

# Der digitale Wirbelsturm – wen trifft es zuerst?

Thomas Schumacher

*Die Medienbranche ist nur eine von vielen Branchen, die durch die Digitalisierung mit grundlegenden Veränderungen konfrontiert wird. Allerdings ist sie nach der Technologiebranche eine der ersten, die von der Digitalisierung erfasst wird. Doch was bedeutet es konkret, wenn etablierte Unternehmen von der Digitalisierung bedroht werden und ihr Markt sich schneller verändert, als alles zuvor dagewesene?*

Ein Parade-Beispiel für die Digitale Transformation liefert WhatsApp. Der Messenger-Dienst hat das SMS-Geschäft der etablierten Telekommunikationsunternehmen innerhalb kurzer Zeit weitgehend zerstört. Ein solches für die Betroffenen überraschendes Szenario wird auch in anderen Branchen Schule machen. Zu dieser Schlussfolgerung kommt eine aktuelle Studie des Global Center for Digital Business Transformation (DBT Center), einer gemeinsamen Initiative von Cisco und dem International Institute of Management Development (IMD) in Lausanne (Schweiz).

Unter dem Titel «The Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries» wurden 941 Entscheider aus zwölf Branchen und 13 Ländern (Australien, Brasilien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Italien, Japan, Mexiko, Russland, Großbritannien und die Vereinigten Staaten) befragt.

«40 Prozent der Unternehmen werden sich in fünf Jahren in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld wiederfinden.»

Der Begriff «Digital Vortex» (engl. «digitaler Wirbelsturm») steht dabei sinnbildlich für die Wirkung, welche die Digitalisierung in allen Branchen erzeugen wird.

Die Ergebnisse der Befragung zeigen das Potenzial der Veränderung: Die Digitale Transformation wird laut der Studie dazu führen, dass sich ca. 40 Prozent der Unternehmen in den zwölf untersuchten Branchen innerhalb von fünf Jahren in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld wiederfinden

werden. «Neue, schnelle Marktteilnehmer und innovative Traditionsfirmen erzeugen enormen Druck auf alle anderen Unternehmen. Eine erfolgreiche Vergangenheit ist keine Erfolgsgarantie, und Abwarten ist keine Option. Unternehmen brauchen jetzt eine digitale Strategie, um die Digitale Transformation mitzugestalten und anzuführen», sagt Michael Ganser, Senior Vice President Cisco Zentral- und Osteuropa.

Trotz dieses erheblichen Veränderungspotenzials durch die Digitale Transformation glauben allerdings 45 Prozent der befragten Entscheider nicht, dass diese Veränderung ein Thema für den Vorstand sei. Entsprechend gehen nur ein Viertel der Unternehmen die Digitale Transformation aktiv an, 43 Prozent negieren die Risiken. Interessant ist dabei, dass die meisten Führungskräfte die Digitalisierung als positiv für Wirtschaft und Gesellschaft einschätzen – ohne sich konsequent mit ihr zu befassen. Drei Viertel der Befragten erkennen, dass die digitale Transformation einen Fortschritt bringt, 72 Prozent glauben an Vorteile für die Kunden und zwei Drittel gehen davon aus, dass sie dem Einzelnen mehr Entscheidungsmöglichkeiten verleiht.

## Reihenfolge der Digitalen Transformation

Unter den zwölf untersuchten Branchen ist zum frühesten Zeitpunkt die Technologiebranche von der Digitalisierung betroffen. Dicht darauf folgen weitere datengetriebene Branchen wie Medien und Unterhaltung. Aber auch der Einzelhandel, das Finanzwesen und die Telekommunikation wird die Marktveränderung stark treffen, teilweise hat diese schon begonnen. Den Grund sieht die Studie vor allem darin, dass das Geschäft

in diesen Branchen besonders stark auf Netzwerken und Plattformen beruht und die Wertschöpfung von Daten und Transaktionen getrieben ist. Hier spielen nach Ansicht der Autoren vor allem die Erfahrungen mit Startups wie Amazon oder Zalando eine wichtige Rolle.

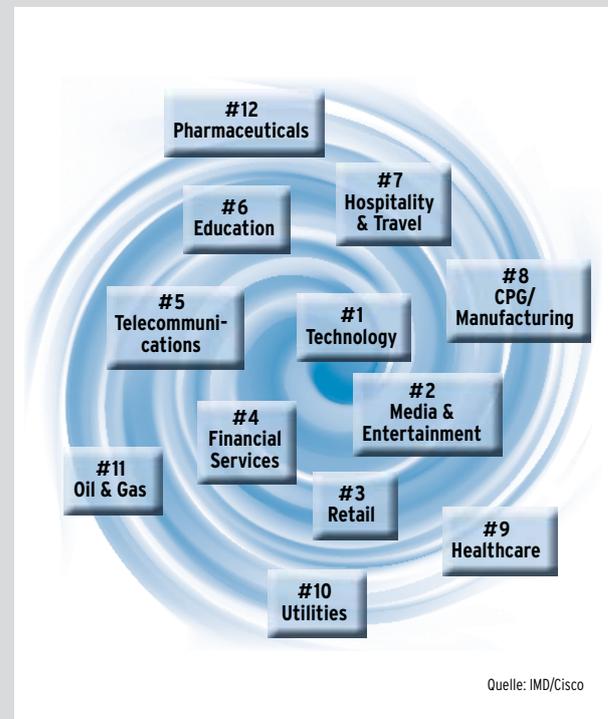
Nachfolgend sehen die 941 befragten Top-Manager Bildung, Reisen, Konsumgüter/Industrie, Gesundheit, Versorger, Öl & Gas und ganz am Schluss die Pharmaindustrie mit der Digitalisierung konfrontiert. Allerdings ist auch bei Nachzögern wie dem Gesundheitswesen das Potenzial der Veränderung schon heute sichtbar: So kann die digitale Vernetzung zwischen Arzt und Patient z. B. bei der Überwachung chronisch Kranker erhebliche Vorteile bringen.

Die Digitale Transformation wird von kapitalkräftigen Startup-Unternehmen, digital aktiven Wettbewerbern und zunehmend auch der Verschmelzung der Branchen vorangetrieben. Die von einzelnen Playern vorangetriebene Digitalisierung wird dabei zu starken Veränderungen in den Marktanteilen innerhalb der nächsten fünf Jahre führen. Trotz dieser Erkenntnis will fast ein Drittel der Befragten die Entwicklungen abwarten, um erfolgreiche Konzepte des Wettbewerbs nachzuahmen.

Kritisch merkt dazu Michael Wade, Director des DBT Center und Professor of Innovation and Strategy bei IMD an: «Nicht nur die Geschäftsmodelle verändern sich, sondern auch die Wertschöpfungsketten und Produktangebote. Digitalisierung verändert nicht nur Branchen, sondern lässt auch die Grenzen dazwischen verschwinden. Wenn Wirtschaftsbereiche in den Digitalen Wirbelsturm geraten, werden physikalische Komponenten zunehmend abgelöst – da sie teilweise einen Wettbewerbsvorteil verhindern. Die erfolgreichsten Unternehmen nutzen eine sogenannte 'kombinatorische Disruption', indem sie verschiedene Werte wie Kosten, Erfahrung oder Plattformen vereinigen. Damit erzeugen sie neuartige Geschäftsmodelle und profitieren von exponentiellen Gewinnen.»

Ob die in der Studie geäußerten Entwicklungen in den einzelnen Branchen tatsächlich so eintreten wie prognostiziert, ist natürlich offen. Allerdings lassen sich – wie bei vielen Veränderungen in der Vergangenheit – auch bei Medienunternehmen – große Unterschiede bei der Einschätzung des Potenzials der digitalen Umwälzung für die jeweilige Organisation erkennen: Während einige – auch Medienunternehmen – die Digitalisierung lediglich als technisches Werkzeug verstehen (siehe dazu auch den Beitrag in der Rubrik «Perspektiven» dieses Hefts zum neuen Buch von David Graeber), glauben andere in der Digitalisierung einen fundamentalen Wandel ihrer Branche, inklusive eines veränderten Kundenverhaltens und neuer Geschäftsmodelle zu erkennen. Die Einschätzung des Veränderungspotenzials der Digitalisierung und dessen Bedeutung für die eigene Zukunft stellt Organisationen in allen Branchen derzeit vor gewaltige und kurzfristig unausweichliche

Abbildung 1  
Reihenfolge der digitalen Disruption



che Unsicherheiten. Denn auch hier gilt, was Niels Bohr auf die Frage nach der Zukunft der Quantenphysik sagte: «Prognosen sind schwierig besonders dann, wenn sie die Zukunft betreffen».

Die vollständige Studie «The Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries» finden Sie unter <http://www.imd.org/dbtcenter-vortex>.



## Prof. Dr. Thomas Schumacher

Redakteur der OrganisationsEntwicklung, Professor für Organisation und Führung an der katholischen Hochschule Freiburg, Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen, Partner osb-international, Wien

**Kontakt:**  
thomas.schumacher@osb-i.com