



Unter der  
**Lupe**

von Dr. Bodo Antonic



# Digitalisierung -

## Strategie oder unreflektiertes Buzzword?

***„Wir haben eine Strategie!“. Selbstbewusst werfe ich mich in meine Brust, stolzgeschwellt und sehe dem sich damit quasi zwangsläufig einstellenden Unternehmenserfolg entgegen. „Warum nicht eigentlich gleich Urlaub buchen, am besten bis zum 31. Dezember?“, denke ich mir. Und dann wachte ich aus meinem Traum auf und fiel aus dem Bett in die harte Unternehmensrealität ...***

Unternehmen, wie auch wir Interimsmanager, verfolgen idealerweise eine Strategie. Diese zu formulieren, erscheint ihnen und uns die entscheidende Grundlage für den unternehmerischen Erfolg zu sein. Nicht selten wird dazu in den verschiedensten Gremien die Strategie vorformuliert, re-definiert, zersägt und dann wieder zusammengesetzt. Heraus kommen mehr oder weniger dicke Machwerke unterschiedlicher Güte, die nicht selten nach ihrer Fertigstellung sofort in den Schubladen verschwinden, um dann am Ende des Jahres herausgeholt und mit der Wirklichkeit abgeglichen zu werden. All überall der gleiche Plot, das gleiche Theater, nicht selten mit einem Schmunzeln oder von hochgezogenen Augenbrauen begleitet.

Haben wir wirklich eine Strategie, eine gemeinsam verstandene Strategie, nach der nahezu alle Mitarbeiter in die gleiche Richtung voranschreiten? Wie einheitlich wären die Antworten Ihrer wichtigsten Mitarbeiter, Vorgesetzten und Kollegen, so Sie diesen die Frage nach der Strategie stellen würden? Ganz anders lautet meine Frage, die ich Ihnen nun stelle: Kommt der Kunde in Ihrer Strategie vor, dürfen sich Ihre Mitarbeiter erwähnt fühlen? Räumen Sie den Kunden und Mitarbeitern den gleichen Raum bei der Beschreibung der für sie relevanten messbaren Ergebnisse ein? Hat Ihre Strategie für Kunden und Mitarbeiter eine Relevanz?

Lassen Sie uns gemeinsam einen Blick in die Unternehmensrealität werfen. Diese ist derzeit sehr stark durch den Begriff der Digitalisierung geprägt. Je nach Branche überstreichen wir dabei ein sehr breit gefächertes Spektrum. Der Einzelhandel scheint hier eine Vorreiterrolle eingenommen zu haben, hingegen das Gesundheitswesen sich noch äußerst hartleibig angestellt, da der durch die Digitalisierung zunehmend in den Fokus geratende „Kunde Patient“ traditionell und politisch gewollt erst gar nicht angesprochen wurde. Das Ergebnis: Nicht selten operative Hektik statt strategischem Handeln. So finden wir bei nahezu jedem Pharma- und MedTec-Unternehmen eine Großzahl von Apps, die dem Arzt sowie dem Patienten einfach irgendwie angeboten werden, ohne in einer Gesamt- bzw. Vertriebsstrategie eingebunden zu sein. Die Quintessenz: Ressourcenverschwendung und nicht selten irritierte Kunden. Das der Pharmaindustrie unter den Händen wegsterbende Geschäfts- und Vertriebsmodell und das sich damit ergebende Vakuum wird durch einen inflationär um sich greifenden Aktionismus kompensiert.

Taucht man tiefer in das Thema ein, ergibt sich an manchen Stellen ein gerade desaströses Bild. Es fehlt nicht nur eine digitale Strategie, es fehlt sogar die zentrale Strategie an sich. Getrost kann man in vielen Fällen das, was als Strategie empfunden wird, als ein mehr oder weniger gelungenes, aber den Namen nicht verdienendes Werk ansehen. Begründung: In geradezu epischer Breite wird ausgerollt, was das Unternehmen zu erreichen gedenkt. Bis auf die Nachkommastelle werden Marktanteile, EBIT-Margen und Zuwachsraten beschrieben. Demjenigen, der im Fokus der Strategie stehen müsste - der Kunde - werden bestenfalls einige dürre, ggf. salbungsvolle Worte zugedacht. Jegliche Konkretisierung bzw. metrische Quantifizierung des ominösen Kundennutzen fehlen. Zugegeben, es ist mühsam, seinen Kunden genau zu kennen. Es erfordert Zeit und Aufwand, sein Gegenüber zu erforschen. Jedoch spräche die Exploration und Beschreibung des quantifizierten eine deutliche Sprache: Wir wollen, lieber Kunde, Dich und deine Nutzenerwartung sehr genau kennen - als Ausdruck unseres tiefen Bemühens, dich in den Fokus zu rücken.



Kurzum, es grassieren unreflektierte Buzzwords. Man sonnt sich in dem Gedanken, eine Strategie, gar eine digitale Strategie zu haben und lehnt sich mehr oder weniger entspannt zurück. Ein Blick in den Garten des Mitbewerbers bestätigt einen, den auch dieser hat seine angebliche Benchmark-Analyse durchgeführt und liegt ebenso Buzzword-besoffen in seiner Hängematte.

**Fazit:** Sprache und Kultur im Unternehmen gehen Hand in Hand, sind aber alles andere als selbstverständlich. Der Begriff der Strategie wird zumeist von den Unternehmensakteuren unterschiedlich verstanden, die Inhomogenität ist hoch.

Definieren Sie diesen Begriff im Unternehmen, sorgen Sie dafür, daß jeder das gleiche Verständnis hat. Achten Sie darauf, daß bei der Erarbeitung der zentralen Strategie den „Töchtern“ (z. B. die vertrieblichen und digitalen Strategien) die gleiche Aufmerksamkeit, wie Sie sie zu recht Ihren Zielen schenken, zugeteilt wird. So erzeugen Sie eine einheitliche, in eine Richtung weisende und wirkende, Unternehmenskultur, die den Kunden in den Mittelpunkt stellt. Zur Abrundung sei angemerkt: Auch Mitarbeiter kann man als Kunden verstehen!

### ***Sprache, Kultur, Wirkkraft!***



*Seit 2001 ist Bodo Antonic freiberuflich als Interimsmanager und Speaker tätig. Seine Kernthemen sind die Restrukturierung von Außendienstorganisationen, das Anstoßen einer Innovationskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes.*

*Sein Credo: „Geist muss schweben, nicht in Ketten liegen. Dazu müssen wir ständig unser Korsett aus Spielregeln, Dogmen und Normen überprüfen, verändern und ggf. auch abstreifen. Nur so befreien wir den Geist unserer Mitarbeiter, nur so bleiben wir überlebensfähig.“*

#### ***Kontakt:***

*antonic@bodo-antonic.de*

*www.bodo-antonic.de*

*+49 177 56 11 940*

*Originalartikel erschienen auf:*

**expertforce**

<http://expertforce.de/blog/entry/digitalisierung-strategie-oder-unreflektiertes-buzzword>