



Disruptionswelle: Wie die Führungskräfte von morgen den Sturm überstehen

Disruptionswelle: Wie die Führungskräfte von morgen den Sturm überstehen

Die Welt hat sich verändert – und das ist nur der Anfang

„Vor einem halben Jahrhundert betrug die Lebenserwartung von Fortune-500-Unternehmen etwa 75 Jahre. Heute beträgt sie weniger als 15 Jahre, mit absteigender Tendenz“, schrieb Autorin Peggy Noonan in einem Artikel, der sich mit den Gründen für das Scheitern von Großunternehmen befasst. Wir leben in einer Zeit, die von beispiellosen wirtschaftlichen Veränderungen und Disruption geprägt ist – in einer Ära, in der 50 Prozent der Fortune-500-Unternehmen aus dem Jahr 2000 bereits nicht mehr existieren. Einer Ära, in der es Forschern der Washington University zufolge 40 Prozent der heutigen Fortune-500-Unternehmen in 10 Jahren voraussichtlich nicht mehr geben wird. Wer wird an ihre Stelle treten? Professor Richard Foster von der Universität Yale veröffentlichte eine Schätzung, nach der 75 Prozent der im Jahr 2020 im Aktienindex von Standard & Poor (S&P 500) gelisteten Unternehmen heute noch gar nicht existieren.

Was hat sich verändert? Fusionen, Übernahmen und Konkursanmeldungen haben die Struktur etablierter Unternehmen auf dem Weltmarkt verändert. Neueinstieger in allen Märkten sind eine starke Gefährdung für die Existenz alteingesessener Firmen. Eine womöglich noch wesentlichere Rolle spielen die digitale Disruption und der sich vollziehende Wandel bei den Arbeitnehmern selbst sowie der Art ihrer Tätigkeiten. Zwei Faktoren, die in Kombination weitreichende Veränderungen der globalen Unternehmenslandschaft bewirken.

Erik Brynjolfsson und Andrew McAfee behaupten in ihrem Buch *The Second Machine Age*, dass Technologie der Katalysator für Disruption schlechthin sei. Beispiellose Innovationen und technologische Verbesserungen haben eine neue Disruptionswelle ausgelöst. Diese geht weit darüber hinaus, Unternehmen nur darin zu unterstützen, effizienter zu arbeiten oder manuelle Vorgänge zu automatisieren.

Und dieser Trend wird sich weiter beschleunigen und verstärken. Klaus Schwab stellt in seinem Buch *Die Vierte*

Industrielle Revolution fest: „Wir stehen am Rande einer technologischen Revolution, die unsere Art zu leben, zu arbeiten und miteinander umzugehen grundlegend verändern wird. Für die Menschheit wird diese Transformation in ihrem Ausmaß, ihrer Reichweite und in ihrer Komplexität eine völlig neuartige Erfahrung sein.“

Die digitale Disruption und der Wandel in der Personalwelt bewirken weitreichende Änderungen in der globalen Unternehmenslandschaft.

Von etablierten Marktführern bis hin zu schnell wachsenden Start-ups: Die Folgen der digitalen Disruption sind in der Geschäftswelt auf allen Ebenen zu spüren. Aber was bedeutet digitale Disruption eigentlich? Einfach ausgedrückt ist dies der Wandel, der durch den unaufhaltsamen Vormarsch langfristiger Trends hervorgerufen wird: Gemäß dem Mooreschen Gesetz erhöht sich die Leistung von Computern und Netzwerken rasant – bei gleichzeitig sinkenden Preisen für Speichermedien. Die Auswirkungen dieses Wandels sind kumulativ, d. h. jede nachfolgende Innovation baut auf der vorherigen auf. Das Änderungstempo beschleunigt sich im Laufe der Zeit. Die vorgenannten Aspekte stehen ganz oben auf der Liste der Dinge, die die heutige Geschäftswelt beeinflussen. Hinzu kommen Cloudlösungen, Big Data, Mobilität, Open-Source-Software, In-Memory-Computing und APIs.

Diese Innovationen haben die Rahmenbedingungen für Unternehmen radikal verändert. James McQuivey von Forrester Research beschreibt diese Transformation folgendermaßen: „Die Kraft der digitalen Disruption baut nicht nur Barrieren ab, sie beseitigt sie völlig. Auf diese Weise können Disruptoren neue Ideen in Angriff nehmen ... und schnell sowie nahezu kostenlos innerhalb von Tagen anstelle von Jahren Zielkunden angehen.“

Kleine Akteure können sich mit dem Ziel, Probleme schneller, besser und kostengünstiger zu lösen, an ausgereifte Märkte heranwagen. Unternehmen müssen nicht länger große Summen in Technologie-Infrastrukturen oder in eine umfangreiche Belegschaft investieren, um konkurrieren zu können. Disruption schafft völlig neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und Dienstleistungen, die durch die Digitalisierung ermöglicht werden. Darüber hinaus ist die heutige Arbeitnehmerschaft mobiler, globaler und umfasst so viele Generationen wie nie zuvor.

Unternehmen, die sich auf traditionelle Technologie stützen, können nicht unter gleichen Wettbewerbsbedingungen mit Organisationen konkurrieren, die sich die neuesten Technologien zunutze machen.

Meg Whitman, CEO von HP, drückt dies so aus: „Wir befinden uns in einem Zeitalter, in dem Unternehmen und Regierungen mit einem unaufhaltsamen Wandel und zahllosen neuen Geschäftsmodellen konfrontiert sind. Kein Unternehmen kann ohne Anpassung, ohne die Bereitschaft zum Umdenken, zur Veränderung und Erneuerung überleben.“

Wir stehen am Beginn einer Ära, deren Maxime lautet: Akzeptiere die Disruption oder du gehst unter. Wie Rhys Grossman von Russell Reynolds Associates [im Harvard Business Review bemerkte](#), bekommen die am stärksten von der Disruption betroffenen Branchen den Gegenwind in der Regel aus zwei Richtungen zu spüren: Zum einen führen niedrige Markteintrittsbarrieren in diesen Sektoren zur Herausbildung agilerer Wettbewerber. Zum zweiten bestehen diese Sektoren aus traditionellen Großunternehmen, die oft die Mehrheit der Branchenumsätze generieren. Diese Unternehmen sind vor kulturelle und organisatorische Herausforderungen gestellt, wenn es darum geht, Veränderungen in dem erforderlichen Tempo umzusetzen.

Wenn die Grundsätze der digitalen Disruption „schneller, besser und kostengünstiger“ lauten, können Unternehmen, die sich auf traditionelle Modelle und Technologien stützen, nicht unter gleichen Wettbewerbsbedingungen mit agileren Organisationen konkurrieren, die sich die neuesten Technologien zunutze

machen. Wir glauben, dass überholte technologische und kulturelle Konzepte etablierten Organisationen im Wege stehen, und dass Unternehmen des 20. Jahrhunderts nur unzureichend dafür gerüstet sind, das Potenzial ihrer Mitarbeiter auszuschöpfen.

Während digitale Technologien die Wirtschaft weiter verändern, tun sich viele Führungskräfte schwer damit, eine digitale Strategie auszuarbeiten, den Übergang zu neuen Organisationsstrukturen zu gestalten sowie die Barrieren abzubauen, die sie an der maximalen Ausschöpfung des Potenzials neuer digitaler Technologien hindern. Viele angestammte Unternehmen treten diesem vermeintlichen Mangel an Anpassungsfähigkeit jedoch entgegen, indem sie sich für eine selbst gewählte Disruption entscheiden, anstatt unvorbereitet auf die nächste Welle zu warten.

Disruption akzeptieren oder untergehen: Wie Unternehmen im digitalen Zeitalter erfolgreich sein können

Vor zehn Jahren hätte wohl kaum jemand das Taxi- oder Hotelgewerbe als innovationsreif bezeichnet. Oberflächlich betrachtet vermitteln weder Uber noch Airbnb den Eindruck besonders bedrohlicher Wettwerber. Sie besitzen keine Fahrzeuge oder Hotels. Ihre Innovation wurde stattdessen fast ausschließlich durch Technologie vorangetrieben und hat die jeweiligen Branchen revolutioniert. Durch ihre Fähigkeit, Kunden Transportmittel und Unterkünfte schneller, einfacher und effizienter bereitzustellen als traditionelle Anbieter, haben Uber und Airbnb den „Normalzustand“ für die Konsumenten neu definiert – und die Pläne bestehender Wettbewerber massiv durchkreuzt.

Erwähnenswert ist außerdem, dass sowohl Uber als auch Airbnb Plattformen geschaffen haben, die es ihnen ermöglichen, in andere Geschäftssparten vorzudringen: beispielsweise den Lebensmittellieferservice [UberEats](#) und [Airbnb Neighborhoods](#)-Reiseführer.

Es geht nicht darum, ob Ihr Unternehmen von Disruption bedroht ist. Die Frage lautet vielmehr, wann.

Kritiker mögen behaupten, dass nicht alle Unternehmen versuchen, Uber nachzueifern. Trotz allem gab es in jüngster Vergangenheit unzählige Organisationen, die zunehmend an Bedeutung verloren oder ihre Geschäftsgrundlage eingebüßt haben. So hat

Netflix Blockbuster Video beispielsweise den Markt weggeschnappt, Buchläden haben unter dem digitalen Angebot von Amazon zu leiden, und der Brillen-Direktvertrieb von Warby Parker hat die traditionelle Optik-Branche ins Wanken gebracht.

Für etablierte Unternehmen geht es nicht darum, *ob* sie von Disruption bedroht sind. Die Frage lautet vielmehr, wann, wie und durch welchen Auslöser sie von dieser Entwicklung erfasst werden. Die einzige pragmatische Vorgehensweise besteht darin, sich der Disruption zu stellen und sich zu verändern, bevor einem andere zuvorkommen. Es lohnt sich, einige der Unternehmen näher zu betrachten, die der Disruption positiv gegenüberstehen und ihr Geschäftsmodell umgestellt haben.

Adobe ist ein klassisches Beispiel eines Unternehmens, das sich für die Disruption entschieden hat. Das Unternehmen hat sich vom Verkauf physischer Softwareprodukte abgewendet, sein Angebot auf eine abonnementbasierte Cloudplattform umgestellt und dadurch wiederkehrende Umsatzerlöse erzielt. Das alte Modell hatte Adobe daran gehindert, sein Produktangebot und – was noch wichtiger ist – seine Kunden durch den Einsatz der innovativsten Softwaretools für ihre Arbeit auf dem neuesten Stand zu halten. Auf diese Weise hatte das Unternehmen außerdem Marktlücken für Wettbewerber geschaffen, die diese durch Produkte mit häufigeren Updates erschlossen.

Dan Cohen, Vice President von Adobe gegenüber [McKinsey](#): „Der Umstieg auf die Cloud hat sich auf unsere Produktentwicklung, unsere Geschäftsabläufe und unsere Markteinführungs- und Geschäftsmodelle ausgewirkt. Früher (...) benötigten wir für die Einführung neuer Produkte 18 bis 24 Monate. Heute sind zwei Jahre eine Ewigkeit.“

Laut McKinsey konnte Adobe einen [Anstieg](#) seiner wiederkehrenden Umsätze von 19 Prozent im Jahr 2011 auf heute 70 Prozent Anteil am Gesamterlös verzeichnen. Adobe hat über vier Millionen zahlende Abonnenten – Tendenz steigend.

HP, eines der angesehensten Technologieunternehmen, entschied sich 2015 für eine Aufspaltung in zwei Geschäftsbereiche, von denen es sich eine größere Agilität versprach. Die beiden neuen Unternehmensparten, HP Inc. und Hewlett Packard Enterprise, konnten das Geschäftsmodell und die Innovationen umsetzen, die für sie jeweils am sinnvollsten waren.

Ein etabliertes Unternehmen in zwei Geschäftssparten aufzugliedern, ist keine leichte Aufgabe. Im Zuge der

Vorbereitungen richtete HP 4.000 Server ein und managte 500 Projekte in 170 Ländern. Diese Maßnahmen gingen Hand in Hand mit einer Konsolidierung bestehender, über viele Jahre hinweg erworbener Systeme wie etwa Finanz- und HR-Lösungen. HP musste sich selbst und seinen Umgang mit Technologie grundlegend verändern um beweglicher zu werden und Mitarbeiter in die Lage zu versetzen, datengestützte Entscheidungen zu treffen, die den globalen Geschäftsabläufen und dem Wachstum des Unternehmens zugutekommen.

Disruptoren erkennen, dass es ihre Mitarbeiter sind, die disruptive Innovationen vorantreiben.

Moderne Organisationen – seien es Unternehmen, von denen Disruption ausgeht oder solche, die sich bewusst für eine Veränderung entscheiden – haben bestimmte Gemeinsamkeiten: Unternehmen, die sich der Disruption stellen, müssen agil sein, schnell auf wechselnde Marktbedingungen reagieren und neue Produkte oder Dienstleistungen auf globaler Ebene einführen können. Sie müssen in der Lage sein, schnell zu wachsen. Sie stehen Veränderungen offen gegenüber und betrachten Innovation nicht als kurzfristige Übergangslösung, sondern als Langzeit-Strategie.

Als weitere Gemeinsamkeit sind sich diese Unternehmen darüber im Klaren, dass es ihre Belegschaft ist, die disruptive Innovationen vorantreibt – und zwar unabhängig von dem Branchensegment oder dem Produkt- und Dienstleistungsangebot. Die Mitarbeiter benötigen Zugriff auf die geeigneten Systeme und die richtigen Informationen, um Entscheidungen nicht instinktiv, sondern dezentral auf der Grundlage aussagekräftiger Daten zu treffen. Sie nutzen diese Daten um, sich strategisch für die Zukunft zu positionieren und darüber zu entscheiden, wo Geldmittel und Humankapital investiert werden sollen. Wirklich moderne Unternehmen managen zwei zentrale Ressourcen – Mitarbeiter und Finanzen – als zwei Seiten derselben Medaille und sind dabei besonders effektiv.

Die dynamische Natur der heutigen Geschäftswelt geht mit konstanten Veränderungen einher. Deshalb benötigen Unternehmen Lösungen, die ein hohes Maß an Flexibilität unterstützen. Und hier liegt das grundsätzliche Problem: Dieselbe Technologie, die einst von großem Nutzen war, hindert Organisationen nun daran, mit reaktionsfähigeren und agileren Unternehmen Schritt zu halten, die nicht an

vergleichbare technologische Beschränkungen gebunden sind. Die traditionelle Technologie, die sie verwenden, wurde einfach nicht für die Welt von heute geschaffen. Herkömmliche Lösungen konzentrierten sich auf die Lieferkette, anstatt darauf, einen einheitlichen Überblick über Mitarbeiter und Finanzen bereitzustellen.

Unternehmen, die überleben wollen, müssen ihren Umgang mit Technologie von Grund auf überdenken.

Wenn Ihnen Ihr Softwareanbieter eine Roadmap über 10 Jahre anbietet, dann kann er wahrscheinlich in die Zukunft sehen.

Was Unternehmen an einer digitalen Transformation hindert

John Chambers, Executive Chairman von Cisco, äußerte sich 2016 wie folgt zur digitalen Transformation: „Die Mehrheit aller Unternehmen wird innerhalb von fünf Jahren zwar digital sein, aber ihre digitalen Bemühungen werden überwiegend fehlschlagen.“ Dabei spielt vor allem die Tatsache eine Rolle, dass ein Großteil der vorhandenen Technologien nicht für die Geschäftswelt von heute entwickelt wurde.

In Anbetracht der zuvor genannten Punkte und des zunehmenden Tempos der technologischen Veränderung überrascht es nicht, dass Unternehmen Probleme haben, mit dem Wandel Schritt zu halten. Wenn Ihnen Ihr Softwareanbieter eine Roadmap über zehn Jahre anbietet, dann kann er wahrscheinlich in die Zukunft sehen oder stützt sich auf Spekulationen. Niemand kann die Zukunft vorhersehen – wohl aber geeignete Vorkehrungen treffen.

Lösungen von gestern sind nicht auf Veränderung ausgelegt. Sie wurden als monolithische Anwendungen konzipiert und erfordern umfangreiche Anpassungen, um kundenspezifischen Anforderungen zu genügen. Darüber hinaus sind die entsprechenden Updates mühsam und kostspielig. Solche Lösungen im Einklang mit dem Unternehmenswachstum zu skalieren ist ein langwieriger und schleppender Prozess.

Die Entwicklung von Cloudlösungen, eine bessere Verarbeitungsleistung, sinkende Speicher Kosten, eine zunehmende mobile Nutzung und die Einführung von Internetdiensten für Endverbraucher zählen zu den

Katalysatoren der Transformation. Die Cloud hat das Konzept der Anpassung an Veränderungen neu definiert. Sie nimmt Technologieanbieter erneut in die Pflicht, Software zu entwickeln, die an sich verändernde Geschäftsprozesse angepasst werden kann. Heute benötigen Unternehmen Lösungen, die ihnen einen schnellen und effizienten Zugang zu ihren Personal- und Finanzdaten mit der Möglichkeit zu direktem Handeln gewähren.

Früher waren zweckbestimmte Produkte wie Finanzsoftware auf bestimmte Aufgaben zugeschnitten, etwa auf die Automatisierung von Transaktionen und Buchhaltungsvorgängen. Finanzsoftware wurde geschaffen, um die Berichterstellung über eine sehr begrenzte Datenmenge für eine kleine Gruppe von Stakeholdern zu ermöglichen. Dabei wurden bewußt alle anderen Aspekte außer Acht gelassen. In dieser Hinsicht und angesichts der damals verfügbaren Technologie war sie sehr effektiv.

Ein solcher Ansatz ist für die Anforderungen heutiger Unternehmen absolut ungeeignet. Viele Organisationen, die erheblich in traditionelle Technologie investiert haben, sind verständlicherweise nur ungern bereit, vorhandene Lösungen durch solche zu ersetzen, die eine wirksame Transformation ihres Unternehmens garantieren. Dennoch bieten traditionelle Lösungen in Bezug auf Personal und Finanzen weder den notwendigen Überblick noch die benötigte handlungsorientierte Transparenz – ganz davon abgesehen, dass die Wartung und Verwaltung dieser Lösungen kostspielig und zeitaufwendig ist und Unternehmen wenig Spielraum für Innovationspläne lässt.

[McKinsey](#) zufolge „stellen eine größere Anzahl vernetzter Verbraucher, automatisierter Prozesse und anspruchsvoller Analysen völlig neue Anforderungen an IT-Funktionen. Viele Unternehmen haben damit Schwierigkeiten und versuchen, neuen Ansprüchen zu genügen, indem sie einzelne Komponenten an vorhandene Lösungen anstückeln.“

Dieses „Anstückeln“ ist darauf zurückzuführen, dass Anbieter traditioneller Lösungen sich ändernden Anforderungen nicht gerecht werden können und dann versuchen, fehlende Funktionen im Nachhinein zu ergänzen. Grundlegende Unternehmensanwendungen, etwa für Finanzen und HR, werden so zu einem bunten Sammelsurium erworbener Produkte, Anbindungen und Middleware. Auch wenn separat eingebundene Komponenten bestimmte Funktionslücken überbrücken, können sie keine Unternehmenstransformation

unterstützen und machen es praktisch unmöglich, mit dem raschen Wandel Schritt zu halten. Sie sind zudem nicht auf die Arbeitsweise der Mitarbeiter abgestimmt, da jede nachträglich ergänzte Funktion womöglich eine andere Benutzeroberfläche hat und ein einfacher Datenaustausch mit anderen Lösungen nicht gegeben ist – selbst wenn sie vom selben Anbieter stammen.

Gehen Sie wie die disruptiven Marken vor, und definieren Sie den Technologieansatz neu.

Martin Gill, Vice President bei Forrester Research, äußerte sich gegenüber CIO.com: „Es geht hier um mehr, als nur darum, vorhandene Lösungen um ein paar neue Websites oder Apps zu erweitern. Im Prinzip handelt es sich um ein Reboot des Betriebsmodells Ihres Unternehmens.“

Eine digitale Transformation lässt sich nicht mit zusammengestückelten Lösungen erreichen. Ihr liegt eine Denkweise zugrunde, die auf einen kompletten Neuanfang abzielt und ein Umdenken auf allen Unternehmensebenen erfordert. Für Organisationen, die in eine überholte IT-Infrastruktur investiert haben, ist dies verständlicherweise ein abschreckendes Konzept. Wie wir aber bereits sehen konnten, haben selbst einige der anerkanntesten globalen Marken, deren Anfänge auf inzwischen veraltete Lösungen zurückgehen, diese Transformation erfolgreich gemeistert, da sie bereit waren, ihre eigenen Prämissen infrage zu stellen.

Der globale Bankensektor ist ein hervorragendes Beispiel dafür, dass Technologie ein Hemmschuh für Transformation sein kann. Viele Institutionen mühen sich mit Rechnersystemen ab, die über Jahrzehnte hinweg durch Neuanschaffungen und die Einführung neuer Produkte erweitert wurden und sich folglich zu einem

kostspieligen und komplexen Sammelsurium von Lösungen entwickelt haben. Die Wartungskosten für solch veraltete, schwerfällige Lösungen verschlingen laut der in der Financial Times zitierten [Marktforschungsergebnisse von Celent](#) [drei Viertel der IT-Ausgaben von Bankinstituten](#).

Somit kann lediglich ein Viertel in Innovationen investiert werden, um mit wachstumsstarken Start-ups Schritt halten zu können, die dabei sind, sich in Bereichen wie dem Zahlungsverkehr verstärkt Marktanteile zu sichern. Der Ansatz, nur die grundlegendsten Anforderungen zu erfüllen und nicht eine von Grund auf neue Vision zu verfolgen, beeinträchtigt die Arbeitsweise von Banken. Dies betrifft etwa die Bereitstellung von Produkten und Serviceleistungen, das Kundenmanagement sowie das Reporting innerhalb des gesamten Unternehmens.

Die branchenübergreifende Antwort für Unternehmen besteht nicht darin, durch eine nachträgliche fragmentarische Ergänzung von überholten Lösungen auf Transformationskurs zu bleiben. Organisationen müssen wie die disruptiven Marken vorgehen und ihren Umgang mit Technologie von Grund auf neu definieren. Unternehmen, die bereit sind, die Disruption zu akzeptieren, anstatt unterzugehen, haben sich für Cloudlösungen entschieden. Sie sind sich der Bedeutung des Echtzeitzugriffs auf Daten bewusst und möchten agile Anwendungen, die eine Anpassung an sich ändernde Geschäftsprozesse unterstützen. Das ist die beste Art und Weise, dem Wandel zu begegnen, dessen Dynamik sich im Laufe der Zeit weiter verstärken wird.