

Mittelstand berät Mittelstand

Beratung 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung

Dominic Lindner

Die Digitalisierung als Megatrend prägt das wirtschaftliche und gesellschaftliche Zusammenleben weiterhin enorm und findet sich zunehmend in nahezu allen Bereichen eines Unternehmens wieder (Kreutzer und Land 2013). Unter Digitalisierung versteht man kurz gesagt die Implementierung von Geschäftsmodellen, von Produkten und Services bis hin zu Prozessen, auf computergestützte Formate, die dadurch mit Computern weiterverarbeitbar sind (Kreutzer und Land 2013). Aus dieser Entwicklung ergeben sich neue oder zumindest veränderte Geschäftsmodelle für nahezu alle Industriezweige und Unternehmensgrößen (Bengler und Schmauder 2016).

Die Unternehmensberatung ist eine der Branchen, die im hohen Maße von der Digitalisierung profitiert. Zugegebenermaßen ist die Unternehmensberatung als eine der Branchen zu sehen, die eine Vielzahl der Projekte zur Digitalisierung von Unternehmen verschiedenster Industriezweige aufsetzt, lenkt und an deren Durchführung beteiligt ist (Werth et al. 2016). Doch welche Potenziale ergeben sich für die Beraterbranche selbst? Laut Greff und Werth steht der Branche ein Wandel bevor, der etablierte Beratungsprozesse transformiert und angreift (Werth und Greff 2016). Ein Potenzial könnte es sein, die nicht erschlossene Gruppe des deutschen Mittelstands nach dem Motto „Mittelstand berät Mittelstand“ zu beraten.

Die Lünedonk & Hossenfelder GmbH ist ein Marktforschungs- und Marktanalyseunternehmen, das im vergangenen Jahr einen Branchenüberblick über die Top 25 IT-Unternehmensberatungen in Deutschland herausgebracht hat. Führend sind dabei große Beratungen wie Accenture, IBM und T-Systems. Im Vergleich dazu folgt nun ein Einblick über die führenden deutschen mittelständischen IT-Beratungsunternehmen durch eine weitere Liste der Lünedonk & Hossenfelder GmbH. Angeführt wird die Liste von Allgeier SE mit 489,5 Mio. € Umsatz und ca. 7400 Mitarbeitern. Platz 2 wird von GFT

Technologies SE eingenommen. Das Unternehmen erwirtschaftete 373 Mio. € Umsatz und beschäftigte 4050 Mitarbeiter. Den dritten Platz belegt die SQS Software Quality Systems AG. In Zahlen bedeutet das einen Umsatz von 320 Mio. € mit 4100 Mitarbeitern. Betrachtet man die mittelständische IT-Beratung gesamtheitlich, ist eine Umsatzsteigerung von 13,6 % auf 2,2 Mrd. € im Vergleich zu 1,9 Mrd. € im Jahr 2014 zu erkennen (Lünedonk & Hossenfelder GmbH 2016).

Die Herausforderung mittelständische Unternehmen ist, dass sie nachweislich über ein deutlich geringeres F&E-Budget im Vergleich zu Großunternehmen verfügen und ohne Skaleneffekte die Kosten der benötigten klassischen Beratung nur schwer selbst tragen können (Werth und Greff 2016). Auch Brand eins sagt: Da große Namen der Unternehmensberatungsbranche mit bekannten Vertretern wie Accenture GmbH oder Capgemini GmbH durch hohe Stundensätze meist finanziell für KMU nicht tragbar sind, kam eine nutzenbringende Partnerschaft selten infrage. Jedoch machen neueste Studien und Publikationen zu diesem Thema Hoffnung auf Beratung für den Mittelstand (Brand eins Thema 2016).

AUFBAU DER STUDIE

Dieser Artikel basiert auf einer Projektarbeit, die im Rahmen eines Forschungsprojekts gemeinsam mit einem Studenten durchgeführt wurde. Ziel ist es, den aktuellen Stand der Digitalisierung in der Beratungsbranche mithilfe einer Literaturanalyse aufzuzeigen und gemeinsam mit Experten der IT-Beratungsbranche mögliche Ansätze und Potenziale für den Mittelstand abzuleiten sowie Möglichkeiten darzulegen, wie der Mittelstand aus den entstehenden Chancen profitieren und somit seine Wettbewerbsfähigkeit ausbauen kann. Speziell werden dazu Handlungsempfehlungen abgeleitet, die mittelständischen Beratungshäusern ermöglichen können, andere mittelständische Unternehmen zu beraten.

GRUNDLAGEN - DIGITALISIERUNG, MITTELSTAND UND IT-CONSULTING

In diesem Absatz definieren wir kurz, was Digitalisierung eigentlich bedeutet. Anschließend zeigen wir auf, was im Rahmen der Studie ein Mittelständler ist und am Ende, was IT-Consulting ist.

DIGITALISIERUNG

Auch wenn es keine einheitliche Bezeichnung gibt, ist der Einfluss der Digitalisierung, die zu neuen Technologien führt und somit Auswirkungen auf bestehende Geschäftsmodelle hat, durchweg erkennbar (Samulat 2017). Das bedeutet, dass mit der Digitalisierung zahlreiche Entwicklungsmöglichkeiten gekoppelt sind. Dies äußert sich zum Beispiel in neuen Produkten und Dienstleistungen, die das Zusammenleben unserer Gesellschaft durch neue Vernetzungs- und Kommunikationswege bereichern (Knoll 2017). Zudem vollzieht sich die Entwicklung zu einer „Smarten Welt“. Auf Unternehmen bezogen spiegelt sich das in Produkten und Dienstleistungen wider, die durch den Einsatz von IT ständig verbessert werden. Die Einsatzmöglichkeiten sind vielfältig, ganz gleich ob in der Automatisierung von Produktionsvorgängen, im Verkehr, in Haushalten oder im Gesundheitswesen (Sprenger und Engemann 2015).

MITTELSTAND

Bei genauerer Betrachtung der Definition von KMU fällt auf, dass es keine allgemeingültige, internationale Definition gibt und die KMU-Definition dementsprechend kontextabhängig ist. Bei der Einordnung von Unternehmen werden diese anhand ihrer Kennzahlen von Beschäftigten, Umsatz und Bilanzsumme pro Jahr betrachtet. Nach der Empfehlung der Europäischen Union von 2003 sind die Kennzahlen, um als KMU zu gelten, der Abbildung zu entnehmen.

Unternehmensgröße	Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz €/Jahr	oder	Bilanzsumme €/Jahr
kleinst	bis 9		bis 2 Millionen		bis 2 Millionen
klein	bis 49		bis 10 Millionen		bis 10 Millionen
mittel	bis 249		bis 50 Millionen		bis 43 Millionen

Definition eines KMU im Rahmen der Studie

IT-CONSULTING

Die Beratung ist eine Dienstleistung, die einen Mehrwert für den Kunden durch Spezialwissen in einem oder mehreren Gebieten liefert. Der Begriff „Consulting“ ist ein oft verwendeter Anglizismus für Beratung und demzufolge ist auch „Consultant“ als Synonym für Berater oft wiederzufinden (Hoffmann 1991).

Die Unternehmensberatung dahingegen ist ein Teilgebiet der Beratung, das sich auf die Unterstützung von Unternehmen bezüglich Organisations- und Prozessoptimierung spezialisiert hat (Hoffmann 1991). Dieses Teilgebiet hat laut dem Bundesverband deutscher Unternehmensberater mit ca. 44 % den Großteil der 25,2 Mrd. € des Umsatzes im Jahr 2014 bundesweit erwirtschaftet (Jörg Murmann 2015).

Die IT-Beratung macht laut dem Verband der deutschen Unternehmensberater einen Anteil von 21 % des genannten Umsatzes von 25 Mrd. € im Jahr 2014 aus (Jörg Murmann 2015). Die zuvor genannten Charakteristika der Beratung gelten auch für die IT- Beratung. Das Ziel der IT-Beratung ist es, durch verschiedene Projektaufträge die Wettbewerbsfähigkeit des betreuenden Unternehmens zu stärken. Die Aufgabenbereiche erstrecken sich dabei von Internet- und Clouddiensten wie z. B. E-Commerce oder unternehmensinternen Lern- und Informationsplattformen bis hin zur Analyse und Implementierung von Software- und Systemlösungen, die zum Beispiel die Thematik der IT-Sicherheit umfassen (Kramer 2006).

LITERATURANALYSE

Die nachfolgende Tabelle stellt die wichtigsten Quellen zu den jeweiligen Themengebieten dar. Wie der Tabelle zu entnehmen ist, wurde bei der Literatursuche auch teilweise Bezug auf Studien und wissenschaftlichen Publikationen zu dieser Thematik genommen. Diese Quellen sind als wertvoll anzusehen, weil sie zum einen das aktuelle Interesse und die entsprechende Weiterentwicklung kennzeichnen, wodurch die Wichtigkeit der Themengebiete aufgezeigt wird. Zum anderen sind diese relevant, da zu entsprechenden Bereichen wie der „Digitalen Beratung“ oder „Consulting 4.0“ eine eher niedrige Anzahl an akademischer Literatur zu finden ist.

Autor/Quelle	Titel	Art des Dokuments
Consulting 4.0		
Dirk Werth, Tobias Greff	Consulting 4.0 – Die Digitalisierung der Unternehmensberatung	Kapitel in Fachzeitschrift "Praxis der Wirtschaftsinformatik"
August-Wilhelm Scheer	Nutzentreiber der Digitalisierung	Kapitel in "Informatik Spektrum"
Brand eins Thema	Consulting 4.0	Wirtschaftsfachzeitschrift
Digitale Beratung		
Dirk Werth, Tobias Greff	Digitale Beratung: Ein Modell für den Mittelstand	Kapitel in Fachzeitschrift "IM+io: Innovation, Organisation und Management"
Newconventure	Consulting 4.0 – Die marktorientierte Digitalisierung	Studie
Brand eins Thema	Gemeinsame Sache	Wirtschaftsfachzeitschrift
Beratung bei KMU		
Fan Jing Meng, Shun Xiang Yang, Peng Ji, Zhi Hu Wang	Collaborative Strategy Consulting Services Model and Framework for Small and Medium Business in Emerging Market	Wissenschaftliche Publikation
Kayser, Gunter	Jahrbuch zur Mittelstandsforschung	Buch
Greschuchna, Larissa	Vertrauen in der Unternehmensberatung	Buch

Auflistung der untersuchten Literatur und Suchbegriffe (eigene Darstellung)

CONSULTING 4.0

Die drei Hauptgründe, die Greff & Werth nennen, warum der Mittelstand es bislang vermieden hat, Beratungsdienstleistungen in Anspruch zu nehmen, gestalten sich wie folgt: Mittelständische Unternehmen halten sich für kompetent genug, um alle Herausforderungen selbst zu lösen, das Vertrauen in praktisches Methodenwissen der Berater wird als gering eingeschätzt und im Verhältnis zu den F&E-Budgets der mittelständischen Firmen sind die Beratungskosten relativ hoch (Werth et al. 2016).

Während in der klassischen Beratung vor einigen Jahren das Beraterdasein mit Reisetätigkeiten einherging, kann dies mit der voranschreitenden Digitalisierung nun teilweise durch Video- und Livekonferenzen substituiert werden. Dadurch lassen sich die Personalkosten, genauer die Reisekosten, reduzieren und somit steigt die Attraktivität von Beratungsfirmen für den Mittelstand (Werth et al. 2016).

Doch dies ist erst der Anfang des Consulting 4.0. Greff & Werth differenzieren in vier Arten der digitalisierten Beratung. Nachfolgend sind diese zusammengefasst dargestellt:

- Computerunterstützte Beratung – Einsatz von Software, die den Berater bei der Arbeit unterstützt

- Computergestützte Beratung – Softwaretools, die speziell für die Beratung entwickelt wurden
- Computergesteuerte Beratung – der Berater wird softwareseitig durch abgeleitete Handlungsempfehlungen unterstützt
- Computererbrachte Beratung – Software übernimmt die eigentliche Funktion des Beraters (Werth et al. 2016)

Brand eins hat in der Ausgabe Juli 2016 „Consulting 4.0“ den Wandel der Beratungsbranche durch die Digitalisierung mithilfe verschiedener Experten untersucht. Dieser Wandel ist zunächst an neu gegründeten Abteilungen innerhalb der großen Beratungsfirmen oder Außenstellen wie z. B. dem „Digital Lab“ in Berlin von McKinsey zu erkennen. Kleine und mittlere Beratungsfirmen fühlen sich durch das Vorgehen der großen Konkurrenzunternehmen in ihrer Spezialisierung auf bestimmte Gebiete bestätigt (Brand Eins Thema 2016).

Brand eins weist in verschiedenen Abschnitten auf ein Umdenken der großen Beratungsfirmen und ihrer Mitarbeiter hin. Viele der Beratungsdienstleistungen in Anspruch nehmenden Kunden suchen die Unterstützung von Beratern, um ihren eigenen Transformationsprozess hin zu einem digitalen Unternehmen umzusetzen. Daher sind an dieser Stelle Berater mit erheblich tieferem Spezialwissen gefragt, als das vor einigen Jahren noch der Fall war (Brand eins Thema 2016). Solches Spezialwissen umfasst Themengebiete wie Data Analytics, Cyber Crime oder Erfahrungswerte mit Virtual und Augmented Reality. Dabei ist der eigentliche Treiber nicht nur die Digitalisierung, sondern auch der immer größer werdende Drang zur Erhaltung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Letzteres spielt dabei eine enorme Rolle für hochspezialisierte mittelständische Firmen, die sich am globalen Markt behaupten wollen (Brand eins Thema 2016). Damit Unternehmen weiterhin global agieren können, gewinnt die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und die Schaffung neuer Absatzmärkte an Bedeutung. Wie zuvor beschrieben, ist dabei laut Brand eins ein Trend weg vom Berater als Generalist hin zum Berater als Spezialist zu erkennen. Dieser soll Qualifikationen und Know-how besitzen, um auf die immer spezieller werdenden Fragen der Kunden antworten zu können (Brand eins Thema 2016).

DIGITALE BERATUNG

Das Verständnis der digitalen Beratungen steht in der Ausgabe von Brand eins Thema im Mai 2015 unter dem Motto „Unternehmensberater: Gemeinsame

Sache“. In dem Magazin werden verschiedene Beratungsunternehmen und deren Kooperationen mit Freelancern und anderen Beratungsunternehmen beschrieben und dies mit Expertenmeinungen unterstützt (Brand eins Thema 2015). Dabei wird der Fokus auf die zunehmende Bedeutung des Wissensmanagements innerhalb der einzelnen Beratungsunternehmen gelegt. Zum einen durch den ansteigenden Spezialisierungsgrad in der Beratungsbranche und zum anderen durch den allmählich transparenter werdenden Markt an Beratungsunternehmen müssen die jeweiligen Experten flexibel und schnell einsetzbar sein. Brand eins hebt die Bedeutung von Netzbildung innerhalb der Beratungsbranche als besonders wichtig hervor. Zusätzlich zur steigenden Vernetzung der Berater ist bei den großen Unternehmensberatungen festzustellen, dass sie ihre Ressourcen mit sogenannten Expertenhäusern aufbauen. Expertenhäuser sind durch eine Vielzahl an Experten gekennzeichnet, wodurch dem Kunden eine schnelle und praxisnahe Beratung versprochen wird (Brand eins Thema 2015).

Doch gerade im Punkt der Reisekosten sehen Greff und Werth Chancen für die Mittelstandsberatung in Form von niedrigeren Kosten der Beratung durch die Digitalisierung. Die Digitalisierung und die damit verbundene Entwicklungsgeschwindigkeit von Video- und Livekonferenzen und deren Tools bedeuten schon heute kostensenkende Maßnahmen. Dadurch ergibt sich eine Win/Win-Situation für Kunde und Berater durch geringere Reisekostenpositionen sowie gesteigerte Effektivität der Beratung und die Möglichkeit der sogenannten „Nanoberatungen“ (Scheer 2016). Diese ermöglichen es beiden Seiten, die Beratungsdienstleistung theoretisch nur für wenige Stunden oder kleine Teilprojekte in Anspruch zu nehmen. Allerdings äußern Greff und Werth Bedenken, inwieweit Face-to-Face-Beratungen durch Audio- und Videoberatungen zu ersetzen sind.

Newcoventure greifen dahingegen zwar den Begriff der digitalen Beratung auf, sehen jedoch einen etwas anderen Fokus als die zuvor beschriebenen Ansätze. Die Relevanz der digitalen Transformation von Beratungsunternehmen ist laut einer Studie von Newcoventure auf Kunden- und Beraterseite auf einem nahezu identisch hohen Niveau. In derselben Studie wurde vor allem bei dem Teilbereich der IT-Beratung die positiver Entwicklung bezüglich der Wettbewerbsfähigkeit als besonders hoch eingeschätzt (Newcoventure Consulting 2016).

BERATUNG VON KMU

Ein weiterer Ansatz für die Beratung im Mittelstand stammt aus dem asiatischen Wirtschaftsraum. In den Jahren zwischen 2007 und 2011 war in Indien und China ein Anstieg der Beratungsnachfrage um 30 % zu beobachten. Dabei stellte zunächst die Akquirierung und das Halten von neuen Mitarbeitern für Beratungsfirmen die größte Herausforderung dar (Meng et al.). Denn bis dato stellten Beratungsfirmen ihre Dienstleistung in Form von erfahrenen Beratern vor Ort dar. Der Ansatz von Meng et al. soll dabei die Beratungsdienstleistung für KMU mithilfe eines Plattform-Frameworks zugänglich machen.

Die grundlegende Herausforderung bei der Erstellung des neuen Frameworks in der Beratungsbranche stellte laut Meng et al. die fehlende Erfahrung in der Implementierung eines solchen Konzepts dar. Dazu basiert die Beratungsdienstleistung auf dem Wissen des Beraters. Dieses Wissen und die Erfahrungswerte müssen dementsprechend in eine entsprechende Datenbank eingepflegt werden. Dazu werden die Entwicklungskosten einer solchen Wissensplattform teilweise auf den Kunden umgelegt. Dadurch rückt die Beratung für KMU zunächst wieder ein Stück in die Ferne (Meng et al.).

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn hat 2005 eine Schriftenreihe herausgebracht, in der die Ergebnisse aus verschiedenen Studien zur Thematik Beratung im Mittelstand veröffentlicht wurden. Nachfolgend werden die aus Sicht des Autors dieser Arbeit wichtigsten Erkenntnisse der Schriftenreihe dargestellt.

Die Frage, warum KMU in der Vergangenheit keine Beratungsdienstleistung in Anspruch genommen haben, begründet die Mehrheit der Befragten damit, dass sie keinen Bedarf sehen bzw. Kosten und Nutzen für sie nicht im richtigen Verhältnis stehen. Eine nicht unwesentliche Rolle bei der Entscheidung für eine Beratung seitens der KMU spielen aber auch die Erfahrungswerte von anderen KMU, die bereits Erfahrung mit Beratungen haben und die mittelmäßige Bewertung der Beratungsleistung (Kayser 2006).

Durch die sich ändernden Marktbedingungen, resultierend aus den Themengebieten Globalisierung und Digitalisierung, wird der KMU-Sektor laut IfM-Studien immer mehr dazu gezwungen, auf die Unterstützung externer Berater zurückzugreifen. Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, ergab sich bei der

Befragung der KMU in den Bereichen IT-Management und Akquisition am meisten Bedarf an einer Beratung.

Im Vergleich zu Großunternehmen besteht bei KMU tendenziell eher der Bedarf nach einer breiteren Beratung. Allerdings stellen mittelständische Unternehmensberatungen eher spezialisierte Beratungsdienstleistungen zur Verfügung (Kayser 2006).

KMU wurden größtenteils (85 %) durch Empfehlungen anderer Unternehmen auf ein Beratungshaus aufmerksam, gefolgt durch 41 % im Internet und sonstigen Medien. Bei der Auswahl für ein Beratungsunternehmen spielten für die befragten KMU die Kompetenzen hinsichtlich der Projektrealisierung eine bedeutende Rolle. Des Weiteren wurden die spezifischen Fähigkeiten der Berater, die Individualität der Problemlösung und die Kosten der Beratung als wichtige Entscheidungskriterien angegeben. Vor allem bei den kleineren Betrieben spielt nicht nur das Beratungshaus als Ganzes, sondern auch der Berater als Person eine entscheidende Rolle. Das IfM sieht als Ursache dafür die familiäre bzw. persönliche Prägung des Betriebs. Der Berater sollte an erster Stelle eine effiziente Beratung liefern. Als zweites Kriterium wurde das methodische Fachwissen angegeben, gefolgt von Kommunikationsfähigkeit, Wissenstransfer und Teamfähigkeit (Kayser 2006).

EXPERTENINTERVIEWS

Dieses Kapitel stellt die praktische Analyse der vorgestellten Ansätze unter Zuhilfenahme von 4 Experten dar. Als Experten gelten in diesem Kontext IT-Consultants mit mindestens 3 Jahren Berufserfahrung in dieser Branche. Alle befragten Experten sind bei einem mittelständischen Unternehmen angestellt und berichten von einem Projekt, in dem sie einen mittelständischen Kunden beraten haben. Dieser Personenkreis eignet sich besonders gut, da sie die Veränderungen in der Beratungsbranche durch die Digitalisierung selbst erleben bzw. in dessen Umfeld agieren.

FALLBEISPIELE: MITTELSTAND BERÄT MITTELSTAND

Nachfolgend werden nun die Ergebnisse der Experteninterviews in konsolidierter Form dargestellt. Dementsprechend folgen die Kernaussagen der jeweiligen Gespräche in den nachfolgenden Absätzen.

Berater 1 hat schon in verschiedenen Positionen und Unternehmensgrößen gearbeitet. Aktuell ist er bei einem großen Konzern als Projektmanager in

der agilen Softwareentwicklung angestellt. Nichtsdestotrotz konnten wir über seine Erfahrungen in der Beratung von mittelständischen Unternehmen sprechen. Sein letztes Beratungsprojekt im Mittelstand wurde nahezu komplett über „Remote-Beratung“ durchgeführt. Das bedeutet, die Beratungsdienstleistung spielte sich hauptsächlich über verschiedene Technologiedienste (E-Mail/Chat, Videotelefonie) ab. Daraus folgte, dass man sich nur circa ein- bis zweimal pro Monat mit dem Kunden getroffen hat. Somit waren drei verschiedene Standorte von Kunde und Berater kein Problem für die Projektabwicklung. Vor allem im Aufgabenbereich von Berater 1 als Product Owner war es enorm wichtig bei der Vermittlung und Priorisierung der Anforderungen im engen Kontakt mit dem Kunden zu stehen. Als größte Unterschiede zwischen der Beratung im Konzern und im Mittelstand wurden die (gefühlten) höheren Erwartungen und die Notwendigkeit der Einhaltung von Lieferterminen bei den mittelständischen Kunden angegeben. Grundsätzlich sind für diesen Berater beide Arten der Beratung, Mittelstand oder Konzern, interessant. Allerdings sagte Berater 1, dass er von der Geschwindigkeit und Effektivität der erlebten Entscheidungsprozesse im mittelständischen Unternehmen beeindruckt gewesen sei. Der Berater gab zudem an, dass trotz der technologischen Weiterentwicklung von Videotelefonie und ähnlichen Produkten persönliche Gespräche und das Vorortsein beim Kunden für ihn nicht dauerhaft ersetzbar sind.

Berater 2 hat längere Zeit als Berater und Trainer gearbeitet, bevor er zu seiner jetzigen Stelle als Requirements Engineer gekommen ist. Das Projekt, das er 4 Monate lang bei einem mittelständischen Unternehmen mit betreut hat, lief circa 2 Jahre und war in der Automotive-Branche angesiedelt. Die Beratung des Kunden und das Coaching der Mitarbeiter wurden ausschließlich am Kundenstandort durchgeführt, wodurch nahezu komplett auf Telefonie und E-Mail-Verkehr verzichtet werden konnte. Die Aufgabe des Beratungsunternehmens war es hier, ein Tool zur Optimierung des Ressourceneinsatz zu implementieren und anschließend die Mitarbeiter des Kunden daran zu schulen. Nach Ablauf des ersten Vertrages, der sich hauptsächlich in Form eines zeitlichen Rahmenvertrags strukturierte, gab es darüber hinaus Folgebeauftragungen für weitere Trainings im Kontext der gelieferten Lösung des Beratungsunternehmens. Berater 2 äußerte eine positive Tendenz zu eher kleinen Firmen. Begründet wurde dies durch die schnelleren Entscheidungen bzw. kürzeren Entscheidungswege und das persönlichere Verhältnis zu den Kunden und vor allem zu den eigenen Kollegen. Einem Anstieg an mittelständischen Beratungsprojekten, unter anderem durch die Digitalisierung, stand Berater

2 eher kritisch gegenüber. In dem Gespräch äußerte er, dass die Skaleneffekte durch die Digitalisierung und die dadurch sinkenden Kosten für Beratungsdienstleistungen für viele mittelständische Unternehmen noch nicht hoch genug seien.

Berater 3 ist seit 3 Jahren in der Beratungsbranche. Sein aktuelles Spezialgebiet ist Projektmanagement, wo er als Consultant tätig ist. Das letzte mittelständische Projekt, an dem er mitgearbeitet hat, lief 6 Monate bei einem Softwaredienstleister für den öffentlichen Sektor. An dem Projekt waren insgesamt 17 Personen beteiligt, wovon 2 als Berater angestellt waren. Die Hauptaufgabe während der 6 Monate war die Implementierung neuer Methoden und Arbeitsweisen (Scrum). Der befragte Consultant wies nach eigener Aussage bereits Referenzen in diesem Bereich vor und konnte das Unternehmen mit Erfahrungswerten beraten. Berater 3 war in dieser Zeit 2 Tage pro Woche bei dem Kunden vor Ort, an denen er Trainings und Workshops leitete. Zusätzlich nutzte er einen Tag pro Woche für die Vorbereitung und die Analyse der bisherigen Arbeitsabläufe. Dementsprechend geschah die Kommunikation mit der Kunden nahezu ausschließlich persönlich und selten über elektronische Hilfsmittel. Die vertragliche Abwicklung wurde hier über das im Projektmanagement beliebte Modell „Time and Material“ geregelt. Dabei wurde die stundenweise Abrechnung durch einen Rahmenvertrag festgelegt. Berater 3 hat die Arbeit bei einem mittelständischen Unternehmen sehr gut gefallen. Als Hauptunterschied zur Arbeit in einem Konzern nannte er die Effektivität und Effizienz hinsichtlich der Lieferung von Mehrwert. Durch die kurzen Entscheidungswege seien die Teilnahme und der Einfluss an Entscheidungen deutlich direkter erkennbar. Er betonte zudem den Stellenwert der Lieferung von Mehrwert beim Kunden in Form von Expertenwissen. Nur wenn dieser Mehrwert ab Projektbeginn oder der ersten Kontaktaufnahme mit dem Beratungsunternehmen erkennbar sei, entscheide sich ein kleineres Unternehmen für die Hilfe von außen. Im Mittelstand sieht Berater 3 zukünftig ansteigendes Potenzial für die Nutzung von Beratung. Seine Aussage unterstützte er mit der voranschreitenden Entwicklung und Nutzung der Digitalisierung. Im Gegensatz dazu ist seiner Meinung nach die Akquise von KMU für Beratungsunternehmen noch mit relativ hohem Aufwand bzw. Risiko verbunden, wofür er noch keinen möglichen Lösungsansatz sieht.

Berater 4 hat 18 Monate als IT-Consultant in einem mittelständischen Unternehmen mit circa 110 Mitarbeitern gearbeitet. Das letzte Projekt, an dem er gearbeitet hat, dauerte 4 Monate und war in einem Forschungszentrum, das sich auf den Healthcare-Sektor spezialisiert hat. Bei

diesem Projekt wurden 5 Mitarbeiter eingesetzt, die sich die Arbeit am Frontend, Backend und die Beratung beim Kunden aufgeteilt haben. Die Zusammenarbeit im Team und auch mit dem Kunden wurde an drei unterschiedlichen Standorten ausgeführt. Dementsprechend gab es nur 2 persönliche Treffen zwischen Kunden und Dienstleistern. Jedoch wurde laut Berater 4 spätestens alle 2 Wochen mit dem Berater telefoniert bzw. regelmäßig per Konferenzschaltung und Desktopsharing der aktuelle Stand des Projekts abgeglichen. Das Projekt wurde durch einen Werkvertrag, also die Lieferung des fertigen Produktes, geregelt. Im Anschluss an den Projekterfolg vereinbarte man zwei weitere Folgeaufträge. Berater 4 hat besonders die schnelle Reaktionszeit des mittelständischen Kunden bezüglich Feedbacks positiv hervorgehoben. Laut seiner Aussage können hierdurch unnötige Aufwände, verursacht durch Wiedereinarbeitung in die Thematik, vermieden werden. Seiner Meinung nach entsteht durch die Digitalisierung und ihre technologische Weiterentwicklung Potenzial für mittelständische Unternehmen, um Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Durch die verminderten Personal- bzw. Reisekosten durch die Remoteberatung steigt die Attraktivität der Beratung für den Mittelstand weiter an.

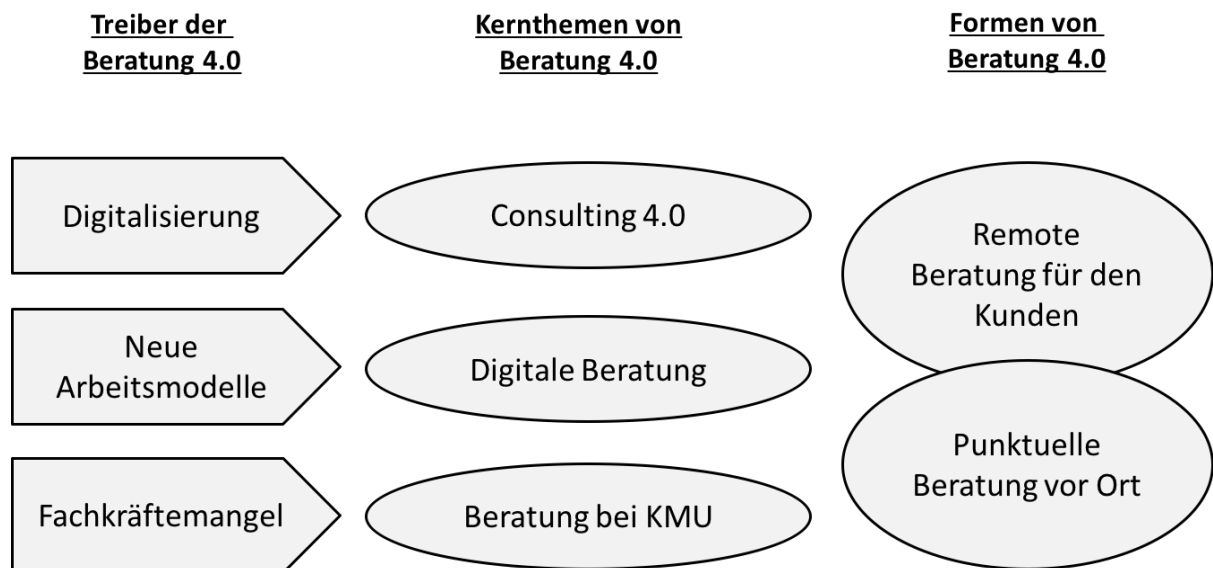
Fazit der Fallbeispiele

In den Gesprächen ergab sich eine Tendenz zu zwei Arten der Erbringung von Beratungsdienstleistungen: Zum einen gab es diejenigen Berater, die während des Projekts größtenteils vor Ort waren (Berater 2 und 3) und andererseits jene, die eher über Remote-Beratung agiert haben (Berater 1 und 4). Dabei war die Entscheidung über das Vorgehen abhängig von den jeweiligen Anforderungen und Entscheidungen der Auftraggeber und wurde nicht zuletzt von finanziellen Aspekten des Kunden beeinflusst.

Bei den befragten Experten stellte sich heraus, dass es keine eindeutige Neigung zu Mittelstands- oder Konzernberatung gibt. Laut den Experten hat beides seine Attraktivität für den Beratermarkt. Jedoch gaben alle Berater an, dass sie die hohe Entscheidungs- und Reaktionsgeschwindigkeit bei Projekten im Mittelstand sehr schätzen und nannten dies als einen entscheidenden Grund für den Erfolg des Mittelstands.

ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT

Das Ziel dieser Arbeit war es, den aktuellen Stand der Beratungsbranche mit Fokus auf den Mittelstand herauszuarbeiten. Nachdem die grundlegenden Begriffe zu dieser Arbeit geklärt wurden, ergaben sich die Treiber, die mit für den Wandel der Beratungsbranche verantwortlich sind. Anschließend wurden verschiedene Ansätze zu den drei Kernthemen des digitalen Consultings erarbeitet. Die Ergebnisse der theoretischen Analyse wurden mittels Experteninterviews unterstützt. Die Experten, deren Fokus auf IT-Beratung im Mittelstand liegt, lieferten wertvolle Eindrücke aus ihren Erfahrungsschatz vergangener Projekte. Dabei dienten die Fragebogen als Grundlage für ein Gespräch, in dem die Berater aus vergangenen Projekten im Mittelstand berichteten. Somit war es möglich, Handlungsempfehlungen, die im folgenden Unterkapitel zu finden sind, abzuleiten. Aus der Kombination theoretischer und praktischer Analyse folgt als Ergebnis dieser Arbeit, die Remote-Beratung und punktuelle Beratung vor Ort.



Überblick über die Zusammenhänge der Arbeit

Es ist festzuhalten, dass aufgrund der begrenzten Anzahl an Interviews die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen nicht vollständig sind und tiefere Erarbeitungen im Anschluss an diese Arbeit nötig sind.

Handlungsempfehlungen: Mittelstand berät Mittelstand

Als erste Handlungsempfehlung ist die Digitalisierung als Weichensteller für die digitale Beratung zu sehen. Damit ist gemeint, dass der Ansatz ohne die Digitalisierung gar nicht möglich wäre. Dementsprechend wäre eine Remoteberatung ohne die Entsprechenden Tools nicht ausführbar. Daraus ergibt sich, dass das Bewusstsein bzw. die Offenheit für den Einsatz solcher Tools berater- und kundenseitig vorhanden sein sollte.

Die nächste Empfehlung geht speziell an die Beratungsfirmen. Es bietet sich an, den Fokus auf Zulieferer größerer Unternehmen zu legen. Der Grund dafür liegt in der bereits vorhandenen Expertise der Großkunden in der jeweiligen Branche. Dieses Wissen kann direkt mit in das neue Projekt einfließen, wodurch sich die Einarbeitungszeit verkürzt und folglich vergleichsweise schnell Mehrwert für den Kunden geliefert werden kann.

Als dritter Punkt ist es für den Mittelstand enorm wichtig, vor allem wegen des geringen Budgets, dass die Beratung einen Mehrwert liefert. Das heißt, die Beratungsdienstleistung muss hier primär den Wissenstransfer zum Kunden im Fokus haben. Um dies zu gewährleisten, sollte im besten Fall zu Beginn des Projekts geklärt werden, mit welchen Methoden (z. B. Scrum) oder Tools (z. B. Jira) gearbeitet werden soll.

Die nachfolgende Empfehlung gilt wieder primär für ein Beratungsunternehmen. Ein Beratungsunternehmen muss neue Trends analysieren und verstehen, um deren Potenzial in Form von Beratungsdienstleistungen anbieten zu können. Besonders durch die aktuell relevanten Themengebiete Digitalisierung und Industrie 4.0 stehen manche Unternehmen vor Herausforderungen, bei denen sie Unterstützung benötigen, um diese adäquat zu nutzen und zu verstehen. Dabei ist es wichtig, dass die angebotenen Leistungen und Lösungen der Beratungsunternehmen auf die kundenspezifischen Anforderungen zugeschnitten sind.

Als abschließende Handlungsempfehlung gilt es für die Beratungsbranche die Vorteile der Remote-Beratung weiter auszubauen und zu nutzen. Dadurch können, wie schon zuvor angesprochen, die Reisekosten enorm gesenkt werden, wodurch die Attraktivität der Inanspruchnahme von Beratungsdienstleistungen steigt und die Beratung durch einen externen Berater für mittelständische Unternehmen eher infrage kommt.

Digitalisierung als Enabler	<ul style="list-style-type: none">➤ Nutzung vorhandener und neuer Tools➤ Digitalisierung als Unterstützung nutzen
Kundensegment: Zulieferer	<ul style="list-style-type: none">➤ Expertise von vorherigen Projekten Nutzen➤ Erfahrungswerte mitbringen
Mehrwert bieten	<ul style="list-style-type: none">➤ Festlegung von Methoden und Tools➤ Bereitstellen von Expertise und Wissenstransfer
Verständnis und Nutzung von neuen Trends	<ul style="list-style-type: none">➤ Kundenspezifische Lösungen bieten➤ Digitalisierung im Kontext des Kunden verstehen➤ Chancen und Handlungsoptionen aufzeigen
Kostengünstigere Beratung	<ul style="list-style-type: none">➤ Reisekosten gering halten➤ Höhere Verfügbarkeit

Übersicht der Handlungsempfehlungen



AUTOR

DOMINIC LINDNER

Externer Doktorand an der Universität Erlangen-Nürnberg am Lehrstuhl für IT-Management. Ich untersuche wie sinnvoll skalierte Agilität im Zuge des digitalen Wandels zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beitragen kann.

Neben der Promotion arbeite ich Vollzeit in einem Unternehmen.

Kontakt: Dominic.Lindner@fau.de
Web: <https://agile-unternehmen.de>

In diesem Artikel werden so weit wie möglich geschlechtsneutrale Formulierungen verwendet. Wo dies nicht möglich ist, wird zur leichteren Lesbarkeit die männliche Form verwendet. Sofern keine explizite Unterscheidung getroffen wird, sind daher stets sowohl Frauen als auch Männer gemeint. Das Whitepaper ist die Zusammenfassung einer Studie, die ich mit einem weiteren Autor angefertigt habe, der jedoch anonym bleiben möchte.

Quellen

Abolhassan, Ferri (Hg.) (2017): Security Einfach Machen. IT-Sicherheit als Sprungbrett für die Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-14945-1>.

Ahlich, Rolf (2012): Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Unternehmensethische Impulse für die Sozialwirtschaft. Wiesbaden: Springer VS (Research).

Alavi, Maryam; Leidner, Dorothy E. (1999): KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS: ISSUES, CHALLENGES, AND BENEFITS. In: Communications of the Association for Information Systems.

Bengler, Klaus; Schmauder, Martin (2016): Digitalisierung. In: Z. Arb. Wiss. 70 (2), S. 75-76. DOI: 10.1007/s41449-016-0021-z.
Blumberg, Boris; Cooper, Donald R.; Schindler, Pamela S. (2011): Business research methods. 3. European ed. Maidenhead u.a.: McGraw-Hill Higher Education.

Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS (Lehrbuch).

Brand Eins Thema (2015): Unternehmensberater: Gemeinsame Sache. Hg. v. Brand Eins Thema (3). Online verfügbar unter <https://kiosk.brandeins.de/products/unternehmensberater-2015-brand-eins-thema>, zuletzt geprüft am 13.03.2017.

Brand Eins Thema (2016): Unternehmensberater: Consulting 4.0. Gute Zeiten für Spezialisten. Hg. v. Brand Eins Thema (5). Online verfügbar unter <https://www.brandeins.de/wissen/brand-eins-thema-unternehmensberater/unternehmensberater-consulting-4-0/>, zuletzt geprüft am 13.03.2017.

Brink, Siegrun (2010): Familienunternehmen und Unternehmensberatung - Eine empirische Bestandsaufnahme. In: Institut für Mittelstandsforschung.

Brynjolfsson, Erik; McAfee, Andrew (2016): The second machine age. Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird. 6. Auflage. Kulmbach: Börsenmedien.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2017): Den digitalen Wandel gestalten. BMWI. Online verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/digitalisierung.html>, zuletzt geprüft am 29.03.2017.

Bundesregierung (2015): Mittelstand - Das Herz der Deutschen Wirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/079/s1-das-herz-der-deutschen-wirtschaft.html>, zuletzt geprüft am 29.03.2017.

Dr. Michael Zirkler (2005): State-of-the-art der Forschung zur Organisationsberatung. In: Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum, (WWZ), Universität Basel. Online verfügbar unter https://www.unibas.ch/fileadmin/wwz/redaktion/Forum/Forschungsberichte/2005/10_05.pdf.

Duden (2017): digitalisieren | Bedeutung, Definition. Online verfügbar unter <http://www.duden.de/rechtschreibung/digitalisieren>, zuletzt aktualisiert am 29.03.2017, zuletzt geprüft am 29.03.2017.

Fettke, Peter (2006): State-of-the-Art des State-of-the-Art. In: Wirtsch. Inform. 48 (4), S. 431. DOI: 10.1007/s11576-006-0057-3.

Fink, D.; Knoblach, D. (2015): Top-Consultant Beraterstudie - Immer Ärger mit dem Nachwuchs: Online verfügbar unter http://www.top-consultant.de/upload/TC_15_PR-Studie.pdf, zuletzt geprüft am 14.04.2017.

Greschuchna, Larissa (2006): Vertrauen in der Unternehmensberatung. Einflussfaktoren und Konsequenzen. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag (Gabler Edition Wissenschaft). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-8350-9328-7>.

HODER, K./KUHR, R (2015): Die Rolle des Controllers in der Digitalisierung - Digital Controlling. Hg. v. CONTROLLER (2). Online verfügbar unter <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/controller-magazin/2015/B81A6359/files/assets/basic-html/page17.html>, zuletzt aktualisiert am 24.02.2015, zuletzt geprüft am 29.03.2017.

Hoffmann, Werner H. (1991): Faktoren erfolgreicher Unternehmensberatung. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-96413-7>.

Hohlbaum, Anke; Olesch, Gunther (2004): Human Resources - modernes Personalwesen. 1. Aufl. Rinteln: Merkur-Verl. (Das Kompendium).

IfM Bonn (2005): KMU-Definition der EU-Kommission. Hg. v. Institut für Mittelstandforschung. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>, zuletzt geprüft am 14.03.2017.

IfM Bonn (2015): Mittelstand im Überblick. Hg. v. Institut für Mittelstandforschung. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-ueberblick/#accordion=0&tab=0>, zuletzt geprüft am 30.03.2017.

IfM Bonn (2016): Gründungen und Unternehmensschließungen. Hg. v. Institut für Mittelstandforschung. Online verfügbar unter <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/gruendungen-und-unternehmensschliessungen/#accordion=0&tab=0>, zuletzt geprüft am 23.03.2017.

Jörg Murmann (2015): Facts & Figures zum Beratermarkt 2014/2015. Hg. v. Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Online verfügbar unter <http://www.bdu.de/media/18888/facts-figures-zum-beratermarkt-2015.pdf>, zuletzt geprüft am 09.04.2017.

Kampe, Tim (2011): Führung von Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Intellectual Capital als Rahmenkonzept des strategischen Managements in Professional Service Firms. Zugl.: Eichstätt, Ingolstadt, Univ., Diss., 2010. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler (Gabler Research Schriften zur Unternehmensentwicklung).

Kaufmann, Timothy (2015): Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge. Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit. 1. Aufl. 2015. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-10272-2>.

Kayser, Gunter (2006): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung. Stuttgart: Poeschel (Gabler Edition Wissenschaft, NF 110).

Knoll, Matthias (2017): IT-Risikomanagement im Zeitalter der Digitalisierung. In: HMD 54 (1), S. 4–20. DOI: 10.1365/s40702-017-0287-4.

Kramer, Regine (2006): Branchen und Unternehmensbereiche. In: Vieweg Berufs- und Karriere-Planer 2006: Mathematik. Wiesbaden: Vieweg, S. 237–282.

Kreutzer, Ralf T.; Land, Karl-Heinz (2013): Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf Ihr Geschäftsmodell und Ihre Marke. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-01260-1>.

Kubr, Milan (2002): Management Consulting. A Guide to the Profession.

Lünedonk & Hossenfelder GmbH (2016): Die 25 führenden IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen in Deutschland. Online verfügbar unter [http://luenedonk-shop.de/out/pictures/0/lue_listepi_it-beratung_f010616\(1\)_fl.pdf](http://luenedonk-shop.de/out/pictures/0/lue_listepi_it-beratung_f010616(1)_fl.pdf), zuletzt geprüft am 30.03.2017.

Meng, Fan Jing; Yang, Shun Xiang; Ji, Peng; Wang, Zhi Hu: Collaborative Strategy Consulting Services Model and Framework for Small and Medium Business in Emerging Market. In: 2010 IEEE Congress on Services (SERVICES). Miami, FL, USA, S. 160–161.

Mugler, Josef (2008): Grundlagen der BWL der Klein- und Mittelbetriebe. 2., überarb. und erw. Aufl. Wien: facultas.wuv Univ.-Verl. (Manual).

Newcoventure Consulting (2016): Consulting 4.0 – Die marktorientierte Digitalisierung.

Samulat, Peter (2017): Die Digitalisierung der Welt. Wie das Industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht.

Scheer, August-Wilhelm (2016): Nutzentreiber der Digitalisierung. In: Informatik Spektrum 39 (4), S. 275-289. DOI: 10.1007/s00287-016-0975-4.

Schrädler, Josef (1996): Unternehmensberatung aus organisationstheoretischer Sicht. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden, s.l.: Deutscher Universitätsverlag. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-663-01195-8>.

Sprenger, Florian; Engemann, Christoph (Hg.) (2015): Internet der Dinge. Über smarte Objekte, intelligente Umgebungen und die technische Durchdringung der Welt. Bielefeld: transcript (Digitale Gesellschaft).

Werth, D.; Greff, T. (2016): Digitale Beratung. Ein Modell für den Mittelstand. In: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management (Heft 1), S. 82-87.

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