

Bachelorarbeit

im Bachelorstudiengang

**Betriebswirtschaftslehre** an der Hochschule für angewandte Wissenschaften Neu-Ulm

**Digitalisierung in der Unternehmensberatung**

Erstkorrektor/-in: Prof. Dr. Marlon Füller

Betreuer/-in: *Prof. Dr. Marlon Füller*

Verfasser/-in: Tobias Kolitsch (Matrikel-Nr.: 273959)

Thema erhalten: 02.10.2023

Arbeit abgegeben: 02.02.2024

# Inhaltsverzeichnis

I.	Abkürzungsverzeichnis.....	3
II.	Abbildungsverzeichnis.....	3
1	Einleitung .....	4
2	Was ist die Unternehmensberatung .....	6
2.1	Bedeutung der Beratungstätigkeit .....	6
2.2	Weitere Aspekte der Unternehmensberatung .....	10
2.2.1	Sach-, Dienst- und professionelle Dienstleistung .....	10
2.2.2	Beratungsansätze.....	11
2.3	Prozess der Leistungserbringung der Unternehmensberatung .....	11
2.3.1	Akquisition von Beratungsprojekten .....	13
2.3.2	Durchführung des Beratungsprojektes .....	15
2.3.3	Betreuung der Kunden.....	18
3	Zeitalter der Digitalisierung.....	20
3.1	Herleitung und Bedeutung des Begriffs Digitalisierung .....	20
3.2	Auswirkungen der Digitalisierung .....	21
3.3	Technologische Neuheiten und Konzepte.....	24
4	Anwendungsmöglichkeiten für die Unternehmensberatung .....	28
4.1	Veränderung der Beratungsansätze.....	29
4.2	Veränderungen innerhalb des Beratungsprozesses.....	32
4.2.1	Anwendungen innerhalb der Akquisitionsphase .....	35
4.2.2	Anwendungen innerhalb des Beratungsprojektes.....	38
5	Evaluation und Interpretation der digitalen Technologien .....	41
5.1	Bewertung der Möglichkeiten innerhalb der Akquisition .....	42
5.2	Bewertung der Möglichkeiten innerhalb des Beratungsprojektes .....	43
6	Kritische Betrachtung der Digitalisierung und Zukunftsaussichten der Unternehmensberatung.....	44
7	Fazit .....	47
8	Literaturverzeichnis.....	50
9	Quellenverzeichnis.....	51

## I. Abkürzungsverzeichnis

B2B.....	Business-to-business
B2C.....	Business-to-consumer
CRM .....	Customer Relationship Managment
IKT .....	Informations- und Kommunikationstechnologie
IoT.....	Internet of Things
KI .....	Künstliche Intelligenz
KMU's.....	Kleine und mittelständische Unternehmen

## II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grafische Darstellung der Bachelorarbeit .....	5
Abbildung 2: Kernaspekte der Unternehmensberatung .....	7
Abbildung 3: Prozess der Unternehmensberatung .....	12
Abbildung 4: Kernprozess nach Lippold ergänzt.....	13
Abbildung 5: Automatisierung von Beratungsformen und Prozesse .....	33
Abbildung 6: Digitalisierungsgrad der Unternehmensberatung .....	34

## 1 Einleitung

Es hat nicht lange gedauert bis das Leben der Menschen eine große Wendung nahm. Durch die technologische Entwicklung haben der Lebensstandard und die Verhaltensweisen der Menschen in kürzester Zeit verändert. Ein ausschlaggebendes Ereignis hierfür war die Einführung des ersten Smartphones im Jahr 2007.<sup>1</sup> Die Zeiten der Veränderung haben jedoch schon früher begonnen. Mit der Entwicklung des ersten Computers in den frühen 1940er Jahren von Konrad Zuse mit der Z1 wurde der Grundbaustein gelegt für die heutigen Technologien wie Internet, künstliche Intelligenz, Cloud-Technologien, mobile Endgeräte und viele weitere Innovationen.<sup>2</sup> Aber nicht nur das. Die Veränderungen zeigen einen enormen Einfluss auf den Alltag des Menschen. Aufgaben und Pflichten lassen sich automatisieren und digital festhalten, sodass ein Termin für den Arztbesuch online abgeschlossen werden oder man über das Online-Banking die Geschäfte abwickeln kann. Die Informationssysteme, die mit der neuen Technologie einher gehen und sich stetig weiterentwickeln sind hierbei der ausschlaggebende Faktor.<sup>3</sup> Aber nicht nur der Alltag der Menschen wird dadurch beeinflusst. Auch der geschäftliche Bereich ist von diesem Wandel, ausgelöst durch die Digitalisierung, betroffen. Die Veränderungen sind deutlich spürbar, sodass neue Herausforderungen entstehen, die mit neuen Systemen, Geschäftsmodellen und digitalen Lösungen beantwortet werden.<sup>4</sup>

Betrachtet man die Seite der Unternehmen, so kann man noch einen großen Handlungsbedarf erkennen. Das Thema Digitalisierung ist zwar bekannt, jedoch wird dies weiterhin mit großer Vorsicht gehandhabt. Es gibt zwar schon eine Handvoll von Digitalisierungsprojekten im Mittelstand, dennoch haben diese nur einen geringen Stellenwert für die Unternehmen. Diese Sichtweise auf die Digitalisierung haben nicht nur die kleinen und mittelständischen

---

<sup>1</sup> Vgl. Lünendonk, Jonas/Hans-Peter Canibol: Handbuch Consulting 2018: 60 führende Partner für Ihr Unternehmen, 01.01.2018, S. 14.

<sup>2</sup> Vgl. Raveling, Jann: Seit wann gibt es die Digitalisierung, in: wfb-bremen, 2022, <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/seit-wann-gibt-es-die-digitalisierung-geschichte-teil-eins> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>3</sup> Vgl. Lünendonk/Canibol, 2018, S. 14.

<sup>4</sup> Vgl. Aichele, Christian: Betriebswirtschaftliche KI-Anwendungen: Digitale Geschäftsmodelle auf Basis Künstlicher Intelligenz, 01.01.2022, S. 123.

Unternehmen (KMU's) sondern auch Großunternehmen.<sup>5</sup> Studien und Umfragen unterstreichen diesen Fakt, dass die Unternehmen mehrheitlich Nachzügler sind. Jedoch lässt sich ebenfalls erkennen, dass größere Unternehmen auch bessere Erfolge in Zuge der Digitalisierungsprojekte aufweisen.<sup>6</sup> Für Beratungsunternehmen ist dieser Themenbereich sehr interessant. In einem Interview mit Dr. Heinrich Arnold, CEO von Detecon International<sup>7</sup>, wurde darüber gesprochen, dass es die traditionelle Beratung in Zukunft kaum noch geben werde.<sup>8</sup> Das Unternehmen selber befasst sich mit der Frage, welche Themen in Zukunft eine hohe Relevanz aufweisen. Überwiegend werden digitale Themen wie Internet of things (IoT), Data Analytics und Cyber Security nicht nur theoretisch sondern auch praktisch immer wichtiger. Damit diese Themen von der Unternehmensberatung richtig behandelt werden können, benötigt man eine offene Haltung gegenüber diesen Veränderungen und ein tiefgreifendes Verständnis für die Technologie.<sup>9</sup> Die Unternehmensberatungen, welche an den Digitalisierungsprojekten der Kunden beteiligt sind, stecken bezüglich der Digitalisierung selber noch in den Kinderschuhen. Auch wenn es sich hier um ein „People Business“ handelt, ist es unabdingbar, dass sich diese Branche allmählich mit der Digitalisierung der Beratung selber auseinandersetzen muss.<sup>10</sup>

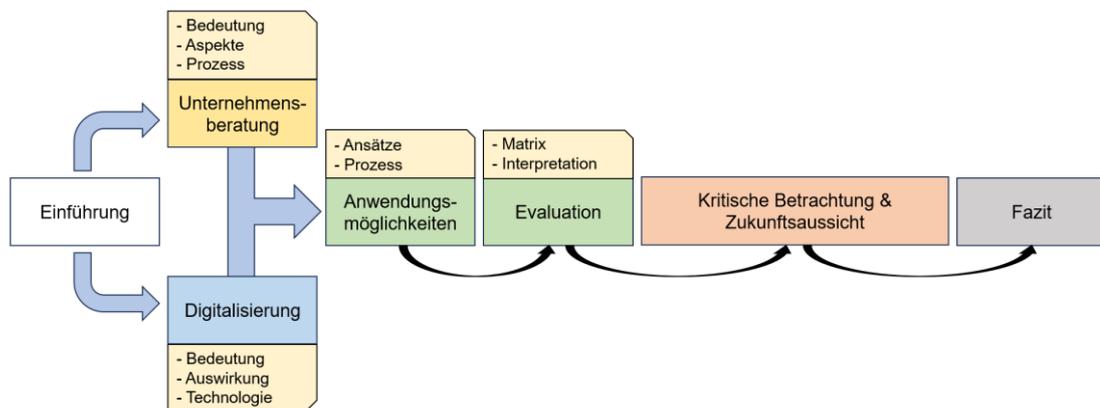


Abbildung 1: Grafische Darstellung der Bachelorarbeit<sup>11</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 123.

<sup>6</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 124.

<sup>7</sup> Detecon International GmbH in Köln.

<sup>8</sup> Vgl. Lünendonk/Canibol, 2018, S. 223.

<sup>9</sup> Vgl. Lünendonk/Canibol, 2018, S. 223.

<sup>10</sup> Vgl. Hofmann, Josephine: Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation, Springer-Verlag, 09.05.2018, S. 53.

<sup>11</sup> Eigene Darstellung

Hierbei soll diese Bachelorarbeit die Frage beantworten, inwiefern die Digitalisierung einen Einfluss auf das Kerngeschäft der Unternehmensberatung haben wird. Die vorangestellte Abbildung soll den Aufbau der Arbeit unterstützend verdeutlichen (Abb.1). Zuerst werden die Themen Unternehmensberatung und Digitalisierung mit ihren Unterkapiteln separat dargestellt. In Kapitel vier werden diese dann zusammengefügt in die Anwendungsmöglichkeiten der digitalen Technologie für die Unternehmensberatung und den daraus resultierenden Veränderungen. Diese werden dann anhand eines qualitativen Bewertungssystem evaluiert und interpretiert. Darauf folgt eine kritische Betrachtung inklusive Zukunftsaussichten bezüglich der bevorstehenden Veränderungen der Unternehmensberatung hinsichtlich der Thematik Digitalisierung. Zum Schluss wird eine Bilanz gezogen und die Forschungsfrage beantwortet, ob die Unternehmensberatung mit ihrer Kerntätigkeit von der digitalen Technologie beeinflusst wird und wie stark dieser Einfluss zu bewerten ist.

Innerhalb dieser Bachelorarbeit werden die verwendeten Personenbezeichnungen sich immer gleichermaßen auf weibliche, männliche und diverse Personen beziehen. Um eine bessere Lesbarkeit zu erschaffen wird auf Doppelnennung und weitere gegenderte Bezeichnung verzichtet.

## **2 Was ist die Unternehmensberatung**

### **2.1 Bedeutung der Beratungstätigkeit**

Die Unternehmensberatung ist ein Bereich, welcher die aktuellen Herausforderungen seitens der Wirtschaft und gesellschaftlicher Veränderungen aus nächster Nähe erfährt. Diese Branche wird täglich mit der dynamischen Umwelt konfrontiert und muss zugleich eine Antwort auf die neuen Herausforderungen liefern.<sup>12</sup> Im Wesentlichen befasst sich die Unternehmensberatung mit dem Begriff „Change“. Hierbei werden die deutschen Begriffe „Wandel“, „Veränderung“ oder auch „Verbesserung“ herangezogen. Demnach ist die Aufgabe der Unternehmensberatung die Zustandsveränderung des Kundenunternehmens, was eine Verbesserung der

---

<sup>12</sup> Vgl. Lippold, Dirk: Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Springer-Verlag, 09.04.2018, S. 4.

aktuellen Situation bewirken soll.<sup>13</sup> Diese Aussage wird auch bestätigt und ergänzt von Peter Block, der folgendes sagt: „Eine Beratung ist nichts anderes als der Versuch, eine Situation zu verändern oder zu verbessern [...]“. Er ergänzt jedoch, dass der Berater bei den Veränderungen nur einen indirekten Einfluss haben soll. Er gibt Veränderungsvorschläge an den Entscheider weiter.<sup>14</sup>

Eine weitere Definition beinhaltet die Kernaspekte, die eine Unternehmensberatung und die Ausführung dieser Tätigkeit ausmachen. Hierbei handelt es sich um eine eigenverantwortliche, terminierte und individuell beauftragte Dienstleistung auf professioneller Ebene. Diese wird gegen Entgelt erbracht und soll dazu dienen, mit dem Kundenunternehmen ein bestimmtes Ziel zu erreichen, Probleme zu analysieren und Handlungsempfehlungen zu erarbeiten. Dabei soll der Berater bei der Planung, Erarbeitung und Umsetzung der Handlungsalternativen den Kunden begleiten, um das Problem zu lösen.<sup>15</sup>

In einer anderen Definition werden die Kernaspekte noch um weitere Faktoren ergänzt. So soll folgende Abbildung (Abb. 2) die vorher genannten Aspekte und deren Ergänzungen zeigen.<sup>16</sup>

Aspekte	Bestehende	Ergänzt/erweitert
Art der Tätigkeit	- professionelle Leistung	- Entgeltliche Leistung - Individuell zugeschnitten
Abwickler	- Unternehmensberatung - Berater	- qualifizierte Personen - einzeln oder in Gruppen
Adressat	- Kundenunternehmen	- Unternehmen/Organisationen
Inhalt	- Probleme zu definieren, analysieren und beheben	- Abhängig vom Wunsch des Kunden - Handlungsempfehlungen geben - Planung und Unterstützung bei der Umsetzung
Ziel	- Lösung des Problems	- Kompetenzen des Kunden verbessern - Kunde soll eigenständig Probleme lösen können
Gegenstand	---	- Strategien und Prozesse - Verfahren und Methoden
Dauer	- Zeitlich befristet	---
Anforderungen	- Eigenverantwortliches Arbeiten	- Expertise und Erfahrung

Abbildung 2: Kernaspekte der Unternehmensberatung<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 6.

<sup>14</sup> Vgl. Lippold, Dirk: Einführung in das Consulting: Strukturen – Trends – Geschäftsmodelle, Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 07.02.2022, S. 6.

<sup>15</sup> Vgl. Meinhardt, Stefan/Alexander Pflaum: Digitale Geschäftsmodelle – Band 2: Geschäftsmodell-Innovationen, digitale Transformation, digitale Plattformen, Internet der Dinge und Industrie 4.0, Springer-Verlag, 14.11.2019, S. 231.

<sup>16</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 7.

<sup>17</sup> In Anlehnung an Lippold, 2018 S. 7.

Betrachtet man dies aus einer anderen Perspektive, beispielsweise aus der systemorientierte Sichtweise, so lässt sich die Beratung im engeren und weiteren Sinne unterteilen. Beide Teile der systemorientierten Definition stellen die einzelnen Akteure und Beziehungen in Form von Systemen dar. „Als organisationale Beratung wird ein professioneller, vertraglich beauftragter Dienstleistungs- und Transformationsprozess der intervenierenden Begleitung durch ein Beratersystem bei der Analyse, Beschreibung und Lösung eines Kundensystems – im Sinne einer Arbeit an Entscheidungsprämissen – mit dem Ziel der Transformation verstanden.“<sup>18</sup> Im engeren Sinne bedeutet diese Definition, dass das Beratungssystem lediglich Impulse für Veränderungen gibt und nicht aktiv als Arbeitskraft für die Kundenunternehmen arbeitet. Es gibt auch eine Unterscheidung zwischen interne und externe Beratung die aufzeigen soll, dass gerade das externe Beratungssystem prinzipiell nicht von den Veränderungen des Kundensystems betroffen ist. Zuletzt der Faktor, dass das Problem vom diesen vorgegeben wird und nicht vom Beratungssystem.<sup>19</sup> Im weiteren Sinne steht der Prozess im Fokus. Also die Analyse, Beschreibung und das Lösen des Problems, welches vom Kundensystem vorgegeben wird. Dies unterscheidet sich nun von der Betrachtung im engeren Sinne. Im engeren Sinne geht der Berater die unterstützende Rolle ein, indem dieser an Entscheidungsprämissen arbeitet und Ziele für die Transformation zu einem positiven Zustand vorschlägt. Wohingegen im weiteren Sinne dieser mehreren Tätigkeiten nachgeht, welche über die Beratung im engeren Sinne hinaus geht.<sup>20</sup> Insgesamt wird jedoch der Transformationsprozess hier betrachtet mit dem Ziel einen positiven Zustand zu erreichen, den sich das Kundensystem wünscht. Hierbei ist die Zielformulierung maßgeblich. Damit das Ziel optimal formuliert werden kann, ist es wichtig, die Wertedimensionen der Ziele der Unternehmensberatung näher zu betrachten.<sup>21</sup>

Zuerst das Werteversprechen, welches gegenüber dem Kunden gemacht wird. Dies beinhaltet auf der einen Seite die Expertise des Beraters und auf der anderen Seite die Perspektive von außen. Dadurch wird die Kreativität für die Lösungssuche gesteigert und eine Unterstützung bei der „Legitimierung

---

<sup>18</sup> Deelmann, Thomas: Consulting und Digitalisierung: Chancen, Herausforderungen und Digitalisierungsstrategien für die Beratungsbranche, Springer-Verlag, 26.06.2019, S. 4.

<sup>19</sup> Vgl. Deelmann, 2019, S. 4f.

<sup>20</sup> Vgl. Deelmann, 2019, S. 5f.

<sup>21</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 231.

von Entscheidungen“ gewährleistet.<sup>22</sup> Bei der Wertegenerierung handelt es sich um sämtliche Maßnahmen und Ressourcen, die benötigt werden, um das Wertversprechen zu erfüllen. Die Generierung wird von zwei Seiten betrachtet. Zum einen die Tiefe der Wertschöpfung, in welcher festgestellt wird ob etwas selber hergestellt oder extern bezogen wird. Zum anderen der Grad der Automatisierung, also in wie weit die Prozesse autonom verlaufen.<sup>23</sup> Zuletzt die Wertabschöpfung, welche den Cashflow der Unternehmensberatung beinhaltet. Im Wesentlichen wird hier der Gewinn in Vordergrund gestellt. Die Preise der Unternehmensberatung stehen in Abhängigkeit von verschiedenen Faktoren. Darunter die Größe des Unternehmens, Beratungsbereich und Komplexität der Beratung. In der Regel werden für Projekte Verträge erstellt, in welchen man Tageshonorare vereinbart die dementsprechend der Wertabschöpfung dienen.<sup>24</sup>

Es ist schwierig die Unternehmensberatung präzise zu beschreiben, da der Tätigkeitsbereich allumfassend ist und somit eine Definition unmöglich wäre. Jedoch soll die vorangestellte Abbildung der Kernmerkmale in Kombination mit den Wertedimensionen als gute Annäherung für eine Definition dienen. Dementsprechend bezieht sich die Arbeit auf folgende Definition. Die Beratungsleistung ist eine professionelle, gegen Entgelt erbrachte individualisierte Dienstleistung, in welcher ein Beratersystem ein Kundensystem hilft, ein Problem zu definieren, Handlungsempfehlungen zu geben, bei der Umsetzung unterstützt und dem Kunden die nötigen Kompetenzen verleiht, um für die Angelegenheit eigenständig eine Lösung zu finden. Es handelt sich um ein zeitlich befristeten Auftrag, welcher zum einen eigenverantwortliches Arbeiten und zum anderen die Expertise und Erfahrung des Beraters voraussetzt. Hinsichtlich der zu erfüllenden Wertedimensionen steht die Legitimation und Expertise als Wertversprechen, die Leistungserbringung als Wertschöpfung und die gegen Entgelt erbrachte Leistung als Wertabschöpfung im Mittelpunkt.

---

<sup>22</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 231.

<sup>23</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 231.

<sup>24</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 232.

## 2.2 Weitere Aspekte der Unternehmensberatung

Damit das Gesamtwesen der Unternehmensberatung erfasst werden kann, muss man zunächst weitere unterschiedliche Aspekte kennen. Diese werden in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

### 2.2.1 Sach-, Dienst- und professionelle Dienstleistung

Beginnend mit der Perspektive aus dem Dienstleistungsbereich ist es wichtig, diese Form der Dienstleistung klar von der Sachleistung und der einfachen Dienstleistung zu trennen.<sup>25</sup> Es gibt für die Trennung von Sachleistungen und Dienstleistungen ein wesentliches Prinzip. Hierbei ist das Uno-actu-Prinzip gemeint. Dieser Grundsatz sagt, dass die Erbringung und der Konsum der Dienstleistung zur gleichen Zeit erfolgen. Dienstleistungen können nicht gelagert oder vorproduziert werden, wie zum Beispiel die Sachleistungen.<sup>26</sup> Wendet man nun den Blick zu der Unterscheidung zwischen der normalen Dienstleistung und der professionellen Dienstleistung so liegt dies in den Ressourcen, welche die Beratung anbietet. Eine professionelle Dienstleistung ist die fachliche Beratung oder eine spezialisierte Dienstleistung für den Kunden. Dem Kunden soll mittels der Wissensübertragung dabei geholfen werden, ein Problem zu lösen oder ein gewünschtes Ziel zu erreichen.<sup>27</sup> Betrachtet man dies aus der leistungsorientierten Sicht, so kann man erkennen, dass die professionelle Dienstleistung nicht nur über die Immaterialität dargestellt wird, sondern auch über die hohe Integration im Prozess der Leistungserbringung.<sup>28</sup> Üblicherweise sind diese Leistungen bei Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Beratern zu finden.<sup>29</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 26.

<sup>26</sup> Vgl. Berger, Katharina: Alles über das Uno-actu-Prinzip: was ist es und wie funktioniert es, in: docurex, 2020, <https://www.docurex.com/was-ist-das-uno-actu-prinzip/> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>27</sup> Vgl. Indeed Editorial Team: What are Professional services? (Definition and Examples, in: Indeed, 2023, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-professional-services> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>28</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 29.

<sup>29</sup> Vgl. Professionelle Dienstleistungsunternehmen: Ein Überblick, in: Datei Wiki, o.D., <https://datei.wiki/artikel/professionelle-dienstleistungsunternehmen-ein-ueberblick/> (abgerufen am 06.01.2024)

## 2.2.2 Beratungsansätze

Grundsätzlich lassen sich zwei wesentliche Beratungsansätze erkennen. Zum einen gibt es den Expertenberater. Dieser erstellt Analysen in Bezug auf das Kundenunternehmen. Themen wären beispielsweise interne Prozesse und Marktanalysen, in welchen die Wettbewerbsfähigkeit und kundenseitige Aspekte beleuchtet werden. Kundenunternehmen bekommen durch diesen Beratungsansatz neue Kenntnisse und Erfahrungen. Des Weiteren erhält der Kunde wertvolle Handlungsempfehlungen und muss selber weniger Aufwand in das Problem investieren. Jedoch könnten mögliche Empfehlungen nicht im Sinne des Kundenunternehmens sein und gegebenenfalls auch nicht akzeptiert werden.<sup>30</sup> Daneben gibt es den Vermittler, welcher eine unterstützende Position einnimmt. Er gibt prinzipiell keine Handlungsempfehlung ab und arbeitet aktiv mit dem Kunden an einer Lösung für das Problem. Dadurch entwickeln die Mitarbeiter des Kundenunternehmens ein tieferes Verständnis für das Unternehmen und den dazugehörigen Prozessen. Es ist aber zu erwähnen, dass diese Zusammenarbeit auch fehlerhafte Entscheidungen mit sich bringen kann. Demnach ist es grundsätzlich wichtig zwischen den beiden Arten der Beratung zu variieren und sich der Situation entsprechend anzupassen.<sup>31</sup>

## 2.3 Prozess der Leistungserbringung der Unternehmensberatung

Die Aktivitäten eines Unternehmens lassen sich in der Wertschöpfungskette zusammenfassen. Es handelt sich hierbei um eine logische Verknüpfung von aufeinanderfolgenden Prozessen, welche das Ziel haben, einen Wert zu erschaffen. Solch eine Kette besteht aus zwei Gruppen von Aktivitäten. Zum einen die Primäraktivitäten, welche den Kernprozess eines Unternehmens beinhalten. Dieser Prozess erstreckt sich einfach gehalten vom Eingang über die Produktion der Leistung hinweg zu dem Vertrieb und Kundendienst. Sekundäraktivitäten hingegen nehmen eine unterstützende Position ein.<sup>32</sup> „Durch die Zerlegung eines Unternehmens in seine einzelnen

---

<sup>30</sup> Vgl. Stroh, Linda K.: The basic principles of effective consulting, Routledge, 01.01.2019b., S. 4f

<sup>31</sup> Vgl. Stroh, 2019b., S. 6f

<sup>32</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 118.

Wertschöpfungsaktivitäten kann jeder Prozess auf ihren aktuellen und ihren potenziellen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durchleuchtet werden.“<sup>33</sup> Die nach Porter definierten Primäraktivitäten verändern sich, wenn man das Modell der Wertschöpfungskette für Industriebetriebe auf die Unternehmensberatung anwendet. Ab diesem Punkt ist nicht mehr die Rede von der Eingangslogistik, Produktion, Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Die Aktivitäten beziehen sich nun auf die Akquisition von Projekten, die Projektplanung, Ressourcenbeschaffung, Projektabwicklung und Nachfolgeaufträge (Abb. 3).<sup>34</sup>

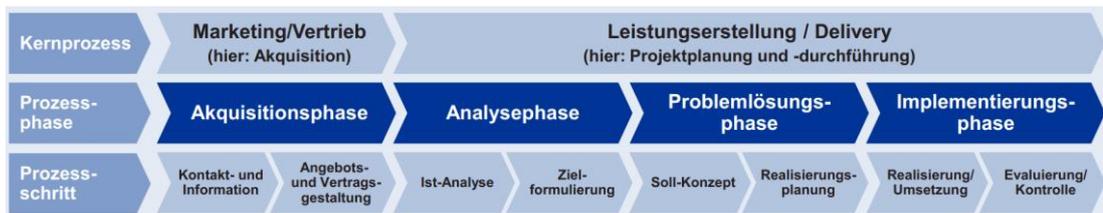


Abbildung 3: Prozess der Unternehmensberatung<sup>35</sup>

Dieser Hauptprozess wird durch die Sekundäraktivitäten unterstützt und sind auch notwendig um diesen durchzuführen. Diese lassen sich in aufteilen in die Führungsprozessen, wie das Controlling und strategische Management, und den unterstützenden Prozessen, wie das Wissensmanagement, Infrastruktur, Entwicklung von neuen Beratungswerkzeugen und -produkten und Qualitätsmanagement sind essenzielle Bestandteile, welche den Hauptprozess in der Ausübung unterstützen.<sup>36</sup> Die Primär- und Sekundäraktivitäten sind ebenfalls noch weiter unterteilbar in die einzelnen Prozessphasen beziehungsweise Prozessschritten bis hin zu einzelnen Aufgaben.<sup>37</sup>

Es gibt aber noch andere Darstellungen des Beratungsprozesses, welche entweder weitere Teilprozesse miteinbeziehen, oder auch nicht berücksichtigen. Beispielsweise wird die Akquisitionsphase noch weiter unterteilt in Erstkontakt, Angebotspräsentation, Vertragsverhandlung und weitere Teilprozesse.<sup>38</sup> Diese Arbeit bezieht sich auf die drei wesentlichen

<sup>33</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 118.

<sup>34</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 119.

<sup>35</sup> Lippold, 2018, S.363

<sup>36</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 120.

<sup>37</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 121.

<sup>38</sup> Vgl. Stroh, 2019b. 33ff

Prozesse der Unternehmensberatung. Darunter fällt übergeordnet die Akquisition von Beratungsprojekten, die Durchführung der Beratungsleistung und der Prozess des After Sales. Betrachtet man die vorherige Abbildung, so wird das After Sales dort nicht als wesentlicher Prozess berücksichtigt. Jedoch steht dies in der Regel im engen Kontakt zu der Akquisition von Beratungsprojekten, da diese grundlegend das Ziel haben Folgeprojekte zu generieren. Dementsprechend bezieht sich die Arbeit auf den Prozess, welcher in der folgenden Abbildung (Abb. 4) dargestellt ist.<sup>39</sup>

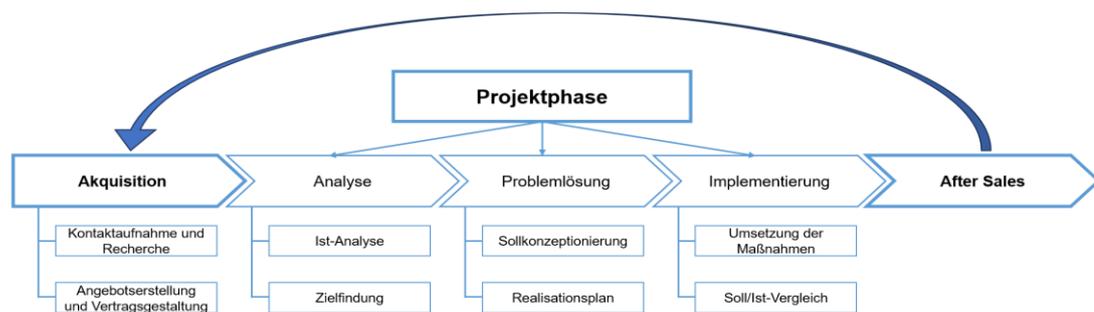


Abbildung 4: Kernprozess nach Lippold ergänzt

### 2.3.1 Akquisition von Beratungsprojekten

Wie in jeder anderen Branche ist es für das Überleben auf dem Markt wichtig, dass sich Unternehmen gut verkaufen können. Hier steht die Akquisition von Projekten und Aufträgen für die Unternehmensberatung im Vordergrund. Dabei handelt es sich primär um die Aktivität, dass ein Kontakt mit einem Kundenunternehmen aufgebaut wird und ein Projekt daraus resultiert.<sup>40</sup> Innerhalb des Marketings gibt es die Marketing-Gleichung, welche aus sechs Aktionsfelder besteht, um ein Produkt oder eine Dienstleistung an den Kunden zu binden. Diese Felder bestehen aus der (1) Segmentierung des Marktes, (2) die Positionierung beziehungsweise Differenzierung des Leistungsangebotes, (3) die Kommunikation zum Kunden, (4) der Vertrieb, (5) die Akquisition von Aufträgen und (6) die Betreuung der Kunden.<sup>41</sup> Das Hauptaugenmerk für die Unternehmensberatung liegt im fünften der sechs Teilprozessen, die Akquise, und ist mit Abstand der wichtigste Prozess. Im Umkehrschluss zeigt dieser Prozess auf, inwieweit ein Unternehmen beziehungsweise die Berater

<sup>39</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 119.

<sup>40</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 341.

<sup>41</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 207.

ausgelastet sind.<sup>42</sup> Anders als im klassischen Business-to-Consumer-Marketing (B2C), in welchen der Endverbraucher direkt angesprochen wird, gilt es hier, andere Unternehmen, also Business-to-Business (B2B), zu erreichen. Dadurch unterschieden sich klassische Marketingkonzepte in vielen Aspekten. Dieser Fakt ist von hoher Bedeutung, weil dadurch eine „homogene Gestaltung der Marketingaktivitäten“ in der Unternehmensberatung erschwert und somit nicht zielführend ist.<sup>43</sup>

Die Prozessschritte für die Akquisition wären zum einen die Kontaktaufnahme und Informationsbeschaffung und zum anderen die Angebots- und Vertragsgestaltung. Es ist wichtig zu erwähnen, dass diese Schritte maßgeblich sind. Zwar stehen diese nicht direkt mit dem Projekt in Zusammenhang, jedoch ohne die Akquise und den damit verbundenen Teilprozessen würde dementsprechend kein Projekt zustande kommen. Da die Akquisition ein Prozess neben der eigentlichen Leistungserbringung darstellt, wird diese in der Regel nicht vom Kunden verlangt und auch nicht bezahlt.<sup>44</sup>

Betrachtet man nun den ersten Prozessschritt in Bezug auf die Kontaktaufnahme und Informationsbeschaffung, so gilt es zunächst zu unterscheiden, ob nun ein komplett neuer Auftrag mit einem neuen und unbekanntem Kundenunternehmen akquiriert werden soll, oder ein Folgegeschäft mit Bestandskunden.<sup>45</sup> Die Unterscheidung ist wichtig, da der Teilprozess der Informationsbeschaffung variiert. Wenn es sich um eine Neugeschäft handelt, dann steigt der Aufwand innerhalb der Informationsbeschaffung, da Recherchen betrieben werden müssen, um gezielt relevante Informationen über das Kundenunternehmen zu generieren. Dieser Aufwand entsteht in der Regel nicht bei Folgegeschäften und werden auch als Investitionen betrachtet, um Projekte zu akquirieren. Diese Investitionsaufwendungen sind erheblich und gehen verloren, wenn die Unternehmensberatung nicht in der Lage ist die Projekte zu akquirieren. Der Verlust solcher Aufwendungen tritt bei Folgegeschäften nicht auf, da erstens keine Recherche über das Unternehmen betrieben werden muss und zweitens

---

<sup>42</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 341.

<sup>43</sup> Vgl. Lippold, Dirk: Grundlagen der Unternehmensberatung: Lehrbuch Für Angehende Consultants, De Gruyter Oldenbourg, 21.08.2023, S. 184.

<sup>44</sup> Vgl. Lippold, Dirk: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools: Von der BCG-Matrix zu den agilen Tools, De Gruyter Oldenbourg, 20.04.2020, S. 17.

<sup>45</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 17.

das Kundenunternehmen bereits ein Nachweis für die Leistungsfähigkeit des Beraters hat.<sup>46</sup>

Der zweite Prozessschritt bezieht sich auf die Erzeugung eines „aussagekräftigen, verkaufsauslösenden Angebots“, welches auf vertraglicher Basis die Themen „Problemstellung, Zielsetzung, Vorgehensweise, zeitlicher Rahmen, Verantwortlichkeiten und Honorarvolumen“ beinhaltet. Daneben folgt die Angebotspräsentation und die vertragliche Ausgestaltung beider Parteien.<sup>47</sup> Zwar mag es sich nach einem einfachen und unkomplizierten Prozess anhören, jedoch ist dieser mit vielen Risiken verbunden und diese haben maßgebliche Auswirkungen auf das Vertragsverhältnis zwischen der Unternehmensberatung und dem Kunden. Werden von Seiten der Unternehmensberatung falsche Leistungsversprechen oder Kompetenzen angegeben, entsteht auf der Seite des Kunden eine hohe Erwartungshaltung. Dies führt dazu, dass der Druck innerhalb des Projektes weiter ansteigt und man alles Mögliche versucht, um das Projekt umzusetzen.<sup>48</sup> Aber es können auch Probleme von der Kundenseite aus entstehen, da bereitgestellte Informationen entweder ungenügend oder fehlerhaft sind und somit weitere Analysen erschwert, in die falsche Richtung lenkt oder gar unmöglich machen.<sup>49</sup> Daneben gibt es noch weitere Risiken, die in Korrelation mit der Vertragsausgestaltung stehen. Bei mangelhafter Bearbeitung des Vertrages kann es zu Missverständnissen kommen. Beginnend mit der Erbringung der Leistung bis hin zu den Kosten stellt jeder einzelne Punkt innerhalb des Vertrages ein Risiko dar. Demnach ist es wichtig alle Gesichtspunkte vor dem Vertragsabschluss zu klären.<sup>50</sup>

### 2.3.2 Durchführung des Beratungsprojektes

Nachdem der Vertrag abgewickelt wurde, folgt nun die Durchführung der eigentlichen Beratungsleistung. Der Prozess knüpft erneut an der Informationsbeschaffung an. Dabei werden die Informationen nicht nur erhoben sondern auch tiefgreifend analysiert. Hierbei richtet sich der Fokus auf die Informationen, die in direkter Korrelation mit dem Problem stehen. In

---

<sup>46</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 18.

<sup>47</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 18.

<sup>48</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 18.

<sup>49</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 18.

<sup>50</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 19.

der Regel greift man auf traditionelle Methoden zurück wie die Durchführung von Interviews, Erstellung von Fragebögen, Beobachtungen und weiterer Forschungsmethoden.<sup>51</sup> Der Prozess der Informationsbeschaffung innerhalb des Projektes lässt sich untergliedern in die Ist-Analyse und der Formulierung des Soll-Zustandes. Die Aufwendungen innerhalb der Ist-Analysephase variieren in Abhängigkeit der Reichweite des Problems. Betrifft das Problem nur einzelne Bereiche des Kundenunternehmens, so entsteht weniger Rechercheaufwand als wenn es ein fundamentales Problem gibt, welches sich über das gesamte Unternehmen erstreckt. Darüber hinaus sollten risiko- und entscheidungsarme Faktoren nicht unnötig lange behandelt werden, da diese nicht maßgeblich für den Erfolg sind.<sup>52</sup>

In Abhängigkeit zu dem Problem gilt es, einen geeigneten Soll-Zustand beziehungsweise ein Ziel zu formulieren. Auch hier kann man Ziele für einzelne Bereiche oder auch für das gesamte Unternehmen definieren, je nachdem wie breitflächig das Problem ist.<sup>53</sup> Für die Zielformulierung können Konzepte, Modelle und Analysen aus unterschiedlichen Bereichen verwendet werden. Ein Beispiel wäre die „SMART-Analyse“. Smart ist hierbei ein Akronym, welches sich aus den englischen Wörtern „Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound“ ergibt. Mit diesem Modell soll anhand dieser fünf Kriterien ein Ziel erarbeitet werden, welches klar definiert wird, anhand von objektiven Kriterien messbar ist, unter den gegebenen Umständen sich realisieren lässt, eine begründete Relevanz aufzeigt weshalb man das Ziel erreichen möchte und dass das Ziel bis zu einem gewissen Zeitpunkt erreicht werden muss.<sup>54</sup> Neben der Smart-Methode gibt es auch noch weitere Modelle und Konzepte, die für eine Zielformulierung geeignet sind. Die Informationen müssen vollständig und richtig sein, da eine fehlerhafte Interpretation der Informationen zu mangelhaften oder gar falschen Zielformulierungen führen kann.<sup>55</sup>

Nachdem ein geeignetes Ziel auf einer gemeinsamen Basis gefunden wurde, geht der Prozess in die Kernphase über. Die Problemlösungsphase lässt sich

---

<sup>51</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 366.

<sup>52</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 366.

<sup>53</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 367.

<sup>54</sup> Vgl. Angermeier, Georg: SMART Ziele, in projektmagazin, 2022, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/smart-ziele> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>55</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 368.

hier in zwei Teilprozesse unterteilen. Zum einen wäre dies die Ermittlung des Sollzustandes und zum anderen die Realisationsplanung. In der Sollkonzeptionierung geht es darum, den Ist-Zustand des Kundenunternehmens in den Soll-Zustand zu überführen. Abhängig von der Komplexität des Projektes und der Zieldefinition kann es unterschiedliche Lösungsalternativen geben. Diese gilt es zu ermitteln, zu evaluieren, zu diskutieren und auszuwählen. Es soll der Zustand gewählt werden mit den Lösungsalternativen, die auf der einen Seite einen hohen Erfolgswert und auf der anderen Seite ein geringes Risiko aufweisen.<sup>56</sup> Wurde eine Alternative gefunden, die geeignet für das Erreichen des Soll-Zustandes ist, realisiert man diesen im zweiten Teilprozess und setzt es mit dem Maßnahmenkatalog um. Zeitgleich wird auch ein Aktionsplan erstellt, in welchem sämtliche relevanten Rollenverteilungen, Ressourcenplanungen und Umstände zur Realisierung dargestellt werden. Die Umsetzung wird von der Qualitätskontrolle in regelmäßigen Abständen überprüft, um das Kriterium der Machbarkeit und der Ressourcenplanung einzuhalten.<sup>57</sup> Gängige Risiken, die in der Problemphase auftreten können, liegen in einem mangelhaften Aktionsplan. Wenn die Verantwortlichkeiten nicht klar zugeordnet sind, keine Meilensteine gesetzt werden oder die Ressourcen wie Material und Zeit nicht mit Bedacht eingesetzt werden, dann kommt es schnell zu internen Konflikten, die das Projekt behindern.<sup>58</sup>

Der abschließende Prozess bezieht sich auf die Implementierungsphase. Es werden nun alle Maßnahmen umgesetzt, die in den vorherigen Phasen erarbeitet und evaluiert worden sind. Daraufhin werden die realen Auswirkungen erfasst und mit den Zielwerten verglichen. Dabei lässt sich dieser Prozess ebenfalls in zwei Teilprozesse unterteilen in Realisierung der Maßnahmen und die Evaluierung und Kontrolle der Zielwerte.<sup>59</sup> Betrachtet man die Realisierungsphase, so kann der Berater aus unterschiedlichen Handlungsalternativen seine nächste Aktion auswählen. Er kann entweder alleine die Maßnahmen umsetzen, mit den Kunden gemeinsam oder als unterstützende Position Ratschläge geben. In der Evaluation der Zielwerte, dem letzten Schritt des Hauptprozesses, geht es dem Berater nicht nur darum,

---

<sup>56</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 368.

<sup>57</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 368.

<sup>58</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 369.

<sup>59</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 369.

ob der Soll-Zustand erreicht ist, sondern auch wie der Beratungserfolg, die Beratungsleistung, der Nutzen des Kunden und die Zusammenarbeit mit diesem zu bewerten ist.<sup>60</sup> Potenzielle Risiken für die Implementierung wäre zum Beispiel eine mangelhafte Vorarbeit in Bezug auf die Maßnahmen. Zum einen sollen diese aufeinander abgestimmt sein und zum anderem müssen alle Beteiligten in den Prozess miteinbezogen werden, um Klarheit zu verschaffen. Bei der Evaluierung muss ebenfalls der Aspekt der Klarheit vorangestellt werden und Probleme, die im Beratungsprozess angefallen sind dürfen nicht verschwiegen werden. Ein unprofessioneller Umgang mit Problemen erzeugt Misstrauen, fehlerhafte Kommunikation und unberechtigte Schuldzuweisungen.<sup>61</sup>

### 2.3.3 Betreuung der Kunden

Innerhalb der Marketing-Wertschöpfungskette gibt es noch einen weiteren Teilprozess, welcher für die Unternehmensberatung relevant ist. Hierbei handelt es sich um die Betreuung von Kunden, welche in erster Linie den Zweck hat, die Kundenzufriedenheit zu optimieren.<sup>62</sup> Dieser Teilprozess ist innerhalb der Beratung ein fortlaufender Prozess, welcher nach der Erbringung der Beratungsleistung anfällt. Sinn und Zweck der Betreuung lässt sich auf ein wesentliches Ziel der Unternehmensberatung festhalten: Die Akquisition von Projekten. Betrachtet man erneut den Akquisitionsprozess so können neue Projekte als auch Folgegeschäfte erworben werden. Letzteres ist nur dann möglich, wenn im selbigen Kundenunternehmen schon ein Beratungsprojekt durchgeführt wurde. Das Kundenunternehmen hat bereits die Beratungsleistung bezogen und aufgrund der positiven Erfahrungen würde dieses erneut auf diese spezielle Unternehmensberatung zurückgreifen.<sup>63</sup> Darüber hinaus, können auch die Bestandskunden als Referenz dienen, für erfolgreiche Projekte. Durch diese Referenzen oder durch die Empfehlungen werden andere potenzielle Kundenunternehmen aufmerksam und wenden sich gegebenenfalls an diese Unternehmensberatung.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 369.

<sup>61</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 370f.

<sup>62</sup> Vgl. Lippold, 2023, S. 184.

<sup>63</sup> Vgl. Lippold, 2023, S. 261.

<sup>64</sup> Vgl. Lippold, 2023, S. 261.

Der Prozess der Kundenbetreuung ist in den Konzepten und Methodiken begründet, die die Unternehmensberatung nutzen. Hierbei gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, inwieweit die Prozesse verfolgt und ausgestaltet werden, um die Kunden an das Unternehmen zu binden. Jedoch ist für die Unternehmensberatung ein wesentliches Merkmal die Beziehung zu den Kundenunternehmen. Hier folgt der stetig wichtiger werdende Begriff Customer Relationship Management (CRM).<sup>65</sup> „Das Beziehungsmarketing betrachtet [...] die Austauschbeziehungen zwischen Anbieter und Nachfrager prozessual und ganzheitlich. Damit wird es beeinflusst von den betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen zwischen Kundenbindung und Gewinnerzielung.“<sup>66</sup> Über die Folgegeschäfte generieren die Unternehmensberatungen 80% des Umsatzes, wodurch aufgezeigt wird dass der unternehmerische Erfolg und die Kundenbeziehung in direkter Korrelation zueinander stehen. Das Vertrauen und die Beziehung zueinander sind somit wichtige Aspekte für eine gefestigte Wettbewerbsposition.<sup>67</sup> CRM bezieht sich auf die Errichtung und Pflege von Kunden und Kundenbeziehungen. Dadurch sollen bestehende Kunden anhand gegebener Informationen besser bedient und die Akquise von Neukunden vorangetrieben werden.<sup>68</sup> Für die Unternehmensberatung müssen in Bezug auf die Kunden bestimmte Fragen beantwortet werden. Darunter gilt es zu ermitteln, welcher Kunde der profitabelste ist, welche Leistungen von Kunden erwartet werden, wie man Neukunden gewinnen kann und inwieweit die Beratungsleistung sich differenzieren lässt in angesichts der Kostensteigerung bei erhöhter Differenzierung.<sup>69</sup> Um dies zu beantworten werden CRM-Systeme herangezogen, diese werden jedoch erst in Kapitel vier näher erläutert.

Da es ersichtlich wird, dass die Kundenbetreuung sich überwiegend mit den Thema der Akquise beschäftigt, so wird dieser Aufgabenbereich für den Rest der Arbeit mit dem Prozess der Akquisition von Beratungsprozessen zusammengefasst.

---

<sup>65</sup> Vgl. Lippold, 2023, S. 262.

<sup>66</sup> Lippold, 2023, S. 262.

<sup>67</sup> Vgl. Lippold, 2023, S. 263.

<sup>68</sup> Vgl. CentralStationCRM: Was ist CRM? Und was ist ein CRM-System, in: CentralStationCRM, o.D., <https://centralstationcrm.de/crm> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>69</sup> Vgl. Lippold, 2023, S. 263.

### 3 Zeitalter der Digitalisierung

#### 3.1 Herleitung und Bedeutung des Begriffs Digitalisierung

Das Spektrum der Digitalisierung und den damit einhergehenden Veränderungen sind zunächst schwer zu erfassen und macht eine eindeutige Definition kaum möglich. Dies liegt unter anderem daran, dass dieser Begriff nicht nur unterschiedliche Bedeutungen hat, sondern auch mehrere Ausprägungen mit sich bringt.<sup>70</sup> Der Ursprung des Begriffes lässt sich im lateinischen Wort „digitus“ finden, welches Finger oder Zehe auf Deutsch heißt. Bezogen auf die technischen Bereiche wie Elektronik und Informatik wird hierbei die Umwandlung analoger Signale in digitale Formate betrachtet.<sup>71</sup> Daneben lässt sich eine weitere Darstellung betrachten, welche die Veränderung bestehender oder gar die Neuerschaffung von Prozessen, Produkten und Technologien mit dem Einsatz von Informationstechnologie beschreibt.<sup>72</sup>

Dieser Begriff hat jedoch über die Jahre hinweg weitere Bedeutungen bekommen und weist mittlerweile eine große Unschärfe für eine geeignete Definition auf. Durch innovative Technologien und Entwicklungen in den Bereichen des privaten Alltags, der Wirtschaft, Politik und weiteren globalen Themen ergeben sich viele neue Bedeutungen und Definitionen. Darunter dass die Digitalisierung als Treiber für die digitale Transformation der Unternehmen darstellt, nicht nur für die Veränderungen und Neuentwicklungen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen, sondern auch für Geschäftsmodelle und IT-basierten Lösungen. Davon ist nicht nur der wirtschaftliche Bereich betroffen. Sämtliche Lebensbereiche werden von der Transformation betroffen sein und das zukünftige Handeln wird von digitalen Daten bestimmt werden.<sup>73</sup> Die vorangestellten Bedeutungen und

---

<sup>70</sup> Vgl. Jacob, Michael: Digitalisierung der Arbeitswelt: Gegenwart und Zukunft, 01.01.2023, S. 17.

<sup>71</sup> Vgl. Boes, Andreas/Langes Barbara: Digitalisierung, in: Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation, o.D., <https://www.bidt.digital/glossar/digitalisierung/> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>72</sup> Vgl. Borgmeier, Arndt/Alexander Grohmann/Stefan F. Gross: Smart Services und Internet der Dinge: Geschäftsmodelle, Umsetzung und Best Practices: Industrie 4.0, Internet of Things (IoT), Machine-to-Machine, Big Data, Augmented Reality Technologie, 01.01.2017, S. 4f.

<sup>73</sup> Vgl. Boes, Andreas/Langes Barbara o.D.

Entwicklungen machen eine klare Definition eines so vielschichtigen Begriffes nahezu unmöglich und somit man versuchen muss die Digitalisierung in den Begriffen „digitization“ und „digitalization“ zu unterteilen, da diese Abgrenzung für sich bessere und klar abgegrenzte Definitionen darstellen.<sup>74</sup> Ersteres beschreibt die Umwandlung der analogen Daten in digitale Daten. Daten können somit einfacher erzeugt, bearbeitet und gespeichert werden. Dadurch verändern sich die Grundlagen der bestehenden Prozesse und dies führt zu einer Transformation, in welcher der zweite Begriff „digitalization“ begründet ist. Es werden einzelne Aufgaben, Teilprozesse oder ganze Prozesse automatisiert, um Abläufe effizienter, ressourcenschonender und kostengünstiger zu gestalten.<sup>75</sup> Dementsprechend resultiert der Begriff Virtualisierung, in welchen ein physischer Prozess mittels der digitalen Technologie in einen virtuellen Prozess umgestaltet oder neu definiert werden soll und fortan weiterhin von der Automatisierung begleitet wird.<sup>76</sup>

### 3.2 Auswirkungen der Digitalisierung

Im Wesentlichen ist zu erkennen, dass die Digitalisierung in einer direkten Korrelation mit dem Begriff „Industrie 4.0“ steht und umgekehrt die Digitalisierung eine von verschiedenen Thematiken ist, welche unter diesen Begriff fallen.<sup>77</sup> Der Ursprung dieser Thematik lässt sich in der technologischen Entwicklung wiederfinden: Beginnend mit der Dampfmaschine, welche die erste industrielle Revolution einleitete, über die Fließbandarbeit, Automatisierung mittels Informationstechnologie und Elektronik und zuletzt die vierte Stufe dieser Revolution, die Verschmelzung von Industrie und Informationstechnik.<sup>78</sup> „Industrie 4.0 bezeichnet die intelligente Vernetzung von Maschinen und Abläufen in der Industrie mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologie.“<sup>79</sup> Auf internationaler Ebene werden für die Industrie eine horizontale und vertikale Integration innerhalb der

---

<sup>74</sup> Vgl. Boes, Andreas/Langes Barbara o.D.

<sup>75</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 4f.

<sup>76</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny: Virtualisierung der Unternehmensberatung, in: Technische Universität Ilmenau in Kooperation mit Bundesverband deutsche Unternehmensberater e.V., 2016, [https://www.bdu.de/media/351762/finale-studie\\_virtualisierung\\_tu-ilmenau\\_komplett-vn\\_v2.pdf](https://www.bdu.de/media/351762/finale-studie_virtualisierung_tu-ilmenau_komplett-vn_v2.pdf) (abgerufen am 06.01.2024) S. 8.

<sup>77</sup> Vgl. Deckert, Ronald: Digitalisierung und Industrie 4.0: Technologischer Wandel und individuelle Weiterentwicklung, Springer Gabler, 26.11.2018, S. 1.

<sup>78</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 55.

<sup>79</sup> Borgmeier et al., 2017, S. 0.

Wertschöpfungskette aller Kontaktpunkte einer Industrie, wie beispielsweise die Zulieferer, Geschäftspartner und Kunden bezeichnet. Zudem soll über das Internet der Dinge alle Komponenten, darunter der Mensch, die Maschine und die Ressourcen automatisiert untereinander kommunizieren können.<sup>80</sup>

Diese Aspekte und Veränderungen innerhalb der Industrien legen den Grundstein für die vierte Stufe der industriellen Revolution. Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) nehmen eine essenzielle Rolle für die Entwicklungen ein und ermöglichen eine intelligente Vernetzung von Menschen und Maschinen.<sup>81</sup> Mittels den IKT wie Computer und digitale Werkzeuge können Informationen einfacher generiert, aggregiert, verarbeitet und gespeichert werden.<sup>82</sup> Dadurch entstehen neue Möglichkeiten, die von einer flexiblen und optimal angepassten Produktion bis hin zu kundenzentrierten Lösungen reichen, um somit die Bedürfnisse zu befriedigen und effizienter in Bezug auf Kosten und Ressourcen umgehen zu können.<sup>83</sup> Es ist jedoch zu erkennen, dass über das letzte Jahrzehnt bestenfalls eine Automatisierung 2.0 in Sinne der dritten industriellen Revolution stattgefunden hat. Unternehmen stehen vor den Herausforderungen der Digitalisierung. Die neuen Gegebenheiten, Entwicklungen in den Trends und damit einhergehenden Herausforderung können ohne einer ausreichenden digitalen Strategie nicht bewältigt werden können.<sup>84</sup> Dies zeigt, dass sich die Unternehmen nicht sachgerecht mit den Themen digitalen Technologie und digitale Transformation auseinandersetzen. Gerade letzteres ist ein fortlaufender Veränderungsprozess, welcher die Unternehmen mit Ihren Zielen, Strategien, Geschäftsmodellen, Prozessen und Kulturen kontinuierlich verändert. Damit solch ein Transformationsprozess mit Erfolg gekennzeichnet werden kann, sind wesentliche Voraussetzungen zu erfüllen. Die Unternehmen müssen flache Strukturen und eine hohe Flexibilität aufweisen, um Entscheidungswege so kurz wie möglich zu halten. Finanzielle und

---

<sup>80</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 0.

<sup>81</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Was ist Industrie 4.0, in: Plattform Industrie 4.0, o.D., <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>82</sup> Vgl. Rouse, Margaret: Was ist IKT, in: Technopedia, 2023, <https://www.techopedia.com/de/definition/ikt-informations-und-kommunikationstechnologie> (abgerufen am 10.01.2024)

<sup>83</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Was ist Industrie 4.0, in: Plattform Industrie 4.0, o.D.

<sup>84</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 126.

personenbezogene Ressourcen müssen ausreichend zur Verfügung stehen. Zuletzt muss ein fundamentales Verständnis der Technologie und die Veränderungen, die damit einhergehen, erlangt werden. Fasst man diese Voraussetzungen zusammen, so soll der übergeordnete Gedanke der sein, dass die Unternehmen in der Lage sind, sich schnell an Veränderungen anpassen zu können und behutsam mit Ihren Ressourcen umgehen, damit ein klares Ziel verfolgt werden kann.<sup>85</sup>

Gerade in Bezug auf die Geschäftsmodelle kommt es zu starken Veränderungen und „digitale Geschäftsmodelle“ entstehen. Unternehmen erstellen anhand des Nutzenversprechens ein Geschäftsmodell, welches nun auf Basis digitaler Technologie funktionieren soll. Eine alleinige Ergänzung von analogen Geschäftsmodellen mit digitalen Komponenten reicht hier nicht aus, um es als digitales Geschäftsmodell deklarieren zu können.<sup>86</sup> „Diese Geschäftsmodelle sind durch digitale Innovationen geprägt und beruhen auf ihrer Vorstufe, den Dienstleistungen, welche in der Regel eine Marktneuheit darstellen.“<sup>87</sup> Aufgrund der disruptiven Eigenschaften der neuen Geschäftsmodelle wird der Markt komplett umstrukturiert und nimmt neue Formen an. Ziel ist es, den Kundennutzen zu maximieren und eine optimale Lösung für ein vorhandenes Problem zu generieren.<sup>88</sup> Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie stimmt ebenfalls zu, dass durch digitale Geschäftsmodelle Unternehmen mit ihren Kunden und Geschäftspartnern besser vernetzt werden können, um somit die Serviceleistung und zugleich den Kundennutzen zu erhöhen.<sup>89</sup> Dasselbe gilt auch für den Dienstleistungssektor. Auch hier werden Themen wie maschinelles Lernen, Big Data, Cloud Computing und weitere Technologische Neuheiten in naher Zukunft eine wichtige Rolle einnehmen.<sup>90</sup>

---

<sup>85</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 127.

<sup>86</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 142.

<sup>87</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 142f.

<sup>88</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 143.

<sup>89</sup> Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Digitale Geschäftsmodelle, Berlin, Deutschland, Zarbock GmbH & Co.KG, 2017, [https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Themenheft/themenheft-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Themenheft/themenheft-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (abgerufen am 06.01.2024) S. 4-7.

<sup>90</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 142.

### 3.3 Technologische Neuheiten und Konzepte

Durch die technologischen Fortschritte mit der Einführung des Internets, die Verbesserungen des Computers und die Erfindung von mobilen Endgeräten, welche zusammen den Grundstein der Digitalisierung bilden, kommt es stetig zu neuen Entwicklungen. Bestehende Technologien werden nicht nur besser in ihren Funktionen und Schnelligkeit bestimmte Prozesse auszuführen. Fortlaufend entstehen neue Konzepte und Technologien, welche neue Lösungen mitbringen oder bestehende Technologien ergänzen.<sup>91</sup> Korrelierend dazu werden neue Möglichkeiten für Unternehmen erzeugt, um Ihre Prozesse und Strukturen intern zu optimieren. Im Fokus stehen sogenannte „Enabler-Technologien“, die die Digitalisierung vorantreiben.<sup>92</sup>

Darunter fällt beispielsweise das IoT. Hierbei handelt es sich um ein dynamisches Netzwerk, welches physische und digitale Komponenten über Sensoren und Software miteinander verbindet und mithilfe der IKT untereinander kommunizieren, interagieren und Daten austauschen können.<sup>93</sup> Der Kerngedanke dahinter ist, ein Netzwerk zu schaffen, in welchem alle Komponenten autonom zusammenarbeiten, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.<sup>94</sup> Damit dies umgesetzt werden kann, müssen vier Voraussetzungen erfüllt sein. Angefangen mit der Hardware. Die Objekte müssen mittels Sensoren, Kameras oder RFID-Tags verbunden sein, um somit die Umweltdaten an das Netzwerk weiterleiten zu können. Folgend auf der Softwareebene muss diese in der Lage sein die Daten von der Hardware bearbeiten zu können. Die Software kann direkt mit der Hardware verbunden werden oder über IKT extern verweilen. IKT sorgen für die Kommunikation zwischen Hard- und Software und müssen dementsprechend auf diese beiden Komponenten ausgerichtet sein. Zuletzt muss eine Cloud-Ebene existieren, in welcher Hard- und Software über intelligente Mechanismen in der Lage sind, die Umgebung wahrzunehmen und mit den Nutzern zu kommunizieren. Auf solch einer Plattform können alle Daten aggregiert, bearbeitet, evaluiert und

---

<sup>91</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 9.

<sup>92</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 12.

<sup>93</sup> Vgl. Oracle: Was ist IoT, in: Oracle, o.D., [https://www.oracle.com/de/internet-of-things/what-is-iot/#:~:text=Das%20Internet%20of%20Things%20\(IoT\)%20ist%20die%20Bezeichnung%20für%20das,Objekten%20Daten%20ausgetauscht%20werden%20können.](https://www.oracle.com/de/internet-of-things/what-is-iot/#:~:text=Das%20Internet%20of%20Things%20(IoT)%20ist%20die%20Bezeichnung%20für%20das,Objekten%20Daten%20ausgetauscht%20werden%20können.) (abgerufen am 10.01.2024)

<sup>94</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 13.

benutzerfreundlich dargestellt werden. Das IoT bietet die Möglichkeit eine große Menge an Daten zu erzeugen und zu evaluieren. Dadurch können wertvolle Erkenntnisse aus den Informationen erzielt und weitere Handlungsalternativen vorgegeben werden.<sup>95</sup> Jedoch ist zu erwähnen, dass die Implementierung des Netzwerkes Sicherheitsrisiken in Bezug auf die erzeugten Daten mit sich bringen kann und die Investitionsaufwendungen erheblich sind.<sup>96</sup>

Was die Erzeugung einer großen Menge an Daten betrifft, eignet sich der Begriff „Big Data“ am besten für die Erklärung. Aus der englischen Übersetzung handelt es sich lediglich um eine große Menge an Daten.<sup>97</sup> Die technische Sicht zeigt die Bereitstellung, Verwendung, Analyse und Evaluation der Daten.<sup>98</sup> Das ursprüngliche Konzept basiert auf den „4-V's“.<sup>99</sup> Diese stehen für die Begriffe Volume, Variety, Velocity und Veracity. Folgend handelt es sich um (1) die enorme Menge der Daten, (2) deren Vielfalt, (3) die erhöhte Geschwindigkeit in welcher sie produziert werden und in (4) die Richtigkeit dieser Daten. Darüber hinaus wird dieses Konzept um eine zusätzliche Komponente erweitert. Hierbei wird der Value, also der Wert, der durch diese Technologie erzeugt wird betrachtet.<sup>100</sup> Es werden neue Informationen gewonnen, aufbereitet und analysiert, um daraus Muster, Regeln und Korrelationen aufzudecken. Diese Daten werden verwendet, um Einblicke in Verhaltensmustern von Nutzern, Konsumenten und Mitarbeitern zu erkennen und die Handlungen des Unternehmens daran anzupassen. Beispiele dafür wären die Optimierung von Marketingmaßnahmen und Geschäftsprozessen und im Recruiting Prozessen findet Big Data ebenfalls häufig Anwendung.<sup>101</sup> Hier stellen Themen wie Datensicherheit und ein mögliches Eingriffen in die Privatsphäre ebenfalls ein großes Risiko dar.<sup>102</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 13.

<sup>96</sup> Vgl. Borgini, Julia: IoT in Unternehmen: Die wichtigsten Vor- und Nachteile, in: ComputerWeekly, 2023, <https://www.computerweekly.com/de/tipp/IoT-in-Unternehmen-Die-wichtigsten-Vor-und-Nachteile> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>97</sup> Vgl. Jacob, 2023, S. 27.

<sup>98</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 200.

<sup>99</sup> Vgl. Gartner: Big Data, in: Gartner, o.D., <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/big-data> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>100</sup> Vgl. Wuttke, Laurenz: Was ist Big Data? Definition, 4 V's und Technologie, in: datasolut, o.D., <https://datasolut.com/was-ist-big-data/> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>101</sup> Vgl. Jacob, 2023, S. 28.

<sup>102</sup> Vgl. Manson, Scott: Benefits and Harms of „Big Data“, in: The Centre for Internet & Society, 2015, <https://cis-india.org/internet-governance/blog/benefits-and-harms-of-big-data> (abgerufen am 06.01.2024)

Eine weitere Technologie ist die Künstliche Intelligenz (KI). Grundsätzlich bezieht sich die Definition einer KI auf den Faktor Intelligenz. Jedoch ist der Begriff Intelligenz kaum definierbar und es gibt lediglich Annäherungsversuche, die einzelne Aspekte der Intelligenz betrachten. Demnach wurde bis heute kein allgemeiner Konsens gefunden, mit welchem man eine klare Definition für den Begriff KI ermitteln kann. Im Kern wird jedoch davon gesprochen, eine Künstliche Intelligenz zu erschaffen, die in der Lage ist, ein dynamisches Verhalten aufzuweisen und sich der Situation anpassen können.<sup>103</sup> Im deutschsprachigen Raum wird die KI über Ihre Leistungsmerkmale unterteilt in schwache und starke KI. Erstere ist in der Lage, Routinetätigkeiten über logische Rechenoperationen und einer vorgegebenen Lösung ein bestimmtes Problem zu beheben. Eine starke KI soll über die menschliche Eigenschaft verfügen, Probleme intuitiv und auf die gleiche Art und Weise zu belegen wie ein Mensch, jedoch mit höherer Genauigkeit und Effizienz.<sup>104</sup> Der momentane technologische Stand beinhaltet nur eine schwache KI und eine starke KI ist lediglich eine Fiktion, die es in den Medien gibt. Demnach liegt der Fokus hierfür auf die bekannte schwache KI. Es gibt aber auch noch weitere KI-Ansätze, welche die Leistungsfähigkeit beschreiben. Dies kann beispielsweise eine verbesserte Version der schwachen KI sein, die General KI. Es ist eine Form der KI, die Aufgaben aus unterschiedlichen Bereich erledigt, Erfahrungen gewinnt und in anderen Bereichen adaptiv anwenden kann. Es wird eine semantische Verbindung zwischen den Bereichen gebildet und je stärker diese ist, desto effizienter und einfacher kann die KI das Wissen anwenden.<sup>105</sup> KI-Anwendungen können unter vier Ausprägungen differenziert werden. Erstens die Expertensysteme, welche Aufgaben mit den zur Verfügung stehenden Wissen, Kombinationen und Regeln lösen. Die zweite Ausprägung ist unter dem Begriff Robotik zu verstehen, welche die autonome Arbeit erfasst. Es werden Aufgaben übernommen, die vorher noch nicht definiert worden sind. Ist die KI in der Lage eine optimale Lösung in unterschiedlichen Problemstellungen mitzubringen, dann handelt es sich um ein KI-Roboter. Drittens, auf der kommunikativen Ebene, gibt es Chatbots, welche selbstständig kommunizieren und anhand

---

<sup>103</sup> Vgl. Lünendonk/Canibol, 2018, S. 68f.

<sup>104</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 28-30.

<sup>105</sup> Vgl. Lünendonk/Canibol, 2018, S. 70.

des vorliegenden Inhaltes eine Antwort geben, die auch der Mensch geben würde. Die vierte Ausprägung bezieht sich auf die künstlich neuronalen Netze, welche Muster erkennen können anhand vorgegebener Merkmale.<sup>106</sup> Damit solch eine KI anwendungsfähig gemacht werden kann, muss diese sich Wissen aneignen. Hierbei spielen Daten eine wichtige Rolle. Je mehr Daten angesammelt werden, desto mehr Informationen stehen dem System zur Verfügung. Durch den erhöhten Wissensstand ist eine Leistungssteigerung erreichbar. Durch Übungen und Erfahrungen soll der Computer lernen und die Erkenntnisse später anwenden können. Darüber hinaus soll es sich an die Situation anpassen können, wodurch die KI selbst bei der Lösung eines Problems noch weiter lernt und sich weiter optimiert.<sup>107</sup> Auch hier werden die Vorzüge der Automatisierung und Effizienzsteigerung ersichtlich. Dem gegenüber stehen Gefahren und Risiken wie Substitution von Arbeitskräften, Datenschutzprobleme und Fehleranfälligkeiten.<sup>108</sup>

Eine weitere technologische Neuheit stellt das Cloud Computing dar, welches neue Servicemodelle mit sich bringt. Ein Modell ist das „Everything-as-a-Service“-Modell. Es sind sämtliche Leistungen gemeint, die die Bereitstellung von Cloud-basierten IT-Infrastrukturen, Daten oder Anwendungen beinhalten.<sup>109</sup> Darunter fallen Internetanwendungen, E-Mailservices, soziale Netzwerke und weitere Funktionen, die von dieser Struktur unterstützt werden.<sup>110</sup> Daneben gibt es noch weitere Modelle, die einzelne Aspekte als Leistungsangebot anbieten, wie beispielsweise die Plattform als „Platform-as-a-Service“ oder im Falle der Software „Software-as-a-Services“.<sup>111</sup> Grundsätzlich handelt sich um die Nutzung von Informationstechnologie über ein gegebenes Datennetz, welche Eingabe, Verarbeitung, Ausgabe und Speicherung ermöglichen. Solch ein Datennetz kann privat angelegt werden für Unternehmen oder auch öffentlich über das Internet.<sup>112</sup> Mittels der neuen

---

<sup>106</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 4.

<sup>107</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 31.

<sup>108</sup> Vgl. it-wegweiser.de: Künstliche Intelligenz (KI) – Vorteile und Nachteile, in: it-wegweiser.de, o.D., <https://it-wegweiser.de/kuenstliche-intelligenz-ki-vorteile-nachteile/> (abgerufen am 10.01.2024)

<sup>109</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 20.

<sup>110</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 81.

<sup>111</sup> Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Cloud Computing Grundlagen, in Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, o.D., [https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Informationen-und-Empfehlungen/Empfehlungen-nach-Angriffszielen/Cloud-Computing/Grundlagen/grundlagen\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Informationen-und-Empfehlungen/Empfehlungen-nach-Angriffszielen/Cloud-Computing/Grundlagen/grundlagen_node.html) (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>112</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 80.

Modelle verändern sich auch das Leistungsangebot und die Geschäftsmodelle von Dienstleistungsunternehmen, da diese fortan einen größeren Mehrwert für den Kunden bieten sollen<sup>113</sup> und darüber hinaus mittels der Cloud Services fähig sind, neue Strategien zu definieren und Schnittstellen zwischen Mitarbeitern und Geschäftspartnern zu errichten.<sup>114</sup> Über das Cloud Computing sind Unternehmen in der Lage, IT-Leistungen an IT-Dienstleister abzugeben und dadurch eine Skalierung der IT-Leistung zu gewinnen. Aufwendungen werden gering gehalten und KMU's werden die Möglichkeiten gewährt, mit großen Unternehmen mithalten zu können.<sup>115</sup> Jedoch muss erwähnt werden, dass es kein klassisches Outsourcing ist. Eine Cloud wird von mehreren Nutzern verwendet, wohingegen beim Outsourcing eine Infrastruktur an einen Nutzer weitergegeben wird. Des Weiteren kann der Nutzer das Leistungsangebot individuell anpassen lassen und diese über das Internet orts- und zeitunabhängig in Anspruch nehmen.<sup>116</sup> Es ist zu erwähnen, dass auch hier ein großes Risiko in Bezug zum Thema Datensicherheit existiert und mögliche Probleme in Sinne der Verfügbarkeit auftreten können. Darüber hinaus ist es für die Nutzer dieser Technologie nicht einfach, eine Individualisierung der Leistung in Anspruch nehmen zu können, da sie weiterstehend standardisiert ist.<sup>117</sup>

#### **4 Anwendungsmöglichkeiten für die Unternehmensberatung**

Für die Unternehmensberatung ist es maßgeblich, diese neuen Chancen zu nutzen, die von der neuen Technologie zur Verfügung gestellt werden. Dadurch entstehen neue Beratungsansätze, Geschäftsmodelle und Veränderungen in den Prozessen. Durch die Anpassung und Erweiterung des Leistungsangebotes und der Organisationsstruktur können Kostensenkungen realisiert, Kundenanforderungen verbessert und ein besseres Arbeitsumfeld

---

<sup>113</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 20.

<sup>114</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 81.

<sup>115</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 135.

<sup>116</sup> Vgl. Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, o.D.

<sup>117</sup> Vgl. Dreher, Harald: 4 Vor- und Nachteile des ERP-Cloud Computing, die Sie kennen müssen, in: Dreher Consulting, 2023, <https://www.dreher-consulting.com/de/blog/cloud-computing/#vorteile-cloud> (abgerufen am 06.01.2024)

für die Mitarbeiter ermöglicht werden.<sup>118</sup> Über die Veränderungen wird in den Kontext von einer Virtualisierung der Beratung gesprochen.<sup>119</sup>

#### 4.1 Veränderung der Beratungsansätze

Mit der Digitalisierung und damit verbundene Virtualisierung der Beratung sind vier fundamentale Ansätze entstanden. Durch diese Ansätze verändern sich auch grundlegend die Prozesse der Beratung. Bei den ersten Ansatz, den „Core-Only“ Ansatz, stehen die informationsbasierenden Segmente in Vordergrund. Innerhalb dieser Segmente gewinnt die Kommunikation mit den Kunden an Wichtigkeit. Es können neue Informations- und Kommunikationsmedien effizienter und skalierbarer genutzt werden. Darunter fallen auch Telekommunikationsmedien wie Audio- und Videokonferenzen oder auch Programme zur Findung gemeinsamer Termine.<sup>120</sup> Der Kunde wird unmittelbar mit dem System in Kontakt gesetzt, da dieser nun in der Lage, ist eine individuelle Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen. Darüber hinaus ermöglicht die Technologie ein orts- und zeitunabhängiges Arbeiten beispielsweise über Videokonferenzen. Die Konsequenzen des Core-Only Ansatzes ermöglicht der Unternehmensberatung den Fokus auf die wissensbasierten Aufgaben zu richten. Sämtliche Aufgaben, die die Informationsaspekte beinhalten, werden von der IKT übernommen, um eine höhere Flexibilität zu gewährleisten, Aufwendungen zu verringern und eine individualisierte Beratungsleistung zu ermöglichen.<sup>121</sup>

Der zweite Ansatz ist der „Plattform“ Ansatz, welcher es ermöglicht über digitale Marktplätze geeignete Berater oder das geeignete Beratungsprodukt zu finden. Solche Onlinemarktplätze helfen bei der Vermittlung zwischen Klienten und Beratern, wovon die Unternehmensberatung in Sinne der Akquisition von Projekten und die Vermittlungsplattform in Sinne der Einnahmen profitieren.<sup>122</sup> Jedoch ist dies eine Art und Weise diesen Ansatz zu verstehen. Der Ansatz kann auch dazu verwendet werden, über ein Netzwerk auf Ressourcen zuzugreifen. Dies fällt unter der Thematik „Leveraging Assets and Sharing Economy“. Es soll aus dem geteilten Netzwerk eigene

---

<sup>118</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 8.

<sup>119</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny, 2016, S. 8.

<sup>120</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 151.

<sup>121</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 126.

<sup>122</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 151.

Ressourcen zur Verfügung gestellt und externe benutzt werden, um somit mit weniger Einsatz der eigenen Ressourcen einen höheren Gewinn zu erwirtschaften.<sup>123</sup> Bei einer erfolgreichen Umsetzung des Ansatzes ist es möglich von den Vermittlungen zu profitieren, da die Unternehmensberatung hier neue Projekte akquirieren kann und die Kunden eine effizientere Beratung bekommen.<sup>124</sup> Ein klassisches Beispiel stelle die Vermittlungsplattform Clarity.fm<sup>125</sup> dar. Hierbei handelt es sich um eine Beratungsplattform für Start-Ups und ist zeitgleich ein gutes Beispiel für eine digitale Unternehmensberatung in Anwendung des Plattform-Ansatzes. Diese Webseite ermöglicht es über ein Dashboard einen passenden Berater aus einem spezifischen Fachgebiet auszusuchen. Es wird eine Live-Beratung ermöglicht, welche pro Minute gezahlt wird. Es können auf der Seite das Beratungsangebot und die Qualität der Leistung kontinuierlich überprüft und bewertet werden, sodass die Richtigkeit der Referenzen und der versprochenen Qualität gewährleistet bleibt.<sup>126</sup> Die Veränderungen, die sich dadurch ergeben, liegen in der Modularisierung der Leistungen. Modular aufgestellte Aufgaben mindern Kosten wie beispielsweise Reise- und Zeitaufwendungen. Letzteres wird durch die Veränderung des Abrechnungsmodells beeinflusst, sodass nicht mehr die traditionelle Stundenbasis einer Beratung in Betracht gezogen wird, sondern auf eine Minutenbasis reduziert wird.<sup>127</sup>

Mit dem „Self-Service“ Ansatz an dritter Stelle ist es durch digitale Beratungslösungen, wie Applikationen von Unternehmensberatern und digitalen Assessments möglich, die Situation des Kunden besser einzuschätzen und eine Problemanalyse zur Verfügung zu stellen. Durch die Unterstützung maschineller Komponenten berät sich der Kunde selbst und übernimmt somit einige Aufgaben des Beraters.<sup>128</sup> Dialogbasierte und automatisierte Systeme helfen dabei, ein spezifisches Problem zu lösen. Für die Unternehmensberatung sind ebenfalls solche Systeme, wenn auch jetzt nur für einfache Probleme, sehr präsent. Primär helfen diese Systeme dabei,

---

<sup>123</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 127.

<sup>124</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 127.

<sup>125</sup> *Clarity.fm in Powell in den USA.*

<sup>126</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 130.

<sup>127</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 130.

<sup>128</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 151.

mittels strukturierten Anleitungen Wissen und Input zu generieren. Abhängig von der Eingabe der Daten präsentiert das System die Umstände des Kunden automatisch über Reports und stellt Lösungsalternativen vor. Der Kunden bewertet diese selber oder lässt diese von einem anderen System bewerten. Die Unternehmensberatung nimmt nur noch eine unterstützende Position ein, wodurch der Aufwand reduziert wird, welcher in das Projekt des Kunden investiert werden muss.<sup>129</sup> IMP<sup>3</sup>rove<sup>130</sup> bietet diese Form der Self-Service-Beratung an. Der Berater wird durch eine digitale Selbstbedienungssoftware ersetzt, welche vom Kunden genutzt wird. Er berät sich selbst, in dem er Daten im System eingibt und erhält dementsprechende Informationen und Benchmarkreports, in welche das Unternehmen und dessen Kapazitäten in Relation mit anderen Unternehmen gebracht werden. Das System zielt darauf ab, dass die Unternehmensberatung nahezu vollständig automatisiert werden soll und kein weiterer Berater benötigt wird. Das betrifft aber nur die Ausführung der Beratungsleistung. Solch ein System zu designen und zu konfigurieren wird weiterhin von der Unternehmensberatung übernommen. Der positive Effekt der für die Unternehmensberatung besteht darin, dass ein großer Teil Aufwendungen für die Beratungsleistung vollständig das Kundenunternehmen übernimmt.<sup>131</sup>

Der letzte Ansatz bezieht sich auf die Automatisierung von einzelnen Aufgaben und Teilprozessen. Der „Algorithmic“-Ansatz fokussiert sich auf die Aufgaben in Sinne der Analyse und Aufbereitung der enormen Datenmengen. Die daraus resultierenden Ergebnisse sollen anschließend strukturell in Präsentationen oder Modellen dargestellt werden.<sup>132</sup> Auch einfache Routinetätigkeiten können von dem Algorithmus übernommen werden und dadurch die Arbeit des Beraters effizienter und hochwertiger gestalten. Der Unternehmensberater übernimmt für diese Aufgaben, die der Algorithmus durchführt, die Position der Aufsichtsperson ein.<sup>133</sup> Im praktischen Fall wird eine KI verwendet, um eine Beratungsleistung auszuführen. Dadurch soll das Unternehmen eine bessere Einsicht bezüglich der Unternehmensdaten haben. Sie ist in der Lage, klare und einfach zu verstehende Reports zu erstellen, die für das Treffen von

---

<sup>129</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 127.

<sup>130</sup> *Imp<sup>3</sup>rove in Düsseldorf in Deutschland.*

<sup>131</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 131.

<sup>132</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 152.

<sup>133</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 132.

Entscheidungen hergenommen werden können. Darüber hinaus können diese mittels Präsentationsfolien und -grafiken visuell besser aufbereitet werden. Daten aus dem Bereich Verkauf, Produktion und Finanzen stehen der KI für die Analyse zur Verfügung. Die Daten werden mit weiteren Informationen harmonisiert und anschließend vom Kunden oder Berater interpretiert. Auf dieser Basis werden Handlungsmöglichkeiten oder Gegenmaßnahmen vorgeschlagen, um den gewünschten Zustand zu erreichen.<sup>134</sup> Der Kunde kann eine Live-Analyse verfolgen und mit dem Berater über die Ergebnisse diskutieren, wodurch eine gemeinsame Zusammenarbeit und bessere Bindung zum Kunden gefördert wird. Darüber hinaus wird die Analysephase vollständig vom Algorithmus übernommen, wodurch weitere Kosten für Personal und Zeitaufwendungen gespart werden können.<sup>135</sup>

Es gilt festzuhalten, dass alle vorher genannten Ansätze „Pilotprojekte“ sind. Diese sind aus diversen Start-Up Unternehmen entstanden und nun gilt es abzuwarten, ob diese Ansätze auch einen langfristigen Erfolg ausweisen.<sup>136</sup>

#### 4.1.1 Veränderungen innerhalb des Beratungsprozesses

Betrachtet man nun die Prozesse isoliert von den neuen Beratungsansätzen, so entstehen für die Unternehmensberatung die Möglichkeiten, einzelne Prozesse zu digitalisieren und zu virtualisieren. Mittels der Integration von Netzwerken und Datenbanken kann Wissen aggregiert und neue Erkenntnisse erzielt werden. Dies kann auch der erste Schritt zur Automatisierung der Beratungsleistung sein und das traditionelle Personengeschäft grundlegend verändern. Jedoch muss noch weiter geforscht werden, in wie weit die Veränderungen Auswirkungen auf das Beratungsgeschäft haben wird. Die folgende Abbildung (Abb. 5) stellt die Teilprozesse und Formen innerhalb der Unternehmensberatung dar und welche eher digitalisiert werden können und welche nicht.<sup>137</sup>

---

<sup>134</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 132.

<sup>135</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 132.

<sup>136</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 133.

<sup>137</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 87.

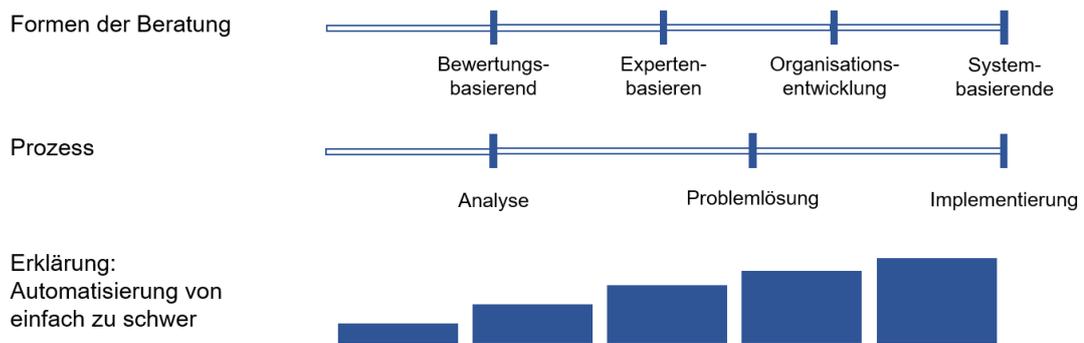


Abbildung 5: Automatisierung von Beratungsformen und Prozesse<sup>138</sup>

Je nach Ebene und Inhalt ist nur ein bestimmtes Maß an Digitalisierung und Virtualisierung möglich. Betrachtet man den Prozess der Unternehmensberatung, so lässt sich erkennen, dass Teilprozesse mit hoher Informations- und Datenlast wie die Analysephase sich eher dazu eignen automatisiert zu werden als die Implementierungsphase. Bei den Formen ist zu erkennen, dass die Bewertungsorientierte Beratung unter denselben Aspekt einfacher zu automatisieren ist als die Systemorientierte Beratung.<sup>139</sup> Wenn man den Gedanken weiter ausführt, so kommt man zu dem Konzept der eingebetteten Automatisierung. Die Berater analysieren Ihre eigene Dienstleistung und suchen nach bestimmten Mustern in Blick auf die Automatisierung und Werthaltigkeit der Leistung. Routineaufgaben die repetitiv und weniger komplex sind, können somit einfacher automatisiert werden. Je höher die Komplexität oder je diverser die Aufgaben sind, desto schwieriger wird eine Automatisierung dieser Aufgabe. Es ist jedoch zu erwähnen, dass eine Automatisierung nur dann Sinn ergibt, wenn sie wirtschaftlich tragbar ist, was dementsprechend bei den repetitiven Aufgaben mit geringer Komplexität gegeben ist.<sup>140</sup> Die Darstellung (Abb. 6) verdeutlicht den Digitalisierungsgrad der Prozesse. Technologien und Beratungsprozess

<sup>138</sup> In Anlehnung an Nissen, 2017, S. 87.

<sup>139</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 88.

<sup>140</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 89.

werden auf der jeweiligen Stufe der Digitalisierung aufgezeigt.

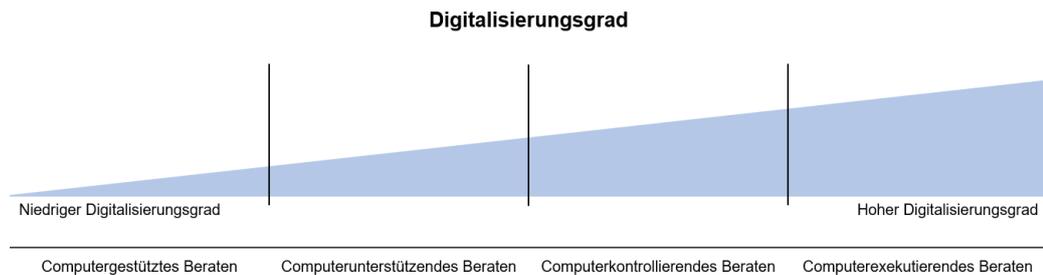


Abbildung 6: Digitalisierungsgrad der Unternehmensberatung<sup>141</sup>

Die Erste Stufe beschreibt den Nutzen allgemeiner digitaler Technologie, die dazu dient, die Aufgaben der Unternehmensberatung zu unterstützen. Darunter fallen klassische Office-Programme, die beispielweise für die Textbearbeitung und Präsentationserstellung hergenommen werden. Auf der zweiten Stufe werden bestimmte Applikationen erstellt, die speziell zugeschnitten sind auf den Tätigkeitsbereich der Unternehmensberatung, wie zum Beispiel Data-Analytics. In der dritten Stufe sollen nicht einzelne Aufgaben durch eine Software unterstützt werden, sondern der gesamte Beratungsprozess. Und auf der höchsten Stufe der Digitalisierung wird der Berater vollständig durch einen Algorithmus ersetzt, der den Beratungsprozess exekutieren soll.<sup>142</sup> Diese Veränderungen fallen unter den Begriff „Consulting 4.0“, in welchen die vier Digitalisierungsstufen als computergestützte, computerunterstützende, computergesteuerte und computererbrachte Beratung dargestellt werden.<sup>143</sup> Diese Typologisierung der Beratung kann nur dann genutzt werden, sofern bestimmte Anforderungen erfüllt werden. Hierbei handelt es sich um sechs Eckpunkte, die den Rahmen für die neuen Beratungsprozesse setzen.

Diese Typologisierung der Beratung kann nur dann genutzt werden, sofern bestimmte Anforderungen erfüllt werden. Die (1) Standardisierung des Beratungsprozesses. Der Prozess muss einheitlich geplant sein, um somit eine Effizienzsteigerung erzeugen zu können. Die (2) Modularisierung unterteilt den gesamten Prozess in einzelnen Teilprozesse. Somit wird der Ablauf und die Komplexität offengelegt und digitale Lösungen können einfacher angewendet werden. Des Weiteren muss gewährleistet werden,

<sup>141</sup> In Anlehnung an Nissen, 2017, S. 245.

<sup>142</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 245.

<sup>143</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 232.

dass der Prozess (3) individuell an den Wünschen des Kunden angepasst werden kann. Dem Kunden soll die Möglichkeit eingeräumt werden, (4) sämtliche Informationen zu erhalten, um somit nicht nur Teillösungen sondern auch das Gesamtpaket der Beratung in die Lösung zu integrieren. Zeitgleich soll der Kunde auch im Prozess zum (5) Teil der Lösung werden und zuletzt (6) nicht nur diesen sondern alle Stakeholder in den Veränderungsprozess miteinbezogen werden.<sup>144</sup> Mit diesen Stufen und der Anwendung der digitalen Technologie in den Beratungsprozess ermöglichen sich die Unternehmensberatungen ein größeres Optimierungspotenzial. Um die Effizienz und Qualität der Beratungsleistung zu steigern, werden digitale Technologien eingesetzt. Dies umfasst die Anwendung von Data-Analytics-Software und Tools zur automatisierten Durchsuchung umfangreicher Datenmengen. Ergänzend erfolgt eine verstärkte Nutzung von Online-Beratungen und Terminen, wobei IKT und Cloudlösungen vermehrt Anwendung finden.<sup>145</sup>

#### 4.1.2 Anwendungen innerhalb der Akquisitionsphase

Betrachtet man zunächst den Teilprozess der Akquise von Beratungsprojekten, so steht wie schon in Kapitel 2.3 beschreiben die Kontaktaufnahme in Vordergrund. Da die Akquise ein wesentlicher Prozess im Marketing darstellt, bekommt auch der Begriff Content-Marketing im digitalen Marketingprozess einen neuen Stellenwert. Auf der unternehmenseigenen Internetseite kann die Unternehmensberatung Inhalte zur Verfügung stellen in Form von Studien, Artikeln, Blogs aber auch Projektreferenzen und Erfolgsgeschichten. Mit diesem Marketinginstrument ist es möglich auf der einen Seite das Unternehmensimage und das Branding voranzutreiben und zu festigen und auf der anderen Seite die Aufmerksamkeit, potenzielle Kunden zu erhalten.<sup>146</sup> Daneben gibt es noch weitere Möglichkeiten, Inhalte für potenzielle Kunden bereit zu stellen. Aktuelle Thematiken, die ausschlaggebende Wirkungen auf die Wirtschaft haben, ermöglichen zum einen den potenziellen Kunden zu zeigen, dass die Unternehmensberatung

---

<sup>144</sup> Vgl. Hofmann, 2018, S. 57.

<sup>145</sup> Vgl. Pruchniewski, Elena: Was ist Consulting 4.0, in: freelanceermap, 2020, <https://www.freelancermmap.de/blog/consulting-4-0> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>146</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 21.

sich mit dieser Thematik befasst und zum anderen die Kompetenzen zu unterstreichen. Es werden nicht nur aktuelle Themen aufgegriffen, sondern auch mögliche Szenarien in Form von Studien aufgestellt. Damit werden Veränderungen und Entwicklungen der Umwelt mit den jeweiligen Problemen und Lösungsvorschläge angesprochen.<sup>147</sup> Eine Studie zeigt die selben Ergebnisse, welche die Korrelation zwischen Branding und Unternehmenserfolg beleuchtet, auf. Die Studie wendet auch den Blick zu der Unternehmensberatung und es ist zu erkennen, dass die Verwendung der digitalen Marketingstrategien unzureichend sind und die Berater nicht in der Lage sind, diese qualitativ hochwertig umzusetzen.<sup>148</sup>

Wenn man den Plattform-Ansatz für die Beratung näher betrachtet, dann lassen sich sogenannte Scheer Marketplace und Vermittlungsplattformen in Form von Onlineseiten erkennen. Es wird ein digitaler Marktplatz für Unternehmensberater erstellt, in welchen diese modular die eigenen Leistung zur Verfügung stellen können. Der Kunde kann die Beratungsleistung individuell konfigurieren und online buchen. Auf Vermittlungsplattformen werden Kunden mit ihren Projekten der jeweiligen Unternehmensberatung vermittelt. Auf solch einer Plattform sind in der Regel auch die Zertifikate, Erfahrungen und Referenzen der Unternehmensberatung hinterlegt, die die Qualität der Beratungsleistung untermauern soll.<sup>149</sup> Eine nennenswerte Plattform, die dies anbietet ist Comatch<sup>150</sup>. Die Plattform gleicht mittels eines Algorithmus die Projektdaten und die Referenzen, Kompetenzen und Qualitäten mit der Datenbank ab, um eine geeignete Unternehmensberatung zu finden. Darüber hinaus gibt es noch weitere Funktionen, wie zum Beispiel für die Vertragserstellung, die automatisiert angeboten wird, unterstützende Dienste oder Feedbackmöglichkeiten in Bezug auf das Ergebnis und die Qualität der Beratungsleistung.<sup>151</sup>

Eine weitere wichtige Thematik lässt sich im Kontext zu den Customer Service Management finden. Dies ist ein zentraler Teil der Kundenorientierung und hilft

---

<sup>147</sup> Vgl. Trusted References: 5 Content Marketing Tipps für Unternehmensberatungen, in: Trusted References, 2016, <https://www.trustedreferences.de/blog/5-content-marketing-tipps-fuer-unternehmensberatungen/> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>148</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 21.

<sup>149</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 22f.

<sup>150</sup> *Comatch GmbH in Berlin in Deutschland.*

<sup>151</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 23.

gezielt dabei, den Kunden über die Geschäftsbeziehung hinweg zu begleiten.<sup>152</sup> Darunter fällt auch der Themenbereich Customer Relationship Management, welche die „systematische Gestaltung der Beziehungen und Interaktionen“ zwischen Unternehmen und Kunden darstellen soll.<sup>153</sup> Innerhalb des CRM gilt es verschiedene strategische Fragen zu beantworten. Es gilt zu ermitteln, welche Kunden am profitabelsten sind, welche Leistungsangebote die Kunden anfragen, wie neue Kunden gewonnen werden können und zuletzt in wie weit ein differenziertes Leistungsangebot die Kosten beeinflussen.<sup>154</sup> Um diese Fragen beantworten zu können werden differenzierte Daten von den Kunden benötigt und hierfür werden IT-gestützte CRM-Systeme herangezogen. Die Informationen werden herausgefiltert und mittels relevanten Instrumenten wie Data Warehouse und Data Mining behandelt.<sup>155</sup> Kurz erklärt handelt es sich beim Data Warehouse um ein Datenlager in welchen Daten gesammelt und aufbereitet werden. Das Data Mining wird verwendet, um die Informationen zu analysieren und relevante Daten zu extrahieren. Diese Kenntnisse sollen als Grundlage für zukünftige Entscheidungen genutzt werden.<sup>156</sup> Zuletzt entsteht durch die Implementierung eines CRM-Systems und die Verknüpfung mit dem Internet ein zusätzlicher Kommunikationskanal zu den Kunden. Über die Social Media Plattformen können zukünftig über Blogs oder Podcasts Kundenanfragen beantwortet werden. Das Social-CRM wird daraus entstehen, wie die Kundenkommunikation auf sämtlichen Ebenen über Social Media abgewickelt werden soll. Bei klassischen Produkten und Dienstleistungen wird es vermehrt benutzt, jedoch im Beratungsbereich, in dem die angebotene Dienstleistung eine hohe Erklärbedürftigkeit aufweist, gilt es abzuwarten, ob es den gleichen Mehrwert erzeugt.<sup>157</sup>

Betrachtet man nun die Thematik IoT, so kann dies auch für den Dienstleistungsbereich und für die Unternehmensberatung eine Anwendung finden. Der Grund dafür liegt im Kundenmanagement und den damit

---

<sup>152</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 135.

<sup>153</sup> Vgl. Salesforce: Was ist CRM, in: Salesforce, o.D., <https://www.salesforce.com/de/learning-centre/crm/what-is-crm/#:~:text=Das%20CRM%20oder%20Customer%20Relationship,mit%20bestehenden%200und%20potenziellen%20Kunden.> (abgerufen am 06.01.2024).

<sup>154</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 338.

<sup>155</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 338.

<sup>156</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 338.

<sup>157</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 340.

verbundenen Formen der Kundenbeziehungen und -kommunikation. Die Verknüpfung von Soft- und Hardware über ein Netzwerk erlaubt Interaktions- und Kommunikationsmöglichkeiten zwischen Menschen und Maschinen.<sup>158</sup> Dies kann dann vor allem für Folgegeschäfte interessant sein, da die Sensoren dabei helfen, den Bedarf nach einer Serviceleistung zu erfassen und weiter zu geben. Dadurch lässt sich der Zahlungsfluss stabilisieren, da dies die Auftragsschwankungen um 25 Prozent mindert.<sup>159</sup>

#### 4.1.3 Anwendungen innerhalb des Beratungsprojektes

Hinsichtlich der Analysephase in Bezug auf die Ermittlung der Daten spielt Big Data heutzutage eine wichtige Rolle. Durch das exponentielle Wachstum von erzeugten Daten gilt es auch diese sachgerecht zu bearbeiten. In der Regel sind dies auch typische Aufgaben aus der Unternehmensberatung, die auf der einen Seite viel Zeit und auf der anderen Seite viele finanzielle Ressourcen in Anspruch nehmen. Durch die Werkzeuge und Applikationen, die mit Big Data einhergehen, können Daten in höheren Ausmaßen schneller und detaillierter behandelt werden. Dadurch wird grundsätzlich der Beratungsprozess nicht nur qualitativ hochwertiger gestaltet sondern auch das Ergebnis, da das Problem präziser ermittelt werden konnte.<sup>160</sup> Da diese Phase eine geringe Komplexität aufweist und in der Regel immer den gleichen Aufbau hat, lässt sich dies gut mittels Data Analytics und den dazugehörigen Anwendungen wie Big Data und Algorithmen bis hin zu KI einfach automatisieren.<sup>161,162</sup> Als Beispiel gibt es von Inspirient<sup>163</sup> ein System, welches über Analysen einen Einblick auf große Menge an Daten erhält. Mittels der Analysemethoden und der KI können anhand eines Filtermechanismus die Ergebnisse in Form von fertigen Präsentationen wiedergegeben werden.<sup>164</sup> In Kombination mit den enormen Datenmengen findet auch das Konzept IoT Anwendung. Durch die intelligente Vernetzung der Maschinen und Menschen innerhalb und über die IKT ist es möglich Daten in Echtzeit zu erfassen und zu evaluieren. Dadurch ist es möglich, den Prozess des Kunden dauerhaft zu überwachen und zu

---

<sup>158</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 126.

<sup>159</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 126.

<sup>160</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 172.

<sup>161</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 90.

<sup>162</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 128.

<sup>163</sup> *Inspirient GmbH in Boston in den USA.*

<sup>164</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 24.

analysieren, wodurch eine individuelle Lösung und Beratungsleistung umgesetzt werden kann.<sup>165</sup>

Richtet man den Blick erneut auf den Algorithmic-Ansatz in Bezug zu der KI, so können auch diese für die Analyse von Prozessdaten verwendet werden. Einfaches Process Mining oder auch die KI können verwendet werden, um Prozessdaten aufzudecken, zu evaluieren und daraufhin die Anomalien im System zu finden. Sobald die Anomalie erkannt wird, führt das System geeignete Maßnahmen aus, um diese zu beseitigen. Darüber hinaus werden auch Berichte und Handlungsalternativen erstellt. Die KI kann nicht nur für diesen Sachverhalt genutzt werden, um ein Fehler im System zu finden, sondern auch um Umweltdaten zu analysieren und somit Trends, Hotspots und kritische Faktoren darstellen zu können.<sup>166</sup> Celonis<sup>167</sup> hat eine Process Mining Software entwickelt, welche Log-Daten aus dem ERP-System automatisch analysiert. Es stellt auch eine visualisierte Darstellung des Prozesses des Kundenunternehmens dar und kann mithilfe von KI oder weiteren Prozessanalysen Handlungsempfehlungen generieren. Diese Anwendung ist in der Lage, schneller, präziser und qualitativ hochwertiger zu arbeiten und das zu geringeren Kosten.<sup>168</sup>

Die vorangestellten Anwendungen benötigen eine IT-Infrastruktur. Da es jedoch mit hohen Aufwendungen verbunden ist, eine unternehmenseigene IT-Infrastruktur aufzubauen, bedient man sich der Cloud Technologie.<sup>169</sup> Mittels einer Cloud sollen – wie schon erwähnt – IT-Infrastrukturen mit Daten und Anwendungen bereitgestellt werden.<sup>170</sup> Die Daten und Anwendungen können online orts- und zeitunabhängig aufgerufen und genutzt, werden solange ein Geräte und eine Internetverbindung vorhanden sind. Diese Vorteile bereichern auch Meetings, welche über Videokonferenzen oder Telefonate stattfinden.<sup>171</sup> Aber auch die Technologie des „Augmented Interaction Room“ wird durch die Cloud Technologie bereichert. Dies kann für die Projektplanung, aber auch für weitere Teilaufgaben der Projektphase verwendet werden. Ursprünglich

---

<sup>165</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 173.

<sup>166</sup> Vgl. Hofmann, 2018, S. 66.

<sup>167</sup> *Celonis SE in München in Deutschland*

<sup>168</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 24.

<sup>169</sup> Vgl. Aichele, 2022, S. 135.

<sup>170</sup> Vgl. Borgmeier et al., 2017, S. 19.

<sup>171</sup> Vgl. Jacob, 2023, S. 34.

kommt dies aus der Softwareentwicklung und verfolgte das Ziel, die Kommunikation und Informationsförderung zu verbessern. Statt eines klassischen Whiteboards wird ein interaktives Display verwendet, welches aufgrund von Softwareerweiterungen mehr Möglichkeiten mit sich bringt. Inhalte werden auf ein digitales Whiteboard niedergeschrieben und diese können überall und zu jeder Zeit aufgerufen und bearbeitet werden. Zusammengefasst ermöglicht diese Technologie eine qualitative Verbesserung von Workshops und hilft bei der Projektplanung und Durchführung.<sup>172</sup>

Richtet man den Blick auf die Entwicklung einer Lösung und Implementierung dieser, so kann man sich der Ressourcen des Netzwerkes bedienen. Menschenmassen innerhalb des Netzwerkes sind intrinsisch motiviert indem diese entweder lernen oder sich mit anderen messen wollen. Aus dieser Erkenntnis lassen sich vier verschiedene Formen für die Problemlösung mittels Menschenmassen erkennen.<sup>173</sup> Durch (1) den Wettbewerbsansatz konkurrieren die Teilnehmenden untereinander und dadurch soll die Qualität der Lösung steigen. Daneben gibt es auch (2) den Communityansatz, in welchem in Gruppen nach einer Lösung gesucht wird und weitere Ansätze, wie (3) und (4), die für diese Arbeit nicht weiter von Relevanz sind.<sup>174</sup>

Die Plattform Wikistrat<sup>175</sup> verfolgt die Nutzung von Netzwerkressourcen. Auf dieser Plattform sind Experten aus verschiedenen Forschungsgebieten vertreten. Es wird ein Auftrag vom Kunden bereitgestellt und abhängig von der Größe des Auftrages arbeiten eine bestimmte Anzahl an Experten daran. Durch diese Zusammenarbeit soll die Effizienz und die Werthaltigkeit des Ergebnisses optimiert werden. Die Herausforderungen liegen jedoch vor allem im Datenschutz und in den Resistenzen der Kundenunternehmen. Auf der einen Seite beinhaltet das Projekt des Kunden sensible Daten, welche nicht an die Wettbewerber gelangen dürfen. Auf der anderen Seite werden Lösungen nicht in das Kundenunternehmen integriert, da es nicht im eigenen Unternehmen hergestellt wurde.<sup>176</sup> Um dem entgegen zu wirken wird der „K-crowdsourcing“-Ansatz in Betracht gezogen, um die Probleme zu minimieren.

---

<sup>172</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 22.

<sup>173</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 25.

<sup>174</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 25.

<sup>175</sup> *Wikistrat Inc. In Washington, DC in den USA.*

<sup>176</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 26.

Die Plattform BeeUp<sup>177</sup> nutzt diesen Ansatz und ermöglicht, dass die Kundenprojekte vom Berater als anonyme Fallstudien zur Verfügung gestellt werden. Die Nutzer dieser Plattform können auf diese Studie zugreifen und bearbeiten. Je weiter eine Gruppe voranschreitet, desto mehr Informationen bekommen diese über die Thematik. Sobald eine Lösung von hochwertiger Qualität erarbeitet wurde, wird diese dem Kunden vorgestellt. Mit diesem Ansatz kann vermieden werden, dass sensible Informationen an die Wettbewerber gelangen und dass die Lösung vom Kundenunternehmen akzeptiert wird.<sup>178</sup>

## **5 Evaluation und Interpretation der digitalen Technologien**

Im folgenden Kapitel werden die Anwendungsmöglichkeiten evaluiert und interpretiert. Für die qualitativen Merkmale werden die Kosten, die Effizienz, die Akzeptanz der Kunden und die Qualität der Beratung herangezogen. Die Kosten beinhalten in diesen Fall in wie weit diese gesenkt werden, wenn die Technologie implementiert wird. Beispielsweise können Prozesse Effizienter gemacht werden und dadurch gleichzeitig die Kosten gesenkt werden. Die Effizienz bezieht sich darauf, ob die Leistungserbringung der Beratungsleistung von den Technologien beschleunigt wird. Große Bedeutung hat das Kriterium der Qualität, welches das Ergebnis des Beratungsprojektes beinhaltet und beeinflusst. Zuletzt wird das Kriterium der Akzeptanz der Kunden aufgeführt. Es soll dargestellt werden, wie hoch die Resistenten gegenüber diese Technologien sind. Das Bewertungssystem basiert auf einer Skala von eins bis fünf. Eins stellt die untere Grenze dar und ist gleichzusetzen mit „Schwach“. aufsteigen bis zu drei mit „Durchschnittlich“ und fünf mit „Stark“. Dabei soll festgehalten werden, dass es sich lediglich um den Einfluss der Technologie handeln soll. Diese Ergebnisse werden über Annahmen mit den behandelten Inhalten, Literatur- und Internetquellen, sowie weiter Daten dargestellt und basieren auf eigene Feststellungen. Eine genauere Prüfung meiner Annahmen und Überlegungen müssen mit weiteren Forschung in diesen Themenbereich verifiziert werden.

---

<sup>177</sup> BeeUp GmbH in Gockhausen in der Schweiz.

<sup>178</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 26.

	Kosten	Effizienz	Qualität	Akzeptanz
CRM-Systeme	4	3	nA**	4
IoT	4	3	nA**	2
Big Data	4 <sup>179</sup>	3 <sup>180</sup>	3	2
KI	4 <sup>181</sup>	3	3	2
Cloud Computing	3 <sup>182</sup>	3	nA*	3 <sup>183</sup>

\* Annahme: Verbesserungen interner Strukturen stehen nicht in direkten Zusammenhang mit der Leistungserbringung

\*\* Annahme: Dient reinweg der Akquise von Projekten und nicht der Leistungserbringung

Betrachtet man nun die Ergebnisse aus der Matrix, ist zu sich erkennen, dass es zwar zu einer positiven Entwicklung der Effizienzsteigerung, der Kostensenkung und der Qualitätssteigerung des Beratungsergebnisses kommt, für die Kundenakzeptanz hingegen wird angenommen, dass diese sich für die einzelnen Technologien in Grenzen halten wird.

### 5.1 Bewertung der Möglichkeiten innerhalb der Akquisition

Wendet man nun den Blick auf die CRM-Systeme und des IoT, so kann vorweg gesagt werden, dass diese keinen Einfluss auf die Qualität der Beratungsleistung haben, da die Akquisition keine nachgefragte Leistung darstellt und dementsprechend keine direkten Auswirkungen auf das Beratungsprojekt hat. In Bezug zu den Kosten und der Effizienz kann angenommen werden, dass der Prozess der Akquisition deutlich profitiert, da beide Methodiken dabei helfen, Neu- und Folgegeschäfte zu generieren. Neugeschäfte sind mit hohen Investitionen verbunden. Folgegeschäfte

<sup>179</sup> Vgl. PWC: Big Data – Bedeutung, Nutzen, Mehrwert, in: PWC, o.D., <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/pwc-big-data-bedeutung-nutzen-mehrwert.pdf> (abgerufen am 06.01.2024) S. 19.

<sup>180</sup> Vgl. PWC, o.D., S. 10.

<sup>181</sup> Vgl. Statista Research Department: Umfrage über Kostensenkungen durch den Einsatz von künstliche Intelligenz nach Geschäftsbereich 2022, in: Statista in Kooperation mit McKinsey & Company, 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1407271/umfrage/kostenveringerungen-durch-kuenstliche-intelligenz-2022/> (abgerufen am 10.01.2024)

<sup>182</sup> Vgl. Franziska Wohlfahrt-Prahl: 26 Cloud Computing Statistiken & Trends 2024, in: Sequafy, 2024, <https://sequafy.com/cloud-statistiken-trends/#acc-top26> (abgerufen am 10.01.2024)

<sup>183</sup> Vgl. Franziska Wohlfahrt-Prahl, 2024

können durch das IoT abgesichert werden und somit einen stabilen Zahlungsfluss gewährleisten, wie schon bei den Anwendungsmöglichkeiten angesprochen wurde. Bei der Akzeptanz gibt es jedoch abhängig von der Technologie unterschiedliche Meinungen und beziehen sich meist auf die Risiken. CRM-Systeme, welche in Verbindung mit dem Internet stehen und ermöglichen, digitales Content-Marketing zu veröffentlichen, erfahren eine hohe Akzeptanz vom Kunden. Diese suchen in der Regel im Internet nach Lösungen für ein spezifische Problem und können auf der jeweiligen Internetseite fündig werden.<sup>184</sup> In Hinblick auf IoT wird jedoch keine Akzeptanz ersichtlich, da die Themen wie Datensicherheit und Investitionsaufwendungen für Schnittstellen zwischen den Unternehmen ein zu hohes Risiko aufweisen.

## 5.2 Bewertung der Möglichkeiten innerhalb des Beratungsprojektes

Big Data und KI, Technologien, welche überwiegend im Tätigkeitsbereich der Datenanalyse zum Einsatz kommt, ermöglichen es, die Prozesse – einschließlich des Data und Process Mining – weitestgehend effizienter, präziser und kostengünstiger zu verrichten.<sup>185</sup> Jedoch besteht die Leistungserbringung nicht nur aus der Analysephase, sondern auch – wie schon in Kapitel 2.3 vorangestellt – aus der Problemlösungs- und Implementierungsphase. In Abbildung 5 wird gezeigt, dass die beiden Phasen weniger von der Digitalisierung beeinflusst werden können, die Auswirkungen nur in der Analysephase anzutreffen sind. Da die Qualität der Beratungsleistung dementsprechend nicht nur auf die Analyse reduziert werden kann, kommt es hierdurch zu einer moderaten Verbesserung der Beratungsleistung. Die Akzeptanz der Kunden ist kritisch zu betrachten. Nach einer Studie zufolge investieren Kunden selber in diese Technologien, um Umsatzpotenziale und Effektivitätssteigerungen voranzutreiben. Vor allem wirken auch Self-Service Lösungen attraktiv.<sup>186</sup> Kunden erwarten auch von

---

<sup>184</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 275ff.

<sup>185</sup> Vgl. Drewers, Lars/ Füßl, Annie/Nissen, Volker: Status und Zukunft der Unternehmensberatung im Rahmen der digitalen Transformation der Consultingbranche, in: Technische Universität Ilmenau, 1. Aufl., Ilmenau, Deutschland: o.O, 2020, [https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt\\_derivate\\_00050731/ilm1-2020200399.pdf](https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00050731/ilm1-2020200399.pdf) (abgerufen am 06.01.2024) S. 26.

<sup>186</sup> Vgl. Tableau: Lünendonk-Studie 2019 Consulting 4.0: Wie sich der digitale Wandel auf den Consultingmarkt auswirkt, in: Tableau in Kooperation mit Lünendonk, 2019, <https://www.tableau.com/de-de/luenendonk-consulting-40-digitaler-wandel-consultingmarkt-2019> (abgerufen am 06.01.2024) S. 13.

den Beratern, dass moderne Analysemethoden verwendet werden, um die Probleme genau zu ermitteln.<sup>187</sup> Da es sich jedoch um ein personenbezogenes Geschäft handelt und für die Kunden das Thema Datensicherheit eine wichtige Rolle spielt, bestehen weiterhin Resistenzen bezüglich dieser Technologien, wie schon im Beispiel zu „Beeup“ erkannt werden kann.

Cloud Computing ermöglicht es interne Verbesserungen der Unternehmensberatung.<sup>188</sup> Durch orts- und zeitunabhängiges Arbeiten können zum Beispiel Reiseaufwendungen reduziert und dadurch Kosten gespart werden. Darüber hinaus kann durch diese Minimierung von Reisezeiten das Arbeitsvolumen besser ausgeschöpft werden.<sup>189</sup> Es ist jedoch kritisch zu sehen, ob dadurch die Qualität der Beratungsleistung steigt. Zum einen handelt es sich um ein personenbezogenes Geschäft und durch die Implementierung von Videomeetings oder ähnlichem der direkte Bezug zum Kunden und dem Problem möglicherweise verloren gehen kann.<sup>190</sup> Zum anderen ermöglicht das Cloud Computing neue Möglichkeiten hinsichtlich der flexiblen und unendlich skalierbaren Wertschöpfung und gewährleistet eine individualisierte Leistungserbringung.<sup>191</sup> Bezüglich der Akzeptanz seitens des Kunden, kann angenommen werden, dass dieser es bis zu einem gewissen Grad zuließe, jedoch entweder nicht speziell danach nachfragt<sup>192</sup> oder aufgrund der erwähnten Datensicherheitsrisiken nicht in erwünscht ist.

## **6 Kritische Betrachtung der Digitalisierung und Zukunftsaussichten der Unternehmensberatung**

In der Unternehmensberatung steckt sehr viel Potenzial in Bezug zu der Digitalisierung.<sup>193</sup> Es gilt aber auch die kritische Seite der Veränderungen zu betrachten. Gerade in Bezug zu den Begriff „Consulting 4.0“ wird oft von einer disruptiven Transformation gesprochen, in der es zu einer kompletten

---

<sup>187</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 57

<sup>188</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 80.

<sup>189</sup> Vgl. Lippold, 2020, S. 149.

<sup>190</sup> Vgl. Nissen, 2017, S. 52.

<sup>191</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny, 2016, S. 24f.

<sup>192</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny, 2016, S. 21.

<sup>193</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 154.

Veränderung des Produktes und der Leistung kommt.<sup>194</sup> Wendet man den Blick auf die Wertedimensionen aus Kapitel 2.1, so kann man mit den angesprochenen Technologien und den damit einhergehenden disruptiven Innovationen erkennen, dass diese bestimmte Auswirkungen haben werden. Die Wertabschöpfung wird durch die tiefgreifenden Veränderungen beeinträchtigt, da die Margen sinken, sofern die Kosten nicht mit der Nutzung der neue Technologie wie KI und Networking reduziert werden. Auch das Wertversprechen muss erweitert und angepasst werden. Dem Kunden ist eine weitere Möglichkeit zu bieten, eine bestimmte Leistung modular in Anspruch nehmen zu können.<sup>195</sup> Zuletzt wird es maßgebliche Veränderungen innerhalb der Wertschöpfung geben. Hierbei steht ein Wertnetzwerk im Zentrum, welches durch die Disruption beeinflusst wird und es zu Verschiebungen der Machtverhältnisse innerhalb des Netzwerkes kommt.<sup>196</sup> Nicht nur innerhalb eines Unternehmens kommt es dadurch zu Veränderungen. Durch die Disruption steigen neue Wettbewerber empor und üben Einfluss auf den Markt aus. In der Regel kommen diese aus anderen Branchen und bringen neue Kenntnisse und Fähigkeiten mit, welche von den Kunden nachgefragt werden.<sup>197</sup> Diese Veränderungen sind bei klassischen Produkten und Leistungen häufig zu sehen. Jedoch bringt die Unternehmensberatung andere Resultate hervor. Es wird angenommen, dass die Ergebnisse eines Beratungsprojektes, die von einer KI oder mittels Big Data erstellt werden, nicht ansatzweise mit der Qualität des Beraters mithalten können. Dem wird jedoch mit dem Argument widersprochen, dass die Qualität gestiegen sei, jedoch vom Kunden noch nicht akzeptiert wird.<sup>198</sup> Durch die Nutzung von digitalen Werkzeugen ist es möglich das Wertversprechen zu erweitern, mehr Aufträge zu generieren und Projekte effizienter zu gestalten. Durch diese Verbesserungen werden die Berater weiterhin vollständig ausgelastet sein, da diese Ihren Fokus auf die werthaltigen Aufgaben, wie die Implementierung legen müssen.<sup>199</sup> Auch innerhalb der Wertschöpfung werden mehr digitale Technologien verwendet, die vor allem dazu dienen sollen, repetitive und analytische Tätigkeiten zu automatisieren. Aufgaben, die in

---

<sup>194</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 232.

<sup>195</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 233.

<sup>196</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 234.

<sup>197</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 234f.

<sup>198</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 235.

<sup>199</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 236.

direktem Zusammenhang mit der Kundeninteraktion stehen, werden weiterhin vom Berater übernommen.<sup>200</sup> Was die Wertabschöpfung betrifft, ist zu erwähnen, dass Technologien, die mit KI oder Big Data in Verbindung stehen maximal fünf Prozent des Gesamtumsatzes betragen. Diese Werkzeuge werden als separat buchbare Leistung angeboten. Diese Werkzeuge in Kombination mit der Akquise und Verkaufsaktivitäten eine zentrale Rolle spielen, um die Beratungsleistung zu vermarkten. Kunden werden an die Unternehmensberatung gebunden und können die Werkzeuge selber nutzen, jedoch für weitere Inhalte jenseits der Analyse ziehen diese den Berater weiterhin vor.<sup>201</sup> Diese Veränderungen gleichen nicht dem einer disruptiven Innovation. Es handelt sich vielmehr um eine inkrementelle Innovation, welche die bisherige Leistung der Unternehmensberatung schrittweise verbessern soll.<sup>202</sup> Eine Studie, die sich auf den digitalen Wandel des Beratermarktes bezieht, bestätigt diese Entwicklungen. Von 129 Befragten nutzen 28 Prozent die analytischen Werkzeuge auf Self-Service Basis und 55 Prozent für einzelne Projekte.<sup>203</sup> Sämtliche Werkzeuge wie Big Data, Business Intelligence, Predictive Analytics, Algorithmen und Self-Service-Funktionen werden vermehrt von den Unternehmensberatern verwendet.<sup>204</sup> Dadurch verändern sich zukünftig die Kriterien für die Unternehmensberatung. Nicht nur die Erfahrungen werden in Zukunft eine relevante Rolle spielen, sondern auch sämtliche Aspekte, die mit der Digitalisierung in Verbindung stehen.<sup>205</sup>

Betrachtet man den KI-Ansatz kritisch, so lässt sich feststellen, dass der Berater zunehmend von einer Software substituiert wird. In einem Interview wurde die Frage gestellt, ob in Zukunft der Berater durch die Digitalisierung überflüssig sei. Die Antwort war ein klares „Nein“. „Berater werden nie überflüssig werden, aber es wird eine Verlagerung verschiedener Aufgabenbereiche geben.“<sup>206</sup> Bezogen auf die Supply Chain Beratung wird gesagt, dass im Einkauf Analysetools und automatische Systeme die repetitiven Aufgaben übernehmen, jedoch der Berater bei komplexeren

---

<sup>200</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 237.

<sup>201</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 237f.

<sup>202</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 240.

<sup>203</sup> Vgl. Tableau, 2019, S. 6.

<sup>204</sup> Vgl. Tableau, 2019, S. 10.

<sup>205</sup> Vgl. Tableau, 2019, S. 19.

<sup>206</sup> Kloepfel Mark: Wie verändert die Digitalisierung die Unternehmensberatung, in: Consulting.de, 2018, <https://www.consulting.de/artikel/wie-veraendert-die-digitalisierung-die-unternehmensberatung/> (abgerufen am 06.01.2024)

Themen weiterhin als unterstützende Rolle fungieren wird.<sup>207</sup> Des Weiteren gilt es zu betrachten, auf welcher Stufe der Digitalisierung sich die Unternehmensberatung befindet. Betrachtet man den Digitalisierungsgrad aus Kapitel 4.2 so lässt sich schnell feststellen, dass sich die Unternehmensberatung in der zweiten Stufe, der computergestützten Beratung befindet.<sup>208</sup> Dies kann man mit der Studie vom Bund der deutschen Unternehmensberater (BDU) in Korrelation stellen. Ein Großteil der befragten Unternehmensberater befinden sich hinsichtlich des Digitalisierungsgrades auf Stufe eins und zwei. Nur eine Handvoll von Befragten behaupten von sich auf Stufe drei und vier zu sein.<sup>209</sup> Zwar gibt es schon Ansätze für die Stufen drei und vier, jedoch werden komplexe Aufgaben und Entscheidungen sowie die persönliche und empathische Interaktion mit den Kundenunternehmen weiterhin dem Berater zugeschrieben. Dementsprechend wird auch die Beratung in Zukunft ein personenbezogenes Geschäft bleiben und sich lediglich die Beraterwelt verändern.<sup>210</sup>

## 7 Fazit

Die Digitalisierung ist nicht nur für den Kunden von Vorteil sondern auch für die Unternehmensberatung. Die Unternehmensberatung mit Ihren Leistungsangeboten, Geschäftsmodellen und Beratungsansätzen steht ebenfalls vor einer digitalen Transformation.<sup>211</sup> Die anfänglichen Resistenzen gegenüber die Automatisierung der Beratungsleistung haben abgenommen<sup>212</sup> und die Potenziale – wie schon in Kapitel drei und vier erwähnt – der digitalen Technologien, wie die Kostensenkung und Effizienzsteigerung, präzises Arbeiten und Automatisierung repetitiver Tätigkeiten können als positive Entwicklung erfasst werden. Jedoch gehen diese Möglichkeiten auch mit den Risiken wie Datensicherheit und Verlust der direkten Kundeninteraktion einher, welche aus den vorherigen Kapitel ersichtlich werden. Wägt man die Möglichkeiten mit den Risiken ab, so lässt sich feststellen, dass die Chancen

---

<sup>207</sup> Vgl. Kloepfel Mark, 2018

<sup>208</sup> Vgl. Consultingheads: Digitale Transformation im Consulting: Wie K.I., Big Date & Co den Berater-Beruf verändern werden, in: Consultingheads, 2019, <https://consultingheads.com/blog/on-the-job/digitale-transformation-im-consulting/#prozesse> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>209</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny, 2016, S. 16.

<sup>210</sup> Vgl. Consultingheads, 2019

<sup>211</sup> Vgl. Lippold, 2022, S. 148ff.

<sup>212</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny, 2016, S. 8.

der Digitalisierung überwiegen. Digitale Ansätze und Technologien, die zu besseren Analysen, Vorhersagen und Self-Service-Funktionen verhelfen sollen, gewinnen für die Kunden immer mehr an Relevanz.<sup>213</sup> Somit kann die Forschungsfrage, in wie weit die digitale Technologie einen Einfluss auf das Kerngeschäft der Unternehmensberatung ausübt, beantwortet werden. Die Evaluation aus dem Kapitel 5 und die kritischen Betrachtung hinsichtlich der Veränderungen zeigt einen moderaten bis starken Einfluss der digitalen Technologie in Bezug auf das Kerngeschäft auf. Wie schon erwähnt handelt es sich hierbei inkrementelle Entwicklung des Kerngeschäfts und nicht um eine Disruption. Jedoch müssen diese Entwicklungen mit Vorsicht betrachtet werden. Innerhalb dieser Arbeit wurde hauptsächlich ein Augenmerk auf Anwendungsmöglichkeiten der Technologien innerhalb der Akquise, des Beratungsprozesses gelegt und ein kleiner Einblick in die neuen Beratungsansätzen gewährt. Dies ist nur ein kleiner Teil der Unternehmensberatung, die angesprochen wurde. Die Beratungsthemen, das Beraterwissen, neue Geschäftsmodelle, Formen der Beratungsleistungen<sup>214</sup>, aber auch die erwähnten Sekundärprozesse und Teile der Primäraktivitäten wie Personalmanagement wurden hier nicht abgedeckt und weisen weiterhin Forschungsbedarf auf. Es lässt sich aber sagen, dass die Digitalisierung eine treibende Kraft für die Unternehmensberatung ist. Klassische Themen wie Strategieberatung rücken in den Hintergrund und Themen wie Big Data, Cloud Computing, IT-Security und der Aufbau weitere digitaler Kanäle werden immer präsenter und angesichts den neuen Herausforderungen, relativieren sich die zuvor erarbeiteten Kompetenzen und Reputationen der Unternehmensberatungen. Auf der einen Seite werden technologische Kompetenzen und ein tiefes Verständnis für die Veränderungen immer wichtiger.<sup>215</sup> Auf der anderen Seite werden aber traditionelle Merkmale wie Wissen, Erfahrung und externe Legitimation auch in Zukunft ein ausschlaggebendes Auswahlkriterium für die Kunden sein.<sup>216</sup> Abschließend lässt sich sagen, dass die digitale Transformation der Unternehmensberatung

---

<sup>213</sup> Vgl. Digital Business Cloud: Managementberatung: Wie sich die Consultingbranche durch die Digitalisierung verändert, in Digitale Business Cloud, 2019, <https://www.digitalbusiness-cloud.de/managementberatung-wie-sich-die-consulting-branche-durch-die-digitalisierung-veraendert/> (abgerufen am 06.01.2024)

<sup>214</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 58f.

<sup>215</sup> Vgl. Lippold, 2018, S. 73.

<sup>216</sup> Vgl. Meinhardt/Pflaum, 2019, S. 240.

keine einfache Aufgabe ist uns sich zunehmend als sehr komplex erweist. Wenn dies jedoch erfolgreich umgesetzt werden kann, erschafft man sich als Unternehmensberatung relevante Vorteile im Wettbewerb. Wichtig hierbei ist, da die Unternehmensberatung offen mit den Veränderungen umgeht diese auch akzeptiert, um Fehler aus anderen Branchen, die Hemmnisse gegenüber der Digitalisierung aufweisen, nicht zu wiederholen. Jedoch gilt es, auch weiterhin sich den dynamischen Gegebenheiten anzupassen und mittels innovativer Ideen über die momentanen Limitationen der traditionellen Beratung hinaus zu gehen und eine neue Ebene zu erreichen.<sup>217</sup>

---

<sup>217</sup> Vgl. Nissen, Volker/Seifer, Herny, 2016, S. 34f.

## 8 Literaturverzeichnis

Aichele, Christian: Betriebswirtschaftliche KI-Anwendungen: Digitale Geschäftsmodelle auf Basis Künstlicher Intelligenz, 01.01.2022.

Borgmeier, Arndt/Alexander Grohmann/Stefan F. Gross: Smart Services und Internet der Dinge: Geschäftsmodelle, Umsetzung und Best Practices: Industrie 4.0, Internet of Things (IoT), Machine-to-Machine, Big Data, Augmented Reality Technologie, 01.01.2017.

Deckert, Ronald: Digitalisierung und Industrie 4.0: Technologischer Wandel und individuelle Weiterentwicklung, Springer Gabler, 26.11.2018.

Deelmann, Thomas: Consulting und Digitalisierung: Chancen, Herausforderungen und Digitalisierungsstrategien für die Beratungsbranche, Springer-Verlag, 26.06.2019.

Hofmann, Josephine: Arbeit 4.0 – Digitalisierung, IT und Arbeit: IT als Treiber der digitalen Transformation, Springer-Verlag, 09.05.2018.

Jacob, Michael: Digitalisierung der Arbeitswelt: Gegenwart und Zukunft, 01.01.2023.

Lippold, Dirk: Die Unternehmensberatung: Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, Springer-Verlag, 09.04.2018.

Lippold, Dirk: Die 75 wichtigsten Management- und Beratungstools: Von der BCG-Matrix zu den agilen Tools, De Gruyter Oldenbourg, 20.04.2020.

Lippold, Dirk: Einführung in das Consulting: Strukturen – Trends – Geschäftsmodelle, Walter de Gruyter GmbH & Co KG, 07.02.2022.

Lippold, Dirk: Grundlagen der Unternehmensberatung: Lehrbuch Für Angehende Consultants, De Gruyter Oldenbourg, 21.08.2023.

Lünendonk, Jonas/Hans-Peter Canibol: Handbuch Consulting 2018: 60 führende Partner für Ihr Unternehmen, 01.01.2018.

Meinhardt, Stefan/Alexander Pflaum: Digitale Geschäftsmodelle – Band 2: Geschäftsmodell-Innovationen, digitale Transformation, digitale Plattformen, Internet der Dinge und Industrie 4.0, Springer-Verlag, 14.11.2019.

Nissen, Volker: Digital transformation of the consulting industry: Extending the Traditional Delivery Model, Springer, 28.12.2017.

Stroh, Linda K.: The basic principles of effective consulting, Routledge, 01.01.2019b.

## 9 Quellenverzeichnis

Angermeier, Georg: SMART Ziele, in projektmagazin, 2022, <https://www.projektmagazin.de/glossarterm/smart-ziele> (abgerufen am 06.01.2024)

Berger, Katharina: Alles über das Uno-actu-Prinzip: was ist es und wie funktioniert es, in: docurex, 2020, <https://www.docurex.com/was-ist-das-uno-actu-prinzip/> (abgerufen am 06.01.2024)

Boes, Andreas/Langes Barbara: Digitalisierung, in: Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation, o.D., <https://www.bidt.digital/glossar/digitalisierung/> (abgerufen am 06.01.2024)

Borgini, Julia: IoT in Unternehmen: Die wichtigsten Vor- und Nachteile, in: ComputerWeekly, 2023, <https://www.computerweekly.com/de/tipp/IoT-in-Unternehmen-Die-wichtigsten-Vor-und-Nachteile> (abgerufen am 06.01.2024)

Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik: Cloud Computing Grundlagen, in Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik, o.D., [https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Informationen-und-Empfehlungen/Empfehlungen-nach-Angriffszielen/Cloud-Computing/Grundlagen/grundlagen\\_node.html](https://www.bsi.bund.de/DE/Themen/Unternehmen-und-Organisationen/Informationen-und-Empfehlungen/Empfehlungen-nach-Angriffszielen/Cloud-Computing/Grundlagen/grundlagen_node.html) (abgerufen am 06.01.2024)

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: Digitale Geschäftsmodelle, Berlin, Deutschland, Zarbock GmbH & Co.KG, 2017, [https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Themenheft/themenheft-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.mittelstand-digital.de/MD/Redaktion/DE/Publikationen/Themenheft/themenheft-digitale-geschaeftsmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (abgerufen am 06.01.2024)

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz: Was ist Industrie 4.0, in: Plattform Industrie 4.0, o.D., <https://www.plattform->

i40.de/IP/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html  
(abgerufen am 06.01.2024)

CentralStationCRM: Was ist CRM? Und was ist ein CRM-System, in:  
CentralStationCRM, o.D., <https://centralstationcrm.de/crm> (abgerufen am  
06.01.2024)

Consultingheads: Digitale Transformation im Consulting: Wie K.I., Big Data &  
Co den Berater-Beruf verändern werden, in: Consultingheads, 2019,  
<https://consultingheads.com/blog/on-the-job/digitale-transformation-im-consulting/#prozesse> (abgerufen am 06.01.2024)

Digital Business Cloud: Managementberatung: Wie sich die  
Consultingbranche durch die Digitalisierung verändert, in Digitale Business  
Cloud, 2019, <https://www.digitalbusiness-cloud.de/managementberatung-wie-sich-die-consulting-branche-durch-die-digitalisierung-veraendert/> (abgerufen  
am 06.01.2024)

Dreher, Harald: 4 Vor- und Nachteile des ERP-Cloud Computing, die Sie  
kennen müssen, in: Dreher Consulting, 2023, <https://www.dreher-consulting.com/de/blog/cloud-computing/#vorteile-cloud> (abgerufen am  
06.01.2024)

Drewers, Lars/ Füßl, Annie/Nissen, Volker: Status und Zukunft der  
Unternehmensberatung im Rahmen der digitalen Transformation der  
Consultingbranche, in: Technische Universität Ilmenau, 1. Aufl., Ilmenau,  
Deutschland: o.O, 2020, [https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt\\_derivate\\_00050731/ilm1-2020200399.pdf](https://www.db-thueringen.de/servlets/MCRFileNodeServlet/dbt_derivate_00050731/ilm1-2020200399.pdf) (abgerufen am 06.01.2024)

Franziska Wohlfahrt-Prahl: 26 Cloud Computing Statistiken & Trends 2024,  
in: Sequafy, 2024, <https://sequafy.com/cloud-statistiken-trends/#acc-top26>  
(abgerufen am 10.01.2024)

Gartner: Big Data, in: Gartner, o.D., <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/big-data> (abgerufen am 06.01.2024)

Indeed Editorial Team: What are Professional services? (Definition and  
Examples, in: Indeed, 2023, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-professional-services> (abgerufen am 06.01.2024)

it-wegweiser.de: Künstliche Intelligenz (KI) – Vorteile und Nachteile, in: it-wegweiser.de, o.D., <https://it-wegweiser.de/kuenstliche-intelligenz-ki-vorteile-nachteile/> (abgerufen am 10.01.2024)

Kloepfel Mark: Wie verändert die Digitalisierung die Unternehmensberatung, in: Consulting.de, 2018, <https://www.consulting.de/artikel/wie-veraendert-die-digitalisierung-die-unternehmensberatung/> (abgerufen am 06.01.2024)

Manson, Scott: Benefits and Harms of „Big Data“, in: The Centre for Internet & Society, 2015, <https://cis-india.org/internet-governance/blog/benefits-and-harms-of-big-data> (abgerufen am 06.01.2024)

Nissen, Volker/Seifer, Herry: Virtualisierung der Unternehmensberatung, in: Technische Universität Ilmenau in Kooperation mit Bundesverband deutsche Unternehmensberater e.V., 2016, [https://www.bdu.de/media/351762/finale-studie\\_virtualisierung\\_tu-ilmenau\\_komplett-vn\\_v2.pdf](https://www.bdu.de/media/351762/finale-studie_virtualisierung_tu-ilmenau_komplett-vn_v2.pdf) (abgerufen am 06.01.2024)

Oracle: Was ist IoT, in: Oracle, o.D., [https://www.oracle.com/de/internet-of-things/what-is-iot/#:~:text=Das%20Internet%20of%20Things%20\(IoT\)%20ist%20die%20Bezeichnung%20für%20das,Objekten%20Daten%20ausgetauscht%20werden%20können.](https://www.oracle.com/de/internet-of-things/what-is-iot/#:~:text=Das%20Internet%20of%20Things%20(IoT)%20ist%20die%20Bezeichnung%20für%20das,Objekten%20Daten%20ausgetauscht%20werden%20können.) (abgerufen am 10.01.2024)

Professionelle Dienstleistungsunternehmen: Ein Überblick, in: Datei Wiki, o.D., <https://datei.wiki/artikel/professionelle-dienstleistungsunternehmen-ein-ueberblick/> (abgerufen am 06.01.2024)

Pruchniewski, Elena: Was ist Consulting 4.0, in: freelanceermap, 2020, <https://www.freelancermap.de/blog/consulting-4-0> (abgerufen am 06.01.2024)

Raveling, Jann: Seit wann gibt es die Digitalisierung, in: wfb-bremen, 2022, <https://www.wfb-bremen.de/de/page/stories/digitalisierung-industrie40/seit-wann-gibt-es-die-digitalisierung-geschichte-teil-eins> (abgerufen am 06.01.2024)

Rouse, Margaret: Was ist IKT, in: Technopedia, 2023, <https://www.techopedia.com/de/definition/ikt-informations-und-kommunikationstechnologie> (abgerufen am 10.01.2024)

Salesforce: Was ist CRM, in: Salesforce, o.D.,  
<https://www.salesforce.com/de/learning-centre/crm/what-is-crm/#:~:text=Das%20CRM%20oder%20Customer%20Relationship,mit%20bestehenden%20und%20potenziellen%20Kunden.> (abgerufen am 06.01.2024)

Statista Research Department: Umfrage über Kostensenkungen durch den Einsatz von künstliche Intelligenz nach Geschäftsbereich 2022, in: Statista in Kooperation mit McKinsey & Company, 2023,  
<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1407271/umfrage/kostenveringerungen-durch-kuenstliche-intelligenz-2022/> (abgerufen am 10.01.2024)

Tableau: Lünendonk-Studie 2019 Consulting 4.0: Wie sich der digitale Wandel auf den Consultingmarkt auswirkt, in: Tableau in Kooperation mit Lünendonk, 2019, <https://www.tableau.com/de-de/luenendonk-consulting-40-digitaler-wandel-consultingmarkt-2019> (abgerufen am 06.01.2024) S. 0.

Trusted References: 5 Content Marketing Tipps für Unternehmensberatungen, in: Trusted References, 2016,  
<https://www.trustedreferences.de/blog/5-content-marketing-tipps-fuer-unternehmensberatungen/> (abgerufen am 06.01.2024)

Wuttke, Laurenz: Was ist Big Data? Definition, 4 V's und Technologie, in: datasolut, o.D., <https://datasolut.com/was-ist-big-data/> (abgerufen am 06.01.2024)