

# Digitalisierung im Spiegel der Diskussion etablierter Managementberatungen

Jan Stockhinger<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Interorganisationssysteme, Münster, Deutschland  
jan.stockhinger@wi.uni-muenster.de

Die mit der Digitalisierung einhergehenden Herausforderungen für Unternehmen sind unübersichtlich, komplex und mit viel Unsicherheit verbunden. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Führungskräfte zunehmend Orientierung in der Beratungspraxis suchen. Diese muss sich in Folge auf ein gänzlich neues Feld einrichten und als „Sinnstifter der Digitalisierung“ agieren. Im vorliegenden Artikel wird der Diskurs ausgewählter Unternehmensberatungen zum Thema der Digitalisierung systematisch aufgearbeitet. Mittels Inhaltsanalyse werden die wichtigsten Themenfelder sowie die Positionierungen der jeweiligen Beratungen innerhalb der Diskussion identifiziert. Die erlangten Erkenntnisse dürften gleichermaßen für Praktiker und Akademiker interessant sein.

**Schlagwörter:** Digitalisierung, Digital Business, Digitale Transformation, Digitaler Wandel, Digitale Beratung

## 1 Digitalisierung als zentrale Herausforderung des Managements

Die digitale Revolution ist in vollem Gange. Der ubiquitäre Einsatz digitaler Technologien, also solcher, die Informations-, Datenverarbeitungs-, Konnektivitäts- und Kommunikationstechnologien vereinen [1], transformiert Gesellschafts- und Wirtschaftsstrukturen maßgeblich und löst einen Umbruch in nahezu allen Lebensbereichen aus. Charakterisiert durch allgegenwärtige Konnektivität, Informationsreichtum und die Auflösung von Raum und Zeit, verändern sich im digitalen Zeitalter nicht nur bestehende gesellschaftliche und wirtschaftliche Praktiken, sondern unser Denken generell. Am Beispiel des Smartphones, insbesondere des iPhones, wird dies schnell ersichtlich: Nicht nur hat das Aufkommen des iPhones die Art der Kommunikation, der Datenverarbeitung und den Ablauf von Geschäftsroutinen verändert, sondern vielmehr einen Standard dafür gesetzt, was heute unter einem Mobiltelefon verstanden wird.

Diese Umwälzungen gehen mit einer bislang ungeahnten Geschwindigkeit und Komplexität einher und stellen vielfältige Ansprüche an die Führungsebene etablierter Unternehmen. Denn diese muss *gleichzeitig* auf veränderte Anforderungen von Kunden reagieren, die in zunehmenden Maße technologieaffin sind und eine entsprechende

Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2018,  
March 06-09, 2018, Lüneburg, Germany

„digital customer experience“ erwarten, digitale Schnittstellen zu einem stetig wachsendem Netzwerk an Zulieferern managen, neue Bedürfnisse von Mitarbeitern wie „bring your own device“ berücksichtigen, digitalisierte Produkte und Dienstleistungen – bis hin zum gänzlich digitalen Geschäftsmodell - entwickeln und bislang unbekannte Herausforderer (z.B. Start-Ups oder digitale Giganten wie Google, Amazon oder Facebook) in einer veränderten Branchenstruktur antizipieren. KREUTZER ET. AL sprechen in diesem Zusammenhang von einem digitalen Darwinismus, in dem langfristig nur solche Unternehmen überleben, die ihr Geschäft optimal an die Gegebenheiten der digitalen Welt anpassen und sich folglich zu einem „digital business“ transformieren [2]. Es ist daher nicht verwunderlich, dass eine Vielzahl von Führungskräften unter erheblichem Erwartungsdruck stehen und nach Orientierungshilfen in Wissenschaft und Praxis suchen [3]. Leider bietet die gegenwärtige akademische Forschung dabei nur bedingt Hilfestellung. Es existieren zwar erste Forschungsarbeiten zum Management der digitalen Transformation [3–5], zur Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen [6, 7] oder zur Relevanz digitaler Innovationen [8, 9]. Die Forschung in diesen Bereichen steckt jedoch noch in den Kinderschuhen und bietet bislang kaum konkrete, praktisch relevante Handlungsanweisungen und wenig Empirie. Zudem ist bislang ungeklärt, was grundsätzlich unter dem Begriff des „digital business“ verstanden werden soll bzw. unter welchen Umständen ein Geschäft als ein solches bezeichnet werden kann.

In ihrer Unsicherheit wenden sich Unternehmen deshalb zunehmend an Unternehmensberatungen, die sich in Folge auf ein völlig neues Feld einstellen müssen. Erschwerend kommt hinzu, dass die relevanten Themen innerhalb dieser Domäne nicht vom Top-Management an die Beratungen herangetragen werden, sondern Berater als „Sinnstifter“ agieren und zunächst relevante Themenfelder identifizieren müssen. Um diese Herausforderungen zu adressieren, organisieren sich Beratungen mehr und mehr in eigens dafür eingerichteten Digitalisierungseinheiten (bspw. Digital McKinsey, PwC Digital Services, BCG Digital Ventures), die unter dem Schlagwort „digital business“ regelmäßig Artikel zur Gestaltung des digitalen Wandels in Unternehmen publizieren. Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher die Aufarbeitung dieses Diskurses, um nachvollziehen zu können, wie Unternehmensberater sich dem Thema Digitalisierung nähern und welche Zugänge sie sich zum Feld verschaffen.

## **2 Methodisches Vorgehen**

Zur Beantwortung der Forschungsfrage kommt die Methode der empirischen Inhaltsanalyse zum Einsatz. FRÜH definiert die Inhaltsanalyse als „empirische Methode zur systematischen, intersubjektiv nachvollziehbaren Beschreibung inhaltlicher und formaler Merkmale von Mitteilungen [10]“. Diese Methode erlaubt es daher, mittels objektiver und systematischer Identifizierung der Elemente der untersuchten Bedeutungsträger, verallgemeinerbare Schlussfolgerungen zu ziehen, die über das einzelne Analyseobjekt hinausgehen. Beschränkt ist die Inhaltsanalyse dabei auf Semantik und Syntax der Elemente – Aufgabe ist also nicht, latente Intentionen, die im Inhalt verborgen sind herauszustellen, sondern den manifesten Inhalt von Mitteilungen

zu erfassen [11]. Sie ist folglich dazu geeignet, den Diskurs über aufkommende Phänomene durch die Identifikation der gefundenen Elemente so zu strukturieren, dass ein genaueres Verständnis über den Erkenntnisgegenstand selbst generiert werden kann. Ein weiterer Grund, der zur Wahl dieser Methode beigetragen hat, liegt in ihrem non-reaktiven Erhebungsverfahren: Im Gegensatz zu anderen empirischen Forschungsmethoden, wie beispielsweise dem Interview, ist die Wahrscheinlichkeit einer Verzerrung der sozialen Wirklichkeit geringer, da Zeichenfolgen erst nach der Textproduktion und unabhängig von ihrer konnotativ-semantischen Bedeutung analysiert werden.

Zur Durchführung einer Inhaltsanalyse existiert ein reichhaltiges Literaturangebot, wobei sich der konkret vorgeschlagene Ablauf nur geringfügig unterscheidet. Die Arbeit orientiert sich an den Richtlinien von BRYMAN & BELL, die ihren Ansatz explizit in einen betriebswirtschaftlichen Kontext setzen [12]. Den Autoren zufolge besteht eine empirische Inhaltsanalyse aus drei sequentiell aufeinanderfolgenden Arbeitsphasen: Festlegung der zu analysierenden Texte (Sampling), Bestimmung der Zählheit und schließlich der Verschlüsselung des Textes, wozu zunächst ein Kategorienschema entwickelt werden muss. Im Folgenden werden die einzelnen Phasen näher erläutert.

## 2.1 Sampling

Im Rahmen des Samplings wird der zu analysierende Inhalt und dessen Umfang festgelegt. Neben der Klasse des zu untersuchenden Inhalts (das können z.B. Zeitungsartikel, Filme, Bilder etc. sein) müssen also auch Größe bzw. Anzahl spezifiziert werden. Wie bereits einleitend erläutert, konzentriert sich diese Arbeit auf Artikel von Managementberatungen, die sich der Thematik des „digital business“ annehmen.

Der Sampling-Prozess unterteilt sich sodann in vier Schritte. Um einen Überblick über die prominentesten Perspektiven der Beratungspraxis zu erhalten, wurde in einem ersten Schritt ein Ranking der Managementberatungen nach deren Reputation gebildet. Datengrundlage hierzu ist das amerikanische Vault.com-Ranking, welches regelmäßig Ranglisten über Unternehmen in verschiedensten Branchen erstellt, die u.a in der New York Times, dem Wall Street Journal, Forbes etc. veröffentlicht werden [13]. Abbildung 1 spiegelt das Ranking wider (Stand Februar 2017) und ist repräsentativ für die Regionen Nordamerika, Europa und Asien<sup>1</sup>. In einem nächsten Schritt sollen diejenigen Beratungen identifiziert werden, die sich intensiv mit der Thematik des digitalen Geschäfts befassen. Hierzu wurde zusätzlich zur Suchfunktion auf den globalen Websites der Beratungen auch Googles „Site-Search“ herangezogen. Zur Abdeckung sämtlicher Wortkombinationen (inkl. des Plurals) wurde der Suchbegriff „digital business\*“ verwendet. Dabei wurden zunächst nur offizielle, englischsprachige Unternehmensartikel („white paper“) berücksichtigt, die den Suchbegriff in Titel oder Untertitel beinhalten. Werbematerialien, sowie Pressemitteilungen, Interviews,

---

<sup>1</sup> Trotz genereller Limitationen von Rankings in Bezug auf Erhebungs- und Auswertungsverfahren, bietet das Vault.com-Ranking ein hilfreiches Instrumentarium zur Identifikation etablierter Managementberatungen.

Broschüren und Präsentationen wurden wegen ihrer hohen Spezifität nicht berücksichtigt. Ebenso wenig relevant waren Artikel, die sich auf eine bestimmte Organisation (z.B. „Global Center for Digital Business Transformation“) oder eine spezifische Veranstaltung (z.B. „Digital Business Forum“) bezogen. Unter Anwendung dieser Such- und Gütekriterien konnten die gefundenen Artikel sechs Unternehmensberatungen zugeordnet werden, die sich intensiv mit der Thematik des „digital business“ befassen. Diese Beratungen wurden in einem letzten Schritt genauer unter die Lupe genommen: zusätzlich zu den bereits identifizierten Artikeln wurde das Sample für die ausgewählten Beratungen um solche Artikel erweitert, die den Suchbegriff in Zusammenfassung, Vorwort oder Einleitung erwähnen. Insgesamt ergab sich somit ein Sample von 73 Publikationen, die zwischen 2010 und 2017 veröffentlicht wurden.

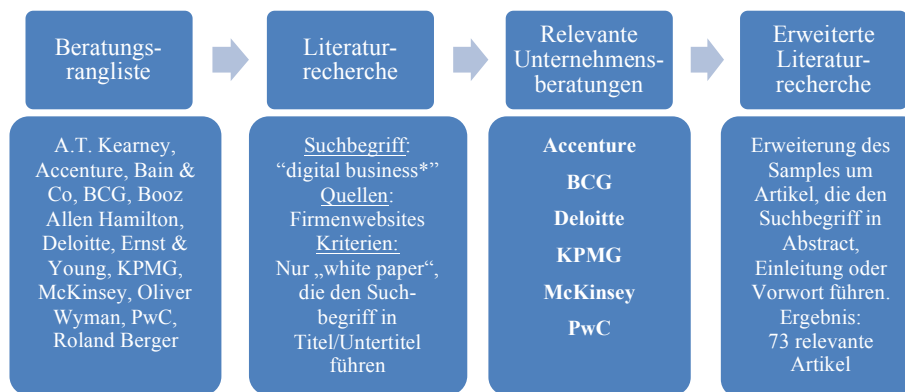


Abbildung 1. Schritte des Samplingverfahrens

## 2.2 Bestimmung der Zählereinheit

Nachdem der Literaturkorpus festgelegt wurde, ist es in der Inhaltsanalyse notwendig, die Zählereinheiten zu bestimmen. KROMREY, ROOSE & STRÜBING definieren die Zählereinheit als den „Merkmalsträger, an dem untersucht wird, welche Ausprägungen (Unterkategorien) der zu erhebenden Merkmale (Kategorien) vorliegen“ [14]. Im Rahmen von Textanalysen schlagen die genannten Autoren unterschiedlichste Zählereinheiten vor. Diese können z.B. Wortbestandteile, Schlagzeilen, Fremdwörter oder Textabschnitte umfassen. Ziel unserer Arbeit ist zu verstehen, welche Themenfelder unter dem Schlagwort „digital business“ in der Praxis adressiert werden. Unsere Zählereinheiten sind daher Textabschnitte, die sich auf abgrenzbare Themen innerhalb des Praxisdiskurses beschränken lassen.

## 2.3 Verschlüsselung (Coding)

Sind Literaturkorpus und Zählereinheiten festgelegt, besteht die zentrale Herausforderung der letzten Phase einer Inhaltsanalyse in der Kategorienbildung. Ziel hierbei ist die Bildung eines Schemas, das die Zuordnung sämtlicher Zählereinheiten zu

einer eindeutigen Kategorie zulässt [10]. Grundsätzlich kann zwischen einer deduktiven und induktiven Vorgehensweise unterschieden werden. Beim deduktiven Ansatz wird das Kategorienschema vor der Analyse des Datenmaterials aufgestellt und definiert. Dieses Verfahren eignet sich besonders dann, wenn bereits ein umfangreiches theoretisches Vorwissen vorhanden ist [15]. Wie bereits erläutert, liegt eine solche theoretische Basis im Rahmen des hier behandelten Themas jedoch nicht vor. Daher wurde ein induktiver Ansatz gewählt, bei dem die Kategorien direkt aus dem untersuchten Material abgeleitet werden. Zur systematischen Bearbeitung des Samples wurden daher relevante Aussagen innerhalb des Textes identifiziert und Kategorien zugeordnet. Sich aufeinander beziehende oder inhaltsgleiche Aussagen werden dabei zusammengefasst und einer gemeinsamen Kategorie zugeordnet. Beispielsweise sprechen McKinsey und KPMG unter den Begriffen „digital technologies“ und „disruptive technologies“ von identischen Technologien, benennen diese aber uneinheitlich. Relevante Stellen waren solche, die einen direkten betriebswirtschaftlichen Bezug aufwiesen. So war in der ausgewählten Literatur beispielsweise oft von den Umständen des digitalen Zeitalters die Rede, was für unsere Forschungsfrage als nicht relevant erachtet wurde, trägt es doch nicht zum besseren Verständnis des untersuchten Erkenntnisobjektes bei.

Die Kodierung des gesamten Samples resultierte in insgesamt 578 Codes, die 118 Kategorien zugeordnet werden konnten. Zur Rücküberprüfung der entworfenen Struktur wurde mit einem erneuten Materialdurchlauf begonnen. Dabei konnten einige Kategorien in Oberkategorien zusammengefasst und inhaltsgleiche Aussagen vereint werden, sodass letztlich 74 Kategorien verblieben. Um die am meist diskutierten Themenfelder zu ermitteln, wurden die Kategorien in einem letzten Schritt in eine Rangfolge gebracht. Die schlichte Zählung der Erwähnungen führt dabei nicht zwangsläufig zu einem objektiven Ergebnis. So könnte es beispielsweise sein, dass ein Thema sehr häufig innerhalb weniger Artikel erwähnt wird und diesem Thema somit mehr Bedeutung zukommt, als ihm zusteht. Um eine solche Verzerrung zu vermeiden, wurde jeder Kategorie ein Frequenzwert zugeordnet, in dem die Summe der Nennungen mit dem Anteil der Artikel, in denen die Kategorie auftaucht, gewichtet wird. Der Wert ermittelt sich mittels folgender Formel:

$$F = (NA_1 + \dots + NA_n) * n/GA \quad (1)$$

Dabei repräsentiert die Variable  $NA_n$  die Nennungen pro Artikel,  $n$  die Anzahl an Artikeln, in denen die Kategorie identifiziert wurde und  $GA$  entspricht der Gesamtzahl der Artikel im Sample, in unserem Falle also 73. Die so ermittelte Top-10 der meistdiskutierten Themen wird im folgenden Abschnitt dargestellt und näher erläutert.

### 3 Kernthemen und Positionierung der Beratungen

Mit Blick auf das eingangs erwähnte Ziel der Arbeit ist die Datenauswertung in zwei Teile untergliedert. Mittels Valenzanalyse wurden in einem ersten Schritt die Kernthemen über das gesamte Sample identifiziert. Dabei gehen Valenzanalysen über die bloße Frequenzanalyse hinaus: Es interessiert nicht nur, wie häufig die

Zähleinheiten den Kategorien zugeordnet werden können, sondern auch der stattfindende Diskurs innerhalb der jeweiligen Themenfelder [15]. In einem zweiten Schritt wurde sodann untersucht, in wie fern sich der Zugang zum Feld beratungsspezifisch unterscheidet.

### 3.1 Zentrale Themenfelder

Die Ergebnisse der Frequenzanalyse - absteigend sortiert entsprechend des Werts der in Kapitel 2.3 genannten Formel - sind in Tabelle 1 dargestellt. Darüber hinaus finden sich dort den Themenfeldern zugeordnete Schlagwörter, die im Diskurs immer wieder aufgekommen sind.

**Tabelle 1.** Meistdiskutierte Themen im Praxisdiskurs zum "digital business"

<i>Themenfeld:</i>	<i>Frequenz</i>	<i>Schlagwörter</i>
<b>Digitale ...</b>		
Technologien	2267 (69%)	Soziale/ mobile/ analytische/ cloud Technologien, Internet of things ...
Sicherheit	388 (12%)	Cybersecurity, Datenschutz, „digital trust“
Geschäftsmodelle	151 (5%)	Mehrseitige Plattformen, disruptive Geschäftsmodelle
Produkte & Dienstleistungen	98 (3%)	Informatisierte Güter
Strategie	88 (3%)	Strategische Digitalisierungsinitiativen, digitale Geschäftsstrategien
Kundenerfahrung	87 (3%)	Digitale Kundenschnittstelle, Omnichannel
Ökosysteme	79 (3%)	Wertschöpfungsnetzwerke
Unternehmenskultur	48 (1%)	Digitales Mindset, Aufbrechen von „Silo-Denken“
Talente und Fähigkeiten	45 (1%)	Digital Natives
Führung	38 (1%)	Chief Digital Officer

Aus den Ergebnissen der Analyse wird deutlich, dass die Diskussion über *digitale Technologien* vorherrscht. Nur 4 der ausgewählten 73 Artikel haben keinen direkten Technologiebezug. Das Ausmaß der Dominanz dieses Themenfelds war überraschend. Im Kern wird dabei vorwiegend über die Potenziale sogenannter „SMAC-Technologien“ (Social, Mobile, Analytics, Cloud) gesprochen, wobei den sozialen Technologien am wenigsten, big data und analytischen Technologien hingegen am meisten Beachtung zukommt. Die Beratungen sind sich einig, dass diese Technologien unabdingbare Elemente eines digitalen Geschäfts darstellen. Wichtig sind offensichtlich auch Aspekte der *digitalen Sicherheit*, welche das zweitpopulärste Thema repräsentieren. Folgt man der Argumentation der Beratungen, sehen sich Unternehmen einer zunehmenden Bedrohung durch Cyber-Attacken ausgesetzt, die zwangsläufig mit der Digitalisierung des Geschäfts einhergehen. Grundsätzlich wird in der Diskussion zwischen digitaler Sicherheit und digitalem Vertrauen unterschieden. Während ersteres Konzept auf die technische Sicherheit der Informationsinfrastruktur abzielt, wird letzteres eher im Zusammenhang mit dem Sicherheitsversprechen

gegenüber Kunden in Verbindung gebracht. *Digitale Geschäftsmodelle*, auf Platz drei, sind untrennbar mit dem laufenden Technologiewandel verbunden und stellen aus Sicht der Unternehmensberatungen nicht nur eine Möglichkeit, sondern eine notwendige Bedingung zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit im digitalen Zeitalter dar. Merkmale digitaler Geschäftsmodelle sind dabei der strikte Kundenfokus, die Nutzung digitaler Kanäle und der zunehmende Nutzen von Daten zur Gestaltung des Geschäftskonzepts. Natürlich spielen dabei auch *digitale Produkte und Dienstleistungen* eine Rolle. Präziser gesagt geht es in der Diskussion vorrangig um die Einbettung digitaler Technologien in „analoge“ Produkte und Dienstleistung, wodurch eine völlig neue Architektur entsteht. So können beispielsweise klassische Industrieprodukte mittels Softwareupdates kontinuierlich erweitert und verbessert werden, ohne dass Kunden die komplette Hardware neu erwerben müssen. Die größte Diskrepanz herrscht in der Debatte zu *digitalen Strategien*. Zwar sind sich die Berater einig, dass digitale Strategien essentiell für den langfristigen Erfolg digitaler Geschäfte sind, über Inhalte solcher Strategien wird jedoch kaum geredet. Stattdessen geht es in erster Linie darum, auf welcher Organisationsebene diese Strategieart angesiedelt ist (Gesamtunternehmens-, vs. Geschäftsbereich-, vs. Funktionsebene). Konsens besteht hingegen in der Annahme, dass sich eine digitale Strategie, bzw. das gesamte Geschäftsmodell im digitalen Zeitalter mit einer möglichst umfassenden *digitalen Kundenerfahrung* beschäftigen sollte. Gemeint ist damit die Erreichbarkeit und Präsentation des Geschäftes auf sämtlichen digitalen Kanälen. Ein Hauptgrund für die Wichtigkeit dieses Themenfelds liegt in der Erwartungshaltung der „digital natives“. So schreibt beispielsweise Deloitte: „Digital natives not only want, but expect a great experience in the digital channel, whether it’s in social media, banking, or shopping“ [16]. Im digitalen Zeitalter verändern sich aber nicht nur einzelne Unternehmen, sondern ganze Industrien, Ökosysteme und Wertschöpfungsketten. Unter dem Begriff *„digitale Ökosysteme“* subsumieren die Berater die mit der Digitalisierung verbundene Entwicklungen von klar abzugrenzenden Industrien zu miteinander verwobenen Ökosystemen. Die letzten drei Themenfelder adressieren hauptsächlich die Personaldomäne. Unter einer *digitalen Unternehmenskultur* wird dabei die Anpassung der betrieblichen Normen und Werte an eine zunehmend digitalisierte Welt verstanden. Häufig ist dabei die Rede von einem digitalen Mindset, das charakterisiert wird durch Agilität, Risikobereitschaft, einen positiven Umgang mit Veränderungen und funktionsübergreifenden Denkweisen. Ebenso beitragen zu einer digitalen Unternehmenskultur kann die Entwicklung von *digitalen Talenten und Fähigkeiten*. Eine Vielzahl der untersuchten Artikel erkennt in diesem Zusammenhang an, dass der Mangel von Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Technologien eines der größten Hindernisse im Rahmen einer digitalen Transformation darstellt. Die Berater geben daher allerhand Gestaltungshinweise zum „digitalen Talentmanagement“. Schließlich wird im Diskurs über die *digitale Führung (digital leadership)* der Frage nachgegangen, wer sich für die Digitalisierung im Unternehmen verantwortlich zeigt. Hier sind sich die Autoren einig, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor eine vom Top-Management vorgelebte digitale Vision sei. Digitalisierung ist Chefsache, so die Beratungsexperten. Da der CEO jedoch aus verschiedensten Gründen nicht immer

optimal geeignet sei, schlagen einige Berater die Schaffung der Rolle eines „Chief Digital Officers“ vor, der die digitale Transformation verantworten soll.

### 3.2 Zugang der Beratungen

Interessant ist zudem, wie sich die einzelnen Beratungen innerhalb der Diskussion positionieren, bzw. welchen Zugang sie zum Feld wählen. Analog zur Bildung des gesamten Samples wurden mittels der in Kapitel 2 beschriebenen Vorgehensweise die meist diskutierten Themen der jeweiligen Beratungen eruiert und somit Beratungsprofile erstellt. Die Ergebnisse finden sich in Tabelle 2.

**Tabelle 2.** Beratungsprofile im Hinblick auf die Digitalisierung

<i>Accenture</i>	<i>BCG</i>	<i>Deloitte</i>
Technologien (59%)	Technologien (48%)	Technologien (73%)
Sicherheit (25%)	Kundenerfahrungen (18%)	Kundenerfahrungen (5%)
Geschäftsmodelle (5%)	Ökosysteme (15%)	Sicherheit (5%)
Prozesse (2%)	Strategie (6%)	Strategie (4%)
Ökosysteme (2%)	Kanäle (4%)	Führung (3%)
Partnerschaften (2%)	Geschäftsmodelle (2%)	Geschäftsmodelle (2%)
Strategie (2%)	Entwicklung (2%)	Talente und Skills (2%)
Kundenerfahrungen (1%)	Produkte & Services (2%)	Trends (2%)
Produkte & Services (1%)	Applikationen (2%)	E-commerce (2%)
Kanäle (1%)	Kommerz (2%)	Kanäle (2%)
<i>KPMG</i>	<i>McKinsey</i>	<i>PWC</i>
Technologien (40%)	Technologien (58%)	Technologien (53%)
Strategie (22%)	Sicherheit (10%)	Produkte & Services (9%)
Governance (12%)	Agenda (5%)	Ökosysteme (8%)
Talente und Skills (8%)	Strategie (5%)	Unternehmenskultur (8%)
Führung (4%)	Talente und Skills (4%)	Talente & Skills (6%)
Prozesse (4%)	Produkte & Services (4%)	Geschäftsmodelle (5%)
Initiativen (4%)	Unternehmenskultur (4%)	Sicherheit (5%)
Sicherheit (3%)	Infrastruktur (4%)	Kundenerfahrungen (2%)
Kanäle (2%)	Führung (4%)	Lösungen (2%)
Vision (2%)	Geschäftsmodelle (2%)	Blockchain (2%)

Auf den ersten Blick ergibt sich ein größtenteils homogenes Bild. So verschaffen sich ausnahmslos alle Beratungen überwiegend Zugang über die neuen Technologien selbst. Untersucht man den Diskurs jedoch genauer, ergeben sich einige Unterscheidungsmerkmale, die im Folgenden kurz beschrieben werden sollen.

**Accenture:** Neben einem starken Technologiefokus besetzt Accenture vorrangig das Feld der digitalen Sicherheit. In insgesamt 75% der untersuchten Artikel werden Sicherheitsthemen zumindest angeschnitten; McKinsey, bei denen digitale Sicherheit ebenso das zweitwichtigste Thema zu sein scheint, kommt im Vergleich nur auf gut 40%. Es ist daher nicht verwunderlich, dass viele von Accentures Top-Themen aus einer Sicherheitsperspektive betrachtet werden. So werden digitale Technologien nicht



nur im Hinblick auf ihre Potenziale, sondern in erster Linie hinsichtlich der inhärenten Sicherheitsrisiken beurteilt [17, 18]. Ein ähnlicher Fokus ist in der Diskussion um digitale Ökosysteme gesetzt, da durch zunehmend verschwimmende Industriegrenzen neue Sicherheitsrisiken innerhalb und außerhalb der ursprünglichen Industriegrenzen entstehen können [19, 20]. Die Positionierung in dieser Domäne ist nicht gänzlich überraschend, da Accenture bekanntermaßen eine stark ausgeprägte IT-Perspektive auf das Geschäft und somit bereits viel Erfahrung im Bereich IT-Sicherheit gesammelt hat. **BCG:** Für die Boston Consulting Group stehen neben den Technologien Kunden und Ökosysteme im Vordergrund eines digitalen Geschäfts. Im Rahmen der Schaffung einer digitalen Kundenerfahrung nennt die Beratung insbesondere zwei Hauptaufgabenfelder [21, 22]: Die Erstellung von „customer journey maps“, in denen die Interaktionswege von Kunden mit der digitalen Organisation aufgezeichnet und ausgewertet werden und die Erschaffung eines kanalübergreifenden Omnichannel-Erlebnisses. Daraus wird deutlich, dass sich BCG vorwiegend auf einer Marketingebene positioniert. Interessanterweise spiegelt sich dies auch in der Diskussion zur digitalen Technologiewahl wider. Während die anderen Beratungen überwiegend von SMAC-Technologien sprechen, bezieht BCG darüber hinaus explizit kundenorientierte Technologien wie augmented reality oder biometrische Identifikation in die Diskussion ein [21].

**Deloitte:** Deloitte hat den mit Abstand stärksten Technologiebezug. In unserem Sample existiert kein Artikel, in dem nicht zumindest von einer der vier SMAC-Technologien die Rede ist. Ein Schwerpunkt liegt hierbei auf den mobilen Technologien, die den Autoren zufolge die digitale Geschäftsstransformation treiben und zu nachhaltigen Innovationen beitragen [23]. Es muss jedoch erwähnt werden, dass Deloitte auch Wert auf die strategische Verankerung der digitalen Technologien legt. So geht es nicht um die planlose Implementierung dieser Technologien, sondern um den strategischen Wert den diese schaffen. Beispielsweise schreiben die Berater: „Consistent with our overall findings, the ability to conceptualize how digital technologies can impact the business is a skill lacking in many companies at the early stages of digital maturity [24].“

**KPMG:** Im Verhältnis zu den anderen Beratungen spielen digitale Technologien für KPMG eine weniger überlagernde Rolle. Insgesamt zielt die Diskussion hauptsächlich auf geschäftsinterne Aspekte ab. Digitale Geschäftsmodelle, Kundenerfahrungen oder Ökosysteme sucht man in den Top 10 der meist diskutierten Themen vergebens. Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft platziert sich so in den Domänen Steuerung und Strategie, u.a. mit Themen im Bereich Compliance und Governance. Letzteres Themenfeld wird nahezu exklusiv von KPMG besetzt. Hier wäre ein Vergleich bislang vorherrschender Verständnisse und Regeln von IT-Governance im Vergleich zur „digitalen Governance“ interessant. Zwar nennen die Berater die Notwendigkeit der Anpassung von Governance-Mechanismen im digitalen Zeitalter, gehen dabei aber nicht über die typischen Schemata wie zentralisiert, dezentralisiert, föderal hinaus [25].

**McKinsey:** Das Profil der Unternehmens- und Strategieberatung McKinsey hat uns zunächst insofern überrascht, als dass Themen der digitalen Sicherheit priorisiert werden. Betrachtet man den Diskurs genauer, löst sich diese Verwirrung jedoch schnell auf. Denn anders als Accenture, die im Rahmen ihrer Sicherheitsthemen eher auf technische Lösungen abzielen, dreht sich die Diskussion bei McKinsey vornehmlich

um Sicherheitsmanagement. So geht es beispielsweise um die Priorisierung beim Schutz kritischer digitaler Vermögenswerte oder um die Frage, wer für die digitale Sicherheit verantwortlich sein sollte [26, 27]. Insgesamt nimmt McKinsey eine organisatorische Perspektive ein und betrachtet innerhalb dieser Domäne die Bereiche digitale Strategien und Agenden, Unternehmenskultur, Führung und digitale Geschäftsmodelle. Dazu passt auch das Konzept der „digitalen Infrastrukturen“. Hierunter versteht McKinsey insbesondere die Aufstellung der IT-Organisation als Funktion der zwei Geschwindigkeiten (two-speed IT) [28, 29].

**PwC:** Anders als die restlichen Unternehmensberatungen positioniert sich PwC weniger über individuelle Themenfelder, sondern eher über einen Fokus auf spezifische Anwendungsbereiche/Branchen. Zum einen trägt die Beratung substanziell zur „Industrie 4.0“-Debatte bei, was auch erklärt, warum im Zuge der Technologiediskussion über die Potentiale von 3D-Druckern, smarten Sensoren oder Mensch-Maschine-Interfaces gesprochen wird [30]. Zum anderen stellen sich die Berater stark in der Finanzindustrie auf: Themen wie digitale Währungen, Blockchain-Technologien oder smarte Verträge nehmen einen hohen Stellenwert ein und motivieren große Teile der Forschung PwCs [31].

#### **4 Fazit**

Unsere Forschung zielte darauf ab, ein besseres Verständnis darüber zu bekommen, wie Unternehmensberatungen sich der Digitalisierung nähern. Dazu wurden mittels Inhaltsanalyse die meistdiskutierten Themenfelder ausgewählter Beratungsunternehmen identifiziert und inhaltlich aufgearbeitet, um schließlich individuelle Unternehmensprofile zu erstellen. Es lässt sich festhalten, dass die Diskussion über die Potenziale neuartiger digitaler Technologien (SMAC-Technologien) dominiert. Ein Grund hierfür könnte sein, dass diese Technologien als Treiber der komplexen Digitalisierungsthematik unmittelbar greifbar sind und so als erster Zugang zum Feld fungieren. Es bleibt in dieser Hinsicht abzuwarten, ob nun, da die technologische Seite größtenteils verstanden und abgedeckt wurde, organisatorische, strategische und Sicherheitsthemen an Relevanz gewinnen. Betrachtet man die individuellen Profile der Unternehmensberatungen und blendet die reine Technologiediskussion aus, lassen sich unterschiedliche Positionierungen innerhalb des Diskurses feststellen. Diese sind größtenteils konform mit der Grundausrichtung der Beratung, überschneiden sich jedoch in ausgewählten Themenfeldern.

Uns ist bewusst, dass die vorliegenden Daten methodischen Limitationen unterliegen. So kann nicht ausgeschlossen werden, dass relevante Beratungen im Rahmen des Samplings durch den ersten Filter gefallen sind, da dieser nur Publikationen berücksichtigt, die den Begriff „digital business“ im Titel führen. Auch die grundsätzliche Beschränkung auf Top-Managementberatungen lässt einen „Bias“ nicht ausschließen. Es ist daher gut möglich, dass kleinere, auf Digitalisierung spezialisierte Beratungen, interessante Erkenntnisse zur Debatte beitragen könnten, die von uns nicht berücksichtigt wurden.

Dennoch können die in dieser Forschung dargestellten Ergebnisse in zweierlei Hinsicht hilfreich sein. Einerseits erlaubt die Strukturierung des Digitalisierungsdiskurses eine Identifizierung von praktisch relevanten Themenfeldern, an denen sich weitere Forschungsarbeiten orientieren können. So soll sichergestellt werden, dass Forschung sich an real existierenden Problemen ausrichtet. In dieser Hinsicht kann das hier vorliegende Papier als Meta-Artikel betrachtet werden. Für Beratungsunternehmen auf der anderen Seite, könnten insbesondere die abgebildeten Individualprofile aufschlussreich sein. Denn diese bieten Transparenz im Hinblick auf adressierte Themenfelder konkurrierender Unternehmen und deren Positionierung. Informierten Beratern bietet sich somit die Chance, sich so im Markt zu positionieren, dass ein Alleinstellungsmerkmal entsteht.

## 5 Danksagung

Der Dank des Autors gilt Frau Oksana Terekhova für ihre wertvollen Vorarbeiten.

## Literaturverzeichnis

1. Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A., Venkatraman, N.: Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly* 37, 471–482 (2013)
2. Kreutzer, R.T., Neugebauer, T., Pattloch, A.: *Digital Business Leadership*. Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden (2017)
3. Hess, T., Barthel, P.: Wieviel digitale Transformation steckt im Informationsmanagement? Zum Zusammenspiel eines etablierten und eines neuen Managementkonzepts. *HMD* 54, 313–323 (2017)
4. Matt, C., Hess, T., Benlian, A.: Digital Transformation Strategies. *Bus Inf Syst Eng* 57, 339–343 (2015)
5. Walchshofer, M., Riedl, R.: Der Chief Digital Officer (CDO). Eine empirische Untersuchung. *HMD* 54, 324–337 (2017)
6. Keen, P., Williams, R.: Value architectures for digital business: Beyond the business model. *MIS Quarterly* 37, 643–647 (2013)
7. Weill, P., Woerner, S.: Optimizing your digital business model. *IEEE Eng. Manag. Rev.* 43, 123–131 (2015)
8. Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K.: Research Commentary —The New Organizing Logic of Digital Innovation. An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research* 21, 724–735 (2010)
9. Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., Song, M.: Digital Innovation Management: Reinventing Innovation Management Research in a Digital World. *MIS Quarterly* 41, 223–238 (2017)
10. Früh, W.: *Inhaltsanalyse. Theorie und Praxis*. UVK Verlagsgesellschaft mbH mit UVK/Lucius, Konstanz, München (2017)

11. Brosius, H.-B., Koschel, F., Haas, A.: Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. VS Verl. für Sozialwiss, Wiesbaden (2009)
12. Bryman, A., Bell, E.: Business research methods. Oxford Univ. Press, Oxford (2003)
13. Vault Ranking, <http://www.vault.com/company-rankings/consulting/vault-consulting-50/> (Zugegriffen: 26.05.2017)
14. Kromrey, H., Roose, J., Strübing, J.: Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. UVK Verlagsgesellschaft mbH; UVK/Lucius, Konstanz, München (2016)
15. Mayring, P.: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Beltz, Weinheim (2010)
16. Antczak, R., Łaszkiwicz, M., Lachowicz, Ł.: A wave of digital change: Trends in digital. Deloitte (2013)
17. Accenture: Intelligent Security: Defending the Digital Business (2014)
18. Accenture: Security Implications of the Accenture Technology Vision 2015 (2015)
19. Accenture: Digital Business Era: Stretch Your Boundaries - Accenture (2015)
20. Accenture: The State of Cybersecurity and Digital Trust (2016)
21. Ketterer, H., Koopmans, J., Mäurers, R.: Building a Digital Technology Foundation in Insurance. The Boston (2016)
22. Scantlebury, S., Ross, J., Bauriedel, W.: Designing Digital Organizations. bcg.perspectives (2016)
23. White, M., Briggs, B.: Tech Trends 2012: Elevate IT for digital business. Deloitte Development LLC (2012)
24. Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D., Buckley, N.: Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. Becoming a digitally mature enterprise. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press (2015)
25. N.N.: Digital Business: It's time for CIOs to lead or get out of the way. KPMG International Cooperative (2015)
26. Pande, A., Schrey, C.: Five questions boards should ask about IT in a digital world. McKinsey & Company, Business Technology Office (2012)
27. Kaminski, P., Rezek, C., Richter, W., Sorel, M.: Protecting your critical digital assets: Not all systems and data are created equal. McKinsey & Company, Business Technology Office (2017)
28. Blumberg, S., Bossert, O., Laartz, J.: Deploying a two-speed architecture at scale. McKinsey & Company, Business Technology Office (2016)
29. Bossert, O., Ip, C., Laartz, J.: A two-speed IT architecture for the digital enterprise. McKinsey & Company, Business Technology Office (2014)
30. Geissbauer, R., Vedso, J., Schrauf, S.: Industry 4.0: Building the digital enterprise. PwC, 2016 Global Industry 4.0 Survey (2016)
31. Morrison, A.: Blockchain and smart contract automation. PwC, Technology Forecast. (2016)