

Diese Arbeit wurde vorgelegt am Department Maschinenbau der Universität Siegen.

## Masterarbeit

Name: Jan Philipp Katz

Matr.-Nr.: 1157617

Thema: Digitale Unternehmensberatung für produzierende  
Unternehmen – Ein Blick in die Zukunft

1. Prüfer: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Burggräf

2. Prüfer: Till Saßmannshausen, M.Sc. M.Sc.

Siegen, den 07.01.2022

Inhalt und Ergebnis dieser Arbeit sind ausschließlich zum internen Gebrauch bestimmt. Ohne ausdrückliche Genehmigung des betreuenden Lehrstuhls ist es nicht gestattet, diese Arbeit oder Teile daraus an Dritte weiterzugeben.

## I Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde zwischen Juni und Dezember 2021 an der Universität Siegen am Lehrstuhl International Production Engineering and Management (IPEM) geschrieben. Die Arbeit wurde in Zusammenarbeit mit der Prozessschmiede und crossgo erstellt. Im Rahmen der Zusammenarbeit wurde die Einstellung von produzierenden Unternehmen bezüglich der Inanspruchnahme von digitalen Beratungsleistungen ermittelt.

Mein besonderer Dank gilt Till Saßmannshausen vom Lehrstuhl IPEM, der sich bereit erklärt hat, die Arbeit wissenschaftlich am IPEM Lehrstuhl zu betreuen. Während meiner Arbeit wurde ich mit Feedbacks, Anregungen und seiner Erfahrung stets unterstützt und vorrangbracht. Herr Saßmannshausen hat somit maßgeblich zum Erfolg dieser Arbeit beigetragen.

Des Weiteren gilt mein Dank Jörg Pörsch und Judith Helmer von der Firma crossgo, die sich während der Bearbeitungszeit der Arbeit sehr engagiert gezeigt haben und deren Unterstützung durch Anregungen und Informationen bezüglich digitaler Beratungsleistungen sehr hilfreich war. Ebenfalls möchte ich mich bei Oleg Micheev und Steffen Hähner von der Prozessschmiede bedanken. Mit regem Interesse haben Sie während der Erstellung der Arbeit den Austausch gefördert und standen mir mit ihrer Erfahrung und Anregungen stets zur Verfügung.

Nicht vergessen möchte ich an dieser Stelle meine Schwester, der ich aufgrund von Korrekturlesungen zu Dank verpflichtet bin.

## II Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Vorwort</b> .....	<b>i</b>
<b>II</b>	<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>ii</b>
<b>III</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>iii</b>
<b>IV</b>	<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>v</b>
<b>V</b>	<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>vii</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b> .....	<b>5</b>
2.1	Unternehmensberatung .....	5
2.1.1	Beratungsfelder.....	8
2.1.2	Beratungsarten.....	8
2.1.3	Beratungsprozess .....	10
2.2	Digitalisierung .....	13
2.2.1	Digitalisierung der Unternehmensberatungsbranche .....	15
2.2.2	Stand der Digitalisierung in der Unternehmensberatungsbranche.....	17
2.3	Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen .....	21
2.4	Selfconsulting .....	22
<b>3</b>	<b>Produzierende Unternehmen und digitale Beratungsleistungen</b> .....	<b>26</b>
3.1	Forschungsansatz.....	26
3.2	Experteninterviews.....	26
3.3	Auswertung der Ergebnisse .....	29
<b>4</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse</b> .....	<b>39</b>
4.1	Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse .....	39
4.2	Limitationen und weitere Forschung.....	41
4.3	Entwicklung des Marktvolumens in der Beratungsbranche .....	42
4.4	Marktpotenzial digitaler Beratungsleitungen für produzierende Unternehmen .....	43
<b>5</b>	<b>Fazit</b> .....	<b>45</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>47</b>
	<b>Anhang</b> .....	<b>51</b>
	<b>Erklärung</b> .....	<b>71</b>

## **III Abkürzungsverzeichnis**

APS-System	Advanced Planning and Scheduling System
BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
DMS-System	Dokumentenmanagementsystem
E-Montage	Elektrische Montage
ERP-System	Enterprise Resource Planning System
IoT	Internet of Things
I4.0	Industrie 4.0
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
QS	Qualitätssicherung

## IV Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit.....	4
Abbildung 2: Idealtypischer Beratungsprozess .....	12
Abbildung 3: Digitalisierung als Sammelbegriff .....	14
Abbildung 4: Virtualisierungsgrad von Beratungsleistungen .....	22
Abbildung 5: Klassifizierung von digitalen Beratungsleistungen.....	23
Abbildung 6: Entwicklung des Beratungsmarktvolumens in Deutschland.....	42



## V Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vergleich zwischen ideal- und realtypischem Beratungsprozess.....	11
Tabelle 2 Interviewstudiendesign .....	27
Tabelle 3: Kategoriensystem der durchgeführten Inhaltsanalyse.....	32
Tabelle 4: Marktpotenzial von consult yourself .....	44

# 1 Einleitung

Der technische Fortschritt spielt seit Jahrhunderten eine entscheidende Rolle bei der Art und Weise, wie der Mensch Güter herstellt. Vor den 1750er Jahren mussten nahezu alle Tätigkeiten in der Produktion manuell durchgeführt werden. Durch die erste industrielle Revolution, die ca. 1750 begann, wurde mit Hilfe der Entwicklung der Dampfmaschine die Produktionsproduktivität vor allem bei der Produktion von Grundversorgungsgütern erhöht. Die zweite industrielle Revolution mit der neu entdeckten Elektrizität als Haupttreiber ermöglichte es Maschinen dezentral, also losgelöst von einer zentralen Kraftmaschine, zu betreiben. Bahnbrechende Erfindungen wie das Automobil wurden auf diese Weise möglich. Anfang der 1960er Jahre wurde durch die dritte industrielle Revolution die Automatisierung von Produktionsprozessen ermöglicht. Kernelemente dieser Revolution waren Elektronik und im weiteren Verlauf Informations- und Kommunikationstechnologien. Jede industrielle Revolution hat dabei tiefgreifende Veränderung in der Wirtschaft, aber auch in der Gesellschaft hinterlassen<sup>1</sup>.

Aktuell befindet sich die vierte industrielle Revolution in vollem Gange. Die Promotorengruppe um Henning Kagermann hatte diesbezüglich schon 2011 im Rahmen einer beratenden Tätigkeit für die Bundesregierung der Bundesrepublik Deutschland die Aufgabe, zukünftige Anforderungen an den Produktionsstandort Deutschland zu ermitteln. Kernbestandteil der Forderung aus dem Abschlussbericht von KAGERMANN ET AL., der unter dem Namen *Industrie 4.0* veröffentlicht wurde, ist die sogenannte Smart Factory<sup>2</sup>. Bei dem anzustrebenden Zustand der Produktion handelt es sich um eine autonome, sich selbst steuernde Produktionsfabrik. Um diesen Zustand bei einer Produktionsfabrik zu erreichen, sind mehrere Faktoren notwendig. Zu diesen Faktoren gehören *Big Data*, *Cloud-Computing*, *Internet of Things* und *Social Web*. Als Sammelbegriff für diese Faktoren kursiert momentan der Megatrend *Digitalisierung*<sup>3</sup>.

Durch die Digitalisierung entstehen große Veränderungen. Der Unterschied zu den vorherigen industriellen Revolutionen ist, dass die Veränderungen, die mit der vierten industriellen Revolution einhergehen, nicht nur den produzierenden, sondern auch den Dienstleistungssektor betreffen. Ganze Märkte und Branchen, Organisationsstrukturen, Wertschöpfungsprozesse und Kundenbeziehungen sind aufgrund von Digitalisierung im Wandel<sup>4</sup>. Aus den

---

<sup>1</sup> Vgl. Bauernhansl (2017), S. 2ff.

<sup>2</sup> Vgl. Kagermann et al. (2011)

<sup>3</sup> Vgl. Gadatsch (2017), S. 193f.

<sup>4</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017)



Veränderungen können sich sowohl Chancen als auch Risiken ergeben. So kann auf der einen Seite ein Wettbewerbsvorteil durch die Erschließung neuer Geschäftsmodelle für das betroffene Unternehmen entstehen. Auf der anderen Seite kann die Befürchtung auftreten, dass Arbeitsplätze, durch die zunehmende Automatisierung, wegfallen<sup>5</sup>. Bestärkt wurde die Befürchtung von einer viel beachteten Studie von FREY UND OSBORNE<sup>6</sup>. Laut der Studie könnten innerhalb der nächsten zwei Dekaden 47% der in der Studie betrachteten Arbeitsstellen in den USA durch die steigende Automatisierung wegfallen. Die Studie ist viel diskutiert und kritisiert worden. Ein Kritikpunkt war beispielsweise, dass ganze Arbeitsstellen auf deren Automatisierbarkeit geprüft wurden. Dabei wäre es in spezifischen Fällen zielführender gewesen, einzelne Tätigkeiten einer jeweiligen Arbeitsstelle auf Automatisierbarkeit zu prüfen. Inwiefern die Aussage aus der Studie aufrechterhalten werden kann, ist unter anderem deshalb unklar. Insgesamt lässt sich jedoch festhalten, dass viele Berufe durch die Digitalisierung vor mehr oder weniger großen Veränderungen stehen<sup>7</sup>.

Unternehmen, die durch diese Veränderungen herausgefordert sind, greifen oft auf Unternehmensberatungen zurück, um eine Digitalisierungsstrategie zu entwickeln<sup>8</sup>. Die Unternehmensberatungen bearbeiten für ihre Kunden unternehmensrelevante Probleme<sup>9</sup>, in diesem Fall die Digitalisierungsstrategie. Ziel der Unternehmen ist es, durch externe Hilfe, weiter wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben. Fraglich ist in diesem Zusammenhang, ob Unternehmensberatungen selbst auch von den Veränderungen, die durch die Digitalisierung hervorgerufen werden, betroffen sind und entsprechend reagieren müssten. McKinsey und Company hat eine Studie zur Automatisierung von Jobs durchgeführt<sup>10</sup>, die der Studie von FREY UND OSBORNE ähnlich ist. Der Fakt, dass in dieser Studie Unternehmensberater nicht berücksichtigt wurden, lässt zwei mögliche Schlüsse zu: Entweder ist die Beraterbranche die einzige Branche, die von der Digitalisierung nicht betroffen ist, oder der Branche fehlt bisher die Bereitschaft sich mit der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen zu befassen<sup>11</sup>.

---

<sup>5</sup> Vgl. Zeichhardt (2018), S. 4

<sup>6</sup> Vgl. Frey und Osborne (2013)

<sup>7</sup> Vgl. Deelmann (2019), S. 4, 29

<sup>8</sup> Vgl. Deelmann (2019), S. 4, 29; Werth et al. (2016), S. 57

<sup>9</sup> Vgl. Seifert (2018), S. 1

<sup>10</sup> Vgl. Chui et al. (2016)

<sup>11</sup> Vgl. Deelmann (2019), S. 3

Dass es sich hierbei eher um die mangelnde Bereitschaft zur Veränderung und nicht um mangelnde Kenntnis der kommenden Veränderungen handeln dürfte, zeigt eine Umfrage von NISSEN UND SEIFERT aus dem Jahr 2016<sup>12</sup>. In der Umfrage wurden knapp über 500 deutsche Unternehmensberater zum Thema Virtualisierung in der Beratung befragt. 94% der Befragten erwarteten demnach eine Zunahme der Virtualisierung in den darauffolgenden 5 Jahren, jedoch bezeichneten sich nur 9 der 222 Befragten als digital affin. Darüber hinaus sahen sich 62% der Befragten eher als Face-to-Face Berater, die nicht mit virtuellen Hilfsmitteln arbeiten.

Veränderungen werden bedingt durch die Digitalisierung in die Beraterbranche kommen, auch wenn letztgenannte vielleicht nicht bereit dafür ist. Der Grund hierfür liegt in der Natur der Digitalisierung. Sie ist auf sämtliche Objekte wie Geschäftsprozesse, Wertschöpfungsprozesse, Produkte und weitere Organisationen - und dementsprechend auch auf Unternehmensberatung - anwendbar<sup>13</sup>. Die Veränderungen werden darüber hinaus schon länger vorausgesagt. Teilweise ist sogar von einer möglichen disruptiven Entwicklung, also einer kompletten Verdrängung der klassischen Face-to-Face Beratung die Rede<sup>14</sup>. Dabei wird auf Erfahrungen aus dem US-amerikanischen Rechtswesen verwiesen, dass gravierende Veränderungen durch die Digitalisierung erlebt hat.

Der Grund warum Unternehmensberatungen bisher keine Notwendigkeit sehen, ihr Geschäftsmodell zu digitalisieren besteht neben mangelnder Affinität zur Digitalisierung darin, dass Unternehmen (Kunden der Unternehmensberatungen) bisher nicht aktiv nach einer digitalen Beratungsleistung gefragt haben. Aus dieser Tatsache resultierte die Annahme in der Beratungsbranche, dass digitale Beratungsleistungen nicht gewünscht sind (Market Pull). Im Umkehrschluss begründen Unternehmen die nicht vorhandene Nachfrage nach digitalen Beratungsleistungen mit dem mangelhaften Angebot (Technology Push) eben solcher Beratungsleistungen seitens der Unternehmensberatungen<sup>15</sup>. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Negativspirale zwischen Beratungsunternehmen und deren Kunden aus dem produzierenden Sektor zu durchbrechen. Daher wird folgende Forschungsfrage formuliert: *„Besteht bei produzierenden Unternehmen grundsätzlich das Interesse digitale Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen?“*. Darüber hinaus soll in einem zweiten Schritt das Marktpotenzial für

---

<sup>12</sup>Vgl. Nissen und Seifert (2016)

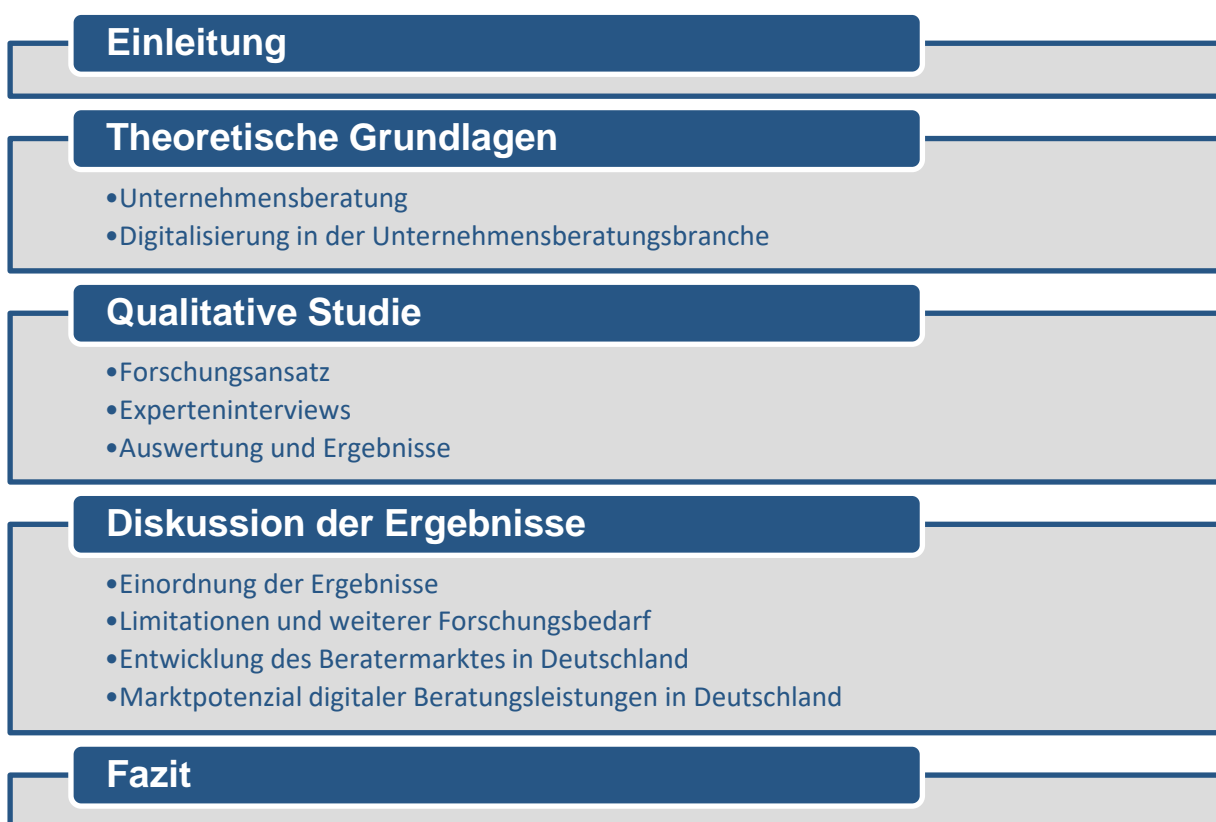
<sup>13</sup>Vgl. Wolf und Strohschen (2018)

<sup>14</sup> Vgl. Christensen et al. (2013)

<sup>15</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2016)

digitale Unternehmensberatung bezüglich der Beratung von produzierenden Unternehmen pro Jahr abgeschätzt werden.

Zur Erreichung der Forschungsziele folgt die Arbeit dem in Abb.1 dargestellten Vorgehen. Beginnend wurde in Kapitel 1 bereits die Forschungslücke und das Forschungsvorhaben erläutert. In Kapitel 2 werden die Grundlagen zum Thema Unternehmensberatung und deren Digitalisierung gelegt. Zur Klärung der Forschungsfrage wird in Kapitel 3 eine qualitative Studie mittels Experteninterviews erhoben. Im weiteren Verlauf wird die Abschätzung des Marktpotenzials für digitale Unternehmensberatung bezüglich der Beratung von produzierenden Unternehmen in Kapitel 4 durchgeführt. Abschließend werden die Ergebnisse in Kapitel 5 zusammengefasst und ein Fazit gezogen.



**Abbildung 1: Aufbau der Arbeit<sup>16</sup>**

Das in dieser Arbeit gewählte generische Maskulinum bezieht sich zugleich auf die männliche, die weibliche und andere Geschlechteridentitäten. Zur besseren Lesbarkeit wird auf die Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Alle Geschlechteridentitäten werden ausdrücklich mitgemeint, soweit die Aussagen dies erfordern.

<sup>16</sup> Eigene Darstellung

## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die Grundlagen zum Thema Unternehmensberatung und deren Digitalisierung erläutert. Dabei wird zuerst auf die Unternehmensberatung und ihre Ausprägungen eingegangen (Kapitel 2.1). Im weiteren Verlauf wird die Digitalisierung erst generell (Kapitel 2.2) und dann im Zusammenhang mit Unternehmensberatungsdienstleistungen (Kapitel 2.3) betrachtet. Am Ende des Kapitels wird im Hinblick auf das Forschungsvorhaben *Selfconsulting* näher erläutert (Kapitel 2.4).

### 2.1 Unternehmensberatung

In der Fachliteratur existiert eine große Vielfalt an Definitionen von Unternehmensberatung. Das hat mehrere Gründe. Zum einen existieren in der gegenwärtigen Forschung unterschiedliche Untersuchungsziele, was zur Folge hat, dass gemäß den eigenen Abgrenzungszwecken eine Definition gewählt wird, die gut zum eigenen Forschungsthema passt<sup>17</sup>. Zum anderen tragen ein heterogenes umgangssprachliches Verständnis und der Fakt, dass der Begriff „Unternehmensberater“ nicht geschützt ist, zu einem uneinheitlichen Verständnis des Begriffs bei<sup>18</sup>.

Im Folgenden werden zwei häufig genutzte Definitionen aus der aktuellen Fachliteratur vorgestellt. Dabei handelt es sich um die Definitionen von Autoren, die vor allem in der Forschung rund zur Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen federführend sind. Dabei werden anschließend Ähnlichkeiten, aber auch Differenzen zwischen den verschiedenen Definitionen herausgearbeitet. Da die vorliegende Arbeit stark mit dem Thema Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen korreliert, scheint dieses Vorgehen zielführend zu sein, weil es zur Klärung des Unternehmensberatungsbegriff beiträgt und gleichzeitig ein breites Verständnis des Begriffs im Kontext des thematischen Schwerpunkts der Arbeit schafft.

Die Definition von NISSEN beschreibt Unternehmensberatung *„als professionelle Dienstleistung, die durch eine oder mehrere, im allgemeinen fachlich dazu befähigte und von den beratenen Klienten hierarchisch unabhängige Person(en) zeitlich befristet sowie meist gegen Entgelt erbracht wird und zum Ziel hat, betriebswirtschaftliche Probleme des beauftragenden Unternehmens interaktiv mit den Klienten zu definieren, strukturieren und analysieren, sowie Problemlösungen zu erarbeiten, und auf Wunsch ihre Umsetzung gemeinsam mit Vertretern*

---

<sup>17</sup> Vgl. Ernst (2002), S. 10; Mohe (2003), S. 29

<sup>18</sup>Vgl. Nissen (2007), S. 3

des Klienten zu planen und im Unternehmen zu realisieren“.<sup>19</sup> NISSEN kommt es dabei auf den betriebswirtschaftlichen Aspekt bei dem Beratungsvorhaben an. Es geht darum durch Veränderungen in dem Unternehmen des Kunden Einsparungen zu generieren.

DEELMANN hingegen definiert Unternehmensberatung als „*professionellen, vertraglich beauftragten Dienstleistungs- und Transformationsprozess der intervenierenden Begleitung durch ein Beratersystem bei der Analyse, Beschreibung und Lösung eines Problems des Kundensystems – i. S. einer Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der Transformation*“<sup>20</sup>. DEELMANN geht bei seiner Definition deutlich detaillierter auf die einzelnen Definitionsbestandteile ein als NISSEN. So erläutert DEELMANN gesondert die Begriffe Professionalität, Vertragliche Beauftragung, Prozess, Intervenierende Begleitung, Beratersystem, Analyse, Beschreibung und Lösung, Problem des Kundensystems, Arbeit an Entscheidungsprämissen und Transformation genauer.<sup>21</sup> Durch die detaillierte Beschreibung von DEELMANN entsteht der Eindruck, dass sich die Definition von DEELMANN stark von der Definition von NISSEN unterscheidet. Bei einer näheren Betrachtung der Definition von NISSEN fällt allerdings auf, dass sie den Großteil, den DEELMANN in seiner Definition ausformuliert, implizit mitberücksichtigt. Dementsprechend stimmen die beiden Definitionen zu großen Teilen überein.

Beide Autoren gehen davon aus, dass es sich bei Unternehmensberatung um eine Dienstleistung handelt, die von einem professionellen Unternehmen durchgeführt wird. Das Unternehmen ist auf solche Beratungsleistungen spezialisiert und gehört in nicht zum beauftragenden Kundenunternehmen. Neuere Formen der Beratung, wie das *Inhouse Consulting*, bei dem Firmen interne Beratungen zur Optimierung unterhalten, werden somit nicht von der klassischen Definition der Unternehmensberatung abgedeckt.

Der Unterschied zwischen den beiden Definitionen ist, dass bei DEELMANN der betriebswirtschaftliche Faktor nicht so stark im Mittelpunkt steht, wie bei NISSEN. Für DEELMANN kann es sich dementsprechend auch um ein technisches Problem handeln, was beim Kunden zu lösen ist. Darüber hinaus ist das Verständnis bezüglich Unternehmensberatung zwischen DEELMANN und NISSEN zu großen Teilen deckungsgleich.

---

<sup>19</sup> Nissen (2007), S. 3

<sup>20</sup> Vgl. Deelmann (2015), S. 3 Die Definition wurde mit kleinen orthographischen Anpassungen entnommen

<sup>21</sup> Vgl. Deelmann (2015), S. 3f.

Über diese Definitionen hinaus können Beratungsleistungen durch einige Attribute und Merkmale beschrieben werden, die die Eigenschaften einer Beratungsleistung herausstellen.<sup>22</sup> Eine Beratungsdienstleistung ist *immateriell*. Folglich kann diese nicht auf Vorrat produziert werden, da man eine Beratungsdienstleistung auch nicht lagern kann. Sie entsteht also im Prozess der Erbringung, wodurch ihr das Attribut *intangibel* zugeschrieben werden kann.<sup>23</sup> Durch die Immaterialität der Beratungsdienstleistung kann diese nicht wie materielle Güter zwischen Anbieter und Nachfrager transferiert werden.<sup>24</sup>

Angebotene Beratungsleistungen sind darüber hinaus als *Vermarktung eines Leistungsversprechens* zu charakterisieren, bei dem eine Unternehmensberatung verspricht, ein spezifisches (individuelles) Problem eines Klienten zu lösen.<sup>25</sup> Bei dieser Leistungserstellung werden interne und externe Produktionsfaktoren kombiniert. Dabei handelt es sich vor allem um das Wissen und die Erfahrung der beiden beteiligten Akteure. Es ergeben sich somit das Merkmal *Integration von internen und externen Produktionsfaktoren* und das Attribut *wissensintensiv*.<sup>26</sup> Zu den Attributen und Merkmalen lässt sich abschließen sagen, dass es in der Literatur einen breiten Konsens gibt, wie eine Beratungsdienstleistung beschrieben werden sollte und lediglich die subjektive Gewichtung einzelner Attribute zwischen den Autoren kleine Unterschiede aufweist. Zusammenfassend ergeben sich auf Basis der Fachliteratur folgende Attribute, die eine Beratungsdienstleistung charakterisieren:

- Immaterialität, das heißt die Leistung lässt sich weder lagern, noch ist ein Eigentumsübergang möglich. Die Leistungserstellung und der Konsum erfolgen gleichzeitig.
- Die Unternehmensberatung vermarktet ein Leistungsversprechen.
- Die Leistung besitzt ein hohes Maß an Individualität und kann nicht eins zu eins auf andere Unternehmen übertragen werden.
- Die Leistung wird von der Unternehmensberatung und vom Kunden (dabei handelt es sich um Unternehmen und keine Privatpersonen) gemeinsam erstellt.<sup>27</sup>

---

<sup>22</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 6f.

<sup>23</sup> Vgl. Seifert (2018), S. 18f.

<sup>24</sup> Vgl. Deelmann (2009)

<sup>25</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 6; Seifert (2018), S. 18

<sup>26</sup> Vgl. Seifert (2018), S. 19; Deelmann (2009)

<sup>27</sup> Vgl. Deelmann (2009); Nissen (2007), S. 7

Aus den genannten Attributen können erfolgskritische Ressourcen für eine Unternehmensberatung abgeleitet werden. Damit eine Unternehmensberatung einen Wettbewerbsvorteil hat und sich gegen Wettbewerber erfolgreich behaupten kann, sind die Ressourcen *Wissen, Beziehungskompetenz* und *Reputation* von hoher Bedeutung.<sup>28</sup>

### 2.1.1 Beratungsfelder

Nachdem geklärt werden konnte, was Unternehmensberatung ist und worauf es dabei ankommt, werden im Folgenden die Bereiche beleuchtet, in denen Unternehmensberatung zur Anwendung kommt. Diesbezüglich lehnen sich alle o.g. Autoren an den Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (BDU) an.<sup>29</sup> Dieser nennt als folgende Beratungsschwerpunkte:

- Strategieberatung
- Organisationsberatung
- IT-(orientierte) Beratung
- Personal- und HR-Beratung

Dabei ist zu beachten, dass sich die Schwerpunkte aus den Reputationen der bekanntesten und größten Beratungsfirmen herausgebildet und entwickelt haben.<sup>30</sup> Die scharfe Abgrenzung zwischen den verschiedenen Beratungsfeldern wird zum einen in der Literatur teilweise unterschiedlich gehandhabt und ist bei manchen Problemen nicht bis ins letzte Detail möglich.<sup>31</sup> Zum anderen ist eine scharfe Abgrenzung zwischen den Beratungsfeldern nicht von großer Bedeutung für die vorliegende Arbeit. Daher wird im Folgenden nicht weiter darauf eingegangen.

### 2.1.2 Beratungsarten

Im weiteren Verlauf werden stattdessen die Beratungsformen unter dem Aspekt der Art und Weise wie Berater während der Beratung handeln und agieren, (das heißt anhand der Interaktion mit dem Kunden), betrachtet.

1. *Gutachterliche Beratung*: Bei der gutachterlichen Beratung nimmt der Berater eine objektive Position gegenüber dem Kundenunternehmen ein. Der Berater bereitet

---

<sup>28</sup> Vgl. Ringlstetter et al. (2007), S. 180ff.; Bürger (2005), S. 35ff.

<sup>29</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 4; Deelmann (2015), S. 5; Seifert (2018), S. 23f.

<sup>30</sup> Vgl. Deelmann (2015), S. 5

<sup>31</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 4

komplexe Entscheidungen des Kunden vor, indem er bei der Problemanalyse das notwendige Wissen und die benötigten Methoden und Werkzeuge zur Verfügung stellt. Darüber hinaus stellt der Berater Alternativen zu den bisherigen Entscheidungsmöglichkeiten vor. Diese Form der Beratungstätigkeit ist im Vergleich zu den anderen Beratungstätigkeiten interaktionsarm. Der Berater ist weder an dem Entscheidungsprozess noch an deren Umsetzung beteiligt. Oftmals wird diese Form der Beratungstätigkeit verwendet, wenn wissenschaftliche Erkenntnisse in ein Unternehmen eingebracht werden sollen.<sup>32</sup>

2. *Expertenberatung*: Im Gegensatz zur gutachterlichen Beratung werden bei der Expertenberatung gemeinsam mit Führungskräften aus dem Kundenunternehmen komplexe Probleme im selbigen Unternehmen gelöst. Hierbei kann der Berater auf standardisierte Lösungskonzepte zurückgreifen, da sich diese bei ähnlichen Herausforderungen bereits bewährt haben. Das Kundenunternehmen wird bei dieser Art der Beratung als „offenes, zielgerichtetes, soziotechnisches System betrachtet“.<sup>33</sup> In diesem System, das in zahlreichen formellen und informellen Wechselwirkungen mit seinem Umfeld steht, wirken Menschen, Maschinen und Technologien zusammen. Die von den Änderungen betroffenen Mitarbeiter im Kundenunternehmen werden allerdings, ähnlich wie bei der gutachterlichen Beratung, kaum oder gar nicht mit einbezogen.<sup>34</sup>
3. *Organisationsentwicklung*: Der Beratungsansatz der Organisationsentwicklung bezieht die Mitarbeiter des Kundenunternehmens deutlich stärker mit ein als die Expertenberatung und die gutachterliche Beratung. Die Mitarbeiter des Kundenunternehmens analysieren und lösen ein Problem selbst und treffen ebenso die dafür notwendigen Entscheidungen. Der Unternehmensberater hat dabei die Aufgabe den Weg der Lösungsfindung zu begleiten und die Mitarbeiter des Kundenunternehmens durch Interventionen und Reflexion deren Handlungen bei dem Lernprozess zu unterstützen. Dementsprechend hoch sind die Anforderungen an die Qualifikation des Unternehmensberaters. Darüber hinaus spielt die Erfahrung des Unternehmensberaters eine erhebliche Rolle bei der Frage wie stark dieser in den Analyse- und

---

<sup>32</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 5; Deelmann (2009); Seifert (2018), S. 25f.

<sup>33</sup> Nissen (2007), S. 5

<sup>34</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 5; Deelmann (2009); Seifert (2018), S. 26f.



Gestaltungsprozess mit eingebunden wird. Ziel der Organisationsentwicklung ist die geplante und langfristige Wandlung des Kundenunternehmens.<sup>35</sup>

4. *Systemische Beratung*: Der Unternehmensberater agiert bei der systemischen Beratung als Beobachter zweiter Ordnung. Das heißt, er unterstützt den Kunden bei der Selbstreflexion. Im Gegensatz zur Organisationsentwicklung (bei der der Unternehmensberater selbst reflektiert) ist der Unternehmensberater also deutlich weniger involviert und weist lediglich auf latente Strukturen in der Kundenorganisation hin. Die Kundenorganisation wird dabei als rekursiv-geschlossen und selbstregulierend betrachtet.<sup>36</sup> Das heißt, dass Veränderungen in der Organisation nur von innen, also von den Mitarbeitern selbst, kommen können. Für Änderungen in der Kundenorganisation und damit verbundene Problemlösungen müssen sich also Verhaltensweisen und Kommunikation der Mitarbeiter ändern.<sup>37</sup>

### 2.1.3 Beratungsprozess

In der Literatur wird bei der Betrachtung des Beratungsprozess zwischen einem idealtypischen und einem realtypischen Beratungsprozess unterschieden. Der Grund dafür ist in den zwei unterschiedlichen Positionen der Autoren zu finden, die sich mit Unternehmensberatung beschäftigen. Auf der einen Seite sind Autoren aus der Praxis zu finden, die selbst Unternehmensberater sind. Auf der anderen Seite beschäftigen sich Wissenschaftler zunehmend mit dem Thema Unternehmensberatung.<sup>38</sup> Die Autoren aus dem praktischen Lager beschreiben eher den realtypischen Beratungsprozess, wohingegen die Wissenschaft versucht, einen idealtypischen Beratungsprozess zu beschreiben. Der Unterschied zwischen den beiden Betrachtungsweisen wird in Tabelle 1 deutlich.

KRAUS UND MOHE betonen zwar, dass die Einteilung des Beratungsprozesses in ideal- und realtypisch eine vereinfachte Vorgehensweise ist, da die Literatur ein deutlich breiteres Spektrum als diese beiden Kategorien bereithält.<sup>39</sup> Allerdings erscheint das Vorgehen zweckmäßig

---

<sup>35</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 5f.; Deelmann (2009); Seifert (2018), S. 26

<sup>36</sup> Nissen (2007), S. 5

<sup>37</sup> Vgl. Nissen (2007), S. 5; Deelmann (2009); Seifert (2018), S. 27

<sup>38</sup> Vgl. Kraus und Mohe (2007), S. 263f.

<sup>39</sup> Vgl. Kraus und Mohe (2007), S. 264f.

in der vorliegenden Arbeit, da es den Kontrast zwischen einem theoretischen (idealtypischen) und in der Praxis auftretenden (realtypischen) Beratungsprozess verdeutlicht.

	Idealtypischer Beratungsprozess	Realtypischer Beratungsprozess
Prozessdesign	Synoptisch-rational Linear Klar abgrenzbar	Evolutionär Parallel Überlappende, diffuse Prozessphasen
Berater-/Klientenbeziehung	Asymmetrische Beziehung zugunsten des Beraters Passiver Kunde	Asymmetrische Beziehung zugunsten des Kunden Aktiver Kunde
Beratungsfunktionen	Offizielle Beratungsfunktionen	Offizielle und latente Beratungsfunktionen
Evaluation	Ergebnisorientiert	Prozessorientiert

**Tabelle 1: Vergleich zwischen ideal- und realtypischem Beratungsprozess<sup>40</sup>**

Der Beratungsprozess deckt idealtypischer Weise alles von der Bearbeitung bis zu Lösung des Kundenproblems ab. Dabei spielt es keine Rolle, um welche voran genannte Beratungsart (vgl. Kapitel 2.1.2) oder welches voran genannte Beratungsfeld (vgl. Kapitel 2.1.1) es sich handelt. Um den Beratungsprozess vollständig beschreiben zu können, werden laut NISSEN vier Phasen durchschritten<sup>41</sup>:

1. *Die Vorbereitung/ Informationsphase:* In dieser Phase wird der Projektplan erstellt. Standards werden festgelegt und eine gemeinsame Kommunikationsebene für alle Beteiligten wird eingeführt. Die Aufgaben werden grob umrissen und auf Berater und Mitarbeiter des Kundenunternehmens verteilt.

<sup>40</sup> Angelehnt an Kraus und Mohe (2007), S. 272

<sup>41</sup> Vgl. Nissen (2005), S. 20f.

2. *Die Analysephase:* Es werden Daten gesammelt und die Aufgabenstellung als auch die Diagnose des vorliegenden Problems werden vertieft bzw. vorgenommen. Daraus resultieren die Entwicklung von Lösungsalternativen und eine detailliertere Ausarbeitung der Aufgaben und deren Zuordnung zu den Bearbeitern.
  
3. *Die Problemlösungsphase:* Für eine erfolgreiche Problemlösung müssen mindestens einer oder mehrere Lösungsvorschläge erarbeitet werden. Anschließend müssen diese den verantwortlichen Personen mit der notwendigen Entscheidungskompetenz vorgestellt werden.
  
4. *Die Implementierungsphase:* Die Implementierung beinhaltet die Umsetzung der zuvor ausgewählten Lösungsvorschläge in den einzelnen Analysebereichen.

Jede der oben genannten vier Phasen kann wiederum eine Ebene feiner auf Prozessschrittebene betrachtet werden. In Abbildung 2 ist der Ablauf eines kompletten idealtypischen Beratungsprozesses zu sehen. Darüber hinaus sind die in den vier oben genannten Phasen enthaltenen Prozessschritte, die den Beratungsprozess eine Ebene detaillierter beschreiben, abgebildet.

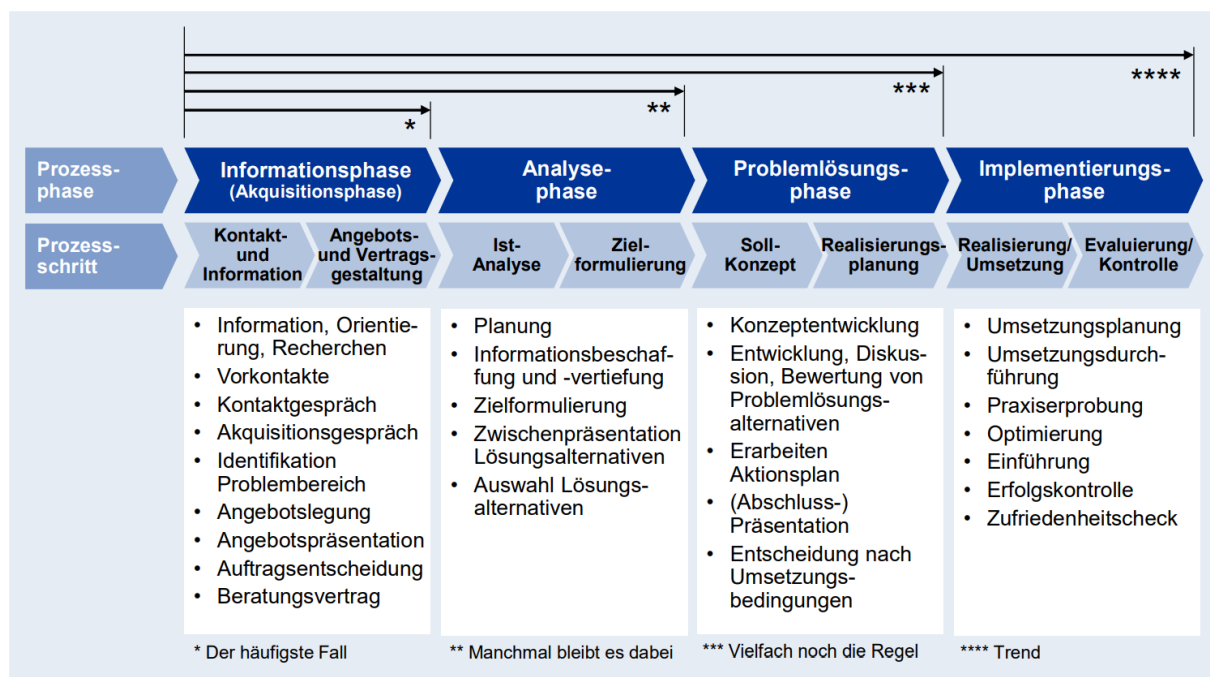


Abbildung 2: Idealtypischer Beratungsprozess<sup>42</sup>

<sup>42</sup> Angelehnt an Lippold (2019), S. 31

## 2.2 Digitalisierung

Die Digitalisierung wird schon seit längerem als *Megatrend* bezeichnet. Ein Megatrend ist eine Entwicklung, die auf eine längere Sicht (mindestens 5-10 Jahre) gesellschaftlich grundlegende und langfristige Veränderungen verursacht.<sup>43</sup> Zweifelsohne kann anhand dieser Definition die Digitalisierung als Megatrend bezeichnet werden. Jedoch bleibt sie auch mit diesem Label weiterhin schwierig zu fassen. Klar scheint aber, dass die Veränderungen, die mit der Digitalisierung einhergehen, jetzt schon enorm und in Zukunft voraussichtlich kaum zu begrenzen sind. Beispielhaft für die immensen Veränderung lassen sich die Geschäftsmodelle einiger global agierender großer Firmen nennen.

War es früher noch die Regel, dass Unternehmen selbst etwas produziert haben oder aber zumindest selbst am Wertschöpfungsprozess beteiligt waren, so scheint dies heute nicht mehr zwangsläufig der Fall zu sein:<sup>44</sup>

- Airbnb besitzt als weltweit größter Anbieter von Übernachtungsmöglichkeiten keine eigenen Hotels.
- UBER besitzt als weltweit größtes Taxiunternehmen keine eigenen Fahrzeuge.
- Alibaba, der wertvollste Einzelhändler (das chinesische Pendant zu Amazon) besitzt keine eigenen Lagerbestände.
- Die größten Hersteller von Software (Apple und Google) produzieren kaum eigene Apps.<sup>45</sup>

Für ein besseres Verständnis von Digitalisierung wird sie im Folgenden im Zusammenhang mit produzierenden Unternehmen erläutert. Dafür ist es hilfreich, die Ergebnisse der Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft, um Henning Kagermann, aus dem Jahr 2012 zu betrachten. Die Forschungsgruppe hatte den Auftrag die zukünftigen Anforderungen für einen attraktiven Produktionsstandort zu eruieren. Ziel war und ist es die auf diesem Wege ermittelten Anforderungen in Deutschland umzusetzen, damit Deutschland auch in Zukunft ein attraktiver Produktionsstandort bleibt und sich im internationalen Wettbewerb mit anderen Ländern behaupten kann. Kern dieser Anforderungen ist die sogenannte *Smart Factory*.<sup>46</sup> Unter einer Smart Factory ist eine Fabrik zu verstehen, in der alles automatisch abläuft. Die Fertigungs- und Logistikprozesse laufen alle autonom ab, da Werkstücke sich eigenständig in der Fabrik

---

<sup>43</sup> Vgl. Naisbitt (1986)

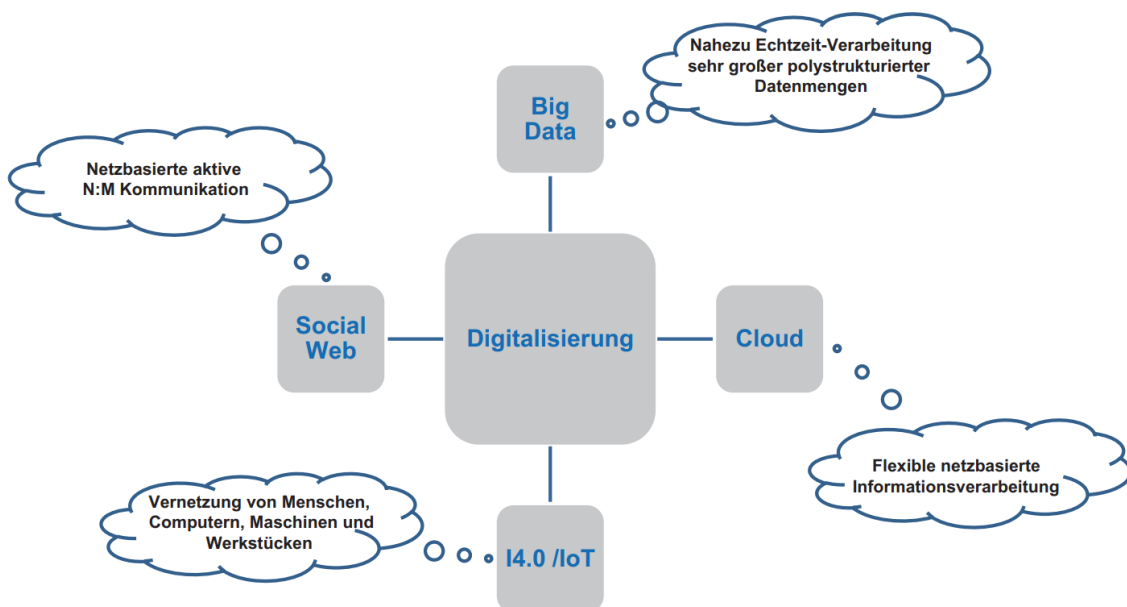
<sup>44</sup> Vgl. Eggers und Hollmann (2018), S. 44

<sup>45</sup> Alle vier Beispiele in Anlehnung an Eggers und Hollmann (2018), S. 44

<sup>46</sup> Vgl. Kagermann et al. (2012)

fortbewegen. Der Mensch übernimmt in diesem Konzept der Produktionsfabrik eine steuernde Aufgabe und nicht wie bisher manuelle oder maschinelle Tätigkeiten im Produktionsprozess.

Für die Umsetzung der Smart Factory (häufig auch Industrie 4.0 bezeichnet) und damit verbunden die Digitalisierung der Produktion ist nicht nur eine, sondern mehrere Schlüsseltechnologien notwendig. Bei diesen Technologien handelt es sich vorzugsweise um *Big Data*, *Cloud-Computing*, *Internet of Things (IoT)* und *Social Web*. Diese Technologien werden häufig unter dem Sammelbegriff Digitalisierung zusammengefasst.<sup>47</sup> In Abbildung 3 ist diese Vorgehendweise dargestellt. Darüber hinaus zeigt die Abbildung, dass sich Digitalisierung, gemäß der Definition des Megatrends, nicht auf einen Bereich beschränkt. Viel mehr betrifft es sämtliche Bereiche in einem Unternehmen. Ein Grund dafür ist, dass die zur Digitalisierung gehörenden Schlüsseltechnologien, selbst Megatrends sind. Beispielhaft lassen sich dafür Big Data und I4.0/ IoT nennen.



**Abbildung 3: Digitalisierung als Sammelbegriff<sup>48</sup>**

Damit diese beiden Technologien in einem produzierenden Unternehmen sinnvoll eingesetzt werden können, müssen die IT-Umgebung, die verwendeten Maschinen und die Werkstücke entsprechend dafür geeignet sein. Darüber hinaus ist es erforderlich, dass die Menschen, die mit diesen Technologien arbeiten, entsprechend geschult sind.

<sup>47</sup>Vgl. Gadatsch (2017), S. 193f.

<sup>48</sup> Gadatsch (2017), S. 194

Es bleibt festzuhalten, dass große Veränderungen nicht nur auf produzierende Unternehmen, sondern auf sämtliche Unternehmen und deren Wertschöpfungsprozesse branchenübergreifend zukommen. Die Megatrends, die wiederum zum Megatrend Digitalisierung zusammengefasst werden können, werden die Wertschöpfungsketten ganzheitlich revolutionieren. Allerdings sind viele Unternehmen bisher nicht bereit für diese Veränderungen. Das liegt zum einen an unzureichender Vorbereitung. Zum anderen herrscht in den Unternehmen Angst, die dazu führt, dass Veränderungen boykottiert oder unterlaufen werden.<sup>49</sup> Um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Fortbestand von Unternehmen in Zukunft zu sichern, ist es unabdingbar sich mit der Herausforderung Digitalisierung auseinanderzusetzen.

### 2.2.1 Digitalisierung der Unternehmensberatungsbranche

Ein Sektor, der dementsprechend auch vor Veränderungen und Herausforderungen durch die Digitalisierung steht, ist die Unternehmensberatungsbranche. Bisher ist diese mit Digitalisierung lediglich passiv in Berührung gekommen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn für Kunden regelmäßig Konzepte und Strategien zur Digitalisierung entwickelt werden (vgl. Kapitel 2.2.2.). Allerdings sollte es für die Unternehmensberatungsbranche nicht nur darum gehen, die Digitalisierung in Kundenunternehmen voranzutreiben, sondern sie auch in der eigenen Branche und den eigenen Produkten nicht außer Acht zu lassen, sondern voranzutreiben. Die bisher als *People Business* (Beratung fand bisher fast ausschließlich Face-to-Face statt) bezeichnete Branche steht entsprechend, ebenso wie produzierende Unternehmen, vor großen Veränderungen.

Die Gründe für die Notwendigkeit der Digitalisierung dieser Branche sind vielfältig. Zwar hat die Unternehmensberatungsbranche in der Vergangenheit wirtschaftlich durchweg eine positive Entwicklung genommen (vgl. Kapitel 4.3), jedoch stehen die Unternehmen auch in dieser Branche in einem Wettbewerb zueinander. Die Konkurrenz aus Billiglohnländern bzw. von Freelancern im Bereich Standardleistungen nimmt zu.<sup>50</sup> Des Weiteren drängen neue Wettbewerber mit innovativen Geschäftsmodellen und technologiegetriebenen Beratungsansätzen auf den Markt.<sup>51</sup> Auf der Kundenseite ist eine wachsende Professionalisierung zu beobachten. Diese bezieht sich zum einen auf den Einkauf von Beratungsleistungen und zum anderen auf den Umgang damit. Dabei hat die Preis-Sensitivität der Kunden vor allem beim Einkauf von

---

<sup>49</sup> Vgl. Lippold (2019), S. 675f.

<sup>50</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2018), S. 90

<sup>51</sup> Vgl. Christensen et al. (2013)

Beratungsleistungen deutlich zugenommen.<sup>52</sup> Darüber hinaus bietet die Digitalisierung bzw. durch sie verursachte Veränderungen neben dem Erhalt der Konkurrenzfähigkeit ein neues Wachstumspotenzial, wenn durch die Digitalisierung neue Geschäftsmodelle geschaffen werden.<sup>53</sup> Aber auch Beratungsprozesse in bestehenden Geschäftsmodellen können durch den Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) effizienter gestaltet werden.<sup>54</sup> Neben der Effizienzsteigerung können durch den Einsatz von digitalen Technologien auch mögliche Kostensenkungspotenziale erschlossen werden.<sup>55</sup> Ein weiterer Vorteil, der durch die Digitalisierung entstehen könnte, ist eine Entkoppelung der Beratungsleistung von Geschäfts- bzw. Öffnungszeiten. Auf diese Weise kann die Beratungsleistung zu jedem Zeitpunkt dem jeweiligen Kunden individualisiert angeboten werden.<sup>56</sup> Dadurch sind höhere Arbeits- und Reaktionsgeschwindigkeiten möglich. Aber auch die Beraterauswahl wird flexibler und die Aufgabenverteilung erfolgt effizienter. Auf die oben genannte Preis-Sensitivität der Kunden kann durch die Weitergabe der o.g. Kostensenkungspotenziale durch geringere Beratungspreise reagiert werden.<sup>57</sup> Diese Reihe an Verbesserungen dürfte eine steigende Kundenzufriedenheit nach sich ziehen.

Allerdings muss in Betracht gezogen werden, dass die Digitalisierung nicht nur positive Auswirkungen auf die Erstellung der Beratungsleistungen haben kann. In anderen Bereichen ist die Digitalisierung lediglich eine Übergangssituation hin zur Automatisierung. Durch die Automatisierung im Bereich der Beratung jedoch würde der persönliche Kontakt zu dem Berater komplett wegfallen, was wiederum zur Folge haben könnte, dass die Beratungsleistung minderwertig erscheint.<sup>58</sup> Auch die erfolgskritischen Faktoren der Beratung *Beziehungskompetenz* und *Reputation* (vgl. Kapitel 2.1) wären durch den Wegfall des persönlichen Kontakts des Beraters stark beeinflusst.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die Vorteile, die durch die Digitalisierung der Unternehmensberatungsleistung entstehen könnten, bei der Gegenüberstellung mit den möglichen Nachteilen überwiegen. Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie einschneidend die

---

<sup>52</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2018), S. 90

<sup>53</sup> Vgl. Gadatsch (2017), S. 202

<sup>54</sup> Vgl. Werth et al. (2016), S. 58

<sup>55</sup> Vgl. Bruhn und Hadwich (2017), S. 6

<sup>56</sup> Vgl. Bruhn und Hadwich (2017), S. 5f.

<sup>57</sup> Vgl. Werth et al. (2016), S. 60

<sup>58</sup> Vgl. Bruhn und Hadwich (2017), S. 6

Veränderung in der Unternehmensberatungsbranche durch die Digitalisierung sein wird, denn dass eine Veränderung in der Branche zu erwarten ist, ist bereits jetzt klar. Bei der Veränderung kann es sich entweder um eine evolutionäre Weiterentwicklung von Beratungsprodukten handeln, oder aber um eine *disruptive Veränderung*.<sup>59</sup> Eine disruptive Veränderung hätte im Vergleich zur evolutionären Weiterentwicklung als Folge, dass es sich bei der Branchenveränderung um einen einschneidenden marktverändernden Faktor handelt. Dies wiederum würde bedingen, dass ein Fortbestand eines Unternehmens in dieser Branche ohne die Partizipation an der Digitalisierung und die Bereitstellung entsprechender Produkte nicht möglich erscheint.<sup>60</sup> Demzufolge scheint es ratsam, dass sich die komplette Unternehmensberaterbranche mit der Digitalisierung ihrer Beratungsleistungen auseinandersetzt.

### 2.2.2 Stand der Digitalisierung in der Unternehmensberatungsbranche

Die Notwendigkeit zur Veränderung und die Gründe dafür sind in Kapitel 2.2 und Kapitel 2.2.1 ausführlich geschildert worden. Im vorliegenden Kapitel wird der aktuelle Stand der Digitalisierung der Unternehmensberatungsbranche beleuchtet. Der durch die Digitalisierung auf die Unternehmensberatungsbranche zukommende Veränderungsdruck hat seinen Ursprung ca. im Jahr 2009 und den Folgejahren. Um diese Zeit erschienen die ersten Forschungsbeiträge bezüglich der möglichen Transformation der Branche aufgrund der Digitalisierung.<sup>61</sup> Folglich stand bisher knapp ein Jahrzehnt Zeit zur Verfügung, um sich mit der neuen Herausforderung bekannt zu machen und Konsequenzen für die Zukunft abzuleiten. Der Status Quo der Digitalisierung in der Unternehmensberatungsbranche wird unter Zuhilfenahme der Studie von NISSEN UND SEIFERT<sup>62</sup> aus dem Jahr 2016 und der aktuellen Studie der Universität Ilmenau unter der Leitung von NISSEN aus dem Jahr 2020<sup>63</sup> aufgezeigt. Auf diese Weise ist zum einen die anfängliche Grundstimmung in der Branche aus dem Jahr 2016 bezüglich digitaler Unternehmensberatung erkennbar. Zum anderen ist mit dem Vergleich der beiden Studien die Veränderung der Stimmung innerhalb der Branche zwischen den Jahren 2016 und 2020 ableitbar.

An der breit angelegten Studie aus dem Jahr 2016 nahmen über 500 Unternehmensberatungen aus Deutschland teil. Unter den Teilnehmern waren mit Bezug auf den Umsatz

---

<sup>59</sup> Vgl. Werth et al. (2016), S. 60

<sup>60</sup> Vgl. Christensen et al. (2013)

<sup>61</sup> Vgl. Deelmann (2009); Frey und Osborne (2013); Christensen et al. (2013)

<sup>62</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2016)

<sup>63</sup> Vgl. Technische Universität Ilmenau. Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (2020)



unterschiedlich große Unternehmensberatungen zu relativ gleichen Teilen vertreten (Klein:  $\leq$  1 Mio. €/ Jahr (26%), mittelgroß: 1-10 Mio. €/ Jahr (35%) und groß:  $\geq$  10 Mio. €/ Jahr (39%)). Die Verteilung der Teilnehmer auf die vier Beratungsfelder (vgl. Kapitel 2.1.1) ist hingegen mit 8% Human Resources Beratung, 18% IT- Beratung, 27% Strategieberatung und 47% Organisations- und Prozessberatung ungleichmäßig. Die Berufserfahrung der Teilnehmer ist bis auf die Gruppe mit mehr als 30 Jahren Berufserfahrung relativ gleichmäßig verteilt (1-9 Jahre 38,8%, 10-19 Jahre 33,3% 20-29 Jahre 22,5% und mehr als 30 Jahre 5,5%), was bezüglich der Einstellung der Teilnehmer im Hinblick auf Digitalisierung eine wichtige Rolle spielt. Bedingt durch die große Anzahl der Befragten und deren zumeist ausgeglichene Verteilung bei den vorangehenden Kriterien wurde die Studie als repräsentativ und aussagekräftig für den deutschen Beratungsmarkt eingestuft.<sup>64</sup>

Die Haupteckdaten aus der Studie von 2016<sup>65</sup> ist, dass die Digitalisierung in der Beraterbranche zum damaligen Zeitpunkt noch am Anfang stand. Zwar hat ein Drittel bereits Erfahrungen sammeln können und ein Fünftel hat schon viel bzw. sehr viel Erfahrungen mit der Virtualisierung von Beratungsdienstleistungen gemacht, allerdings hat die Hälfte der befragten Berater bisher keine oder nur wenig Erfahrung mit der Virtualisierung von Beratungsdienstleistungen gemacht. Trotz dieser mittelmäßig stark ausgeprägten Erfahrungen mit Virtualisierung, waren 62% der Befragten der Meinung, dass Digitalisierung eher eine Chance für die Branche ist. 37% haben die Digitalisierung weder als Chance noch als Bedrohung wahrgenommen und lediglich 1% empfand die Digitalisierung als eine Bedrohung, die das eigene Geschäftsmodell und damit die Marktposition bedroht.

Erwähnenswert erscheint zudem die Tatsache, dass vor allem die Unternehmensberater aus Agenturen, deren Jahresumsatz über 10 Mio. € liegt, Virtualisierung als klare Chance sehen. Gerade für diese großen Beratungsagenturen ergeben sich aufgrund eines großen Leistungsportfolios Möglichkeiten, die eigenen Prozesse zu optimieren. Für einen Großteil der verbleibenden Befragten (mehr als die Hälfte) spielt Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell allerdings, so der Stand 2016, kaum eine Rolle. Virtualisierung wurde lediglich zu Kommunikationszwecken genutzt.

33% der Befragten wiesen der Digitalisierung eine mittelgroße Bedeutung für ihr Geschäftsmodell zu. In diesen Agenturen wurden erste Geschäftsideen, die virtuelle Aspekte beinhalten, ausgearbeitet, um das Portfolio der Agentur zu erweitern. 11% der Befragten gaben hingegen an, dass Virtualisierung damals schon eine sehr große Rolle gespielt hat. Die Autoren der

---

<sup>64</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2016)

<sup>65</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2016)

Studie gehen davon aus, dass in diesen Fällen schon umfangreiche Produkte, die virtuelle Beratungsleistungen beinhalten, im Portfolio der Agenturen vorhanden sind.

Betrachtet man die verschiedenen Beratungsfelder und deren Einstellung bezüglich Virtualisierung, so fällt auf, dass Berater aus Strategie-, Organisations- und Prozessberatung eher zurückhaltend bei der Bedeutung der Virtualisierung für das eigene Geschäftsmodell reagieren. Ein Grund dürfte sein, dass die Erbringung solcher Beratungsleistungen Kreativität und Erfahrung eines Beraters erfordert. Um solche Beratungsleistungen abbilden zu können eignet sich eher ein persönlicher Berater anstelle einer virtuellen Innovation. Berater aus der IT- und HR-Beratung hingegen schätzen die Bedeutung für ihr Geschäftsmodell höher ein. Die große Mehrheit der Befragten insgesamt (94%) geht allerdings davon aus, dass die Bedeutung der Virtualisierung für ihr Geschäftsmodell in den nächsten 5 Jahren leicht zunehmen wird. 42% der Befragten sind sogar der Meinung, dass die Bedeutung deutlich zunehmen wird.

Für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit sind stark automatisierte Beratungsleistungen, also vollvirtualisierte Beratungsleistungen, von Bedeutung, da die Beantwortung der Forschungsfrage maßgeblich mit dieser Art der Beratungsleistung zusammenhängt. Bei dieser Art von Beratungsleistung verschwindet der persönliche Kontakt zum Berater nahezu vollständig. Diesbezüglich wurde in der Studie gefragt, inwiefern die Vollvirtualisierung eine Bedeutung in den kommenden 5 Jahren für Beratungsleistungen hat. 16% der 506 Antworten fanden eine Vollvirtualisierung von Beratungsleistungen utopisch und dementsprechend irrelevant. 51% maßen der Vollvirtualisierung eine eher geringe Bedeutung bei. 24% der Teilnehmer gaben eine mittlere Bedeutung der Vollvirtualisierung an und für nur 9% hat die Vollvirtualisierung eine hohe bis sehr hohe Bedeutung. Dabei ist erwähnenswert, dass kleine und große Beratungen im Gegensatz zu mittel großen Beratungen die Bedeutung der Vollvirtualisierung entscheidend höher bewerten.

Abschließend werden aus der Studie die Hemmnisse genannt, die dafür verantwortlich sind, dass keine Investitionen in die Virtualisierung von Beratungsleistungen getätigt werden. 62% der Befragten geben als größtes Investitionshemmnis die mangelnde Nachfrage von Kundenunternehmen bezüglich virtueller Beratungsleistung an. Dadurch befürchten die Beratungsagenturen eine schwierige Auftragslage und in der Konsequenz verschwendete Investitionsgelder. Der unklare wirtschaftliche Nutzen, der aus virtuellen Beratungsleistungen resultiert, wird von 38% der Befragten als dritthöchstes Hemmnis angegeben. 43% der Befragten gaben als zweithöchstes Investitionshemmnis die fehlende Akzeptanz der Kundenunternehmen bezüglich virtueller Beratungsleistungen an.

Bei dem Vergleich der bisherigen Erkenntnisse aus der Studie von 2016 mit der aktuellen Studie aus dem Jahr 2020, muss angemerkt werden, dass die Stichprobe bei der jüngeren

Studie deutlich kleiner ist. Bei der Studie von 2020 blieb nach dem Ausschluss der nicht verwendbaren Datensätze eine Stichprobe von 70 Befragten übrig. Die Verteilung der Befragten entsprach bei den Beratungsfeldern in etwa dem Beratungsmarkt in Deutschland. Lediglich die HR-Beratung ist in der Stichprobe überrepräsentiert. Bezüglich der Unternehmensgröße spiegelt die Stichprobe ebenfalls grob die Beratungslandschaft in Deutschland wider. Dementsprechend können Veränderungen durch einen Vergleich der Studie aus 2016 mit den Daten der Studie von 2020 abgeleitet werden.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass im Vergleich zur Studie von 2016 immer noch die klassische Face-to-Face Beratung von den Beratern präferiert wird. Darüber hinaus ist ersichtlich, dass Virtualisierung lediglich bei Kommunikationsaktivitäten angewendet wird, aber nicht beim Kernprozess, also der Beratungsleistung selbst. Auffällig im Vergleich zu 2016 ist (1%), dass mittlerweile deutlich mehr Bedenken bezüglich der Virtualisierung von Beratungsleistungen vorhanden sind. Im Gegensatz zum Anteil von 1% in der älteren Studie liegen die Bedenken bei der Organisations- und Prozessberatung bei 5,3% vor, bei der Strategieberatung bei 7,1% und bei der HR-Beratung bei 7,7%. Nur die IT-Beratung sieht kein großes Risiko bei der Virtualisierung von Beratungsleistungen. Dieser Trend war nicht zu erwarten, da die Digitalisierung in den letzten 4-5 Jahren weiter stark an Bedeutung gewonnen hat. Die Befragten aus der jüngeren Studie gaben darüber hinaus an, dass ihre Beratungsagenturen einen Reifegrad bezüglich Digitalisierung erreicht hätten, bei dem mehrheitlich mit virtuellen Tools gearbeitet wird und der Beratereinsatz nicht mehr in jedem Projekt erforderlich ist. Gleichzeitig haben die Berater bezüglich ihrer eigenen Präferenz zur Digitalisierung angegeben, die klassische Face-to-Face Beratung immer noch zu bevorzugen.

Als Hemmnisse bezüglich Investitionen in virtuelle Beratungsleistungen sind auf den ersten beiden Plätzen immer noch die fehlende Nachfrage der Kundenunternehmen und die fehlende Akzeptanz der Kundenunternehmen für virtuelle Beratungsleistungen. Auffällig ist allerdings, dass der vormals auf Platz drei rangierende unklare wirtschaftliche Nutzen mittlerweile durch eine Abnahme von 20,8 Prozentpunkten deutlich zurückgefallen ist. Das heißt, es kann davon ausgegangen werden, dass der wirtschaftliche Nutzen von virtuellen Beratungsleistungen den Unternehmensberatungen deutlicher geworden ist. In der aktuellen Studie ist auf Platz drei stattdessen das Hemmnis Fehlende Experten für die Virtualisierung der Beratungsleistungen zu finden. Es kam somit zu einer Verlagerung der Skepsis gegenüber dem Nutzen von virtuellen Beratungsleistungen, was zu einem Überhang an Nachfrage nach Experten auf diesem Gebiet führte.

Es lässt sich festhalten, dass die Beratungsbranche immer noch eine abwartende Haltung bei der Digitalisierung der eigenen Leistung einnimmt. Unterstrichen wird dies eindrücklich durch

70% der Befragten, die der Meinung sind, dass in den nächsten 5 Jahren die Vollautomatisierung von Beratungsleistung eine geringe oder sogar irrelevante Rolle einnimmt.

## 2.3 Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen

Die Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen kann unterschiedlich umfangreich erfolgen. Es gibt Beratungsdienstleistungen, bei denen lediglich die Kommunikation zwischen Unternehmensberatung und Kunde digital (das heißt per Videotelefonie) abläuft. Daneben existieren aber auch Beratungsdienstleistungen, die nahezu vollständig automatisiert sind und bei denen kein Berater mehr physisch vor Ort im Kundenunternehmen ist. Beispielhaft dafür lassen sich Beratungsprojekte nennen, bei denen *Process-Mining* im Vordergrund steht.

NISSEN UND SEIFERT haben zur Einordnung von Beratungsdienstleistungen diesbezüglich den *Virtualisierungsgrad* eingeführt. Der Virtualisierungsgrad einer Beratungsleistung ergibt sich demnach aus fünf Merkmalen:<sup>66</sup>

- *Interaktivität*
- *Standardisierungsgrad*
- *Integrativität*
- *Modularität*
- *Digitalisierungsgrad*

Die Interaktivität gibt dabei an, wie stark die Interaktion zwischen Kunde und Berater ausgeprägt ist. Der Standardisierungsgrad trifft eine Aussage darüber, inwiefern die Bestandteile, der Ablauf und das Ergebnis der Beratung im Vorfeld festgelegt ist. Für die Beratung müssen sowohl Kapazitäten vom Kunden als auch von der Beratungsagentur zu Verfügung gestellt werden. In welchem Maß und von wem die Ressourcen bereitgestellt werden drückt die Integrativität aus. Die Modularität beschreibt, inwiefern sich die Beratungsdienstleistung in eigenständige Teile zerlegen lässt. Der für diese Arbeit wichtigste Faktor, der in den Virtualisierungsgrad mit eingeht, ist der Digitalisierungsgrad. Er gibt an, in welchem Umfang für die Erstellung der Beratungsleistung IuK genutzt werden. Aus diesem Faktor geht im Umkehrschluss hervor, inwiefern der Berater noch in die Erbringung der Beratungsleistung involviert ist.<sup>67</sup> Vor allem durch den Digitalisierungsfaktor ergibt sich ein Spektrum an virtuellen Beratungsleistungen. Diese reichen von einem geringen Einsatz von IuK und dementsprechend einem hohen Anteil an persönlicher Interaktion (wenig virtualisiert), bis hin zu dem anderen Extrem, dass

---

<sup>66</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2016)

<sup>67</sup> Vgl. Nissen und Seifert (2016)

durch sehr wenig persönliche Interaktion und hauptsächlich automatisierte Lösungen ausgezeichnet wird (vollvirtualisiert) (vgl. Abbildung 1).

Bei der vollvirtualisierten Beratungsleistung wird die Beratertätigkeit durch eine Softwarelösung ersetzt. Der Berater wird in dem ursprünglichen Prozess der Leistungserstellung obsolet. Allerdings steht er während der Beratung zur Verfügung, um bei Fragen unterstützend eingreifen zu können.

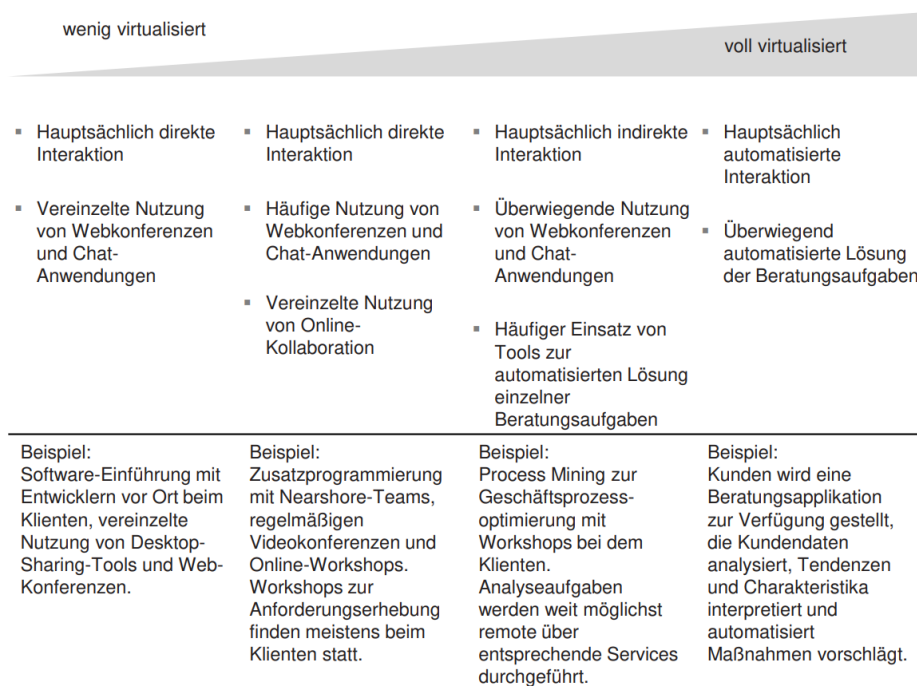


Abbildung 4: Virtualisierungsgrad von Beratungsleistungen<sup>68</sup>

## 2.4 Selfconsulting

In Kapitel 2.2.1 wurde im Zusammenhang mit den Vorteilen und der Notwendigkeit der Digitalisierung der Unternehmensberaterbranche erläutert, dass durch die Digitalisierung die Chance besteht, neue Beratungsdienstleistungen zu entwickeln und so das Portfolio einer Agentur zu erweitern. Dabei handelt es sich entsprechend um Beratungsleistungen, die vorzugsweise im automatisierten Bereich des Spektrums an Virtualisierung (vgl. Abbildung 4) beheimatet sind. Die Beratungsleistungen zeichnen sich demnach durch einen hohen Digitalisierungsgrad aus. Darüber hinaus lassen sich digitale Dienstleistungen aber nicht nur durch den Umfang der Digitalisierung klassifizieren, sondern auch über die Einordnung der

<sup>68</sup> In Anlehnung an Nissen und Seifert (2018), S. 93

Mitarbeiterbeteiligung des beratenden und des Kundenunternehmens. Bei den meisten Dienstleistungen sind in der Regel die Personalkosten die größten Kostentreiber. Das Ziel bei der Digitalisierung von Dienstleistungen ist den Produktionsprozess mit Hilfe von IuK so zu transformieren, dass dieser effizienter und/oder effektiver wird.<sup>69</sup> Dies ist auch bei der klassischen Face-to-Face Beratungsdienstleistung der Fall. Um die Personalkosten zu reduzieren, liegt laut LEIMEISTER der Fokus von Digitalisierungsstrategien häufig auf der Substitution von menschlich erbrachten Leistungen durch IuK.<sup>70</sup> Auch wenn die menschliche Komponente nicht immer beliebig durch IuK ersetzt werden kann, können durch die Digitalisierung Arbeiten, die vorher ein Mitarbeiter des Beratungsunternehmens durchgeführt hat, mittels digitaler Schnittstelle dem Kunden zur Verfügung gestellt werden.<sup>71</sup> Dementsprechend können digitale Dienstleistungen anhand des Mitarbeiterereinsatzes des Beratungsunternehmens und der Selbstbeteiligung des Kunden klassifiziert werden (vgl. Abbildung 5).

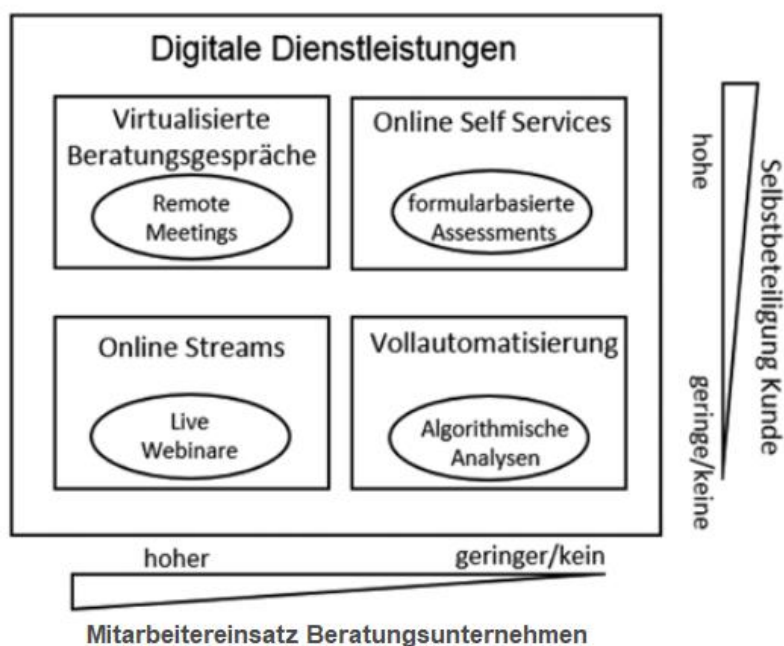


Abbildung 5: Klassifizierung von digitalen Beratungsleistungen<sup>72</sup>

<sup>69</sup> Vgl. Werth et al. (2016), S. 58

<sup>70</sup> Vgl. Leimeister (2012), S. 300

<sup>71</sup> Vgl. Werth et al. (2016), S. 58

<sup>72</sup> Werth et al. (2016), S. 58

Dabei kann sowohl bei dem Mitarbeiterereinsatz der Unternehmensberatung als auch bei der Selbstbeteiligung des Kundenunternehmens zwischen *hoch* und *gering* unterschieden werden. Daraus resultieren vier verschiedene Klassifikationen.

Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Fokus bei digitalen Beratungsleistungen auf die Online Self Services gelegt, die sich durch eine hohe Selbstbeteiligung des Kunden und einen geringen Mitarbeiterereinsatz seitens des beratenden Unternehmens auszeichnen. Stellvertretend für Online Self Services wird das sogenannte *consult yourself* von crossgo betrachtet.

Das Unternehmen crossgo ist in Stuttgart ansässig und wurde im Jahr 2014 von Jörg Pörsch gegründet. Dieser hatte schon 2011 die Idee Beratungsleistungen digital zur Verfügung zu stellen. Ein Konzept wurde diesbezüglich entwickelt. Im Anschluss daran entwickelte crossgo eine Softwareplattform, die kontinuierlich und unter zu Hilfenahme von künstlicher Intelligenz weiterentwickelt wurde und wird. Mittlerweile umfasst die Softwareplattform (consult yourself) Beratungsleistungen zu:

- Lean Management
- Prozessmanagement
- Projektmanagement
- Führungskräfteentwicklung
- Change Management
- Produktion
- Logistik

Consult yourself zeichnet sich durch eine hohe Selbstbeteiligung des Kunden und einen geringen Mitarbeiterereinsatz von crossgo aus. Dabei wird ein Mitarbeiter aus dem Kundenunternehmen in die Lage versetzt, Optimierungen anstelle eines Beraters selbst vorzunehmen. Dafür wird in dem Kundenunternehmen die Softwareplattform *consult yourself* implementiert. Über diese Plattform hat der Mitarbeiter Zugriff auf das für ihn notwendige Thema und bekommt den Optimierungsvorgang so kleinschrittig erklärt, sodass er (auch ohne vorherige Erfahrung) in der Lage ist, die Optimierung selbst vorzunehmen. Das Know-how wird per Video vermittelt. Nach der Einführung erhält der Mitarbeiter, bzw. das Arbeiterteam, Schritt für Schritt Handlungsanweisungen, bis der Optimierungsprozess vollständig durchgeführt wurde. Dabei wird die Komplexität der Handlungsanweisungen durch viele kleine Schritte geringgehalten. Die Handlungsinformationen erhält der Mitarbeiter durch ein Softwareportal, das von der Unternehmensberatung zur Verfügung gestellt wird. Die durch den Mitarbeiter erzielten Resultate müssen durch Nachweise (z. B. das Einscannen einer Teilnehmerliste von einem Kickoff-Meeting) in dem Softwareportal hinterlegt werden. Die Nachweise werden Stichprobenhaft von der Unternehmensberatung geprüft. Darüber hinaus gibt es entsprechend der

Firmenhierarchie Benutzerkonten in der Softwareplattform. Die Aufgaben werden somit nicht nur von der Unternehmensberatung, sondern auch von Vorgesetzten überwacht. Insbesondere in diesem Punkt grenzt sich diese Form der Unternehmensberatung von beispielsweise E-Learning ab.

Ein Mitarbeiterereinsatz für die Unternehmensberatung ist also für den Optimierungsprozess nicht notwendig, da alle benötigten Informationen für den Mitarbeiter des Kundenunternehmens von dem Softwareportal bereitgestellt werden. Lediglich bei Fragen, die nicht mit Hilfe des Softwareportals geklärt werden können, kann ein Unternehmensberater mit entsprechend Erfahrung und Knowhow zugeschaltet werden. In diesem Fall ist ein in der Regel kurzfristiger Mitarbeiterereinsatz seitens der Unternehmensberatung erforderlich. Die Zuschaltung des Unternehmensberaters kann entweder per Videotelefonie erfolgen oder Face-to-Face. Anschließend geht die Optimierung ohne den kurzfristig hinzugezogenen Unternehmensberater weiter.



### 3 Produzierende Unternehmen und digitale Beratungsleistungen

Nachdem die Grundlagen im vorherigen Kapitel gelegt wurden, wird in diesem Kapitel der Forschungsansatz (Kapitel 3.1), der zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wird, skizziert. Anschließend wird das methodische Vorgehen (Kapitel 3.2) dargestellt und die Ergebnisse dargelegt (Kapitel 3.3).

#### 3.1 Forschungsansatz

Kern der vorliegenden Arbeit ist die Beantwortung der Forschungsfrage „Besteht bei produzierenden Unternehmen grundsätzlich das Interesse digitale Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen?“ Da die Beantwortung der Frage ein erster Schritt ist, um aus dem in der Einleitung beschriebenen Negativspirale auszubrechen, wurde eine Forschungsmethode gewählt, die geeignet ist, um sich einer neuen Thematik zu nähern und einen guten ersten Eindruck verschafft. Aus diesem Grund wurde sich der Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit qualitativ genähert. Die Datenerhebung erfolgte in diesem Fall mittels Experteninterviews. Deren Auswertung wiederum wurde durch eine qualitative Inhaltsanalyse vorgenommen.

#### 3.2 Experteninterviews

Die für den qualitativen Ansatz herangezogenen Experteninterviews haben zum Ziel, Experten aus dem Produktionsmanagement im Hinblick auf ihre Einschätzung zur Nutzung digitaler Beratungsleistungen zu befragen. Mit digitalen Beratungsleistungen sind in diesem Zusammenhang Beratungsleistungen gemeint, die - wie Selfconsulting -, nahezu ohne Berater vor Ort im Kundenunternehmen auskommen (vgl. Kapitel 2.4). Die Probanden für die Experteninterviews bekleiden alle eine leitende Position in ihrem Unternehmen. Die Auswahl der Probanden wurde willkürlich aus einem eigenen Netzwerk getroffen.

Die Experteninterviews haben eine systematische und theoriegeleitete Wissensgewinnung bezüglich Entscheidungsprozessen von den Probanden zum Ziel.<sup>73</sup> Bei der strukturierten Beschreibung der Experteninterviews folgt die Arbeit den Dimensionen von LAMNEK.<sup>74</sup> Für jede Dimension sind dabei zwei oder mehrere mögliche Ausprägungen vorgesehen. Tabelle 2 zeigt

---

<sup>73</sup> Vgl. Mey und Mruck (2010), S.427; Kaiser (2014), S. 6

<sup>74</sup> Vgl. Lamnek (2010), S. 331; Aghamanoukjan et al. (2009), S. 424

die Dimensionen, denen die Experteninterviews folgen und die dazugehörigen Ausprägungen, in einem morphologischen Kasten.

Merkmale	Ausprägungen				
Intention	<b>Ermittelnd</b>			Vermittelnd	
Probandenstruktur	<b>Einzelinterview</b>	Gruppeninterview		Paper & Pencil	
Standardisierung	Standardisiert	<b>Halbstandardisiert</b>		Nicht standardisiert	
Fragenart	Geschlossen			<b>Offen</b>	
Kommunikationsstil	Hart	Weich		<b>Neutral</b>	
Kommunikationsform und Medium	<b>Mündlich</b>			Schriftlich	
Kommunikationsform und Medium	Persönlich	<b>Telefonisch</b>	Persönliche Post	Posteinstwurf	Beilagen

**Tabelle 2 Interviewstudiendesign<sup>75</sup>**

Bei den Experteninterviews handelt es sich dementsprechend um videotelefonische Einzelinterviews (die Interviews wurden aufgrund der Coronapandemie alle mit der Videochatsoftware Zoom durchgeführt). Bei den Interviews ist es von Bedeutung, dem Probanden Struktur bei der Befragung zu geben und gleichzeitig ist es wichtig, eine gewisse Flexibilität zu wahren. Diese fast gegensätzlichen Forderungen werden gut von halb-standardisierten Interviews abgebildet.<sup>76</sup> Der Proband hat bei dieser Art Interview die Möglichkeit sich frei zu äußern, allerdings in einem festgelegten Rahmen.<sup>77</sup> Dabei gibt es keine vorgeschriebenen Antwortvorgaben.

Durch die genannten Eigenschaften wird das Interview zu einem Gespräch, in dem die Rollen asymmetrisch verteilt sind, da sie zwischen den Gesprächsteilnehmern klar definiert sind.<sup>78</sup> Das heißt, der Interviewer führt das Gespräch entlang der offenen Fragen aus dem

<sup>75</sup> Vgl. Aghamanoukjan et al. (2009), S. 424; angelehnt an Saßmannshausen (2019), S. 32

<sup>76</sup> Vgl. Aghamanoukjan et al. (2009), S. 422; Mey und Mruck (2010), S. 430

<sup>77</sup> Vgl. Mayring (2002), S. 67

<sup>78</sup> Vgl. Helfferich (2014), S. 560; Döring und Bortz (2016), S. 357f.

Interviewleitfaden. Durch die Fragen bleibt die Problemstellung im Fokus, wobei der Proband sich frei äußert und keine vorgeschriebenen Antwortmöglichkeiten auswählt. Sollte die Situation auftreten, dass der Interviewer durch die Antwort des Probanden eine nicht geplante, allerdings zielführende Frage stellen möchte, kann er das bei dieser Gesprächsart tun. Durch diese Möglichkeit bleibt die oben genannte Flexibilität erhalten und es entsteht ein angenehmes Gesprächsklima.

Für die Durchführung der Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden konzipiert. Dieser sorgt für den Rahmen und die sinnvolle Abfolge der Themen in dem Gespräch. Vor allem hatte er die Aufgabe, dem Probanden die Annäherung an das Interviewthema zu ermöglichen. Die Struktur des Interviewleitfadens sieht wie folgt aus:

1. Einleitung
2. Persönliche Daten des Probanden
3. Bisherige Erfahrungen mit Unternehmensberatungen
4. Virtuelle oder automatisierte Unternehmensberatung in der nahen Zukunft
5. Virtuelle oder automatisierte Unternehmensberatung in ferner Zukunft
6. Schluss

Zu Beginn wird durch einleitende Worte das Forschungsvorhaben der Masterarbeit erläutert. In diesem Zusammenhang wird dem Probanden die Rolle der Experteninterviews dargelegt. Anschließend stellt sich der Proband vor und hat so die Gelegenheit, durch die Schilderung seiner bisherigen Erfahrungen seinen Expertenstatus herauszustellen. Im weiteren Verlauf wird auf bisherige Erfahrungen mit klassischen (Face-to-Face) Unternehmensberatungen eingegangen. Daran anschließend wird die digitale Unternehmensberatung in naher Zukunft und als letzter Block die digitale Unternehmensberatung in ferner Zukunft beleuchtet. Im letzten Block geht es um die persönliche Einschätzung des Experten. Der ausführliche Interviewleitfaden ist im Anhang A.1 ersichtlich.

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens wurde darauf geachtet, diesen möglichst objektiv zu anzufertigen. Damit die Objektivität sichergestellt werden kann, wurde der Leitfaden durch methodische Kontrollen auf der einen und Reflexion auf der anderen Seite geprüft.<sup>79</sup> Somit werden die Gütekriterien qualitativer Forschung eingehalten.

---

<sup>79</sup>Vgl. Helfferich (2014), S. 572f.

### 3.3 Auswertung der Ergebnisse

Grundlage für die Auswertung und Ableitung der Ergebnisse bilden 8 Experteninterviews, die mit Führungskräften aus produzierenden Unternehmen aus dem Bereich des Produktionsmanagements geführt wurden. Die Unternehmen, die durch die Probanden repräsentiert wurden, unterscheiden sich in der Größe (hinsichtlich der Mitarbeiteranzahl und des Jahresumsatzes). Dadurch ist eine Unabhängigkeit der Ergebnisse von der Unternehmensgröße angestrebt. Die Dauer der Interviews belief sich jeweils auf 20 bis 50 Minuten.

Die Experteninterviews wurden mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING ausgewertet. Diese Methode wird häufig zur Analyse von Transkripten halb-strukturierter Interviews verwendet und ist dementsprechend in diesem Kontext etabliert.<sup>80</sup> Kern der qualitativen Inhaltsanalyse ist die Bildung von Kategorien.<sup>81</sup> Für die Ermittlung selbiger werden Analyse-Aspekte in Kurzformulierungen übertragen. Als Analyseinstrument für dieses Vorhaben dient das Kategoriensystem, das in diesem Fall auf empirischer (induktiver) Basis erstellt wurde. Das induktive Vorgehen trägt der Pionierarbeit, die durch diese Arbeit geleistet wird, Rechnung, da bisher keine Kategorien in der bestehenden Literatur ableitbar oder vorhanden sind. Für diese Art des Datenmaterials empfiehlt MAYRING als Analysewerkzeug speziell die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse.<sup>82</sup> Diese besteht aus vier aufeinanderfolgenden Arbeitsschritten:<sup>83</sup>

1. **Paraphrasierung:** In diesem ersten Schritt werden die wichtigsten Textstellen in Kurzform beschrieben.
2. **Generalisierung:** Die resultierenden Paraphrasen aus Schritt 1 werden alle auf das gleiche Abstraktionsniveau gebracht.
3. **Erste Reduktion:** Unwichtige oder doppelte Paraphrasen werden im Anschluss an die Generalisierung nicht weiter berücksichtigt.
4. **Zweite Reduktion:** Bei der zweiten Reduktion werden die finalen Paraphrasen gebündelt.

---

<sup>80</sup> Vgl. Mayring 2010, S. 601; Mayring und Fenzl (2014), S. 543

<sup>81</sup> Vgl. Mayring und Fenzl (2014), S. 544

<sup>82</sup> Vgl. Mayring und Fenzl (2014), S. 552

<sup>83</sup> Vgl. Döring und Bortz (2016), S. 542

Vor dem Beginn der Analysearbeit, wird noch die Analyseeinheit festgelegt.<sup>84</sup> Diese ist wiederum in drei Subeinheiten aufteilbar: Die Kodiereinheit, die Kontexteinheit und die Auswertungseinheit.

Für diese drei Subeinheiten wurden folgende Ausprägungen gewählt:

- **Kodierheit:** Mehrere Wörter mit Sinnzusammenhang (Sätze).
- **Kontexteinheit:** Kompletter Antworttext zu dem jeweiligen Fragenblock.
- **Auswertungseinheit:** Transkripte der Experteninterviews.

Anhang A.2 zeigt die Transkripte der Experteninterviews. Diese liegen in Form von zusammenfassenden Protokollen vor und beinhalten ein geringes Maß an Interpretation.<sup>85</sup> Für die Bildung der Kategorien wurden die Transkripte der Experteninterviews mit Hilfe der Schritte eins bis vier analysiert. Die Kategorien wurden gebildet und durch mehrfache Wiederholungen des Vorgehens verfeinert. Die so entstandenen Kategorien können den übergeordneten Hauptkategorien aus dem Interviewleitfaden zugeordnet werden. Das resultierende Kategoriensystem ist in Tabelle 3 zu sehen.<sup>86</sup>

Die erste Hauptkategorie umfasst Kategorien rund um den Themenblock *Erfahrungen mit klassischer Unternehmensberatung im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement*. In dieser Hauptkategorie wird hauptsächlich eruiert, ob Erfahrung mit Unternehmensberatung vorliegen und wenn ja, ob sie positiver oder negativer Natur waren.

Die zweite Hauptkategorie beinhaltet Kategorien bezüglich *Digitaler Unternehmensberatung in der Zukunft*. Diese Hauptkategorie beinhaltet Kategorien bezüglich der Bereitschaft, digitale Unternehmensberatung zu nutzen und welche Anforderungen seitens der Unternehmen an selbige bestehen. Diese Hauptkategorie ist somit elementar wichtig, wenn es um die Beantwortung der Forschungsfrage geht.

Die letzte Hauptkategorie *Persönliche Einschätzung bezüglich digitaler Unternehmensberatung in der Zukunft* beinhaltet abschließend Kategorien, die, basierend auf dem Expertenstatus der Interviewpartner, eine Prognose der weiteren Entwicklung von digitaler Unternehmensberatung in der Zukunft abgeben.

---

<sup>84</sup> Vgl. Mayring und Fenzl (2014), S. 553

<sup>85</sup> Vgl. Höld (2009), S. 659, 662f.

<sup>86</sup> Vgl. Mayring und Fenzl 2014. 552

Im Folgenden wird auf die Kategorien und deren Ausprägungen in den 8 Experteninterviews Bezug genommen. Es werden detaillierte Ergebnisse erarbeitet, mit denen ein Stimmungsbild gezeichnet werden kann. Im Anschluss daran wird die Forschungsfrage beantwortet.

Hauptkategorie	Kategorie
Erfahrungen mit klassischer Unternehmensberatung im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement	Beratungsanspruchnahme vs. keine Beratungsanspruchnahme
	Beratungsphilosophie
	Bereich der Beratung
	Problemlösung ohne Unternehmensberatung
	Fazit Beratungsdienstleister
	Bewertung Beratungsdienstleistung
Digitale Unternehmensberatung in der Zukunft	Bereitschaft zur Nutzung digitaler Beratung
	Vorteil digitale Beratung vs. klassische Beratung
	Potenzieller Einsatzbereich digitaler Beratungsleistungen
	Anforderung an digitale Beratungsleistung
	Auswahlkriterien digitale Beratungsanbieter
	Preismodell
Persönliche Einschätzung bezüglich digitaler Unternehmensberatung in der Zukunft	Auswahlkriterien digitale Beratungsanbieter vs. klassischen Beratungsanbieter
	Unternehmenszukunft mit vs. ohne digitale Beratung
	Unternehmensberatungszukunft mit vs. ohne digitale Beratung
	Risiken vs. Chancen von Digitalisierung

**Tabelle 3: Kategoriensystem der durchgeführten Inhaltsanalyse<sup>87</sup>**

Zu Beginn wird der erste Fragenblock des Interviewleitfadens, also die Erfahrungen der Unternehmen mit klassischer Unternehmensberatung, betrachtet. Dabei wurde festgestellt, dass die Mehrheit der Unternehmen (6 von 8) in der Vergangenheit regelmäßig mit Unternehmensberatungen zusammengearbeitet hat. Lediglich Experte 4 hatte keine Erfahrung<sup>88</sup> und Experte 8<sup>89</sup> nur wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen bei dem aktuellen Unternehmen. Der Grund dafür liege laut Experte 8 in der schwäbischen Mentalität des Unternehmens verankert, da man ungerne Geld für überflüssige Sachen ausbebe. Die Begründung von Experte 4 ist in der Unternehmensphilosophie zu finden: Das Unternehmen bilde

<sup>87</sup> Eigene Darstellung

<sup>88</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 4

<sup>89</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 8

in sämtlichen Bereichen Knowhow selbst aus und habe deswegen keinen Bedarf an externer Beratung.

*„Bis ein Unternehmensberater kommt, der unsere Komplexität verstanden hat, dauert es immer ein bisschen. Vielleicht kommt dann eine tolle Idee dabei raus. Danach ist er weg.“<sup>90</sup>*

Der entscheidende Faktor für das Unternehmen sei eine hohe Handlungsschnelligkeit. Diese könne der Berater nicht zu Verfügung stellen. In vielen Fällen gebe es schlichtweg keine Berater, die das erforderliche Knowhow bereitstellen, was Experte 4 und sein Unternehmen benötigen. Darüber hinaus sei das oberste Ziel Wissen im eigenen Unternehmen zu generieren. Dementsprechend ist für Experte 4 eine Unternehmensberatung, die Probleme für und nicht mit dem Unternehmen löst, nicht zielführend. Eine ähnliche Beratungsphilosophie schildert Experte 3. Zwar griff Experte 3 regelmäßig auf Unternehmensberatungen zurück, aber zu dem Produkt oder Prozess, das bzw. der optimiert werden soll, wurde lediglich ein Pilotprojekt mit der Unternehmensberatung zusammen durchgeführt. Die Implementierung im restlichen Unternehmen erfolgte in Eigenregie in Zusammenarbeit mit dem betriebseigenen Inhouse Consulting.<sup>91</sup> Alle anderen Experten nutzten regelmäßig Beratungsleistungen.

*„Wir arbeiten grundsätzlich sehr (...) intensiv mit verschiedenen externen Beratern in vielerlei Hinsicht. Das hat sich im Laufe der Firmengeschichte so aufgebaut.“<sup>92</sup>*

Der Einsatz klassischer Beratungsdienstleistungen hat bei den Unternehmen, die bereits darauf zurückgegriffen haben, in sämtlichen Unternehmensbereichen stattgefunden. Die unten aufgeführte Übersicht besteht aus Beispielen, die genannt wurden und bildet entsprechend nicht alle Bereiche der Expertenunternehmen ab, in denen Beratung in Anspruch genommen wurde.

---

<sup>90</sup> Experte 4

<sup>91</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 3

<sup>92</sup> Experte 7



Produktionsherausforderungen:

- Mechanische Fertigung
- Montage
- E-Montage
- QS
- Logistik
- Lean Management (Hoshin Kanri)
- Industrie 4.0
- Arbeitssicherheit
- Chemische Fertigungsverfahren

Organisatorische Herausforderungen:

- Gesamtheitliche Unternehmensbetrachtung
- Einführung eines ERP-System
- Entwicklung von Teamleadern
- Engineering
- Vertrieb
- Hallenneubau
- Marketing

Naturgemäß gibt es bei solch einer Vielzahl an Erfahrungen mit Unternehmensberatungen ein breites Spektrum an Erfahrungen - von gut bis schlecht. Es ist aber deutlich erkennbar, dass die Erfahrungen mit den Beratungsdienstleistern mehrheitlich positiv ausgefallen sind. Lediglich Experte 3 berichtete von einer Beratungsfirma, der gekündigt wurde. Der Grund dafür lag in dem Überengagement der Beratungsfirma, die umfangreicher beraten wollte, als vereinbart war.<sup>93</sup>

Die Bewertung der Beratungsleistungen ist schwieriger als die der Beratungsdienstleister. Das liegt zum einen daran, dass nicht alle Verbesserungen aufgrund ihrer Natur quantifizierbar sind. Zu anderen sind teilweise auch theoretisch quantifizierbare Verbesserungen nicht überprüfbar. Der Grund dafür liegt in einer schlechten Zahlen- und Faktenlage, die den Problemzustand im Unternehmen vor der Beratung beschreibt.<sup>94</sup> Falls die Bewertung allerdings

---

<sup>93</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 3

<sup>94</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 4,5 und 6

möglich ist, ist in der Regel ein Teil der Bezahlung des Beratungsdienstleisters an die erzielte Einsparung geknüpft.<sup>95</sup>

Natürlich wird nicht für jede Herausforderung eine Unternehmensberatung konsultiert. Es gibt ebenso Herausforderungen im Produktionsalltag, die ohne Beratungsdienstleistungen angegangen werden. Für die Bewältigung dieser bedienen sich die Experten folgender Hilfsmittel:

- Verschaffen eines Überblickes und sich selbst informieren
- Austausch mit Kollegen, die Experten auf Teilgebieten des Problems sind
- Austausch im Netzwerk (Interbetriebliche Kooperationen)
- KVP
- Besuch von Messen
- Wissen von Hochschulen:
  - Projektabschlussarbeiten mit Studenten
  - Weiterbildungen von Unternehmensmitarbeitern an den Hochschulen

Im weiteren Verlauf wird der zweite Fragenblock, der sich mit der digitalen Unternehmensberatung befasst, beleuchtet. Die Bereitschaft, digitale Beratung in Anspruch zu nehmen, ist dabei mit Ausnahme von Experte 3 und 4 vorhanden. Die Experten 1,2,7 und 8 nutzten mit *consult yourself* sogar schon digitale Beratungsleistungen. Es bestand lediglich Skepsis bei der digitalen Beratung bezüglich großer Beratungsprojekte, die Abteilungsübergreifend sind.<sup>96</sup> Die Gründe, die gemäß der Experten, für die Nutzung der digitalen Beratung sprechen sind:

- Mitarbeiter würden befähigt, selbst Probleme zu lösen. Das fände während des Arbeitsalltages statt, sodass keine Mitarbeiter für Schulungen, die erfahrungsgemäß nicht viel brächten, abgestellt werden müssten. Dabei könne jeder befähigt werden, unabhängig seiner Ausbildung, da die Anweisungen von *consult yourself* sehr kleinschrittig erfolgten.<sup>97</sup>
- Für viele Dinge sei die Anwesenheit eines externen Beraters nicht notwendig. Dadurch entstünden Kostensenkungspotenziale.<sup>98</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 3

<sup>96</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 4

<sup>97</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 1 und 8

<sup>98</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 2

- Viele Angestellte seien auf einmal mit der Softwareplattform erreichbar (Skalierbarkeit).<sup>99</sup>
- Die Angestellten könnten zeitlich flexibel Beratung in Anspruch nehmen.<sup>100</sup>
- Digitalisierung sei ein Thema das generell in den Unternehmen vorangetrieben werden müsse, also auch in dem Bereich der Beratung.<sup>101</sup>

Digitale Beratung könne in sämtlichen Bereichen zum Einsatz kommen.<sup>102</sup> Vermehrt wurden aber die Bereiche Produktion, Logistik und damit verbunden Lean Management genannt. Vor allem bei Lean Management ist die Projektgröße für die Experten als Umsetzungsbereich geeignet.<sup>103</sup>

Die Anforderungen, die dabei an die digitale Beratung gestellt werden, sind:<sup>104</sup>

- eine hohe Kompatibilität der Softwareplattform von consult yourself mit der restlichen Softwareumgebung des Unternehmens:
  - *Microsoft Excel*
  - *Microsoft Outlook*
  - *ERP- System*
  - *APS- System*
  - *DMS- System*
- ein schnelles Feedback bei Erfolgen (ähnlich wie bei einem Spiel, bei dem Quests absolviert werden müssen)
- eine gute Übersicht der Softwareplattform
- ein geringer und intuitiver Bedienungsaufwand der Softwareplattform
- eine bildliche Darstellung von Prozessabläufen
- eine gute persönliche Betreuung des Beratungsdienstleisters, sowohl bei der Einführung der Software als auch immer wieder zwischendurch
- eine flexible Inhaltliche Zusammenstellung
- eine Chatfunktion

---

<sup>99</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 7

<sup>100</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 2 und 5

<sup>101</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 8

<sup>102</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 6

<sup>103</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 4 und 6

<sup>104</sup> Vgl. A.2Experteninterview 1 und 5-8

*„Sympathie und „Nasenfaktor“ werden in der Beratung auch in Zukunft noch eine Rolle spielen.“<sup>105</sup>*

Erwähnenswert erscheint in diesem Zusammenhang die Häufigkeit der Nennungen von zum einen der technischen Kompatibilität der Softwareplattform mit der restlichen Softwareumgebung der Unternehmen und - zum anderen - der guten persönlichen Beziehung zum Beratungsdienstleister. Die Softwarekompatibilität wurde fünf Mal genannt<sup>106</sup>. Die persönliche Beziehung zum Beratungsdienstleister wurde sogar von allen Experten mit Ausnahme von Experte 3 genannt.<sup>107</sup> Das zeigt, dass diese beiden Faktoren von gesteigerter Wichtigkeit im Vergleich zu den anderen sind.

In Kapitel 2.1 sind erfolgskritische Faktoren für die Beratung herausgearbeitet worden. Die Experteninterviews zeigen, dass sich diese Faktoren (Wissen, Beziehungskompetenz und Reputation) auch im Kontext einer digitalen Beratungsleistung herausbilden. Den Experten waren Erfahrung, Fachkompetenz, eine gute Reputation und eine harmonische persönliche Beziehung wichtig. Der Preis hingegen spielte für viele eine untergeordnete Rolle und sollte sich lediglich im durchschnittlichen Bereich mit vergleichbaren Beratungsleistungen befinden. Neben diesen klassischen Faktoren waren für die Experten ein gutes Konzept bezüglich der digitalen Beratungsleistung und damit verbunden eine stabile Softwareplattform von großer Bedeutung.

*„Der Trend wird dahingehen, dass viele digitale Beratung nutzen werden und nur wenige große Unternehmen sich dem verschließen können.“<sup>108</sup>*

Abschließend wird der letzte Fragenblock betrachtet. Dieser beschäftigt sich mit der persönlichen Einstellung der Experten und ihren Zukunftserwartungen bezüglich digitaler Beratung. Dabei war die Mehrheit der Experten (alle bis auf Experten 3 und 4) der Meinung, dass digitale

---

<sup>105</sup> Experte 6

<sup>106</sup> Vgl. A.2 Experteninterview 1,5-8

<sup>107</sup> Vgl. A.2 Experteninterviews 1,2,4-8

<sup>108</sup> Experte 5

Beratung in 10- 20 Jahren fester Bestandteil in den mittelständischen Unternehmen sein würde. Weiterhin schätzen die Experten es für Unternehmensberatungen zukünftig als unmöglich ein, ohne digitale Beratungsleistungen im Portfolio wettbewerbsfähig zu bleiben. Bei allen Experten überwogen bezüglich Chancen und Risiken im Zusammenhang mit dem Digitalisierungstrend die Chancen. Datensicherheit als mögliches Risiko machte den Experten deutlich weniger Sorgen als der Verlust der persönlichen Komponente im Beratergeschäft durch die Digitalisierung.

## 4 Diskussion der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden aufbauend auf den Forschungsergebnissen aus Kapitel 3 die Ergebnisse zusammengefasst und in den Forschungskontext eingeordnet. Anschließend wird in Ergänzung die Entwicklung des Marktvolumens am deutschen Beratungsmarkt skizziert. Darauf aufbauend wird das Marktpotenzial für digitale Unternehmensberatung in produzierenden Unternehmen in Deutschland abgeschätzt und vor dem Hintergrund der durchgeführten Untersuchung ein Fazit gezogen.

### 4.1 Zusammenfassung und Einordnung der Ergebnisse

Die Ergebnisse zeigen, dass nahezu alle Probanden, die interviewt wurden, klassische Beratungsleistungen in Anspruch nahmen. Die Bereitschaft, sich externer Hilfe zu bedienen, ist entsprechend vorhanden. Zwar griff Experte 4 überhaupt nicht und Experte 3 nur im Rahmen von Pilotprojekten auf Beratungsdienstleister zurück, allerdings hatten beide Experten die Notwendigkeit erkannt, sich externer Hilfestellung zu bedienen. Experte 4 gab an das Knowhow selbst auszubilden und beschäftigt für jeden Bereich (auch in Bereichen, die nicht zur Kernkompetenz des Unternehmens gehören) eigene Experten im Unternehmen. Experte 3 griff regelmäßig auf Beratungsdienstleister zurück und implementiert nach einem Beratungsprojekt regelmäßig die gewonnen Erkenntnisse mit Hilfe des Inhouse Consulting im Unternehmen. Erwähnenswert erscheint dabei, dass beide Experten Unternehmen angehören, die über 1000 Mitarbeiter beschäftigen. Die anderen Experten gehören Unternehmen an, die deutlich kleiner bezüglich der Mitarbeiteranzahl sind. Experte 3 und 4 haben entsprechend die finanziellen Möglichkeiten Knowhow selbst auszubilden bzw. selbstständig und nicht in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung im Unternehmen zu implementieren. Dass eine Unternehmensgröße von mehr als 1000 Mitarbeitern aber nicht zwangsläufig zu einer eingeschränkten Nutzung von Unternehmensberatung führen muss, zeigte Experte 7. Das Unternehmen von Experte 7 arbeitet viel mit Unternehmensberatungen zusammen, trotz einer Mitarbeiterzahl von ca. 5600.

Interessant erscheint zudem, dass die Experten (außer 3 und 4) die bezogenen Beratungsleistungen nur teilweise bewerten konnten. Als Grund dafür wurde die oftmals schlechte Zahlen und Faktenlage zur Problemquantifizierung genannt. Das als wichtig eingestufte persönliche Vertrauensverhältnis zwischen Unternehmen und Beratungsdienstleister kann dazu führen, dass Unternehmen bei schlechter Zahlen- und Faktenlage schneller auf die Überprüfung der implementierten Lösung verzichten.

Aus der positiven Erfahrung mit klassischen Beratungsleistungen entstand die Annahme, dass die Experten sich entsprechend offen gegenüber digitalen Beratungsleistungen (consult

yourself) zeigen. Diese Annahme bestätigte sich. Teilweise wurden sogar bereits digitale Beratungsleistungen in den Unternehmen genutzt. Die Experten hatten zwar diverse Wünsche und Anforderungen an digitale Beratungsleistungen, dennoch konnte sich die Mehrheit der Experten (ausgenommen Experten 3 und 4) die Nutzung digitaler Beratungsleistungen grundsätzlich vorstellen.

Bei den Kriterien, nach denen die Experten einen Beratungsdienstleister auswählen würden, wurden hauptsächlich die Kriterien genannt, nach denen auch klassische Beratungsdienstleister ausgewählt werden (Fachkompetenz, Erfahrung und Reputation). Entgegen der Annahme, dass die persönliche Komponente (Vertrauensbasis zwischen Beratungsdienstleister und Unternehmen) bei digitalen Beratungsleistungen weniger wichtig für die Unternehmen ist schien sie weiterhin einen sehr hohen Stellenwert einzunehmen. Es wäre denkbar gewesen, dass es eher das Ziel der Unternehmen sei, den persönlichen Kontakt mit Beratern durch digitale Beratungsleistungen zu reduzieren und auf ein Minimum zu begrenzen. Stattdessen waren alle Experten bis auf Experten 3 der Meinung, dass auch bei digitalen Beratungsleistungen die persönliche Komponente sehr wichtig sei und bei der Einführung einer digitalen Beratungsleistung und am liebsten auch danach immer wieder Präsenzphasen mit einem Berater stattfinden sollten. Diese Vorgehensweise folgt einem hybriden Ansatz. Entsprechend handelt es sich dabei um hybrides Consulting.

Darüber hinaus scheint der Preis einer digitalen Beratungsleistung keine übergeordnete Rolle für die Experten zu spielen. Zumindest wird der Preis bei der Auswahl eines Beratungsdienstleisters als nicht so wichtig eingeschätzt wie die zuvor erwähnten klassischen Kriterien und die persönliche Komponente zwischen Unternehmen und Beratungsdienstleister. Der Preis sollte der Beratungsleistung entsprechen und in einem Rahmen mit vergleichbaren Beratungsdienstleistungen liegen. Die Experten waren entsprechend bereit, für eine gute Beratungsleistung einen entsprechenden Preis zu bezahlen und waren eher an der Qualität und nicht am Preis der Beratungsdienstleistung interessiert.

In Zukunft werden sich nur noch wenige Unternehmen vor digitalen Beratungsleistungen verschließen können - diese Meinung vertraten nahezu alle Experten. Eindrucksvoll wurde diese These von Experte 4 belegt, dessen Unternehmen seit jeher Knowhow selbst ausbildet und somit auf Unternehmensberatungen verzichtet. Die Strategie, Experten selbst zu beschäftigen und nicht hinzuzuziehen oder zumindest auf digitales Knowhow zurückzugreifen, ist mit entsprechend finanziellem Aufwand verbunden und für kleinere mittelständige Unternehmen nicht darstellbar. Der Trend wird in Zukunft entsprechend in Richtung digitaler Beratungsleistungen gehen, da weniger finanzkräftige Unternehmen so auch an Beratungsleistungen teilhaben können. Folglich ist es aus der Sicht von Unternehmensberatungen überlebenswichtig, digitale Beratungsleistungen ins Portfolio mitaufzunehmen. Die Skepsis der Unternehmen bezüglich

digitaler Beratungsleistungen aufgrund von unzureichender Datensicherheit ist nur sehr moderat vorhanden und scheint nicht ausschlaggebend für eine potenzielle Nutzung digitaler Beratungsleistungen zu sein.

Die Forschungsfrage „Besteht bei produzierenden Unternehmen grundsätzlich das Interesse digitale Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen?“ kann somit mit einem klaren ja beantwortet werden. Das Interesse ist deutlich vorhanden und viele Argumente sprechen dafür, dass der Trend in den nächsten Jahren verstärkt in die Richtung digitaler Beratungsleistungen gehen wird.

## 4.2 Limitationen und weitere Forschung

Die vorliegende Arbeit hat die Bereitschaft von produzierenden Unternehmen bezüglich der Inanspruchnahme digitaler Beratungsleistungen betrachtet. Durch eine qualitative Studie mit Hilfe von Experteninterviews konnte die Forschungsfrage beantwortet werden. Allerdings ist die Aussagekraft der Experteninterviews nur auf den Mittelstand beschränkt gültig, da alle 8 Experten aus mittelständischen Unternehmen stammen. Eine Aussage bezüglich anderer Unternehmen, beispielsweise großer produzierender Unternehmen wie der Automobilindustrie, kann nicht getroffen oder abgeleitet werden.

Darüber hinaus sind als Experten lediglich Führungskräfte befragt worden. Die Interviews (besonders Experteninterview 2) haben allerdings gezeigt, dass sowohl für die erfolgreiche Durchführung von klassischer Beratung als auch für digitale Beratung, sowohl die Unterstützung von der Geschäftsführung aber vor allem die Unterstützung von betroffenen Angestellten erforderlich ist.

Eine weitere Limitation ist die begrenzte Möglichkeit den Experten im Rahmen von Interviews digitale Beratungsleistungen so zu beschreiben, dass sie auf Basis dessen eine fundierte Meinung bezüglich ihrer Bereitschaft, digitale Beratungsleistungen zu nutzen, abgeben können.

Für die weitere Forschung ergeben sich somit weitere Aufträge, um mehr Erkenntnisse in diesem bisher noch nicht viel erforschten Gebiet zu sammeln. Es ist denkbar, Experteninterviews in großen Unternehmen durchzuführen, damit ergänzend Aussagen bezüglich digitaler Beratungsleistungen in großen Unternehmen getroffen werden können.

Des Weiteren sollten die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse im Rahmen einer quantitativen Studie überprüft werden. Durch dieses Vorgehen wäre eine allgemeingültigere Aussage über digitale Beratungsleistungen in produzierenden Unternehmen möglich.

Darüber hinaus scheint es ratsam nicht nur Führungskräfte bezüglich der Nutzungsbereitschaft von digitalen Beratungsleistungen zu befragen, sondern auch Angestellte, die



maßgeblich an der erfolgreichen Umsetzung von Änderungen im Unternehmen beteiligt sind. So könnte der potenzielle Erfolg digitaler Beratungsleistungen im Vorfeld genauer abgeschätzt werden.

Zudem könnte, im Rahmen von Experteninterviews eine Präsentation von consult yourself abgehalten werden, um der Limitation der kurzen Beschreibung des Konzepts in der vorliegenden Forschung Rechnung zu tragen. Daraus würde der Vorteil entstehen, dass die befragten Experten eine bessere und detaillierte Vorstellung von einer digitalen Beratungsdienstleistung hätten und ihre Meinung nicht nur auf einer detaillierten Beschreibung, sondern auf tatsächlichem Kontakt mit digitalen Beratungsleistungen beruht.

### 4.3 Entwicklung des Marktvolumens in der Beratungsbranche

Seit dem Bestehen der Beraterbranche hat sie sich stetig weiterentwickelt und ist gewachsen. Dementsprechend hat sich auch das Beratungsmarktvolumen in Deutschland entwickelt. Bis auf eine leichte Stagnation zwischen den Jahren 2003 und 2005 zeigt Abbildung 6 einen deutlich positiven Trend über die Jahre.

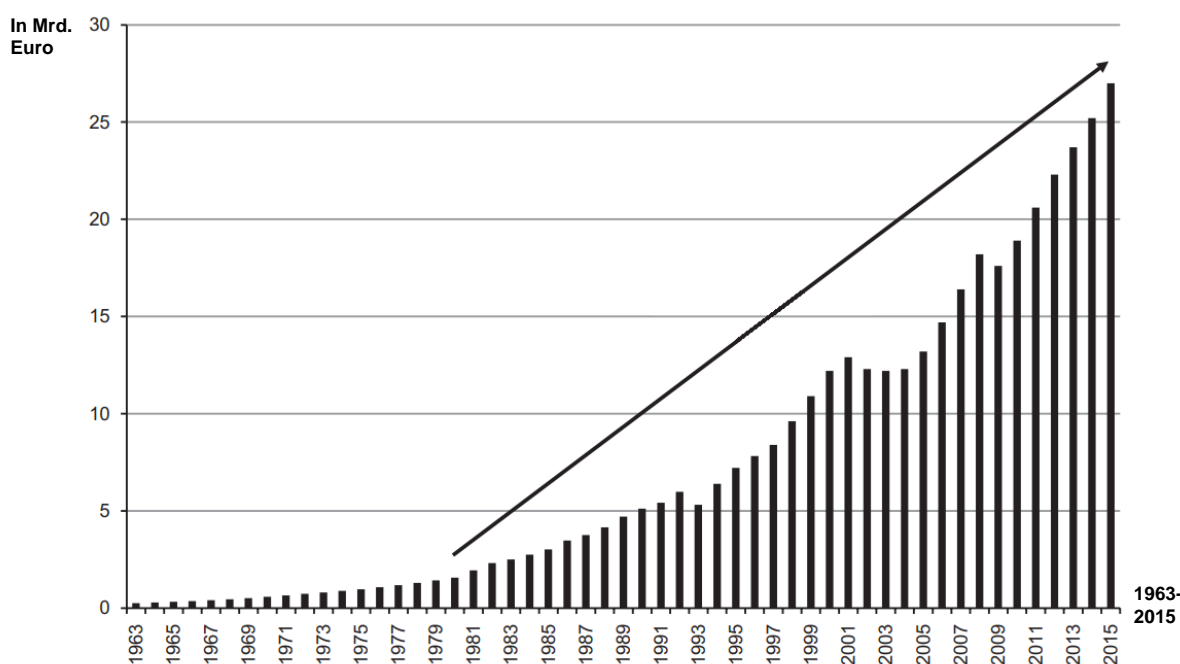


Abbildung 6: Entwicklung des Beratungsmarktvolumens in Deutschland<sup>109</sup>

<sup>109</sup>Vgl. Deelmann 2019. 25

Der Trend ist von permanentem Wachstum gekennzeichnet. Das durchschnittliche Wachstum über die Jahre beträgt 8,4% und der positive Trend hält weiter an. Für die Abschätzung des Marktpotenzials für digitale Beratungsleistungen im folgenden Kapitel wird das Marktvolumen von 2017 herangezogen, da in diesem Jahr noch keine Corona-Auswirkungen vorhanden sind. In diesem Jahr umfasste die Beraterbranche ein Volumen von 31,5 Mrd. Euro.<sup>110</sup> Der positive Trend, der bis 2015 beobachtet werden konnte, setzte sich somit weiter fort.

#### 4.4 Marktpotenzial digitaler Beratungsleitungen für produzierende Unternehmen

Das Marktpotenzial für digitale Beratungsleistungen wird in Folgenden am Beispiel von consult yourself abgeschätzt. Dabei werden die Themenbereiche berücksichtigt, für die es consult yourself schon gibt (vgl. Kapitel 2.4). Zuerst wird das Marktvolumen für diese Themenbereiche bestimmt.

Der Großteil der Einsatzbereiche von consult yourself fällt in das Beratungsfeld Organisations- und Prozessberatung. Dieses Beratungsfeld machte 2017 44,1% (13,9 Mrd Euro) des Marktvolumens aus.<sup>111</sup> Lediglich die beiden Bereiche *Finanz- und Prozess Controlling* und *CRM und Vertrieb* werden aktuell noch nicht von consult yourself abgebildet und müssen dementsprechend aus dem Marktvolumen herausgerechnet werden. Das Marktvolumen der Einsatzbereiche von consult yourself beträgt nach der Bereinigung 39,8% (12,54 Mrd. Euro) des gesamten Beratungsmarktvolumens in Deutschland.

Für die Bestimmung des Marktpotenzials wird angenommen, dass in Zukunft ein Teil des Marktvolumens nicht mehr auf die klassische Beratung, sondern auf digitale Beratungsleistungen abfällt. Wachstumspotenziale des Beratungsfeldes Organisations- und Prozessberatung durch digitale Beratungsleistungen sind nur schwer quantifizierbar und werden für die Abschätzung des Marktpotenzials nicht mitberücksichtigt. Das Marktpotenzial wird mit drei verschiedenen Annahmen abgeschätzt. Es wird zum einen eine pessimistische Annahme von 30% des bereinigten Organisations- und Prozessberatungsvolumens getroffen. Eine moderate Annahme geht von 50% und eine optimistische Annahme geht von 70% des Organisations- und Prozessberatungsvolumens aus. Das Marktpotenzial für consult yourself ist je nach Annahme in Tabelle 4 zu sehen.

---

<sup>110</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. 2018.

<sup>111</sup> Vgl. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. 2018.

Art der Annahme	Marktanteil digitaler Beratungsleistungen	Marktpotenzial pro Jahr in Deutschland
Pessimistische Annahme	30%	3,76 Mrd Euro
Moderate Annahme	50%	6,23 Mrd Euro
Optimistische Annahme	70%	8,77 Mrd. Euro

**Tabelle 4: Marktpotenzial von consult yourself<sup>112</sup>**

Das Marktpotenzial ist selbst bei einer pessimistischen Einschätzung von 30% des aktuellen bereinigten Marktvolumens mit 3,76 Mrd. Euro sehr hoch. In den kommenden Jahren wird sich der Trend digitaler Beratungsleistungen weiter verstärken, so dass unter Umständen eine pessimistische Annahme auch aufgrund von nicht berücksichtigter Wachstumspotenziale nicht mehr zutreffend ist. Insgesamt lässt sich der Markt von digitalen Beratungsleistungen aber jetzt schon auf mehrere Milliarden quantifizieren, auch wenn sich der Bereich digitaler Beratungsleistungen dafür noch weiterentwickeln und wachsen muss.

---

<sup>112</sup> Eigene Darstellung

## 5 Fazit

Digitalisierung hat sich in den letzten Jahren zum Megatrend entwickelt. Dieser Megatrend zieht sich durch die gesamte Gesellschaft und ruft in sämtlichen Bereichen der Gesellschaft Veränderungen hervor. Dementsprechend sind auch produzierende Unternehmen von Veränderungen aufgrund der Digitalisierung betroffen. Damit produzierende Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig bleiben können ist es notwendig, dass sie die Vorteile, der Digitalisierung für sich nutzen. Oftmals greifen produzierende Unternehmen für die Implementierung von Veränderungen auf Unternehmensberatungen zurück. Diese stellen für produzierende Unternehmen Digitalisierungsstrategien bereit und decken somit Optimierungspotenziale auf und machen diese nutzbar. Dabei haben Unternehmensberatungen bisher ihre eigenen Prozesse und Dienstleistungen nicht im Zusammenhang mit Digitalisierung betrachtet.<sup>113</sup> In der Folge entstand ein Kreislauf, in dem produzierende Unternehmen keine digitalen Beratungsleistungen mangels Angebots nachgefragt haben und Beratungsdienstleister keine digitalen Beratungsdienstleistungen mangels Nachfrage angeboten haben.

Vor diesem Hintergrund hatte die vorliegende Arbeit das Ziel, die Forschungsfrage *„Besteht bei produzierenden Unternehmen grundsätzlich das Interesse digitale Unternehmensberatung in Anspruch zu nehmen?“* zu beantworten. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde ein qualitativer Forschungsansatz gewählt und somit dem bisher wenig beforschten Themengebiet Rechnung getragen.

Es hat sich herausgestellt, dass produzierende Unternehmen die Notwendigkeit erkannt haben für die Bewältigung von Herausforderungen im Produktionsmanagement auf externe Impulse zurückzugreifen. Dies geschah bisher mit Hilfe von klassischen Beratungsdienstleistungen. Die Bereitschaft digitale Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen ist in produzierenden Unternehmen vorhanden. Teilweise werden sogar schon digitale Beratungsleistungen genutzt. Für die Zukunft scheint es für produzierende Unternehmen zudem kaum noch möglich zu sein, ohne digitale Beratungsleistungen auszukommen, wenn sie weiterhin wettbewerbsfähig bleiben wollen. Ein weiterer Grund hierfür ist die Coronapandemie, die dafür gesorgt hat, dass klassische Face-to-Face Beratung in den Unternehmen schlichtweg nicht mehr möglich war.

Die vorliegenden Befunde zeigen, dass das Forschungsvorhaben einen maßgeblichen Beitrag zur Beantwortung der Forschungsfrage geleistet hat. Für die Bestätigung der Ergebnisse sind allerdings weitere Forschungsvorhaben notwendig. Das Ziel der vorliegenden Arbeit, aus dem

---

<sup>113</sup> Vgl. Deelmann 2019.

bisherigen Kreislauf zwischen Beratungsdienstleistern und produzierenden Unternehmen auszurechnen und Erkenntnisse über die Bereitschaft produzierender Unternehmen digitale Beratung in Anspruch zu nehmen, zu sammeln kann als erreicht angesehen werden.

Aus den Ergebnissen und Limitationen konnten mögliche weitere Forschungsvorhaben abgeleitet werden. Mit Hilfe der Durchführung der beschriebenen möglichen zukünftigen Forschungsvorhaben können die Ergebnisse verifiziert und vertieft werden.

Der durch diese Arbeit entstandene wissenschaftliche Erkenntnisgewinn kann die Grundlage für eine größere Bereitschaft von Beratungsdienstleistern sein, das betriebseigene Portfolio hinsichtlich digitaler Beratungsleistungen zu erweitern und damit die eigenen Produkte zu überdenken. Die Arbeit zeigt klar, dass zum einen die Bereitschaft produzierender Unternehmen vorhanden ist, auf digitale Beratungsleistungen zurückzugreifen. Damit verbunden besteht ein Marktpotenzial für Dienstleistungen dieser Art, das nur Beratungsdienstleister abschöpfen können, die innovativ und fortschrittlich denken. Diese Arbeit trägt als eine der ersten von wissenschaftlicher Seite zu dem erwarteten Prozess bei, dass große Unternehmensberatungen den herausragenden und noch wenig erkannten Wert von digitalen Beratungsleistungen für sich und ihr Portfolio erkennen.

## Literaturverzeichnis

Aghamanoukjan, Anahid; Buber, Renate; Meyer, Michael (2009): Qualitative Interviews. In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 415–436.

Bauernhansl, Thomas (2017): Die Vierte Industrielle Revolution – Der Weg in ein wertschaffendes Produktionsparadigma. In: Handbuch Industrie 4.0 Bd.4. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 1–31.

Bruhn, Manfred; Hadwich, Karsten (2017): Dienstleistungen 4.0 - Erscheinungsformen, Transformationsprozesse und Managementimplikationen. In: Manfred Bruhn und Karsten Hadwich (Hg.): Dienstleistungen 4.0. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017): Weißbuch Arbeiten 4.0.

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V. (2018): Facts & Figures zum Beratermarkt 2018. Online verfügbar unter [https://www.bdu.de/media/353280/bdu\\_facts\\_figures\\_2018\\_final\\_screen.pdf](https://www.bdu.de/media/353280/bdu_facts_figures_2018_final_screen.pdf), zuletzt geprüft am 16.12.2021.

Bürger, Bernd (2005): Aspekte der Führung und der strategischen Entwicklung von Professional Service Firms. Der Leverage von Ressourcen als Ausgangspunkt einer differenzierten Betrachtung. Zugl.: Eichstätt-Ingolstadt, Univ., Diss., 2005. 1. Aufl. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Edition Wissenschaft Schriften zur Unternehmensentwicklung).

Christensen, Clayton M.; Wang, Diana; van Bever, Derek (2013): Consulting on the Cusp of Disruption. Online verfügbar unter [https://enterprisegrowth.org/wp-content/uploads/2017/08/consulting\\_on\\_the\\_cusp.pdf](https://enterprisegrowth.org/wp-content/uploads/2017/08/consulting_on_the_cusp.pdf).

Chui, Michael; Manyika, James; Miremadi, Mehdi (2016): Where machines could replace humans-and where they can't (yet). In: *McKinsey Quarterly*. Online verfügbar unter <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>, zuletzt geprüft am 12.08.2021.

Deelmann, Thomas (2009): Internetberatung - Einige Überlegungen zu Möglichkeiten einer sinnhaften Vollautomation von Beratungsleistungen. Bonn: Ges. für Informatik (GI-Edition Proceedings, 154).

Deelmann, Thomas (2015): Managementberatung in Deutschland. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Deelmann, Thomas (2019): Consulting und Digitalisierung. Chancen, Herausforderungen und Digitalisierungsstrategien für die Beratungsbranche. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials).

Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Unter Mitarbeit von Sandra Pöschl-Günther. 5. vollständig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Auflage 2016. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (SpringerLink Bücher). Online verfügbar unter <http://link.springer.com/book/10.1007/978-3-642-41089-5>.

- Eggers, Bernd; Hollmann, Sebastian (2018): Digital Leadership - Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der "Arbeitswelt 4.0". In: Frank Keuper, Marc Schomann, Linda Isabell Sikora und Rimon Wassef (Hg.): Disruption und Transformation Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ernst, Berit (2002): Die Evaluation von Beratungsleistungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A. (2013): The future of employment. Online verfügbar unter [http://sep4u.gr/wp-content/uploads/the\\_future\\_of\\_employment\\_ox\\_2013.pdf](http://sep4u.gr/wp-content/uploads/the_future_of_employment_ox_2013.pdf).
- Gadatsch, Andreas (2017): Einfluss der Digitalisierung auf die Zukunft der Arbeit. In: Andreas Gadatsch, Alfred Krupp und Andreas Wieseahn (Hg.): Controlling und Leadership. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Helfferich, Cornelia (2014): Leitfaden- und Experteninterviews. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 559–574.
- Höld, Regina (2009): Zur Transkription von Audiodaten. In: Renate Buber und Hartmut H. Holzmüller (Hg.): Qualitative Marktforschung. Wiesbaden: Gabler, S. 655–668.
- Kagermann, Henning; Lukas, Wolf-Dieter; Wahlster, Wolfgang (2011): Industrie 4.0: Mit dem Internet der Dinge auf dem Weg zur 4. industriellen Revolution. In: *VDI Nachrichten*, 2011 (13), S. 2. Online verfügbar unter [https://www.dfki.de/fileadmin/user\\_upload/dfki/medien/news\\_media/presse/presse-highlights/vdinach2011a13-ind4.0-internet-dinge.pdf](https://www.dfki.de/fileadmin/user_upload/dfki/medien/news_media/presse/presse-highlights/vdinach2011a13-ind4.0-internet-dinge.pdf).
- Kagermann, Henning; Wahlster, Wolfgang; Helbig, Johannes (2012): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Berlin.
- Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kraus, Sascha; Mohe, Michael (2007): Zur Divergenz ideal- und realtypischer Beratungsprozesse. In: Volker Nissen (Hg.): Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: DUV.
- Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Mit Online-Materialien. 5. Auflage. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1128233>.
- Leimeister, Jan Marco (2012): Dienstleistungsengineering und -management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Lippold, Dirk (2019): Grundlagen der Unternehmensberatung: De Gruyter.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz (Beltz Studium).

- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag, S. 601–613.
- Mayring, Philipp; Fenzl, Thomas (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Nina Baur und Jörg Blasius (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 543–556.
- Mey, Günter; Mruck, Katja (2010): Interviews. In: Günter Mey und Katja Mruck (Hg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.
- Mohe, Michael (2003): Klientenprofessionalisierung. Strategien und Perspektiven eines professionellen Umgangs mit Unternehmensberatung. Zugl.: Oldenburg, Univ., Diss., 2003. 1. Aufl. Marburg: Metropolis-Verl. (Theorie der Unternehmung, 18).
- Naisbitt, John (1986): Megatrends. 10 Perspektiven, die unser Leben verändern werden. 2. Aufl. München: Heyne (Heyne-Sachbuch, 01/7235).
- Nissen, Volker (2005): Entwurf eines Prozessmodells für Beratungsunternehmen. Ilmenau: Technische Universität Ilmenau Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (Forschungsberichte zur Unternehmensberatung, 2005,1). Online verfügbar unter <http://www.db-thueringen.de/servlets/DocumentServlet?id=5038>.
- Nissen, Volker (2007): Consulting Research. In: Volker Nissen (Hg.): Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: DUV.
- Nissen, Volker; Seifert, Henry (2016): Virtualisierung in der Unternehmensberatung. Eine Studie im deutschen Beratungsmarkt.
- Nissen, Volker; Seifert, Henry (2018): Digitale Transformation der Unternehmensberatung. In: Frank Keuper, Marc Schomann, Linda Isabell Sikora und Rimon Wassef (Hg.): Disruption und Transformation Management. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ringlstetter, Max J.; Kaiser, Stephan; Kampe, Tim (2007): Strategische Entwicklung von Unternehmensberatungen - Ein Beitrag aus Sicht der Professional Services Firms Forschung. In: Volker Nissen (Hg.): Unternehmensberatung aus wissenschaftlicher Perspektive. Wiesbaden: DUV, S. 179–192.
- Saßmannshausen, Till Moritz (2019): Vertrauen in Entscheidungen künstlicher Intelligenz im Produktionsmanagement - eine empirische Analyse. Düren: Shaker Verlag (Wirtschaftswissenschaftliches Forum der FOM, Band 59).
- Seifert, Henry (2018): Virtualisierung von Beratungsleistungen: Grundlagen der digitalen Transformation in der Unternehmensberatung. Unter Mitarbeit von Volker Nissen und Andreas Will. Online verfügbar unter [https://www.db-thueringen.de/receive/dbt\\_mods\\_00034003](https://www.db-thueringen.de/receive/dbt_mods_00034003).
- Technische Universität Ilmenau. Fachgebiet Wirtschaftsinformatik für Dienstleistungen (2020): Status und Zukunft der Unternehmensberatung im Rahmen der digitalen



Transformation der Consultingbranche: Status Quo 2019/20. Unter Mitarbeit von Thüringer Universitäts- und Landesbibliothek Jena und Volker Nissen.

Werth, Dirk; Greff, Tobias; Scheer, August-Wilhelm (2016): Consulting 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung. In: *HMD* 53 (1), S. 55–70. DOI: 10.1365/s40702-015-0198-1.

Wolf, Thomas; Strohschen, Jacqueline-Helena (2018): Digitalisierung: Definition und Reife. In: *Informatik Spektrum* 41 (1), S. 56–64. DOI: 10.1007/s00287-017-1084-8.

Zeichhardt, Rainer (2018): E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel. In: Frank Keuper, Marc Schomann, Linda Isabell Sikora und Rimon Wassef (Hg.): *Disruption und Transformation Management*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–21.

## Anhang

### Interviewleitfaden

#### Einleitung

A.1

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für mich nehmen. Ich bin sehr auf Ihre Sichtweise und Erfahrung gespannt, da Sie mir als Experte in im Bereich des Produktionsmanagements/ der Produktionsleitung genannt wurden

#### Angaben zum Interviewpartner

- Welche Position haben Sie zurzeit in ihrem Unternehmen inne?
- Wie lange bekleiden Sie diese Position schon? Welche Erfahrung haben Sie generell in diesem Bereich (Zeitraum unternehmensunabhängig)?
- Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen ca. aktuell?
- In welcher Branche agiert ihr Unternehmen?

#### Erfahrungen mit klassischer Unternehmensberatung im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement

Das Produktionsmanagement ist täglich mit Herausforderungen konfrontiert, die es zu meistern gilt. Dabei gibt es Entscheidungen, die einfacher zu treffen sind und wiederum welche, für die keine Blaupause bereitliegt. Für Entscheidungen, die schwierig zu treffen sind, gibt es die Möglichkeit Experten in Form einer Unternehmensberatung bei der Entscheidungsfindung hinzuzuziehen.

1. Haben Sie schon einmal auf die Hilfe einer Unternehmensberatung zurückgegriffen? Wenn ja, warum und in welchem Bereich lag die Herausforderung, die bearbeitet werden sollte?

2. Wie werden/wurden Herausforderungen bewältigt, wenn keine Unternehmensberatung hinzugezogen wurde?

3. Wie fiel das Fazit über die Unternehmensberatung im Anschluss an die Zusammenarbeit aus?

4. Wie wurde die Qualität der Problemlösung (Vorher Nachher Vergleich) überprüft?

#### Digitale Unternehmensberatung in der Zukunft

Schon in naher Zukunft könnte Unternehmensberatung anstatt mittels Unternehmensberater vor Ort virtuell (mit Videotelefonie), oder evtl. sogar automatisiert (mit Hilfe von KI und anderen Algorithmen) stattfinden. Vor allem bei Beratungsprojekten zum Thema Datenanalysen (Process-Mining) kann Software verwendet werden, die die Analysearbeit übernimmt und anschließend entsprechende vollautomatisierte Handlungsanweisungen ausgibt.

Bei anderen Beratungsprojekten, die bislang nicht so einfach automatisierbar sind, wird ein Angestellter des Unternehmens durch die digitale Bereitstellung (in diesem Fall durch ein Softwareportal) des notwendigen Knowhows (von der Unternehmensberatung) befähigt, die Aufgabe selbst zu lösen (Self-Consulting). Dabei erhält der

Angestellte Handlungsanweisungen, deren Komplexität auch bei anspruchsvollen Projekten moderat ausfällt, so dass nahezu jeder Produktionsmitarbeiter in der Lage ist, die Handlungsanweisungen zu befolgen und die Aufgabe zu meistern. Möglich wird das durch kleinschrittige Handlungsanweisungen. Sollten dennoch Fragen auftreten, ist darüber hinaus immer noch ein menschlicher Unternehmensberater per Videotelefonie erreichbar.

**5.** Können Sie sich vorstellen grundsätzlich auf solch eine Art der Unternehmensberatung zurückzugreifen? Mit Begründung

**6.** In welchen Bereichen könnten Sie sich gut vorstellen mit einer virtualisierten/automatisierten Unternehmensberatung zu arbeiten und in welchen weniger? (Vielleicht Beispiele nennen)

**7.** Welche Anforderungen/ Wünsche hätten Sie an eine solche Beratung

**8.** Angenommen sie möchten auf eine virtuelle/automatisierte Unternehmensberatung zurückgreifen, nach welchen Kriterien würden Sie eine Unternehmensberatung auswählen. Was wäre Ihnen bei dem Anbieter wichtig?

**9.** Wie sähe ihrer Meinung nach, ein faires Preismodell (Einmalzahlung Abo/Lizenzierung, Provision an Einsparungen, die die Mitarbeiter generieren) einer solchen Beratungsleistung aus?

**10.** Gibt es etwas, was Ihnen bei einer klassischen Unternehmensberatung wichtig wäre, was aber für eine virtuelle/automatisierte Unternehmensberatung unwichtig ist?

#### **Persönliche Einschätzung bezüglich digitaler Unternehmensberatung in der Zukunft**

In der Zukunft wird die Vernetzung weiter zunehmen und der Einsatz von künstlicher Intelligenz wird sich stark ausweiten. Dementsprechend wird Unternehmensberatung immer mehr automatisiert werden können und durch die wachsende Vernetzung wird der Zugang zur automatisierten Unternehmensberatung bzw. zum Self-Consulting immer einfacher werden.

**11.** Glauben Sie, dass Sie in 10-20 Jahren noch ohne automatisierte Unternehmensberatung bzw. Self-Consulting in ihrem Betrieb auskommen können, ohne Wettbewerbsnachteile in Kauf nehmen zu müssen?

**12.** Glauben Sie, dass in 10-20 Jahren Unternehmensberatungen noch ohne Self-Consulting im Portfolio wettbewerbsfähig sind?

**13.** Welche Chancen und Risiken sehen sie im Zusammenhang mit diesem Trend? (Hilfe für sämtliche Probleme ist via Internet webbasiert erhältlich, Datenschutz auf der anderen Seite).

## Transkription der Experteninterviews

Experteninterview 1	
Datum	16.11.2021
Dauer	48 Minuten
Angaben zum Interviewpartner	
Position	Produktionsleiter
Erfahrung	10 Jahre im Unternehmen, die letzten zweieinhalb Jahre als Produktionsleiter
Branche	Sondermaschinenbau
Mitarbeiterzahl	Ca. 500
Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement	
Frage 1	<p>Erfahrungen mit Unternehmensberatung bestehen bereits. Unternehmensberatungen wurden beim vorherigen Arbeitgeber konsultiert, um ein ERP-System in das Unternehmen über Ländergrenzen hinweg zu implementieren. Gerade für gesetzliche Ansprüche in der Finanzbuchhaltung in den verschiedenen Ländern wurde Expertenwissen benötigt.</p> <p>Darüber hinaus besteht beim aktuellen Arbeitgeber Erfahrung mit der Prozessschmiede<sup>114</sup>. Dementsprechend ist auch schon Erfahrung mit digitaler Unternehmensberatung (consult yourself) vorhanden. Diese kommt vor allem in der Produktion zum Einsatz.</p>
Frage 2	<p>Die Vorgehensweise bei Problemlösungen ist normalerweise:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschaffen eines Überblickes und sich selbst informieren</li> <li>• Austausch mit Kollegen, die Experten auf Teilgebieten des Problems sind</li> <li>• Austausch im Netzwerk (Interbetriebliche Kooperationen)</li> <li>• Hinzuziehen von Unternehmensberatung</li> </ul>
Frage 3	Aktuell ist consult yourself noch in der Anlaufphase. Ein Fazit kann daher noch nicht gezogen werden.

<sup>114</sup> Die Prozessschmiede ist eine Unternehmensberatung, die bei der Entstehung der Masterarbeit mitgewirkt hat.

Frage 4	Da consult yourself noch in der Anlaufphase ist, wurde auch noch keine Bewertung vorgenommen.
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	<p>Die Bereitschaft ist da und so groß, dass digitalisierte Unternehmensberatung bereits in Anspruch genommen wird. Ziel der digitalen Unternehmensberatung ist die Mitarbeiter zu befähigen und deren Arbeitsweise zu optimieren. Der Vorteil dabei ist, dass die Mitarbeiter dabei nicht auf Schulungen geschickt werden müssen, sondern den Input in den Arbeitsalltag integriert bekommen.</p> <p>Die Erfahrung zeigt, dass bei Schulungen, die sonst durchgeführt wurden, nicht viel „hängen“ bleibt.</p>
Frage 6	<p>Bisher soll consult yourself für die komplette Produktion genutzt werden. Darin inbegriffen sind die:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanische Fertigung</li> <li>• Montage</li> <li>• E-Montage</li> <li>• QS</li> <li>• Logistik</li> </ul>
Frage 7	<p>Die Anforderungen an digitale Unternehmensberatung sind im Vorfeld nicht klagewesen, da der Bedarf nicht erkannt wurde. Consult yourself wurde durch den bestehenden Kontakt mit der Prozessschmiede initiiert. Wünschenswert ist eine hohe Kompatibilität der Softwareplattform von consult yourself mit den bereits bestehenden Systemen, die im Unternehmen genutzt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excel</li> <li>• Outlook</li> <li>• ERP- System</li> <li>• APS- System</li> <li>• DMS- System</li> </ul> <p>Darüber hinaus ist eine gute Usability der Softwareplattform wünschenswert. Bei den Anforderungen an eine digitale Unternehmensberatung sollte vor allem bedacht werden, dass es Probleme im Produktionsalltag gibt, bei denen eine Softwarelösung keinen Sinn macht. Oftmals wird eine solche Problematik lediglich mit Führungspersonal besprochen. Diese bekommen dann Tipps und dann hört die Beratung schon auf. Digitale Beratung macht nur bei Problemen Sinn, die eine bestimmte Größe haben und die dementsprechend zentral gesteuert werden müssen.</p>
Frage 8	Die Frage wurde aufgrund des Gesprächsverlaufs nicht gestellt.
Frage 9	Durch die ungeplante Einführung von consult yourself gab es keine Preisvorstellung. Bei dem Preismodell spielt aber auch die Frage eine Rolle, ob die Softwareplattform losgelöst von der Unternehmensberatung genutzt werden kann, bzw. ob über die Softwareplattform auch Beratung von

	anderen Unternehmensberatungen in Anspruch genommen werden kann (Entwicklung hin zu einer Quasi-Standardplattform).
Frage 10	<p>Grundsätzlich ist der persönliche Kontakt bei beiden Formen der Unternehmensberatung wichtig und erwünscht. Bei der digitalen Variante ist dieser vor allem bei der Einführung von großer Relevanz.</p> <p>Eine digitale Integration des Softwareportals in den Shopfloor wäre darüber hinaus wünschenswert (Kompatibilität mit Maschinen und anderen Produktionseinheiten).</p> <p>Die klassische Beratung (Face-to-Face) wird weiterhin existieren, neben der digitalen Unternehmensberatung. Zum einen gibt es Themen die sich nicht für die Digitale Beratung eignen, zum anderen ist der persönliche Kontakt auch teilweise bei der digitalen Beratung von großer Bedeutung.</p>
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	Gerade im Mittelstand wird es nicht möglich sein auf digitale Unternehmensberatung zu verzichten, da man dort nicht die finanzielle Möglichkeit hat, einen Experten für jedes Gebiet anzustellen.
Frage 12	In Zukunft wird es notwendig sein, dass Unternehmensberatungen digitale Beratung anbieten, da der Trend in diese Richtung zu erkennen ist.
Frage 13	Datensicherheit ist ein großes Thema. Der Arbeitgeber des Interviewpartners hätte Daten grundsätzlich lieber auf den eigenen Servern liegen.

<b>Experteninterview 2</b>	
Datum	16.11.2021
Dauer	38 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Produktionsleiter
Erfahrung	20 Jahre lang Leiter Qualitätsmanagement. Seit 5 Jahren Produktionsleiter
Branche	Technischer Handel mit eigener Fertigung (Die eigene Fertigung macht ca. 10% des Jahresumsatzes aus)
Mitarbeiterzahl	Ca. 500
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	

Frage 1	<p>Das Unternehmen hat häufig auf Unternehmensberatung zurückgegriffen. Hauptsächlich sollte dabei das Führungsteam entwickelt werden und eine Vision für das Unternehmen erarbeitet werden.</p> <p>Vor 5 Jahren wurde digitale Unternehmensberatung in Form von einem Vorläufer des consult yourself in Anspruch genommen. Dadurch wurde vor allem die Logistik optimiert.</p>
Frage 2	Sonstige Probleme werden mit normalen KVP-Prozessen angegangen.
Frage 3	<p>Die Ziele aus Frage 1 (Entwicklung des Führungsteams und Erarbeitung einer Vision) wurden 14 Jahre verfolgt, allerdings ohne nennenswerten Erfolg. Die Gründe dafür liegen in einer unrealistischen Erwartungshaltung bezüglich der Unternehmensberatung des damaligen Inhabers.</p> <p>Die Erfahrung mit der digitalen Unternehmensberatung (Vorläufer von consult yourself) war anfangs super. Das Projekt ist aus zwei Gründen dennoch nicht vollumfänglich erfolgreich gewesen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Geschäftsführung hat das Projekt nicht unterstützt und „durchgedrückt“. Die „Top-down“ Unterstützung war nicht vorhanden.</li> <li>2. Passiver Widerstand von den ausführenden Mitarbeitern in der Fertigung. Die „Bottom-up“ Unterstützung fehlte somit auch.</li> </ol>
Frage 4	Die Ergebnisse, die mit Hilfe des Vorläufers von consult yourself entstanden sind, sind permanent nachgehalten worden. Sowohl aus der Entfernung (online von crossgo) und vor Ort (von Herrn Pörsch) <sup>115</sup> . Die Qualität wurde nicht mehr überprüft, da das Beratungsprojekt abgebrochen wurde.
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	<p>Die Bereitschaft war da und so groß, dass digitalisierte Unternehmensberatung schon in Anspruch genommen wurde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Erfahrungen mit Jörg Pörsch<sup>116</sup> waren gut. Viel konnte geändert und verbessert werden. Consult yourself war damals noch in der Entwicklung</li> <li>• Ein weiterer Grund für die Entscheidung war das Konzept der Befähigung eigener Mitarbeiter durch kleinschrittige Erklärungen.</li> </ul>
Frage 6	Es sollten Teamleiter geschult werden und nach und nach so die Produktion optimiert werden. Grundsätzlich kommt es auf das Thema an, ob man auf digitale oder klassische Face-to-Face Unternehmensberatung zurückgreift. Es gibt Themen, da kommen Menschen zusammen und befruchten sich gegenseitig. Wenn es aber darum geht einzelne Prozesse, Personen und Bereiche weiterzuentwickeln, dann ist die digitale Variante zu bevorzugen. Das Ergebnis dabei ist das gleiche und man muss nicht tagelang zusammenkommen.

<sup>115</sup> Herr Pörsch ist der Entwickler von consult yourself und Gründer von crossgo

<sup>116</sup> Vgl. ebd.

Frage 7	Es gibt Dinge, wie die psychologische Einschätzung der Mitarbeiter, dafür benötigt man keinen Berater vor Ort. Das Wissen kann man sich über eine Plattform abholen. Bei der digitalen Unternehmensberatung ist schnelles Feedback nach einem erreichten Erfolg wünschenswert. Ähnlich wie bei einem Spiel, bei dem man Quests erfüllen muss.
Frage 8	Es gab keine Kriterien, da es zu dem Zeitpunkt keine anderen Anbieter von digitaler Unternehmensberatung gab. Darüber hinaus passte das Verhältnis zu Herrn Pörsch <sup>117</sup> und es hat Spaß gemacht, gemeinsam diese Sache zu entwickeln.
Frage 9	<p>Ein einmaliger Pauschalbetrag ist nicht gut. Leute nutzen es dann nicht, da der Leitdruck fehlt. An den Einsparungen partizipieren ist schwierig, da eine Eindeutige Bemessungsgrundlage fehlt. Manchmal kann der Erfolg auch schlichtweg nicht in Euro quantifiziert werden.</p> <p>Grundsätzlich ist eine monatliche Belastung zu empfehlen. Darüber hinaus sollte der Vertrag auch nur einmal im Jahr kündbar sein, da man so nicht in Verlegenheit kommt, voreilig zu kündigen, wenn das Projekt kurzzeitig nicht so gut läuft.</p>
Frage 10	Bei beiden Formen der Unternehmensberatung sind Referenzprojekte wichtig, wobei die bei der klassischen Beratung noch entscheidender sind, um das Beratungsunternehmen zu beurteilen. Aber bei der klassischen Face-to-Face Beratung spielt die beratende Person eine große Rolle und bei der digitalen Beratung muss geschaut werden, ob es die Software inhaltlich die Bedürfnisse trifft.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	<p>Eine pauschale Antwort ist da nicht möglich. Es kommt auf mehrere Faktoren des Unternehmens an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Größe</li> <li>• Unternehmenskultur</li> <li>• Branche</li> </ul>
Frage 12	Die Aufnahme von digitalen Beratungsdienstleistungen ist unerlässlich. Allerdings wird es Bereiche geben, da bleibt die Unternehmensberatung klassisch Face-to-Face. Es wird eine Co-Existenz von beiden Beratungsformen geben.
Frage 13	Die Chancen überwiegen die Risiken. Datensicherheit ist ein sehr gehyptes Thema. Das wird sich relativieren, wenn die nächste Generation (Digital Natives) in die Managementebene einzieht. Möglicherweise wird es in Zukunft einen Mechanismus geben, der die Daten nach dem Gebrauch zuverlässig im Fremdunternehmen löscht, um die Risiken zu minimieren.

---

<sup>117</sup> Vgl. ebd.



<b>Experteninterview 3</b>	
Datum	11.10.2021
Dauer	20 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Gruppenleiter für Lean Management und Industrie 4.0
Erfahrung	3.5 Jahre
Branche	Sanitär und Heizungsindustrie
Mitarbeiterzahl	Ca. 4800
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	
Frage 1	<p>Erfahrung mit Unternehmensberatungen ist groß, da diese regelmäßig konsultiert werden.</p> <p>Grundsätzlich wird nur in Bereichen bzw. bei Produkten auf Unternehmensberatungen zurückgegriffen, die bisher noch nicht im Portfolio sind. Zu diesen Themen wird dann in der Regel ein Pilotprojekt in Kooperation mit einer Unternehmensberatung durchgeführt. Im Anschluss wird der Wissenstransfer in Eigenregie im Unternehmen durchgeführt. Unternehmensberatungen werden nie ins Unternehmen geholt, um ein Problem allein zu lösen und dann wieder zu verschwinden.</p> <p>Zuletzt wurde im Bereich Lean Management ein Projekt zu Hoshin Kanri umgesetzt. Im Bereich Industrie 4.0 wurde eine Methodik zur Industrie 4.0 Potenzialanalyse entworfen.</p> <p>Teilweise werden Unternehmensberatungen für Produktionsthemen beauftragt. Da geht es meistens um Benchmark Analysen.</p>
Frage 2	Herausforderungen werden sonst in Eigenregie gelöst.
Frage 3	<p>Da der Erfahrungsschatz bezüglich der Zusammenarbeit mit Unternehmensberatungen groß ausfällt, ist das Spektrum an Resultaten entsprechend breit.</p> <p>Die Zusammenarbeit und bei der Potenzialanalyse aus Frage 1 war unproblematisch. Der Verlauf der Zusammenarbeit bei dem Lean Management Projekts aus Frage 1 war eher negativ und die Beratung wurde schlussendlich aufgekündigt, da das Beratungsunternehmen mehr beraten wollte, als es sollte.</p>

Frage 4	<p>Bei qualitativen Themen ist es schwierig das Ergebnis zu beurteilen. Da kommt es auf die persönlichen Erwartungen im Vorfeld und auf das persönliche Empfinden bei der Arbeit mit dem Beratungsunternehmen.</p> <p>Bei quantitativen Themen schaut man sich im Vorfeld den Istzustand an und dann wird in der Regel auch die Bezahlung des Beratungsunternehmens ein Stück weit vom Erfolg der Maßnahme abhängig gemacht.</p>
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	<p>Grundsätzlich steht die Nutzung eines solchen Beratungstools nicht zur Debatte, da es ein Inhouse Consulting im Unternehmen des Interviewpartners gibt. Lediglich für Process-Mining Projekte würde so etwas in Betracht gezogen.</p> <p>Das dabei verfolgte Prinzip ist allerdings das gleiche, wie bei der digitalen Unternehmensberatung. Den Mitarbeitern soll Hilfestellungen gegeben werden, damit Aufgaben im Arbeitsalltag besser gelöst werden können. Dabei ist allerdings immer der persönliche Kontakt sehr wichtig. Sowohl beim Inhouse Consulting als auch bei externen Unternehmensberatungen.</p>
Frage 6	Die Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufes nicht gestellt (siehe Antwort Frage 5).
Frage 7	Die Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufes nicht gestellt (siehe Antwort Frage 5).
Frage 8	<p>Kriterien, die bei der Unternehmensberatungsauswahl eine Rolle spielen sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Preis</li> <li>• Nachweislich Erfahrung auf dem Gebiet</li> <li>• Flexibilität (Bezahlung wird gerne erfolgsabhängig gemacht.</li> <li>• Eine gewisse Größe des Beratungsunternehmens</li> </ul> <p>(Die Frage wurde hypothetisch beantwortet)</p>
Frage 9	Das Preismodell ist irrelevant. Die Systematik mit der Provision (prozentuale Einsparungsrückerstattung) ist nur abgewandelt gangbar, da in einem Bereich, wo viel Geld verdient wird und dementsprechend viel eingespart werden könnte zu viel an das Beratungsunternehmen gezahlt werden müsste. Für diesen Fall wäre eine Deckelung denkbar.
Frage 10	Die Dokumentationsqualität müsste bei einer digitalen Form der Unternehmensberatung höher sein als bei der klassischen Face-to-Face Beratung.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	In Zukunft wird es auch weiterhin möglich sein, ohne Self Consulting wettbewerbsfähig zu sein. Die Ersparnis, die erzielt würde, wenn man von der klassischen Face-to-Face Beratung auf digitale Unternehmensberatung

	(Consult Yourself) umstellt, ist nicht so hoch, dass der Geschäftserfolg bei Nichtumstellung beeinträchtigt würde.
Frage 12	Die Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufs nicht gestellt.
Frage 13	Das Risiko bezüglich Datensicherheit ist vorhanden, kann aber minimiert werden, wenn kein Zusammenhang zwischen Produkten und Prozessdaten hergestellt werden kann.

<b>Experteninterview 4</b>	
Datum	22.10.2021
Dauer	29 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Bereichsleiter Unternehmensentwicklung für die Abteilungen internationales Controlling, internationale Prozess- und Organisationsentwicklung und IT
Erfahrung	7,5 Jahre im Unternehmen
Branche	Maschinen- und Anlagenbau
Mitarbeiterzahl	Ca. 1500
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	
Frage 1	Bisher wurde noch keine Unternehmensberatung beauftragt, weil es zu lange dauert, bis der Unternehmensberater die Komplexität verstanden hat.
Frage 2	Das Knowhow wird seit jeher im Betrieb des Interviewten ausgebildet. Das gilt für sämtliche Bereiche. Im Anschluss daran wird versucht die Angestellten lange zu halten. Das Vorgehen ist alternativlos, weil Geschwindigkeit ein zentrales Element im Unternehmen ist und es zu lange dauert passende Berater zu finden und diese sich darüber hinaus erst noch einarbeiten müssten. Selbst wenn eine tolle Idee von dem Berater kommt, ist er danach wieder weg. Darüber hinaus ist es schwierig für alle Probleme den passenden Berater zu finden, da es sich oftmals um sehr komplexe Herausforderungen handelt, die häufig entsprechende Erfahrung in dem Unternehmen für eine gute Lösung voraussetzen. Der gegangene Weg ist günstiger, da sonst Leistungen teurer eingekauft werden müssten und es häufig Herausforderungen gibt, für die es noch keine Standardlösung gibt (Bsp: Selbstgeschriebene SAP-Programme).

Frage 3	Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufs nicht gestellt (siehe Antworten Frage 1 und 2)
Frage 4	Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufs nicht gestellt (siehe Antworten Frage 1 und 2)
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	Grundsätzlich ist eine digitale Form der Unternehmensberatung, bei der eigene Mitarbeiter befähigt werden Abläufe zu optimieren, denkbar. Allerdings ist es zweifelhaft, dass es auch bei sehr komplexen Themen geht.  Vor allem größere Projekte sind oft auch abteilungsübergreifend und können nicht von einer Person durchgeführt werden.
Frage 6	Im Bereich Lean Management ist aufgrund der Projektgröße digitale Unternehmensberatung gut durchführbar.
Frage 7	Die persönliche Komponente muss trotz digitaler Unternehmensberatung stimmen.
Frage 8	Die Kriterien sind abhängig von der Aufgabenstellung. Und die richtige Unternehmensberatung hat auf dem geforderten Gebiet schon: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrung</li> <li>• eine gute Reputation</li> <li>• gute Referenzen</li> </ul>
Frage 9	Das Preismodell hängt von der Nutzung ab. Bei einer regelmäßigen Nutzung ist das monatliche Abo zu bevorzugen. Ist die Nutzung projektbezogen ist eine Einmalzahlung zu bevorzugen. Für eine Provisionsbasierte Zahlung ist die Bemessungsgrundlage schwierig festzustellen.
Frage 10	Die Kriterien sind die gleich, da für einen finanziellen Aufwand eine gute Beratung, egal ob persönlich oder digital, erwartet wird. Durch die Digitalisierung ist es wahrscheinlicher im internationalen Bereich nach Unternehmensberatungen zu schauen.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	Es wird definitiv möglich sein, ohne Unternehmensberatung egal welcher Art in Zukunft zu überleben.
Frage 12	Die digitale Beratung wird kommen und wenn große Agenturen es in ihr Portfolio aufnehmen, wird kein Weg mehr daran vorbei gehen. Viele Unternehmen brauchen auch so eine Lösung, wenn sie sich nicht einen größeren teuren Expertenstamm in ihrem Unternehmen leisten können.
Frage 13	Die Chancen werden die Risiken überwiegen und gerade für kleine Unternehmen wird es wichtig sein. Aber Datensicherheit muss generell in jedem Unternehmen geklärt werden und da wird es auch Lösungen geben.

<b>Experteninterview 5</b>	
Datum	25.11.2021
Dauer	48 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Leiter Intralogistik
Erfahrung	12 Jahre
Branche	Maschinen- und Anlagenbau
Mitarbeiterzahl	Ca. 450
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	
Frage 1	<p>Unternehmensberatungen sind immer wieder hinzugezogen worden. Die ersten Male ist das Unternehmen dabei gesamtheitlich betrachtet worden. Die letzte Unternehmensberatung (Prozessschmiede) wurde geholt, um Probleme in der Intralogistik zu schauen. Eine besondere Problematik war zu hohe Liegezeiten von Werkstoffen bei der Qualitätssicherung. Dort wurden eine Layoutanpassung und eine Systemumgestaltung vorgenommen.</p> <p>Grundsätzlich werden Unternehmensberatungen geholt,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wenn das Unternehmen sehr schlecht dasteht und Dinge dringend optimiert werden müssen.</li> <li>• wenn das Unternehmen sehr gut dasteht und sich weiterentwickeln möchte.</li> </ul>
Frage 2	<p>Es wird versucht sich permanent weiterzuentwickeln. Passiver Widerstand von älteren Mitarbeitern wird durch Renteneintritt weniger. Neue Generation bedient sich für Wissen bei mehreren Quellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt Erfahrungsaustausche mit anderen Unternehmen.</li> <li>• Der Besuch von Messen gibt neuen Input</li> </ul> <p>Darüber hinaus wurde auf das Wissen von Hochschulen zurückgegriffen. Das geschah in Form von:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektabschlussarbeiten mit Studenten</li> <li>• Weiterbildungen von Unternehmensmitarbeitern an den Hochschulen (Lean Management an der RWTH Aachen)</li> </ul>
Frage 3	<p>Die Beratung von der Prozessschmiede war sehr gut. Sie war zielführend und auf der persönlichen Ebene hat es sehr gut harmoniert. Es wurden noch zwei weitere Projekte mit der Unternehmensberatung durchgeführt.</p>

	<p>Dabei wurde nur hochgerechnet wieviel Geld pro Woche verschwendet wird, dadurch dass Mitarbeiter Komponenten, die für die Montage benötigt werden, suchen.</p> <p>Wichtig für den Erfolg einer Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung ist zum einen der Rückhalt in der Geschäftsführung sowohl von der Sache als auch finanziell.</p>
Frage 4	Die Ergebnisse waren schwierig zu quantifizieren, da es wenig Kennzahlen in dem Bereich gab. Dementsprechend schlecht waren die Zahlen- und Faktenlage.
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	Die Verwendung von digitaler Unternehmensberatung ist auf jeden Fall vorstellbar. Für viele Dinge benötigt man keinen Externen persönlich vor Ort. Das kann auch von Software dargestellt werden. Grundsätzlich geht der Trend generell in die digitale Richtung.
Frage 6	Man könnte in dem Softwareportal Dinge abbilden, die bisher nicht im Unternehmen digital abgebildet werden. Bsp: Ein Eskalationsmanagement, bei dem alle Beteiligten bei einem fehlenden Bauteil Aufgaben digital erhalten. Stand jetzt wird für so etwas ein Meeting, abgehalten, dass knapp eine Stunde dauert. Jeder Teilnehmer des Meetings müsste allerdings jeweils nur 5 Minuten bleiben, um seine Aufgaben zu erhalten. Das beinhaltet alle Abteilungen vom Einkauf bis zur Fertigung.
Frage 7	Die Software müsste folgende Dinge bereitstellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dokumente und Fotos müssten ablegbar sein</li> <li>• Anbindung an das eigene ERP-System</li> <li>• Eine gute Übersicht</li> <li>• Geringer Bedienungsaufwand</li> <li>• Prozessabläufe bildlich darstellen</li> </ul>
Frage 8	Die Software muss auf individuelle Bedürfnisse angepasst und weiterentwickelt werden können. Der Inhalt muss flexibel zugeschnitten werden können. Der Preis steht dabei nicht im Vordergrund.
Frage 9	Für eine Prämienvergütung ist eine gute Bemessungsgrundlage schwierig, da oft die Zahlen- und Faktenlage (Kennzahlen) nicht ausreichend vorhanden ist. Daher wäre ein monatliches Abo zu bevorzugen.
Frage 10	Durch die zu Hilfenahme von einer persönlichen Externen Unternehmensberatung entstand bei dem Projekt Kick-Off eine Aufbruchsstimmung. Die könnte bei der digitalen Variante verloren gehen. Darüber hinaus ist trotz digitaler Unternehmensberatung manchmal der persönliche Kontakt ebenso wichtig. Bsp.: Mit einem Mitarbeiter aus der Produktionshalle zu reden ist oft einfacher als E-Mailverkehr zu führen. Dadurch ist das persönliche Feedback teilweise schneller und günstiger als alles zu digitalisieren. Dementsprechend braucht man ein gutes Team.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	

Frage 11	Wenn man die letzten 10 Jahre betrachtet, ist viel passiert. Der Trend wird dahingehen, dass viele das nutzen werden und nur wenige Große Unternehmen sich dem verschließen können.
Frage 12	Es wird nicht anders gehen, als in diesem Segment auch was im Portfolio zu haben. Der Wettbewerb wird größer werden zwischen den Unternehmensberatungen. Unternehmensberatungen werden auch international konkurrieren. Allerdings wird der Trend noch einmal etwas abebben, da es sich zwischendurch um eine gehypte Modeerscheinung handeln wird.
Frage 13	Die Chance wird überwiegen und es kommt darauf an wie die Thematik weiterentwickelt wird.

### Experteninterview 6

Datum	11.10.2021
Dauer	32 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Leiter Arbeitsvorbereitung
Erfahrung	5 Jahre (Referent für Lean Management 4,5 Jahre und Leitung der Arbeitsvorbereitung 0,5 Jahre)
Branche	Sondermaschinenbau
Mitarbeiterzahl	Ca. 375
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	
Frage 1	Erfahrung mit Unternehmensberatungen gibt es in allen Bereichen (Produktion, Engineering, Vertrieb usw.) und es wurde in den letzten Jahren intensiv darauf zurückgegriffen. Zuletzt wurde für den Bau einer neuen Produktionshalle Beratungsleistungen in Anspruch genommen. Dort wurde eine kombinierte Fließmontage implementiert. Dafür war Beratung notwendig. Grundsätzlich wurde bei gezielten großen Projekten Beratung in Anspruch genommen.
Frage 2	Neben Unternehmensberatungen wurde sonst Wissen und Erfahrungen von Kooperationsunternehmen genutzt. Sowohl im Engineering als auch im Produktionsbereich.
Frage 3	Das Fazit bei der Hallenplanung bzw. der Montageplanung viel gemischt aus. Die Zusammenarbeit war gut und man hat Impulse erhalten, die einen nach vorne gebracht haben. Allerdings gibt es mittlerweile genug

	Knowhow im Unternehmen, um solche Projekte selbst auszurollen. Darüber hinaus gab es neben der Hallenplanung noch eine Beratung zu 5S und Shopfloor Management. Allerdings war das nicht sehr komplex und hätte man so in der Art nicht gebraucht.
Frage 4	Die Ergebnisse wurde überprüft aber nur im kleinen Rahmen, weil Kennzahlenmaterial fehlte. Bei der neuen Halle wurde die Durchlaufzeit überprüft und man hat diese im ersten halben Jahr um 12% reduzieren können.
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	Für eine reine Methodenvermittlung ist diese Art der Beratung gut vorstellbar. Aktuell ist es schwer vorstellbar, ob die Theorie dann auch in diesem Format so in die Praxis umgesetzt werden kann.  Ein stufenweises Vorgehen könnte Abhilfe schaffen. In der ersten Stufe wird die Theorie vermittelt und in einer zweiten Stufe wird anschließend dann das erlernte mit einem Berater durchgeführt.
Frage 6	Schulung ist und sollte ein Großteil von Beratung ausmachen. Denn nur wenn die Beteiligten gut geschult sind und die Thematik verstanden haben ist die Beratung nachhaltig. Und für diesen Teil der Beratung ist die digitale Beratung für sämtliche Bereiche gut nutzbar.
Frage 7	Die Problematik, die gelöst werden muss, steht klar im Vordergrund. Allerdings muss auch der persönliche Kontakt da sein und harmonisch sein. Für den Einstieg auch in eine digitale Unternehmensberatung ist das unerlässlich. Aber auch zwischendurch sollten immer wieder mal Präsenzphasen stattfinden.
Frage 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkompetenz</li> <li>• Referenzen (am besten aus der gleichen Branche in der Nähe, damit man diese überprüfen kann)</li> <li>• eine gute und stabile Softwareplattform (gute Übersicht, Dokumentenablage und integrierte Chatfunktion)</li> </ul>
Frage 9	Ein Pauschalbetrag kommt nicht in Frage. Es kann ja durchaus sein, dass unterschiedliche Bereiche des Unternehmens die Software unterschiedlich intensiv nutzen. Dadurch entstehen auch variable Kosten. Es muss aufwandsbezogen abgerechnet werden. Am besten in einem Mix aus einem Fixum und einem erfolgsabhängigen Teil.
Frage 10	Sympathie und der Nasenfaktor der Berater spielen immer noch und auch in Zukunft eine Rolle. Auch wenn die Beratung digital ist, gibt es ja dennoch Personenkontakt. Der muss harmonisieren. Die Anforderungen ändern sich insgesamt nicht viel von der klassischen, zu digitalen Unternehmensberatung.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	Es wird ein Bereich werden, der sich mehr und mehr etablieren wird, allein schon aus kostentechnischer Sicht. Darüber hinaus sind Erfolge aus einer Beratung leichter für Unternehmen zu nutzen.



Frage 12	Digitale Beratung kann ein gesteigertes Absatzpotenzial für die Unternehmensberatungen ermöglichen. Von daher wird es schwierig daran vorbeizukommen.
Frage 13	<p>Grundsätzlich ist der Trend mit Vorsicht zu genießen, denn man sollte die persönliche Komponente nicht unterschätzen. Wenn man sich persönlich vor Ort trifft baut man gefühlt eine stärkere Bindung auf. Die Verbindlichkeit kann bei der digitalen Form verloren gehen.</p> <p>Darüber hinaus kann die inflationäre Nutzung einer digitalen Beratung dazu führen, dass eigene Angestellte nicht mehr selbst versuchen Probleme zu lösen. Da muss es Regeln für die Nutzung geben, wenn digitale Beratung immer verfügbar ist.</p>

<b>Experteninterview 7</b>	
Datum	19.10.2021
Dauer	39 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Leiter der KVP für Produktion und Logistik
Erfahrung	6 Jahre
Branche	Dienstleistungsunternehmen im Textilsektor
Mitarbeiterzahl	Ca. 5600
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	
Frage 1	<p>Erfahrung mit Unternehmensberatungen ist stark vorhanden. Unternehmensberatung wurde zuletzt in folgenden Bereichen in Anspruch genommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitssicherheit</li> <li>• chemische Fertigungsverfahren</li> <li>• Logistik</li> <li>• Marketing</li> <li>• Produktionsoptimierung</li> </ul> <p>Unternehmensberatung wird grundsätzlich in Anspruch genommen, wenn es darum geht Wissen aus dem Unternehmen anzuzapfen, um Projekte anzugehen. Bei mangelnden Ressourcen wird dann für einen Extraimpuls eine Unternehmensberatung beauftragt.</p>

Frage 2	Herausforderungen wurden sonst intern gelöst.
Frage 3	Die Erfahrungen waren in der Mehrheit positiv. Die Beratungsunternehmen sind in der Regel gleichbleibend und die Beziehung hat sich über einen längeren Zeitraum aufgebaut. Dementsprechend gut ist das Vertrauensverhältnis. Die Ziele wurden gemeinsam erarbeitet, sodass diese realistisch ausfielen. Die Unternehmensberatung hat lediglich Leitplanken und Impulse gegeben. Es war immer ein Zusammenarbeiten.
Frage 4	Die Ziele wurden gemeinsam gesteckt, bzw. die Unternehmensberatung flankiert lediglich den Weg zu dem selbst gesteckten Ziel. Daher wurden die Lösungen nicht speziell überprüft.
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	Grundsätzlich ist eine digitale Beratung sehr gut vorstellbar und wird auch schon genutzt. Bei der Mitarbeiterzahl des Unternehmens ist das eine Möglichkeit mehrere Angestellte gleichzeitig zu erreichen. So können Angestellte befähigt werden, Abläufe selbst zu optimieren. Durch Corona wurde der Bedarf noch einmal stärker deutlich, da Personal vor der Pandemie persönlich geschult wurde, was dann nicht mehr möglich war. Der Inhalt wird flexibel gesteuert und durch die kleinschrittige Erklärung sehr gut handhabbar gemacht. Ein weiterer Grund ist für die Nutzung ist, dass man nicht an Zeiten gebunden und flexibel auf die Beratung zugreifen kann.
Frage 6	Im Bereich Produktion und Logistik auf jeden Fall. Aber auch andere Bereiche im Unternehmen (strategische Bereiche) haben sich dahingehend geändert, dass Tools eingekauft wurden, die die Mitarbeiter digital schulen. Eine eigene Abteilung ist für das Wissensmanagement zu ständig. Diese erstellt Schulungsmodule für das gesamte Unternehmen.
Frage 7	Die Wünsche und Anforderungen an die digitale Beratung und die Softwareplattform sind: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inhaltliche Flexibilität (Inhalt ist individuell für Mitarbeiter anpassbar)</li> <li>• Zeitliche Flexibilität (Mitarbeiter haben jederzeit Zugriff)</li> <li>• Gewisses Softwaredesign (Kompatibilität zu den anderen im Unternehmen genutzten Softwares)</li> <li>• Einfaches intuitives Handling der Software</li> </ul>
Frage 8	Es muss ein Vertrauensverhältnis zwischen der Unternehmensberatung und dem Unternehmen existieren. Die Chemie muss stimmen.
Frage 9	Grundsätzlich sollte der Preis in einer adäquaten Spanne liegen, im Vergleich mit anderen Unternehmensberatungen. Die Leistung, die man empfängt, muss auch immer dem Preis gegenüberstehen. Eine monatliche Belastung ist sinnvoll bei der Software, die im Gegenzug zur Verfügung gestellt wird.
Frage 10	Die Kriterien sind die gleichen. Wichtig ist bei der digitalen Beratung aber auch ein persönliches Treffen mit dem Beratungsunternehmen, um sich

	kennenzulernen. Sonst leidet die Qualität und man kann einfach irgendwas online buchen.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	Es ist unabdingbar sich punktuell externe Einflüsse von extern in das eigene Unternehmen zu holen. Dabei ist das Ausmaß branchenabhängig. Es gibt Branchen die schnelllebig sind und welche die sich langsam bis gar nicht ändern. Insgesamt muss ein gesundes Verhältnis zwischen externem Input und internem Wissen vorhanden sein.
Frage 12	Es ist in Zukunft für Unternehmensberatungen unausweichlich so etwas im Portfolio zu haben. Aber es wird beides, also die klassische Face-to-Face Beratung aber auch die digitale geben.
Frage 13	Das Thema Datensicherheit gewinnt täglich an Bedeutung. Allerdings gibt es diesbezüglich gute Lösungen von der IT. Eine weitere Gefahr bei dem Digitalisierungstrend ist, dass das persönliche verloren geht. Das darf nicht passieren. Die Chance dabei ist die höhere Flexibilität, dass man genau Inhalt zeitlich flexibel portionieren kann.

<b>Experteninterview 8</b>	
Datum	12.10.2021
Dauer	25 Minuten
<b>Angaben zum Interviewpartner</b>	
Position	Geschäftsführer
Erfahrung	5 Jahre
Branche	Chemiehandel
Mitarbeiterzahl	Ca. 180
<b>Erfahrungen mit Unternehmensberatungen im Zusammenhang mit Herausforderungen im Produktionsmanagement</b>	
Frage 1	Unternehmensberatungen wurden aufgrund des finanziellen Aufwands selten genutzt. Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit nicht gesehen. Grundsätzlich macht es Sinn sich spezielles Knowhow punktuell ins Unternehmen zu holen.
Frage 2	Herausforderungen wurden intern gelöst und das hat irgendwie dann funktioniert.

Frage 3	Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufs nicht gestellt (siehe Antwort 1 und 2)
Frage 4	Frage wurde aufgrund des Interviewverlaufs nicht gestellt (siehe Antwort 1 und 2)
<b>Unternehmensberatung in der Zukunft</b>	
Frage 5	Die Bereitschaft für digitale Beratung ist vorhanden und diese wird auch schon genutzt. Allerdings kam der Impuls von Herrn Pörsch <sup>118</sup> . Vor allem die Sympathie von Herrn Pörsch <sup>119</sup> und die Art und Weise der Projektvorstellung war ausschlaggebend. Von allein wäre wahrscheinlich nichts passiert. Das ganze Thema Digitalisierung muss angegangen werden. Somit auch die digitale Beratung. Der Ansatz selbst die besten Berater im Betrieb zu haben ist überzeugend.
Frage 6	Die digitale Unternehmensberatung wurde für zwei Bereichen eingeführt. Zum einen für das klassische Projektmanagement und zum anderen für die strategische Weiterentwicklung. Dabei läuft die Beratung hybrid, also teils digital und teils mit Präsenz vom Berater ab.
Frage 7	Bei den Anforderungen an eine digitale Beratungsleistung ist auf jeden Fall der persönliche Kontakt wichtig. Zumindest in der ersten Phase. Darüber hinaus muss es preislich attraktiv sein. Das Konzept muss gut und kompatibel sein.
Frage 8	Referenzen sind gar nicht so wichtig (Sehen oft gut aus, aber man weiß nicht was die Berater tatsächlich vor Ort geleistet haben). Darüber hinaus spielen die gleichen Faktoren wie bei Frage 7 eine Rolle, da die Beratungsleistung im Vordergrund steht.
Frage 9	Das monatliche Abo, so wie es momentan ist, ist gut. Im Gegenzug erhält man fortlaufend Feedback von crossgo und das Softwareportal wird im Hintergrund optimiert und weiterentwickelt.
Frage 10	Die Integration der Beratung im Tagesgeschäft ist sehr attraktiv. Die Personaldecke hätte mehrere Tage Schulung nicht hergegeben. Es herrscht somit ein flexibler zeitlich geringer Aufwand. Darüber hinaus wären klassische Schulungen aller Beteiligten aufgrund des finanziellen Aufwands nicht machbar gewesen.
<b>Persönliche Einschätzung für die Zukunft</b>	
Frage 11	Große Konzerne können es sich erlauben die Experten selbst zu beschäftigen und müssen deshalb nicht auf Unternehmensberatungen zurückgreifen. Kleinere Unternehmen werden nur noch schwierig drumherum

<sup>118</sup> Herr Pörsch ist der Entwickler von consult yourself und Gründer von crossgo

<sup>119</sup> Vgl. ebd.

	kommen. Es wird aber weiterhin die klassische Face-to-Face Beratung geben. Die digitale Beratung kommt zusätzlich dazu.
Frage 12	Jede Beratungsfirma wird Produkte im digitalen Bereich benötigen, um konkurrenzfähig zu bleiben.
Frage 13	Datensicherheit ist ein Thema, allerdings wird es zu extrem gesehen. Aber die Chancen überwiegen und crossgo hat das gut geregelt, weil dort liegen die Daten auf Servern von deutschen bzw. schweizer Firmen.

## Erklärung

Hiermit versichere ich, Jan Philipp Katz, ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Die Stellen der Arbeit, die dem Wortlaut oder dem Sinn nach anderen Werken entnommen wurden, sind in jedem Fall unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht. Die Arbeit ist noch nicht veröffentlicht oder in anderer Form als Prüfungsleistung vorgelegt worden.

Siegen, den 22.12.2021



Jan Philipp Katz

---

(J.P. Katz)