

„Digitalisierung ist keine Strategie!“

Die digitale Transformation ist in aller Munde, aber jeder versteht etwas anderes darunter. Kein Wunder, denn es gibt neun Ebenen, die für einen gelungenen digitalen Wandel angepackt werden müssen. Eine davon ist die Strategie – auch wenn sie häufig nicht der primäre Ansatzpunkt ist.

Häufig hat die digitale Transformation ein zentrales Ziel: den Anteil der Digitalumsätze zu erhöhen. Der Grund: Diese Kennzahl ist gut messbar und Erfolge sind gut kommunizierbar. Um dieses Ziel zu erreichen, werden dann neue digitale Produkte geschaffen oder digitale Umsätze durch Investments in respektive Kooperation mit digitalen Unternehmen erworben. All dies steigert die Umsätze im digitalen Bereich. Früher oder später aber stellen Mitarbeiter und Gesellschafter die berechnete Frage: Wozu eigentlich?

Manch eine Führungskraft macht es sich leicht und sagt: „Unsere Strategie ist Digitalisierung.“ Das ist jedoch nicht viel origineller als die Aussage: „Ich lebe weiter durch Atmen.“ Digitalisierung ist keine Strategie, sondern heutzutage schiere Notwendigkeit.

Unternehmen müssen sich vielmehr fragen, welche konkreten Auswirkungen die digitale Welt ihrer Kunden und Wettbewerber sowie technologische Entwicklungen auf ihre strategische Ausrichtung haben. Gesucht wird keine losgelöste, zusätzliche Strategie, sondern ein neues Objektiv, durch das die bisherige Strategie betrachtet wird. Ein solcher Objektivwechsel fügt Strategien wie ihren Prozessen einige Besonderheiten hinzu:



- Jede Strategieoption kann heute mit Daten unterlegt werden. Entscheidungen ins Ungewisse – bisher noch zu oft Kernbereich der unternehmerischen Tätigkeit – werden verschwinden, weil durch schnelles Testen der strategischen Optionen auch situationspezifische Daten geschaffen werden können.
- Märkte konvergieren und bringen überall neue Wettbewerber zum Vorschein – alte Marktdefinitionen und Beobachtungshorizonte führen daher direkt ins Desaster. Umgekehrt: In der digitalen Welt können alte Wettbewerber punktuell zu Partnern der Strategieumsetzung werden. So haben sich in 2015 Audi, BMW und Daimler zusammengeschlossen und Nokias Kartendienst Here gekauft, um sich von Google und Apple unabhängiger zu machen.
- Digitale Technologie emanzipiert Kunden. Das heißt: Die Zeiten, in denen schwache Produkte durch gutes Marketing verkauft werden konnten, sind vorbei. Das bedeutet für die Strategie: alleiniger Fokus auf die Qualität des Produkts!
- Und: Qualität heißt in der digitalen Welt einzig und allein Befriedigung der Bedürfnisse der Kunden. Welches Problem löst Ihr Produkt für den Kunden? Und löst es dieses bestmöglich?

Diese eigentlich geläufigen Fragen sind die wesentlichen Stellschrauben in der digitalen Welt. Wenn Sie diese nicht beantworten können, hilft Ihnen auch keine Digitalisierungsstrategie.

Anderer Blickwinkel: Den bisherigen Strategieprozess neu bewerten und justieren



Die Gründerin und _MEDIATE-Geschäftsführerin **Professor Dr. Katja Nettesheim** unterstützt Unternehmen dabei, ihre digitalen Umsätze zu steigern. Neben ihrer Professur für digitales Medienmanagement an der School of Management + Innovation der Stein-

beis Hochschule Berlin ist Nettesheim Aufsichtsrätin, unter anderem bei der Wild Bunch AG und den Wirtschaftsbetrieben des Börsenvereins des deutschen Buchhandels. In ihrer Kolumne thematisiert sie ihre langjährigen Erfahrungen aus dem digitalen Wandel von Unternehmen.

