in der Zukunft noch konstant begleiten wird, da die Vorteile nicht von der Hand zu weisen sind.



Methodik

Das Lünendonk®-Themendossier speist sich aus drei Quellen:

1. Desk Research, Hintergrundgespräche
2. Tiefeninterviews mit Personen aus Beratungs- und Kundenunternehmen
3. Lünendonk®-Studie 2021 „Managementberatung in Deutschland“

Die Tiefeninterviews fanden im Juli und August 2021 statt. Sie dienen zur Einordnung der Recherche- und Studienergebnisse und bereichern den Berichtband mit Insights an. Von den elf Gesprächen fanden fünf in Konzernen und Großunternehmen statt.

Weitere Informationen über den deutschen Beratungsmarkt stehen auf www.luenendonk.de/maerkte/managementberatung zur Verfügung.



UNTERNEHMENSPROFIL

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft



KPMG ist ein weltweites Netzwerk rechtlich selbstständiger Firmen mit rund 227.000 Mitarbeitenden in 146 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen und ist hier mit rund 12.200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitenden an 26 Standorten präsent. Die Leistungen gliedern sich in die Geschäftsbereiche Audit, Tax, Consulting und Deal Advisory.

KPMG berät Unternehmen zu allen Fragestellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette, beispielsweise bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle oder der Optimierung der Supply Chain ebenso wie zu Steuerungskonzepten und zu Fragen rund um Digital Labour und Cyber Security. Für wesentliche Wirtschaftsbranchen hat KPMG eine bereichsübergreifende Spezialisierung vorgenommen, mit der insbesondere Familienunternehmen und Mittelstand, Staat und öffentliche Hand sowie das Finanzwesen praxisnah beraten werden.



Die Begleitung von Transformationsprojekten ist ein Kernthema der Beratung. Dabei setzt die Beratungsgesellschaft auf eine multidisziplinäre Ausrichtung der Geschäftsbereiche Audit, Tax, Transactions & Restructuring und Consulting. Dadurch werden Kunden in betriebswirtschaftlichen, prozessualen, steuerlichen und rechtlichen Einzelfragen beraten.

KPMG betreut Mandanten jeder Größe und aus allen Branchen – vom mittelständischen Autozulieferer über die Regionalbank bis hin zu internationalen Pharma- und Medienunternehmen.

KONTAKT

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Ioannis Tsavlakidis

Bereichsvorstand Consulting Deutschland
und Head of Advisory EMA
Klingelhöferstraße 18, 10785 Berlin
Telefon: +49 30 2068-0
Website: www.kpmg.de



UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

L Ü N E N D O N K „

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.



Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Jörg Hossenfelder

Geschäftsführender Gesellschafter

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0

E-Mail: hossenfelder@lunenendok.de

Website: www.lunenendok.de



ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Management- und IT-Beratung, Wirtschaftsprüfung, Steuer- und Rechtsberatung, Facility Management und Instandhaltung sowie Personaldienstleistung (Zeitarbeit, Staffing). Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus. Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten.



Wirtschaftsprüfung & Steuerberatung



Managementberatung



Technologieberatung



Informationstechnologie



Facility Management & Instandhaltung



Zeitarbeit & Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendonk.de

Autoren:

Jörg Hossenfelder, geschäftsführender Gesellschafter
Ioannis Tsavlakidis, Bereichsvorstand Consulting Deutschland und
Head of Advisory EMA

Bilderquellen:

Titel ©Adobe Stock /
LookerStudio_279424238
S. 5 ©Adobe Stock / pressmaster_61970043
S. 7 ©Adobe Stock / NicoElNino_176715920
S. 10 ©Adobe Stock / tippapatt_270899774
S. 12 ©Adobe Stock /
WrightStudio_228453584

S. 16 ©Adobe Stock /
whyframeshot_313453946
S. 20 ©Adobe Stock / 257536800
S. 23 ©Adobe Stock / Vaceslav
Romanov_83859214