

# Digitale Transformation: Über lauert überall

**EXECUTIVE EDUCATION.** Jedes vierte Unternehmen ist innerhalb der nächsten fünf Jahre von digitalen Disruptionen bedroht, so die Prognose aus einer Studie. Das sollte Grund genug sein, sich frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigen, bei dem HR eine Schlüsselrolle spielt. Doch an den Business Schools gibt es erst allmählich entsprechende Angebote. Nun prescht das IMD aus Lausanne vor.

Uber hat die Taxibranche eiskalt erwischt. Das Start-up vermittelt Fahrgästen private Fahrer mit eigenem Auto oder Mietwagen via Smartphone-App. Der Preis wird automatisch festgelegt, bezahlt wird über Kreditkarte. Auch wenn manche Dienste des US-Unternehmens derzeit in etlichen Ländern verboten sind: Das Geschäftsmodell wird weiter Furore machen und die Taxibranche in Bedrängnis bringen.

Uber ist nur ein Beispiel für digitale Disruptionen, wie sie heute viele Branchen erschüttern. Ähnliches widerfährt gerade der Hotelbranche, die mit dem enormen Erfolg des Privatunterkunft-Vermittlers Airbnb zu kämpfen hat. Aber auch die Finanzbranche, der Einzelhandel, Medien und Unterhaltung und nicht zuletzt auch Bildungsanbieter müssen sich mit neuer Konkurrenz auseinandersetzen. Experten glauben, dass die digitale Transformation etablierte Unternehmen und Märkte schneller umkrempeln könnte als jede andere bisherige industrielle Entwicklung.

„In den vergangenen beiden Jahren haben uns die Unternehmen immer wieder gefragt, was steckt hinter der disruptiven Digitalisierung und wie können wir uns verändern“, erklärt Professor Michael Wade, Professor für Innovation und strategisches Informationsmanagement am IMD in Lausanne, einer der führenden europäischen Business Schools. „Die größte Herausforderung ist es, den organisatorischen Wandel hinzukriegen.“ Denn was zuerst vor allem ein IT-Thema war, dann Marketing und Verkauf veränderte, betrifft heute längst das gesamte Unternehmen. „Es geht darum, wie sich sämtliche Funktionen und die gesamte Organisation

verändern müssen“, erklärt Professor Mi-siek Piskorski, Professor für Strategie und Innovation am IMD. „Und dabei spielt gerade HR eine Schlüsselrolle.“

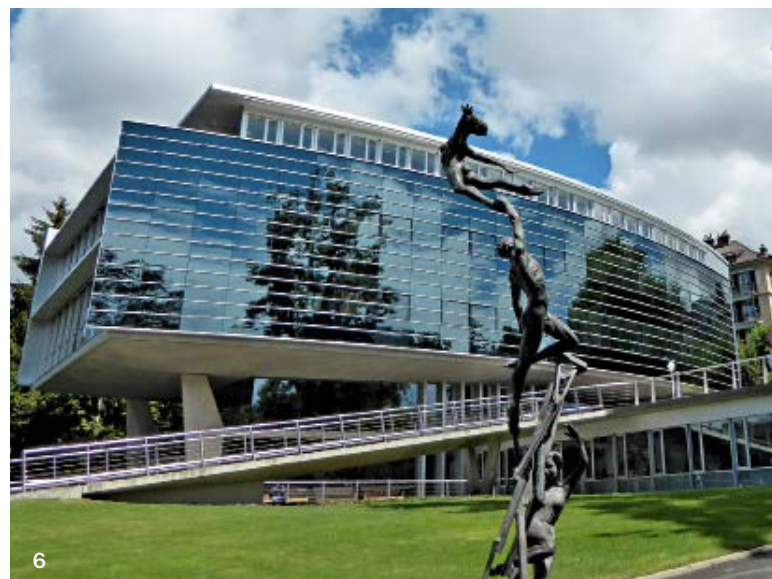
## Europäische Schulen bieten noch wenig zu Disruptionen

An den Business Schools findet das Thema erst langsam Eingang, sei es mit einzelnen Kursen im MBA-Programm oder Executive-Education-Angeboten (siehe Kasten auf Seite 32). Vorreiter ist die Harvard Business School. Während sich auch andere US-Schulen wie Stanford oder das MIT schon länger und intensiver mit dem Thema beschäftigen, findet man bei europäischen Schulen noch nicht allzu viel. Meist ist das Thema in bestehende Programme integriert. „Wir sehen ein wachsendes Interesse in dem Bereich und alle unsere Programme haben inzwischen einige Inhalte zur digitalen Disruption“, erklärt Philippe Oster, Sprecher bei der HEC Paris. Auch im Executive MBA wird das Thema behandelt. Doch ein eigenes Programm für digitale Transformation gibt es bisher nicht. Das gilt auch für Insead, eine der führenden Business Schools mit Standorten in Frankreich, Singapur und Abu Dhabi. So ist „Customer Centricity in a Digital World“ ein Programmbaustein in firmeninternen Programmen und wird zudem in offenen Managementkursen wie „Strategic Marketing“ und „Strategic Management in Banking“ behandelt. Dagegen bietet die Iese Business School in Barcelona bereits ein dreitägiges Programm „Digital Mindset: How to innovate

your business for the future“ in Singapur an. Auch die IE Business School in Madrid hat einige Programme in dem Themenfeld, darunter ein fünftägiges „Digital Transformation Lab“, bei dem sich die Teilnehmer mit spezifischen Problemen aus ihrem Unternehmen beschäftigen und eine individuelle Roadmap erarbeiten. Die Judge Business School an der University of Cambridge startet 2016 mit einem neuen zweitägigen Programm „Business Model Innovation: Changing the Game“. Und auch die Imperial College Business School in London bietet 2016 erstmals ein zweieinhalbtägiges Seminar „Doing Disruption“ an. An den führenden deutschen Schulen finden sich bisher keine entsprechenden Angebote.

## Zehn Millionen Dollar für IMD-Transformationszentrum

„Das Thema hat erst vor Kurzem Fahrt aufgenommen“, sagt Piskorski, der bis vor einem Jahr Ko-Direktor des Weiterbildungsprogramms „Driving Digital and Social Strategy“ an der Harvard Business School war. Vor allem im Forschungsbereich gebe es dazu erst wenig. Das will das IMD nun ändern. Im Juni eröffnete die Schule, die im Executive-Education-Ranking der „Financial Times“ zum vierten Mal hintereinander als weltweit beste Schule im Bereich offene Programme gekürt wurde, ein neues Global Center for Digital Business Transformation (DBT-Center). Das neue Zentrum wird gemeinsam mit dem US-IT-Konzern Cisco betrieben, der dafür in den nächsten fünf Jahren zehn Millionen Dollar zahlt. →



**IMD Lausanne.** Auf dem Campus der Schweizer Business School (Bild 1) befindet sich das Global Center for Digital Business Transformation – ausgestattet mit 3D-Drucker (2), Simulator (3) und Drohne (4). Unten: das Executive Education Center des IMD (5 und 6).

## Executive-Education-Programme für Manager

**Auswahl.** Einige Business Schools bieten schon Programme an, in denen sich Manager mit disruptivem Wandel auseinandersetzen können. Wir haben einige Programme ausgewählt.

**Anbieter:** Cambridge Judge Business School

**Kurs:** „Business Model Innovation: Changing the Game“

**Termin:** noch offen

**Dauer:** zwei Tage

**Ort:** Cambridge

**Kosten:** 1995 £ plus Mehrwertsteuer

**Website:** <http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/execed/open-programmes/business-model-innovation-changing-the-game/>

**Anbieter:** IE Business School

**Kurs:** „Digital Transformation Lab“

**Termin:** 15. bis 19. Februar 2016

**Ort:** Madrid

**Termin:** 5.200 Euro

**Website:** [http://www.ie.edu/execed/digital-transformation-lab?\\_adptlocale=en\\_US](http://www.ie.edu/execed/digital-transformation-lab?_adptlocale=en_US)

**Anbieter:** Iese Business School

**Kurs:** „Digital Mindset: How to innovate your business for the future“

**Termin:** 27. bis 28. Oktober 2015

**Ort:** Singapur

**Kosten:** 5.400 US-Dollar

**Website:** <http://www.iese.edu/en/executive-education/short-focused-programs/strategic-management/innovation-digital-transformation/>

**Anbieter:** IMD

**Kurs:** „Leading Digital Business

Transformation“

**Termin:** 28. September bis 2. Oktober, 23. bis 27. November

**Ort:** Lausanne/Singapur

**Kosten:** 10.000 CHF/13.500 SGD

**Website:** <http://www.imd.org/executive-education/ldb/leading-digital-business-transformation/description-dates-fees/>

**Anbieter:** Imperial College Business School

**Kurs:** „Doing Disruption“

**Termin:** 13. bis 15. April 2016

**Kosten:** 4.000 £

**Website:** <http://www.imperial.ac.uk/business-school/executive-education/innovation-open-programmes/doing-disruption/>

→ Das DBT-Center besteht aus einem großen Raum. Neben zahlreichen Computern gibt es einen 3-D-Drucker, ein Programm für Gesichtserkennung, eine kleine Drohne und ein Gerät, mit dem man in die virtuelle Realität eintauchen kann und sich etwa auf dem Flug zum Mond wähnt (siehe Bilder). Sechs Forscher, je drei vom IMD und von Cisco, sollen hier künftig arbeiten. Sie sind verbunden mit dem Netzwerk von Cisco. Ziel ist es vor allem, Fallstudien zu erarbeiten und Werkzeuge zu entwickeln, um Unternehmen dabei zu helfen, den disruptiven Wandel besser zu bewältigen. Während Cisco die Forschung nutzen möchte, um Kunden besser beraten zu können, will das IMD die neuen Erkenntnisse vor allem in firmeninterne Kurse einbringen. Zudem gibt es das neue fünf-tägige offene Programm „Leading Business Transformation“.

### Völlig verändertes Wettbewerbsumfeld in fünf Jahren

Wie wichtig es ist, sich mit dem Thema zu beschäftigen, belegt die erste Studie

des neuen DBT Centers „Digital Vortex: How Digital Disruption is Redefining Industries“, in der 941 Manager aus zwölf Branchen in 13 Ländern – darunter China, Indien, Deutschland und die USA – zu ihrer Meinung über disruptive Transformationen befragt wurden. Sie zeigt, dass rund 40 Prozent der etablierten Unternehmen in jeder Branche innerhalb der nächsten fünf Jahre von digitalen Disruptionen bedroht sind und sich innerhalb der nächsten fünf Jahre in einem völlig veränderten Wettbewerbsumfeld wiederfinden werden.

„Jeder Markt und jede Industrie bewegt sich vom Informationszeitalter in das digitale Zeitalter. Städte, Länder und Unternehmen werden zwangsläufig Technologieorganisationen“, sagt Michael Ganser, Senior Vice President Cisco Zentral- und Osteuropa. „Neue, schnelle Marktteilnehmer und innovative Traditionsfirmen erzeugen enormen Druck auf alle anderen Unternehmen.“ Eine erfolgreiche Vergangenheit sei daher keine Erfolgsgarantie, und Abwarten keine Option. Unternehmen bräuchten jetzt eine digitale Strategie,

um die digitale Transformation mitzugestalten und anzuführen.

Vorangetrieben wird die Transformation von kapitalkräftigen Start-up-Unternehmen und digital aktiven Wettbewerbern. Sie ermöglicht es Unternehmen, in neue Märkte zu expandieren. Dabei gaben die Führungskräfte von etablierten Unternehmen in allen zwölf Branchen zwar an, dass sie wesentliche Veränderungen durch die Digitalisierung erwarten wie etwa Veränderungen in den Marktanteilen innerhalb der nächsten fünf Jahre. Dennoch will fast ein Drittel die Entwicklungen abwarten, um erfolgreiche Konzepte des Wettbewerbs nachzuziehen. So glauben 45 Prozent der befragten Unternehmen nicht, dass das ein Thema ist, mit dem sich das Top-Management beschäftigen müsse. 43 Prozent kennen das Risiko für ihr Unternehmen nicht oder haben sich noch nicht ausreichend damit beschäftigt. Nur 25 Prozent verfolgen einen proaktiven Ansatz.

Professor Piskorski, Ko-Direktor des DBT-Centers, teilt die Unternehmen dabei in drei Gruppen ein: Die einen sagen, die

Welt ändert sich, aber das kümmern sie nicht. Die anderen wissen, dass sie sich verändern müssen, haben aber keine Idee wie. Und die dritte Gruppe weiß, dass sie sich ändern muss und auch wie, aber sie weiß auch, dass sie es nicht schafft, die Organisation entsprechend zu transformieren. Dabei befänden sich die Unternehmen in unterschiedlichen Szenarien und manche müssten sogar ihr Geschäftsmodell von Grund auf neu gestalten, so der Professor.

## Personalmanagement als Schlüssel bei Transformation

Was bei dem Thema oftmals nicht beachtet werde, sei die Schlüsselrolle des Personalmanagements. „Es geht ja nicht nur um eine Veränderung der Strategie oder der Produkte, es geht vor allem auch um eine Veränderung in der Einstellung der Mitarbeiter“, sagt Professor Piskorski, der einen Ph.D. in Organizational Behavior von der Harvard University hat und als Professor an der Graduate School of Business der Stanford University gelehrt und geforscht hat. Und dabei gebe es zwei Stufen: Zunächst müssten die Mitarbeiter verstehen, dass digitale Transformation notwendig ist und sie müssten davon überzeugt werden, diese Entwicklung zu akzeptieren. Noch wichtiger sei jedoch der zweite Schritt: Die Veränderung des Mindsets. „Viele Unternehmen sind heute bestens organisiert und laufen wie gut geschmierte Maschinen“, so der Innovations-Experte. Doch das genüge heute nicht mehr, sie müssten noch schneller werden und vor allem ihren Modus ändern. „Unternehmen müssen heute wie ein Start-up arbeiten“, betont der gebürtige Pole. Das bedeute auch mehr Flexibilität, mehr Design Thinking. „All die Schlagworte aus der Welt der Start-ups werden auch für die etablierten Firmen wichtig.“

Damit verbunden sind auch Forderungen an das HR-Management. „Von HR wird erwartet, dass sie den Mitarbeitern beibringen, dass sie sich ändern müssen und genauso wie Mitarbeiter in einem Start-up arbeiten müssen“, sagt Piskorski. „HR ist der Change-Maker und das ist neu.“ Doch dabei gehe es nicht nur um den Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter,

sondern auch um die Veränderung der Organisation und ihrer Prozesse, damit die Mitarbeiter überhaupt so agieren können. So habe eine Start-up-Kultur zum Beispiel einen völligen anderen Umgang mit Scheitern. Das gehöre dort zum Alltag. In etablierten Unternehmen werde man dafür meist bestraft. „Wie kann HR ein Incentive-Schema entwickeln, das Mitarbeitern die Möglichkeit gibt zu scheitern, ohne dass es sich für sie negativ auswirkt“, fragt der Professor. „Das ist eine enorme Veränderung.“

Auch die richtige Integration junger Menschen sei eine Herausforderung. „Die sind mit dem Smartphone aufgewachsen, haben keinen großen Respekt vor Hierarchien und dann prallen sie auf die Realität einer höchst formalistischen Organisation“, erklärt Piskorski. „Wie kann man das clever managen? Wie kann man diese Energie nutzen, um die Organisation zu verändern?“

## HR muss verstehen, wie seine Partner denken

Manche Unternehmen hätten die Schlüsselrolle von HR bei der digitalen Transformation bereits erkannt. So startet ein europäisches Unternehmen im September mit einem firmeninternen Programm nur für ihre HR-Manager am IMD. Natürlich sei auch die digitale Optimierung der HR-Prozesse wichtig, so der Professor. Aber entscheidend sei die Unterstützung der strategischen Transformation, bei der HR als echter Business Partner fungiert. Doch um als gleichberechtigter Partner mit anderen Funktionen wie Marketing oder Produktion zusammenzuarbeiten, müsse HR auch verstehen, wie diese denken. Das können Personalmanager zum Beispiel in dem neuen IMD-Programm erfahren. Dort lernen Manager nicht nur die neuesten digitalen Werkzeuge und Trends kennen, um ihren Kunden bessere Angebote bieten zu können, sie entwickeln auch einen Plan, wie sie sich einen Wettbewerbsvorteil schaffen, der digitale und nicht-digitale Kernkompetenzen kombiniert. Und sie erfahren, wie sie ihre Organisation besser in Richtung Innovation steuern können.

„Unternehmen müssen heute hyperaufmerksam sein, die richtigen Entscheidun-

gen treffen und sie schnell ausführen“, mahnt der Direktor des DBT Centers, Michael Wade.

Wie groß die Gefahren disruptiver Transformationen sind, zeigt wiederum das Beispiel Uber. Während die Taxibranche noch nach dem richtigen Umgang mit dem Neu-Konkurrenten sucht, sieht Professor Piskorski in den selbst fahrenden Autos schon die nächste digitale Disruption. Denn längst investieren nicht nur Uber, sondern auch Konzerne wie Google und Amazon enorme Summen in die Forschung zur künstlichen Intelligenz. „Das wird einen enormen Einfluss darauf haben, wie wir künftig leben“, warnt der Strategie-Professor. Dann müsse man kein Auto mehr besitzen, brauche keine Parkplätze mehr und auch keine Einkaufszentren. Man müsse nicht mehr in den Laden gehen, sondern bekomme die Waren einfach per Auto geschickt. Der Innovations-Experte: „Selbst fahrende Autos werden unsere ganze Gesellschaft verändern.“

Bärbel Schwertfeger ●

## Executive-Education-Programme gerankt

**Ranking.** Die US-amerikanische Wirtschaftszeitung „Financial Times“ rankt jährlich die Executive-Education-Programme der Business Schools, also die Managerweiterbildungen ohne akademischen Abschluss. In diesem Jahr liegt das IMD wie in den Vorjahren mit ihrem offenen Programm auf Rang 1, gefolgt von der HEC Paris (Rang 2) und der Ise Business School (3). Ebenfalls unter den Top Ten: die Harvard Business School (4), Chicago Booth und das Center for Creative Leadership (beide Rang 5), Insead und Esade Business School (beide 7), die Ross School of Business (9) und die Saïd Business School (10). Das komplette Ranking finden Sie unter: [www.rankings.ft.com](http://www.rankings.ft.com).