



Best Practice

## Vier Faktoren für eine erfolgreiche digitale Strategie.

Neue Perspektive: Ideen von Mitarbeitern und Führungskräften kombinieren.

**CS**  
Campana  
Schott

Die Business-Welt dreht sich immer schneller. Unternehmen müssen mit neuen digitalen Geschäftsmodellen auf die ständigen Veränderungen reagieren. Dazu benötigen sie eine vom Management vorgegebene Zielrichtung. Gleichzeitig sollten Initiativen der Mitarbeiter gefördert und möglichst schnell umgesetzt werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Im Zeitalter der Globalisierung und Digitalisierung überleben langfristig nur die zwei bis drei größten Anbieter einer Dienstleistung oder eines Produkts. Denn diese sind potenziellen Kunden bekannt und besitzen schon allein dadurch einen großen Vorteil.

Es sollte heutzutage Ziel eines jeden Unternehmens sein, Digital Leader zu werden und die Digitalisierung zu beherrschen. Nur so gelingt es den Unternehmenserfolg trotz disruptiver Technologien und hoch agiler Startups langfristig zu sichern. Dazu

müssen Unternehmen jedoch flexibel strategische Entscheidungen treffen können, um schnell auf veränderte Umweltbedingungen zu reagieren.

Durch die immer kürzeren Produktlebenszyklen ergeben sich erheblich kürzere Planungshorizonte. So müssen Unternehmen ihren Strategie-Entwicklungsprozess anpassen, um auf neue Geschäftsmodelle der Wettbewerber reagieren zu können. Dafür sind neue digitale Trends und Entwicklungen in die Strategie zu integrieren und umzusetzen.

## Von Top-down zu Bottom-up

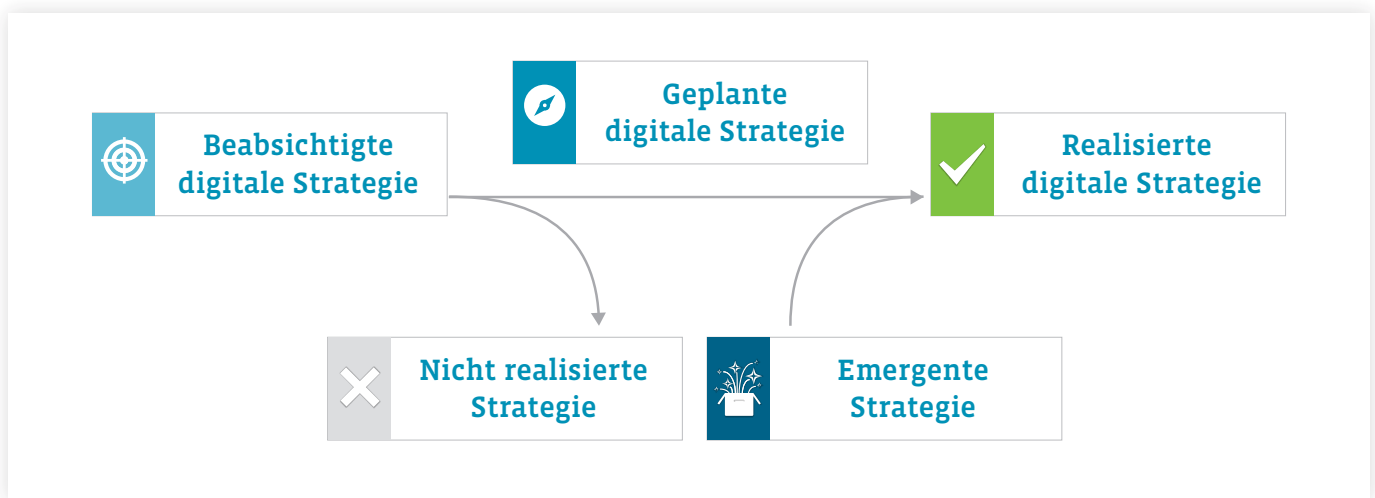
Die klassische Top-down-Vorgabe von Strategien durch Führungskräfte reicht dazu heutzutage nicht mehr aus. Denn diese beruht auf zwei grundlegenden Annahmen:

- Wer die Strategie formuliert, besitzt vollständige Informationen über die Umwelt und ausreichende Kompetenzen.
- Die Umwelt ist hinreichend stabil und vorhersagbar.

In der heutigen Zeit treffen diese Voraussetzungen aber häufig nicht mehr zu, da neue Wettbewerber, Technologien und Geschäftsmodelle das Unternehmensumfeld stetig verändern. Diese zunehmende Volatilität erschwert die systematische,

strategische Planung. Unter diesen instabilen Bedingungen versagen klassische strategische Entscheidungssysteme.

Aus diesem Grund gewinnen emergente Strategieelemente, die bottom-up von den Mitarbeitern angestoßen werden, in unstrukturierten und schnell veränderlichen Kontexten an Bedeutung. So werden taktische Entscheidungen häufig außerhalb strategischer Planungsprozesse getroffen und anschließend in die Unternehmensstrategie integriert. Das ermöglicht den Unternehmen eine schnellere Reaktion auf neuartige Chancen oder Risiken.



Eigene Darstellung in Anlehnung an Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. California Management Review, 30 (1), 11-24.

## Grundlegende Unterschiede

Traditionelle Top-down-Pläne werden in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen zur Realisierung der strategischen Absichten der Unternehmensführung gebildet. Im Gegensatz dazu können Bottom-up-Pläne unabhängig von strategischen Richtlinien entstehen, da sich diese aus autonomen Initiativen der Mitarbeiter ergeben.

Bottom-up-Strategien zeichnen sich in erster Linie durch ihre ungeplante Natur aus. Sie entstehen im explorativen Prozess der Suche nach neuen Chancen, die von Mitarbeitern untergeordneter Hierarchieebenen erkannt und formuliert werden. Im Erfolgsfall verändert das Ergebnis dieses Prozesses die Absichten des Managements und beeinflusst so die Unternehmensziele.

## Strategien für das ganze Unternehmen

Der Fokus digitaler Strategien liegt bislang häufig auf der Transformation von Produkten oder Prozessen. Besonders effektive digitale Strategien beschäftigen sich jedoch mit der Transformation des gesamten Unternehmens. Dazu muss eine Vielzahl an digitalen Technologien in die Zusammenarbeit von Menschen, Prozessen und Funktionen integriert werden, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Folgende vier **Erfolgsfaktoren** garantieren dabei das Gelingen der digitalen Strategie:

- 1 Schaffen einer gemeinsamen Vision
- 2 Wahren von strategischer Flexibilität durch Bottom-up-Initiativen
- 3 Top-down-Vorgabe eines strategischen Rahmens für digitale Initiativen zur Vermeidung von Ineffizienzen
- 4 Kontinuierliche Reflexion und Anpassung der digitalen Strategie

## 1 Schaffen einer gemeinsamen Vision

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen sich Hand in Hand für die digitalen Ziele des Unternehmens engagieren. Eine Strategie kann durch gemeinsame Visionen ein einheitliches Verständnis und eine digitale Kultur im Unternehmen schaffen. Dies ist wichtiger als der reine Aufbau von technologischem Wissen. Die digitale Kultur sollte Risikobereitschaft, Agilität, Zusammenarbeit, schnelles Experimentieren sowie Innovieren fördern. Das wird durch die Definition einer klaren Vision unterstützt.

## 2 Wahren von strategischer Flexibilität durch Bottom-up-Initiativen

Emergente Strategien, die bottom-up entstehen, sind vor allem angesichts der heutigen dynamischen Marktbedingungen relevant. Unternehmen erhalten damit die notwendige Flexibilität im Strategiebildungsprozess, um frühzeitig auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Zusätzlich entstehen diese emergenten Strategien häufig schneller als geplante Strategien.



## Kombination der Prozesse fördert Innovationen

Ein Top-down-Vorgehen für digitale Strategien ist zwar nach wie vor wichtig, doch müssen emergente Elemente zugelassen werden, um eine gewisse Flexibilität zu garantieren. Diese Aussage wird von knapp 90 Prozent aller Führungskräfte bestätigt, die Campana & Schott im Rahmen einer Untersuchung befragt hat.

Die von Unternehmen tatsächlich realisierten digitalen Strategien resultieren dabei hauptsächlich aus Bottom-up-Initiativen. Topmanager müssen diese erfolversprechenden Initiativen im Unternehmen beobachten, deren dynamische Natur wahrnehmen und schließlich deren Weiterentwicklung aktiv vorantreiben.

Die Unterstützung von Bottom-up-Initiativen der Mitarbeiter sowie die Vorgaben durch das Management sollten sich also

## 3 Top-down-Vorgabe eines strategischen Rahmens

Damit diese Bottom-up-Initiativen aber nicht ungesteuert und ineffizient ablaufen, müssen Unternehmen trotzdem top-down eine gewisse Ausrichtung vorgeben. Dazu sind zunächst die Initiativen für die Unternehmensführung sichtbar zu machen (Bottom-up Disclosure) sowie in die Strategieformulierung und -umsetzung zu integrieren. Für daraus resultierende Strategieänderungen kann die Unternehmensführung anschließend top-down einen Rahmen vorgeben sowie die Initiativen mit anderen strategisch relevanten Themen abgleichen und gegebenenfalls anpassen (Top-down Alignment).

## 4 Kontinuierliche Reflexion und Anpassung der Strategie

Durch das dynamische Umfeld ändern sich die Rahmenbedingungen für den Wettbewerb fortlaufend. Deshalb muss die Strategieformulierung und -umsetzung zu einem dynamischen Prozess werden, der sich schnell an veränderte Marktbedingungen anpasst. Denn vor allem durch die immer schnelleren Produkteinführungen im Rahmen der digitalen Transformation ist die Geschwindigkeit ein essenzieller Wettbewerbsfaktor.

gegenseitig ergänzen. Denn unkoordinierte Initiativen führen zu Ineffizienzen und einem Mangel an Transparenz über die im Unternehmen bereits vorhandenen digitalen Transformationsprojekte. Zu strenge Vorgaben, die nicht genügend Freiraum zur Ausgestaltung geben, ersticken die Flexibilität.

Es zeigt sich also, dass eine Kombination von Top-down- und Bottom-up-Prozessen bei der Formulierung und Umsetzung von digitalen Transformationsstrategien ideal ist, um Innovationen, die sowohl aus Mitarbeiter-Ideen als auch aus Topmanagement-Vorgaben hervorgehen, zu fördern. Die erfolgreiche Kombination und Koordination dieser Prozesse führt zu einer schnelleren Innovation im Unternehmen und somit einer gesteigerten Wettbewerbsfähigkeit.

### Fazit

Auf dem Weg zum Digital Leader müssen Unternehmen lernen, den Fokus auf den Innovationsprozess zu lenken, sich von dem Wunsch nach gezielten Ergebnissen zu lösen und

Strategieelemente, die bottom-up entstehen, zuzulassen. Erst dann können sie sich vollkommen auf den digitalen Wandel einlassen und flexibel reagieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen.

### Campana & Schott

Campana & Schott ist eine internationale Management- und Technologieberatung mit mehr als 400 Mitarbeitern an Standorten in Europa und den USA.

Seit mehr als 25 Jahren unterstützen wir Unternehmen ganzheitlich und mit Leidenschaft dabei, komplexe Veränderungsprozesse zu bewältigen – mit bewährten Methoden, Technologien oder schlicht den richtigen Menschen.

Die Leidenschaft für alle Facetten der Zusammenarbeit von Menschen in Organisationen und Projekten treibt uns dabei seit jeher an.

Weitere Informationen:  
[www.campana-schott.com](http://www.campana-schott.com)

**CS**  
Campana  
Schott