



**Hochschule
Augsburg** University of
Applied Sciences



Digitale Transformation und Beratungsbedarfe der Zukunft

Prof. Dr. Sarah Hatfield (Hrsg.)

2019

INHALT

	Seite
Executive Summary	04
Untersuchungsdesign	05
Zentrale Ergebnisse	06
1. Soziodemographie	06
2. Reifegrade der Digitalisierung	07
3. Ziele der digitalen Transformation	08
4. Aktuelle Technologienutzung	10
5. Erfahrung mit Beratung und Bedarfe	10
Fazit	13

DOI: 10.23779/0006

Fotonachweis

Foto Deckblatt: Martin Duckek

Foto Rückseite: Prof. Dr. Hatfield

Studentisches Projektteam:

Veronika Eiglmeier

Durdu Onur Dagtekin

Daniel Niedermayr

Deborah Svette

Dominik Sapper

Lena Scheidter

Carina Pfiffner

Ramona Heinrich

Impressum:

Verantwortlich:

Präsident Prof. Dr. Gordon Thomas Rohrmair

Hochschule Augsburg

Fakultät für Wirtschaft

An der Hochschule 1

86161 Augsburg

sarah.hatfield@hs-augsburg.de

www.hs-augsburg.de

EXECUTIVE SUMMARY

Aufgrund einer Anfrage des Ingenieurdienstleisters VISPIRON Systems gingen die Studierenden des Vertiefungskurses Change-Management an der Hochschule Augsburg im Wintersemester 2018/19 der Frage nach, inwiefern die Firmen aus der Region Beratungsbedarfe hinsichtlich Digitaler Transformation haben.

Vorab ein paar deutschlandweite Erkenntnisse:

Die Großen sind stärker

Allgemeine Daten (Statista, 2018) weisen darauf hin, dass es großen Unternehmen leichter fällt, den digitalen Wandel zu bewerkstelligen. Mehr als die Hälfte der KMU sieht sich in diesem Themenfeld als Nachzügler.

Der Beratermarkt boomt

Allein im Jahr 2018 ist die Umsatzentwicklung von Beratungsunternehmen um 8,5 % auf € 31,5 Mrd. gestiegen. (Bund deutscher Unternehmensberater, 2018). Am meisten wird Organisations- und Prozessberatung zur Umsetzung von Digitalisierung benötigt (44,1 %). Dies wird gefolgt von Strategieberatung (24,4 %) und IT-Beratung (21,6 %) (ebenda).

Können Beratungskonzepte kleineren und mittelgroßen Unternehmen helfen, die richtigen Ansatzpunkte zu finden, um ihre Organisation und Prozesse samt Mitarbeitenden auf die Herausforderungen, die mit Initiativen der Digitalisierung einhergehen, auszurichten?

Um dies für die Region Bayerisch-Schwaben und München herausfinden zu können, wurden folgende Kernfragen gestellt, deren Antworten nachfolgend zusammengefasst werden.

Was soll erreicht werden?

Die Ziele, die über 50 % der Firmen durch digitale Transformation erreichen wollen, sind eine gesteigerte Konkurrenzfähigkeit, die sich vor allem aus effizienteren Prozessen, verbesserter Kommunikation und Kostenersparnis ergeben. Dabei versprechen sich vor allem große Unternehmen Vorteile, wobei diese auch deutlich stärker als KMU bestrebt sind, neue (digitale) Produkte zu entwickeln.

Was hemmt die Digitalisierung?

Die größten Hindernisse zur Transformation in digitalen Belangen liegen im unternehmerischen Umfeld begründet sowie in der fehlenden Infrastruktur, dem unklaren wirtschaftlichen Nutzen der Digitalisierungsvorhaben sowie den als hoch wahrgenommenen Umsetzungsrisiken und den gleichzeitig fehlenden Kompetenzen bzw. Fachwissen der Mitarbeitenden. Dennoch geben drei Viertel der Unternehmen an, dass deren Digitalisierungsinitiativen in den nächsten 2-5 Jahren ein absolut strategisches Thema sein werden.

Was wird digitalisiert?

Während automatisierte Kundenkommunikation, optimierte Webseiten für mobile Endgeräte, Cloud-Anwendungen zur optimierten Rechen- oder Speicherleistung gut umgesetzt sind oder werden, befinden sich Themen die neue Geschäftsmodelle bedingen, wie digitale Services, Kunden-Apps, Online-Shops oder Analysesysteme, die auf Big Data beruhen, erst im Anfangsstadium der Implementierung.

Wer soll womit beraten werden?

Während bei Großunternehmen gut ein Drittel der Befragten noch keine Beratungsleistungen hinsichtlich Digitalisierung in Anspruch genommen haben, sind dies bei den KMU noch über 55 %.

Hier ergibt sich ein enormes Potenzial für Beratungsleistungen. Am meisten Unterstützung erhoffen sich vor allem kleinere Unternehmen in der Digitalisierung bestehender Prozesse und in der Erkennung von für sie relevanter Digitalisierungstrends. Aber auch Arbeitsweisen und Methoden, die sich der Datenanalyse und -nutzung sowie besonderer IT-Systeme anpassen müssen, werden von großen und kleinen Unternehmen gefragt.

Was braucht es weniger?

Fast die Hälfte der Firmen benötigt keine Unterstützung in rechtlichen oder finanziellen Aspekten der Digitalisierung. Jedoch bleiben IT-Sicherheit sowie das Datenschutzrecht für ca. 37 % der Firmen ein Thema. Circa ein Drittel der kleinen Unternehmen wünschen sich jedoch mehr Informationen und Zugang zu Fördermitteln, um ihre Digitalisierungsbestrebungen umsetzen zu können.

Welche Leistungen würden den befragten Firmen im Alltag wirklich noch helfen?

Jedes dritte bis vierte Unternehmen ist einer Unterstützung im Veränderungsmanagement, Prozessmanagement und Ideenmanagement nicht abgeneigt (letzteres ist bei den großen Firmen stärker gefragt, da sie ja auch einen stärkeren Fokus auf Produktneuentwicklung haben). Projektmanagement und Trainings oder Workshops wünscht sich jedes dritte KMU und jedes fünfte große Unternehmen.

Prof. Dr. Sarah Hatfield
Personal- & Change
Management an der
Hochschule für
Angewandte
Wissenschaften Augsburg



UNTERSUCHUNGS- DESIGN

Die Befragung wurde vor allem in der Region Bayerisch-Schwaben und Großraum München per Emailaktion und über das Kompetenzzentrum Mittelstand 4.0 publik gemacht. Die Erhebung wurde online durchgeführt.

Die Daten von 76 Unternehmen konnten ausgewertet werden, unter denen am stärksten Industrieunternehmen, Banken, Dienstleister, Beratungsunternehmen sowie weitere Branchen vertreten waren. Die Firmen bestehen zu fast gleichen Anteilen aus KMU (kleinen und mittelgroßen Unternehmen bis zu 250 Mitarbeitenden) und großen Unternehmen (ab 250 Mitarbeitenden).

Der Erhebungszeitraum war von Dezember 2018 bis Januar 2019. Die Dauer zur Bearbeitung der online Befragung wurde bei 10 Minuten veranschlagt.

76
ausgewertete
Unternehmens-
antworten

50% KMUs
sowie 50%
große Unter-
nehmen

Region:
Firmen aus
Süddeutschland

ZENTRALE ERGEBNISSE

1. Soziodemographie

Aus welchen Branchen stammen die befragten Unternehmen?

Am meisten waren folgende Branchen unter den 76 Befragten vertreten: Industrie mit 18%, Banken mit 13%, Dienstleistungsunternehmen mit 12% sowie Beratungsunternehmen mit ebenfalls 12%.

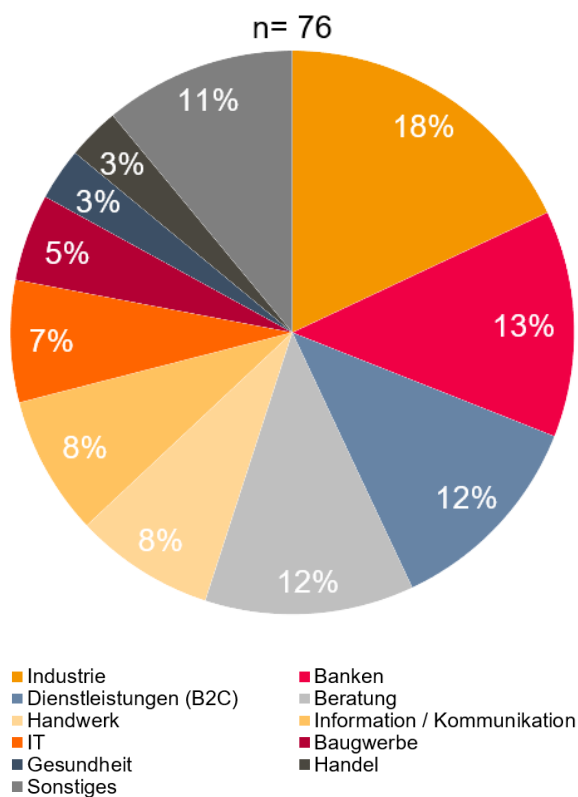


Abbildung 1: Branche der Unternehmen

Wie viele Mitarbeitende werden in den Unternehmen beschäftigt?

Von den 76 Teilnehmern stammen etwas mehr als die Hälfte (51%) aus kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Hierin überwiegen Firmen mit bis zu 10 Mitarbeitende und zwischen 51 bis 250

Mitarbeitende. Die Zuordnung basiert dabei nur auf der Mitarbeiterzahl, Umsatz und Bilanzsumme wurden nicht beachtet. Die restlichen 49% der Befragten stammen aus Großunternehmen, wobei die Unternehmen mit über 5000 Mitarbeitenden den kleineren Anteil ausmachen. Insgesamt über einem Drittel der befragten Firmen liegen bei 251-1000 bzw. bei 1001-5000 Mitarbeitenden. Somit können große und KMU, auch wenn nicht repräsentativ, gut miteinander verglichen werden.

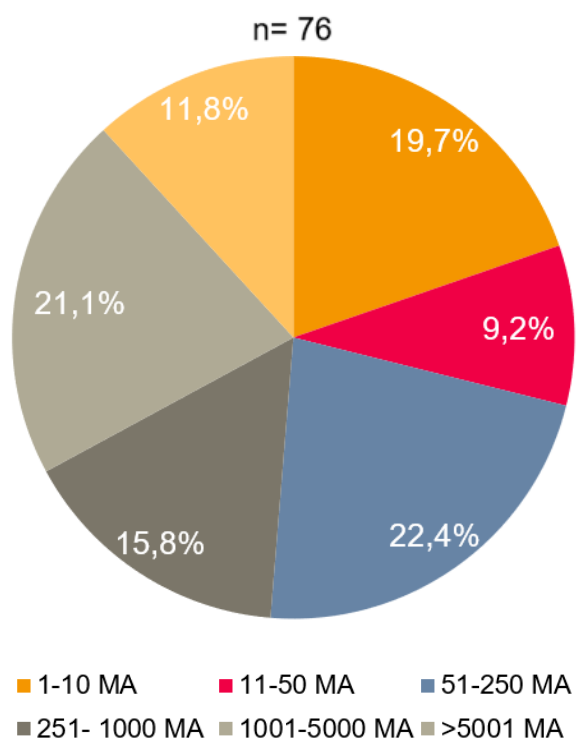


Abbildung 2: Mitarbeiterzahl

Wie lange existieren die befragten Unternehmen bereits?

Genau die Hälfte der Unternehmen wurde bereits vor über 30 Jahren gegründet, diese blicken somit auf eine längere Historie und Strukturen zurück. 27% existieren mittlerweile zwischen 16 bis 30 Jahren und 14% der Befragten sind nicht älter als fünf Jahre und werden somit noch zu Startups gezählt.

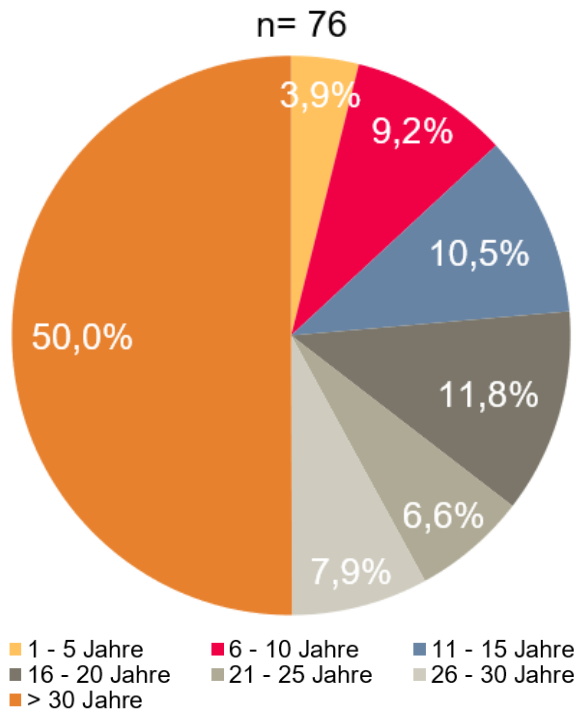


Abbildung 3: Existenz der befragten Unternehmen

2. Reifegrade der Digitalisierung

Wie schätzen die Unternehmen selbst ihren Fortschritt im Transformationsprozess ein?

Der Transformationsprozess wurde in Anlehnung der Reifegrade von Deloitte und MIT Sloan (2017), die aus Early, Developing und Maturing bestehen, in vier Stufen unterteilt. Es wurde die Stufe 1 hinzugezogen, in der Digitalisierung keine größere Bedeutung zugesprochen wird:

Stufe 1 – Basis:

Digitalisierung nicht von großer Bedeutung

Stufe 2 – Aufsteiger:

Digitalisierung gewinnt immer mehr an Bedeutung

Stufe 3 – Etabliert:

Digitalisierung von mittlerer Bedeutung

Stufe 4 – Profi:

Wichtige Säule des Unternehmens

Die erste Stufe stellt die Basis-Situation dar, in welcher Digitalisierung keine besondere Relevanz hinsichtlich einer gewollten Transformation hat. In Stufe 2, der Aufsteiger-Stufe, gewinnt die Digitalisierung für den Betrieb an Bedeutung und befindet sich in der Planungs- oder früheren Einführungsphase. Bereits von mittlerer bis hoher Bedeutung zeigt sich die Digitalisierung in Stufe 3, der Stufe, in welcher Digitalisierung bereits als ‚Etabliert‘, d.h. als eingeführt, gilt. In Stufe 4 bezeichnen sich die Unternehmen selbst als Profis, welche die Digitalisierung als wichtige tragende Säule ihres Unternehmens sehen.

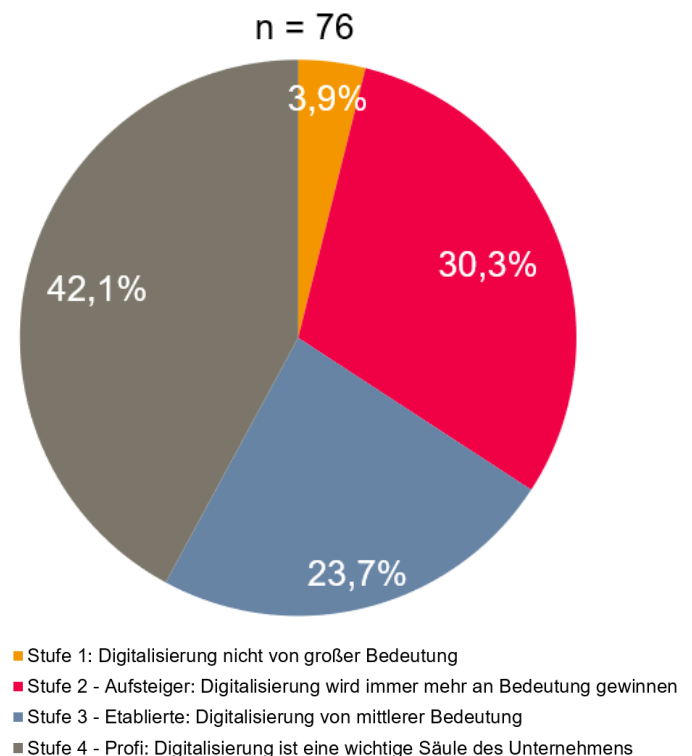


Abbildung 4: Selbsteinstufung der befragten Unternehmen

Im Ergebnis zeigt sich, dass sich 42% der Befragten bereits als Profi im Hinblick auf Digitalisierung einschätzen. 54% sehen sich eher als Aufsteiger oder Etablierte an und 4% halten Digitalisierung tatsächlich für nicht relevant. Bei über der Hälfte der befragten Unternehmen ist die digitale Transformation also in vollem Gange oder geplant.

Wie begründen die Unternehmen die Wahl der Stufe 1, 2 oder 3, welche besagen, dass die Digitalisierung noch keine wichtige Säule des Unternehmens darstellt?

Als Grund für ihre Selbsteinschätzung unterhalb des Profi-Levels gaben die meisten Befragten an, dass das unternehmerische Umfeld nicht ausreichend digitalisiert ist (73,7%). Mit 42,1% wurden die fehlende Infrastruktur und die Unklarheit des wirtschaftlichen Nutzens für das Unternehmen genannt. Außerdem sehen 36,8% der Befragten die Umsetzungsrisiken sowie 31,6% ihre fehlenden Kompetenzen bzw. fehlendes Fachwissen als Grund für ihre Einstufung.

Auch fehlende Normen und Standards sowie die Skepsis der Belegschaft (jeweils 21,1%) führen zur Selbsteinschätzung. Weniger häufig gewählte Gründe sind Rechtsunsicherheiten und der Mangel an Datensicherheit, Finanzmitteln sowie externer Unterstützung bei der Umsetzung.

3. Ziele der digitalen Transformation

Welche Ziele wollen die Unternehmen durch die digitale Transformation erreichen?

74% der KMUs wollen ihre Prozesse verschlanken sowie die Effizienz erhöhen. Konkurrenzfähigkeit wird als zweithäufigstes Ziel genannt (72%), gefolgt von Kostenersparnis und effizienterem Kommunikationsfluss (jeweils 54%). Fast die Hälfte der befragten KMU möchte durch die Digitalisierungsinitiativen einen Wettbewerbsvorteil erlangen.

Große Unternehmen wollen vor allem konkurrenzfähig sein (78%), ebenso wie die KMUs Prozesse verschlanken und ihre Effizienz erhöhen (72%), Kosten sparen und einen effizienteren Kommunikationsfluss gestalten (jeweils 67%). Große Unternehmen sind allerdings ebenso bestrebt, neue Produkte zu kreieren (53%) und die Hälfte der Befragten gibt hier ebenfalls an, das B2B (Geschäftskunden-) mit dem B2C (Endkunden-) Geschäft vernetzen zu wollen.

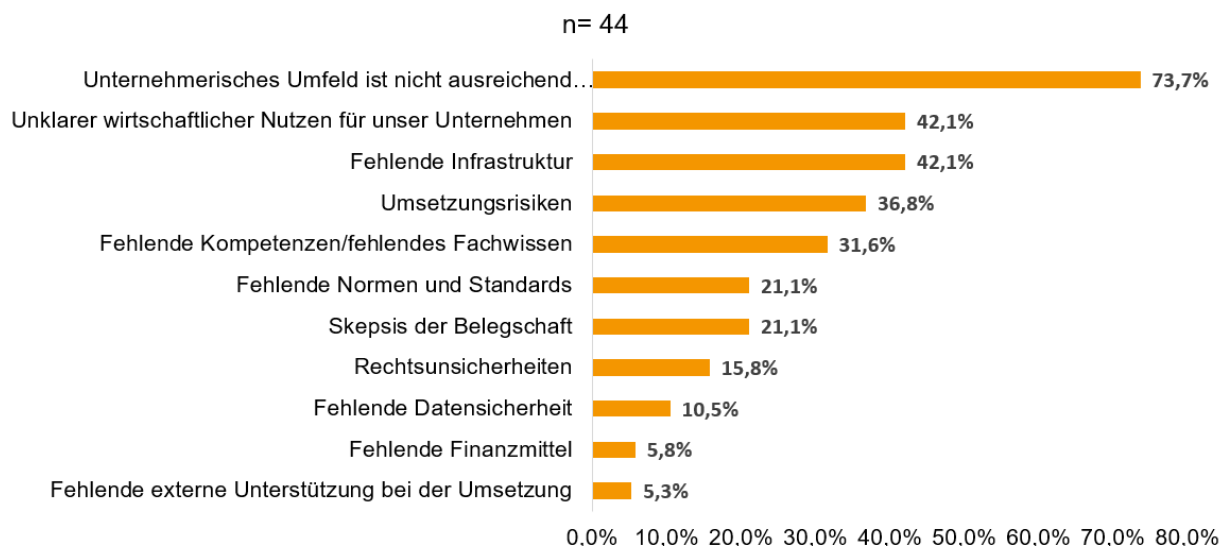


Abbildung 5: Gründe für die Selbsteinschätzung der Digitalisierungsreife auf Stufe 1, 2 oder 3 (unterhalb ‚Profi‘)

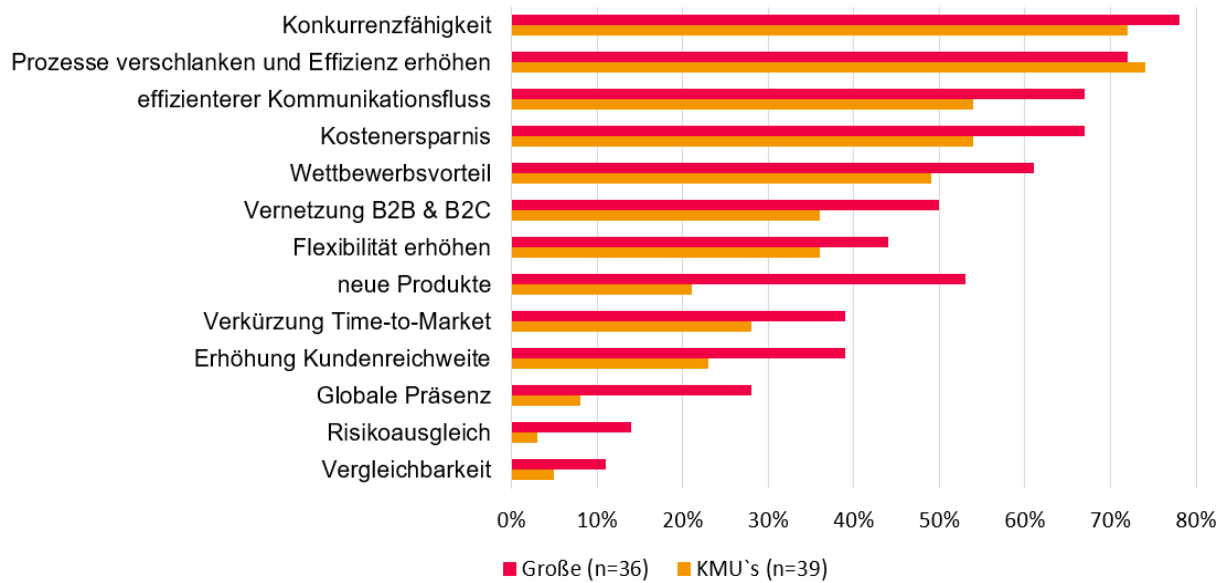


Abbildung 6: Ziele der digitalen Transformation

Wird das Thema Digitalisierung in den nächsten 2–5 Jahren ein strategisches Thema sein?

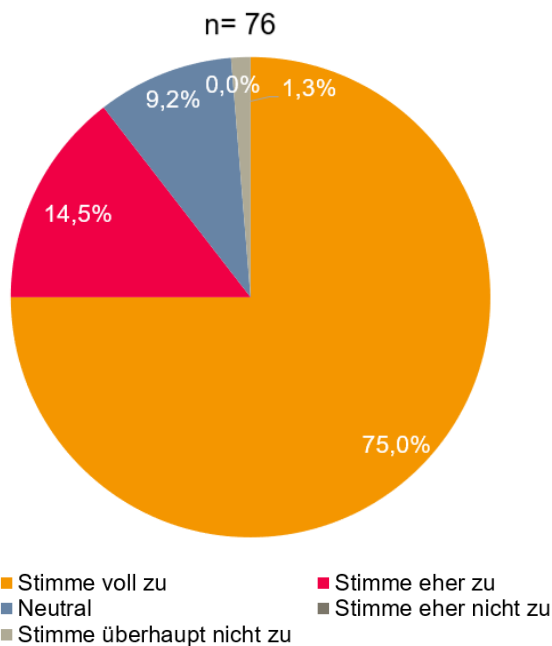


Abbildung 7: Digitalisierung als strategisches Thema

Fast 90% der befragten Unternehmen stimmen hier voll oder eher zu, dass Digitalisierung ein strategisches Thema ist und nur 10% halten sich neutral, stimmen eher nicht oder überhaupt nicht zu. Es ist also zu erwarten, dass mindestens bei einem Drittel der Firmen aus einer entsprechenden Strategie Ziele und Maßnahmen abgeleitet werden.

Wie wird die Bereitschaft des Kollegenkreises zur Nutzung digitaler Technologien eingeschätzt?

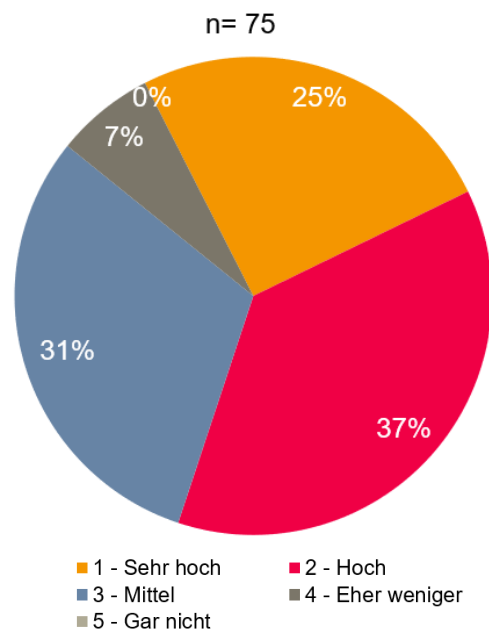


Abbildung 8: Bereitschaft zur Nutzung digitaler Technologien

62% denken, dass ihre Kollegen neue Technologien gut und schnell am Arbeitsplatz adaptieren würden. Die Antworten geben jedoch keinerlei Auskunft darüber, um welche Technologien es sich hierbei handeln könnte, sondern bilden lediglich eine subjektiv angenommene Offenheit gegenüber neuen Technologien ab.

4. Aktuelle Technologienutzung

Wie werde aktuelle Technologien in den Unternehmen genutzt?

Zunächst sind Großunternehmen in allen Bereichen der digitalen Lösungen stärker aufgestellt, als KMU. Lediglich im Punkt „komplette Automatisierung von Angeboten“ gibt es eine Näherung. Der Punkt „Nutzung von Cloud-Anwendungen“ durch KMU wird zur Hälfte umgesetzt.

„Betrieb eines eigenen Online-Shops“, „Nutzung von Analysesystemen wie z.B. Big Data“ und „Service Apps“ werden sehr oft mit „nicht vorhanden“ beantwortet. Dies bildet lediglich den Status Quo der Firmen ab, sagt jedoch nichts darüber aus, ob diese Firmen hier potenziell Bedarf haben oder nicht.

Nichts desto trotz besteht hier ein Ansatzpunkt, um diese Leistungen (Angebot von Kunden-Apps & Nutzung von Analysesystemen) hinsichtlich einer potenziellen Erweiterung des Geschäftsmodells bzw. einer Steigerung des Kundennutzens weiter zu ergründen.

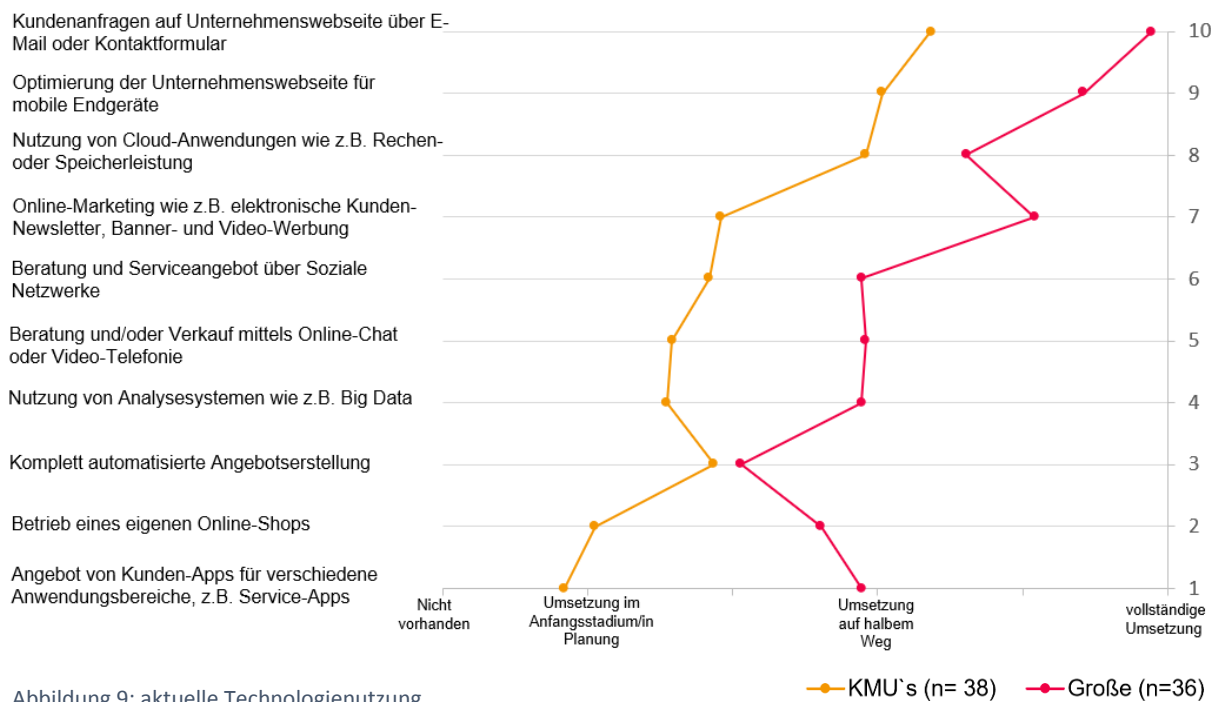


Abbildung 9: aktuelle Technologienutzung

5. Erfahrung mit Beratung und Bedarfe

Haben die Unternehmen bereits Erfahrungen mit einem Beratungsunternehmen im Kontext der Digitalisierung gemacht?

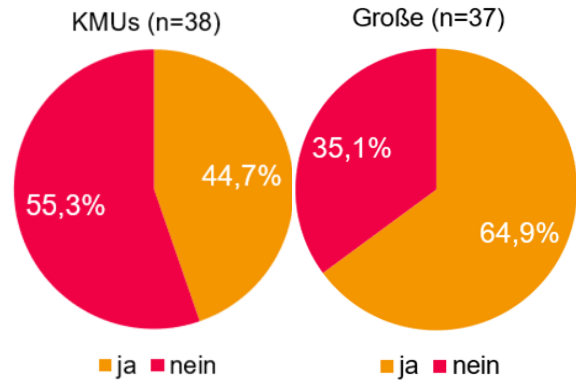


Abbildung 10: Erfahrung mit Beratungsunternehmen

Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden haben bereits mehr Erfahrung darin, Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen. Vor allem in Anlehnung an Abbildung 9 würde bei KMU jedoch ein höherer Bedarf nahe liegen. Grund hierfür sind möglicherweise die begrenzteren finanziellen Mittel, diese Leistungen in Anspruch zu nehmen.

In welchen Bereichen sehen die Unternehmen allgemeinen Unterstützungsbedarf?

Wie bereits in der Frage zur aktuellen Technologieumsetzung ersichtlich, befindet sich die Umsetzung von Analyse-Systemen bei den KMU lediglich in der Anfangsphase, bei den Großunternehmen ist sie bereits auf halbem Weg. Hier wünscht sich nahezu jedes dritte befragte Unternehmen Unterstützung.

Bei KMU herrscht ein deutlich stärkerer Informationsbedarf rund um die Themen Prozessdigitalisierung, Digitalisierungstrends, Kommunikation und Präsenz im Internet als bei großen Firmen.

Der allgemeine Unterstützungsbedarf der Großunternehmen richtet sich hierbei ebenfalls an die Digitalisierung von Prozessen und Strukturen, aber auch zu großen Teilen an Themen rund um die Konkurrenz- und, Produktanalyse, Benchmarking und Produktinnovationen.

Welcher rechtliche Unterstützungsbedarf besteht bei den Unternehmen?

KMUs und Großunternehmen sind sich ziemlich einig im Hinblick auf den rechtlichen Unterstützungsbedarf. Die einzige Differenz ist in den Punkten Haftungsregeln und Datennutzungsrecht zu erkennen. Hierbei wünschen sich KMU mehr Unterstützung als große Unternehmen. Interessant ist auch, dass bei über 40% der Befragten überhaupt kein Unterstützungsbedarf in rechtlicher Hinsicht besteht.

Wäre diese Frage im Sommer 2018 nach dem Inkrafttreten der DSGVO am 25.05.2018 gestellt worden, wären vermutlich andere Ergebnisse erzielt worden.

Bei beiden Unternehmenstypen besteht nicht nur großer Informationsbedarf zu IT-Systemen, sie verlangen auch nach Unterstützung, um den Schutz ebendieser zu gewährleisten.

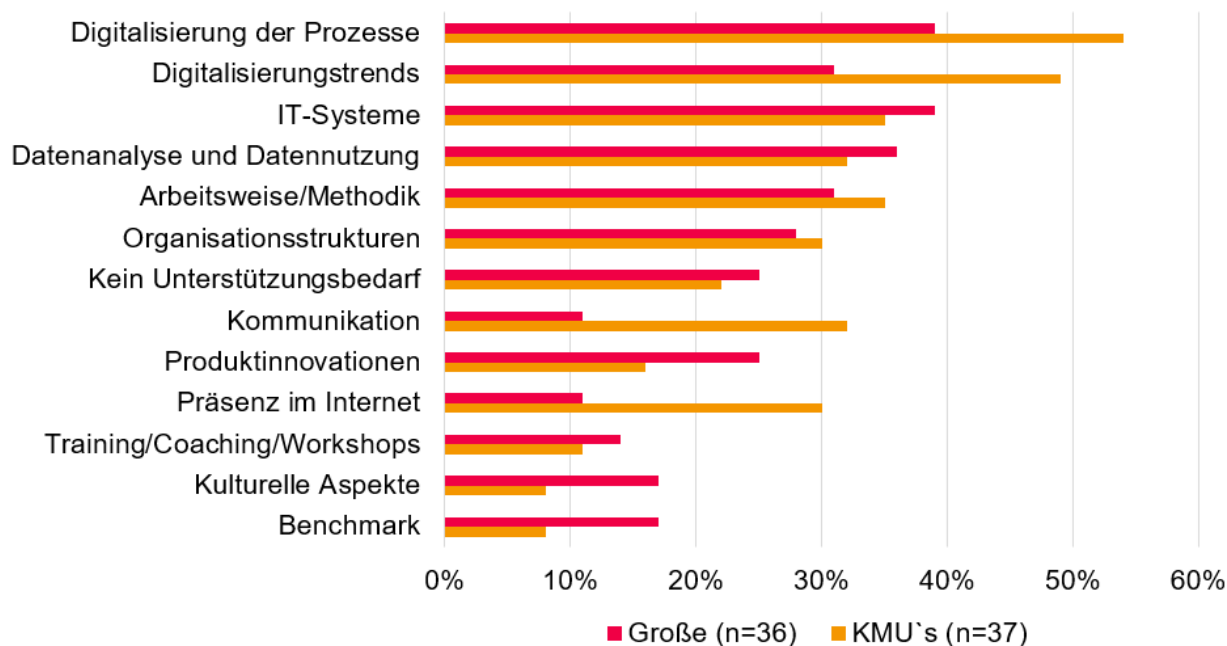


Abbildung 11: allgemeiner Unterstützungsbedarf der Unternehmen

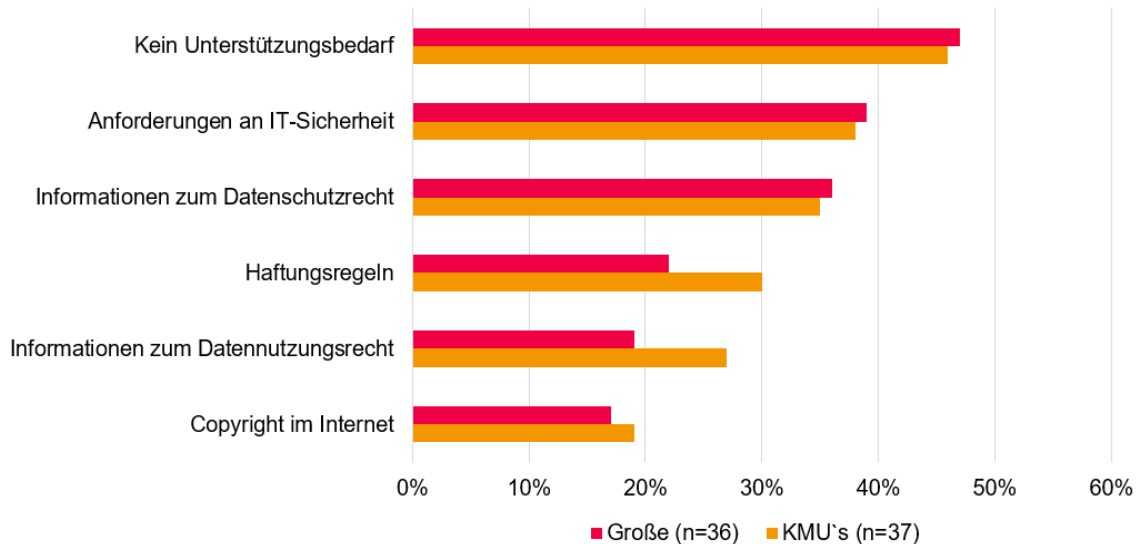


Abbildung 12: rechtlicher Unterstützungsbedarf der Unternehmen

In welchen Bereichen der Finanzierung sehen die Unternehmen Unterstützungsbedarf?

In Sachen Finanzierung wird festgestellt, dass der Großteil der befragten Unternehmen keinen Unterstützungsbedarf aufweist, bei den großen Unternehmen bestätigen dies sogar über 80 %.

Jedoch ist auch ersichtlich, dass KMU deutlich mehr Unterstützung benötigen, was den Zugang zu Fördermitteln und Förderprogrammen angeht. Auch dies kann auf deren begrenzte finanzielle Ressourcen zurückgeführt werden sowie der Tatsache, dass Spezialisten benötigt werden, um diese Informationen zu beschaffen.

Welche Dienstleistungen würden den Unternehmen im Alltag weiterhelfen?

Sowohl KMU als auch Großunternehmen sind zum großen Teil nicht abgeneigt, externe Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen.

Auch hier wird nochmals bestätigt, dass der Hauptfokus der Großunternehmen darin liegt, die Wettbewerber zu analysieren und innovativ zu bleiben. KMU hingegen sind eher bestrebt, bestehende interne Prozesse zu verbessern. Dies soll sowohl über digitale Wege als auch über Trainings und Workshops gelingen.

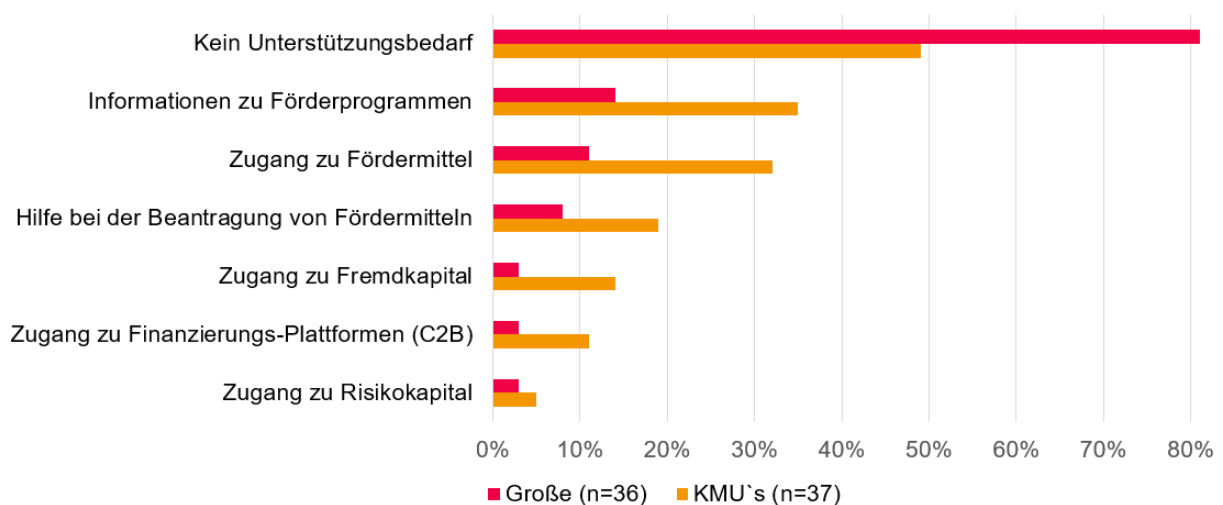


Abbildung 13: finanzieller Unterstützungsbedarf der Unternehmen

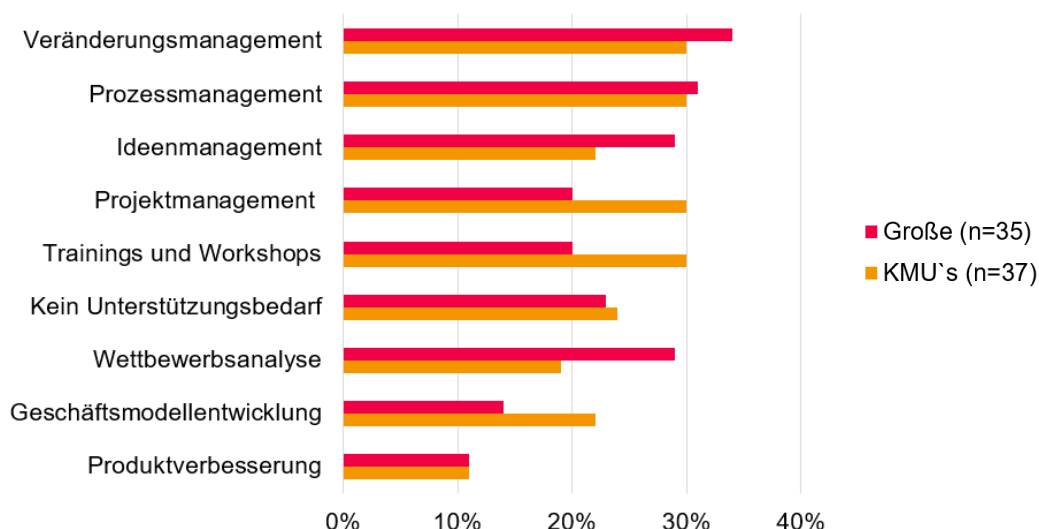


Abbildung 14: unterstützende Dienstleistungen im Alltag

FAZIT

Digitalisierungsberatung ist gefragter denn je

Vor allem KMU werden sich in den nächsten Jahren damit auseinandersetzen, wie sie ihre internen Prozesse aber auch ihre Geschäftsmodelle durch digitalen Ausbau weiterhin professionalisieren. Aufgrund des Reifegrads der Digitalisierung und der angebotenen Leistungen ist hier in den nächsten Jahren ein Zuwachs im Bedarf nach Beratung in diesem Feld zu erwarten. Große Unternehmen sind hingegen vergleichsweise stark etabliert und haben bereits intensiveren Kontakt mit Beratungen gemacht, so dass hier nicht ein allzu starker Anstieg in der Nachfrage zu erwarten ist.

Daher sind Beratungsfirmen gut beraten, Angebote auf kleine und mittlere Unternehmen zuzuschneiden und finanzierbar machen. Damit eröffnet sich ein großes Potenzial, um ihnen Unterstützung zu diesem Thema anzubieten, neue Kunden zu und ein neues Wachstumsfeld erschließen.

Weiterhin sind allgemeine Angebote in Form von Workshops zur Analyse der Trends und Möglichkeiten der Digitalisierung für einen Pool an Firmen in der Region zu schaffen hilfreich, damit Einspareffekte für KMU entstehen. Hier öffnet sich die Möglichkeit, dass die Firmen bessere Hilfestellungen bekommen, welches Angebot ihnen hinsichtlich Kosten-Nutzen-Aspekten weiterhilft. Dies ist ein Ansatzpunkt dafür, dass die Lücke zwischen großen und kleineren Unternehmen hinsichtlich Reifegrad der Digitalisierung künftig verringert werden kann und der Mittelstand der Region Bayerisch-Schwaben und München weiterhin wettbewerbsfähig bleibt.

KMU wollen sich nicht nur für die Kunden, sondern auch intern weiterentwickeln

Projekt- und Prozessmanagement, Trainings und Workshops sowie Veränderungsmanagement sind durch KMU gewünscht, um für die Herausforderungen der Digitalisierung gerüstet zu sein. Prozessberatung im Sinne einer Begleitung zur Aktivierung der bereits bestehenden Ressourcen in den Firmen wird hier als hilfreich gesehen.

Umsetzungsrisiken, unklarer wirtschaftlicher Nutzen und unzureichende Digitalisierung des unternehmerischen Umfelds werden als Gründe genannt, wieso sich Unternehmen nicht mit Digitalisierung auseinandersetzen. Hier sollte Aufklärungsarbeit geleistet werden, sodass KMU ihre Prioritäten sicher benennen und den Blick in die Zukunft schärfen können.

Da KMU vor allem ihre Prozesse verschlanken wollen sowie Kosteneinsparungen und einen effizienteren Kommunikationsfluss anstreben, sollte die Beratung auf diese Ziele ausgerichtet werden. Gestützt werden sollte dies durch eine Begleitung in Form des Change und Projekt Managements, damit die Vorhaben unter Beteiligung der Mitarbeitenden und klarer Zielrichtung unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen von statten gehen können.

55% der befragten KMU haben noch keine Erfahrungen mit Beratungsfirmen im Kontext der Digitalisierung. Hier müssen Beratungsfirmen aktiv werden, und direkt auf die Unternehmen zugehen, dabei aber Angebote machen, die KMU schnell befähigen die angestoßenen Digitalisierungsvorhaben selbständig weiterzuführen.

Wer mitgestalten will, ist herzlich eingeladen!

Die Hochschule Augsburg schafft in Zusammenarbeit mit ihren Netzwerkpartnern ein Forum, innerhalb welcher der Austausch von KMU hinsichtlich ihrer eigenen Bedarfe geschehen soll. Ziel ist es, die konkreten Bedarfe so zu artikulieren, dass sie in einem Verbund bedient werden können. Diese Synergieeffekte sollen den Austausch der Firmen der Region durch Netzwerktreffen fördern und die (möglicherweise gemeinsame) Inanspruchnahme von Beratungsleistungen erleichtern. Haben Sie Interesse an diesem Forum mitzuwirken und Ihre digitale Zukunft gemeinsam in unserer Region zu gestalten? Dann schreiben Sie eine kurze Email mit dem Betreff „Digitale Bedarfe“ an sarah.hatfield@hs-augsburg.de Sie werden dann automatisch in den Verteiler der Veranstaltung aufgenommen. Wir freuen uns auf Sie!

Netzwerkpartner sind:

- gfo Gesellschaft für Organisation e.V.
- Köhninger Organisation Development
- Vispiron Systems GmbH

Ziele der KMU:
Prozesse verschlanken,
Kosten einsparen,
effizienterer
Kommunikationsfluss

55 % der KMU
haben noch keine
Erfahrung mit Be-
ratungsfirmen im
Kontext der Digi-
talisierung

Alltagshelfer:
Prozessmanagement,
Change Management,
Projektmanagement,
Workshops &
Trainings

Packen wir es an:
„Digitale Bedarfe“
sarah.hatfield@hs-augsburg.de



Die Studierenden der Projektgruppe bei ihrer Abschlusspräsentation am 11.01.2019



Hochschule
Augsburg University of
Applied Sciences