
Strategie, Lernen und Selbsterneuerung

Eine Strategie liefert konkrete Ziele und einen konzentrierten Plan, mit der eine Organisation ihre in Vision & Mission vereinbarten, übergeordneten Ziele in den nächsten Jahren erreichen will. Eine Strategie definiert den Rahmen für operative Entscheidungen und sorgt so für Orientierung und Kohärenz (von lateinisch *cohaerere*, »zusammenhängen«), das heißt, sie stellt systematisch den Zusammenhang zwischen den Aktivitäten im Unternehmen her. Eine gute Strategie befriedigt den Bedarf nach Stabilität. Bei Zielkonflikten hilft sie bei der Priorisierung und Entscheidung.

Gleichzeitig muss sich kaum ein unternehmerischer Aspekt so schnell an Entwicklungen im Umfeld wie Globalisierung, neue Technologien oder Veränderung der politischen Rahmenbedingungen anpassen wie die Strategie. Sie wird damit zum Ausgangspunkt ständiger Veränderung und fordert die Entwicklung zu einer lernfähigen Organisation. Damit entsteht ein Spannungsfeld zwischen Stabilität und ständiger Neuorientierung: Strategie und Selbsterneuerung gehören untrennbar zusammen.

Und kaum ein Bereich in der klassischen Betriebswirtschaft wurde so oft beschrieben wie die Strategie. Wichtige Vordenker wie Porter, Mintzberg, Ansoff und viele andere haben hier vieles geleistet. Es gibt ganz unterschiedliche Herangehensweisen, wie Unternehmen eine Strategie formulieren und was auch unter einer Strategie verstanden wird.

Strategie zielt darauf, »die richtigen Dinge zu tun«, während es im Tagesgeschäft darauf ankommt, »die Dinge richtig zu tun«. Strategien fußen auf einem Satz von impliziten oder expliziten Regeln, deren Beachtung die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten eines gewünschten Ereignisses erhöhen soll. Das ist in den vergangenen Jahren immer schwieriger geworden, da durch die schnellen Veränderungen der Rahmenbedingungen die herkömmlichen Regeln nicht mehr zu den gewünschten Ereignissen führen. Angesichts dieser neuen Komplexität und Herausforderungen wundert es nicht, wenn die Planungen von Organisationen immer größere Abweichungen zu der beobachteten Realität aufzeigen.

Ein Blick in die Vergangenheit hilft, die Veränderung der Bedeutung von Unternehmensstrategie zu verstehen (siehe zum Beispiel Stöger 2007). Der bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts militärisch geprägte Begriff gewann erst in den 1950er-Jahren Einzug in Wirtschaftskreise, besonders in große Organisationen wie General Electric, Daimler, Siemens oder Toyota. Die Professionalisierung einer strategischen Ausrichtung begann vor allem in der Produktion und in der Kostenrechnung, später erfasste sie die gesamte Betriebswirtschaft. In den 1960er-Jahren führten der Bedarf an Rationalisierung und die damit einhergehende Systematisierung einer strategischen Entwicklung zur Entstehung erster Werkzeuge, wie zum Beispiel dem Ansatz der strategischen Geschäftsfelder oder Profit Centers. Strategie hatte als Aufgabe, Vorhersagbarkeit und Planbarkeit zu gewährleisten sowie die Identifizierung von Erfolgsfaktoren und -rezepten zu ermöglichen, und wurde zu einer sehr analytischen Disziplin mit einem Anspruch auf *harte Fakten*.

Die Zukunftsunsicherheit, die mit der Ölkrise und den langsam immer sichtbarer werdenden Grenzen des Wachstums in den 1970er-Jahren aufkam, gab der Strategielehre eine neue Ausrichtung: Steigende Komplexität erforderte eine systemische Betrachtungsweise, und Führungskompetenz – »Management by« – spielte eine Schlüsselrolle in unternehmerischen Erfolgsfaktoren. In den 1980er-Jahren gewannen Ethik und Vision sowie Qualitätsmanagement und Shareholder-Value an Bedeutung, und die 1990er integrierten die großen Wirtschaftsthemen wie Globalisierung, New Economy und eManagement in Strategieansätze wie Business Process Reengineering und Supply Chain Management. Zu dieser Zeit bezog Strategie zunehmend sowohl Markt- als auch Produktivitätsgegebenheiten ein, und es wurde immer mehr von werteorientiertem Leadership als von Management gesprochen.

11.1

Methoden der Strategieentwicklung

Zur Entwicklung der Unternehmensstrategie gibt es viele Ansätze. Einige sind in Tabelle II aufgeführt.

Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen: Strategien brauchen heute mehr denn je ein dynamisches Element der laufenden Überprüfung und Anpassung. Die Unternehmensstrategie wird vom statischen Grundsatzpapier mehr und mehr zum laufenden Prozess. Das erfordert eine neue dynamische Lernkultur.

Die zweite Schlüsselerkenntnis der Strategiearbeit der vergangenen Jahre ist die Notwendigkeit des Miteinbezugs von ökologischen und sozialen Faktoren. Bislang hatten viele Organisationen neben der Gesamtstrategie – vor allem aus finanziellen Zielsetzungen bestehend – noch eine Nachhaltigkeitsstrategie, die sich mit weiteren ökonomischen, sozialen und ökologischen Fragen auseinandersetzt. Diese Situation

Tabelle 11: Wichtige Ansätze zur Strategieentwicklung – ein Überblick.

Markt- und Wettbewerberanalyse mit Best Demonstrated Practice und Benchmarking
Interne Potenzialanalyse (SWOT)
Kunden- und Kundenbeziehungsanalyse
Spiegelung der Marketing- und Vertriebsausrichtung
Innovationsprozesse- und Wissensvermittlung
Analyse der Lieferantenkette
Identifizierung von Stakeholder-Interessen
Auseinandersetzung mit Entwicklungen und Standards in Bezug auf Nachhaltigkeitsthemen (Ökonomie, Ökologie und Soziales)
Informationen aus dem Finanz- und Controlling-Bereich, über nicht finanzielle Leistungsindikatoren hinaus
Organisationsentwicklung und Unternehmenskultur

führte in der Praxis häufig zu einer Konkurrenzsituation in der strategischen Ausrichtung. Im Hinblick auf das neue Bild der Wirtschaft, eingebettet in Gesellschaft und Umwelt, und die sich daraus ergebenden Abhängigkeiten ergibt sich die Notwendigkeit die ursprüngliche Nachhaltigkeitsstrategie in eine gemeinsame Gesamtunternehmensstrategie zu integrieren.

Strategiearbeit auf der »Chefetage« reicht nicht mehr aus. Die heutige Komplexität erfordert eine frühzeitige und effektive Einbindung der gesamten Organisation und des dort vorhandenen Wissens sowie der Stakeholder. Umfangreiche Mitarbeitermobilisierung und Bottom-up-Bewegungen sowie eine Dialog- anstelle einer Informationskultur sind wichtige Hebel. Geeignete Formate sind gruppendynamische Konferenz- und Workshop-techniken, über die viele Menschen aus allen Ebenen einer Organisation in die Strategieentwicklung eingebunden werden können – zum Beispiel über Open Space, Zukunftskonferenzen, Appreciative Inquiry, Dynamic Facilitation, World Café und vieles mehr. Die Mitarbeitermobilisierung unterstützt nicht nur die Verfolgung langfristiger finanzieller, sondern auch personeller und kultureller Ziele. Je früher und gezielter breite Teile einer Organisation in wichtige Belange der Strategiearbeit eingebunden werden, desto einfacher ist es für die Organisation, diese Strategien später auch umzusetzen, und umso höher ist die Akzeptanz.

Unternehmen setzen sich oft unter Wachstumsdruck, und der entstehende Stress verhindert, dass sie sorgfältig ihre eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken

ermitteln und bewerten. Eine Fokussierung auf die Kernkompetenzen und eine stärker regionale Ausrichtung des Unternehmens auf der Kundenseite sowie im Supply Chain Management können das Unternehmen nachdrücklich stärken. Kooperationen mit Mitbewerbern und Lieferanten/Partnern entlang der gesamten Wertschöpfungskette ermöglichen es, die Komplexität deutlich zu reduzieren.

Und immer wieder werden an die Strategie selbst zu hohe Erwartungen gesetzt. Eine gute Strategie löst weder Probleme, noch kann eine Strategie die Zukunft vorhersehen. Es geht vielmehr um den dahinterliegenden Prozess, wie man zu einer Strategie kommt und wie man im Anschluss die Umsetzung gestaltet: Wie erkenne ich, dass strategische Veränderungen möglich oder nötig sind? Wie reduziere ich die Komplexität des schier unendlichen Informationsangebotes, ohne Wichtiges zu übersehen? Wie und mit wem im Unternehmen gestalte ich die neue Strategie? Und wie setze ich sie um und beobachte ihre Auswirkungen? Grundsätzlich lassen sich drei Herangehensweisen beobachten:

Ressource-based-View: Hier geht es primär darum, die internen Kernkompetenzen klar zu identifizieren: Wo bin ich im Vergleich zum Wettbewerb einzigartig, nicht kopierbar, biete einen Nutzen und habe Zugang zu den Märkten? Darauf aufbauend, werden attraktive Märkte ausgewählt und die Unternehmensstrategie anhand dieser Variablen entwickelt.

Market-based-View: Hier geht es weniger um die Kernkompetenzen, sondern primär um die Attraktivität der Branche, die auf einer klaren und umfassenden Markt-, Umfeld- und Branchenanalyse basiert. Methoden wie das Kano-Modell, SWOT-Analyse oder die Boston-Consulting-Matrix werden hierfür häufig eingesetzt.

Systemic-based View: Wirtschaftlicher Erfolg wird durch sinnstiftende, kooperative, soziale und ökologisch nachhaltige Geschäftsmodelle erzielt. Menschentwicklung (People) und Ressourceneffektivität (Planet) rücken in den Mittelpunkt und werden zu wesentlichen strategischen Handlungsgrößen. Das Thema Nachhaltigkeit und die zuvor beschriebenen Kernprinzipien sind Teile der Unternehmensstrategie und werden dort explizit festgehalten. Strategieentwicklung wird als ein Prozess verstanden und führt zu keinem Endresultat. Ein Strategiekreis (Abbildung 4) ist für die Fortschreibung der einzelnen Strategien verantwortlich. Teilweise sind wichtige (externe) Stakeholder in die Strategiewerkstatt integriert und fester Bestandteil des Kernteams. Dies ist aus Sicht einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung der stimmigste Ansatz zur Strategieentwicklung.

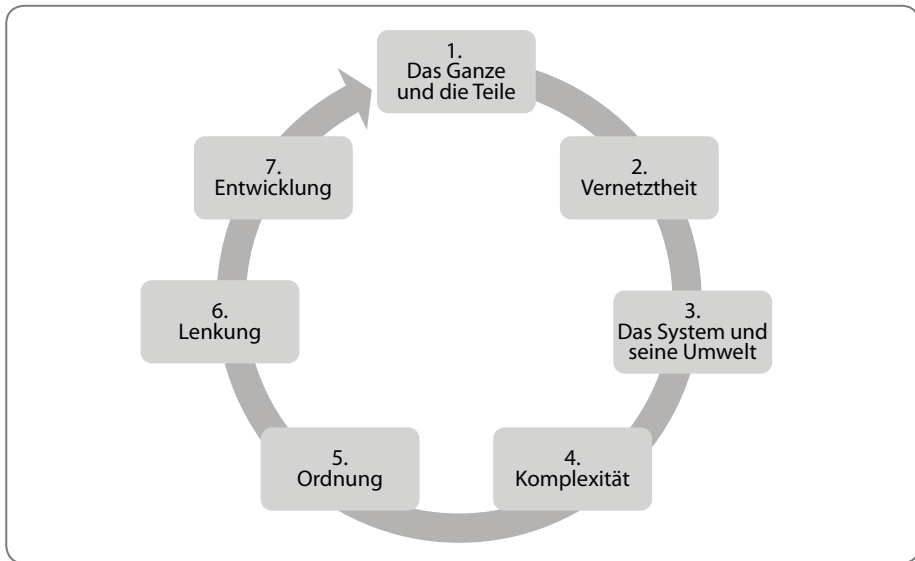
Die Tabelle 12 und die Abbildung 4 zeigen einen methodischen Ansatz zum systemischen Prozess der Strategieentwicklung (in Anlehnung an Stöger 2007).

Tabelle 12: Strategieentwicklungsprozess im Detail.

Baustein	Strategie bedeutet ...
1. Das Ganze und die Teile	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bestimmung des »Ganzen« und das Zusammenfügen von Teilen zu einem sinnvollen Resultat. ◆ Klärung des Beitrages für das Ganze. Für das System, für die Mitglieder im System, für die Kunden; für eine Leistung und für ein Resultat.
2. Vernetztheit	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Vernetzung von Markt und Unternehmen, Gegenwart und Zukunft, Mensch und Organisation, unterjährig und mehrjährig, Planen und Umsetzen, operativ und strategisch. ◆ Kreislauf über die Beurteilung der Ausgangslage, die Optionen, die Strategie und die Umsetzung.
3. Das System und seine Umwelt	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Herstellung der langfristigen Lebensfähigkeit einer Organisation im Austausch und Stoffwechsel mit seiner Umwelt. ◆ Festlegung der prinzipiell offenen Systemgrenzen: Geschäfte, Leistungen, Kunden, Wertschöpfungsniveau, Erfolgspotenziale. ◆ Betrachtung des Wettbewerbs nicht als »Survival of the Fittest«, sondern als »Survival of the Fitting«.
4. Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Steuerung von und Umgang mit Komplexität: Komplexität von außen (Märkte, Geschäftssysteme und Technologien) und von innen (Varianten, unterschiedliche Prozesse). ◆ Verstehen, Zulassen und Nutzen von laufenden, nicht planbaren Veränderungen.
5. Ordnung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Herstellung von Ordnung und dadurch: Orientierung, Zusammenhang, Kommunikation, Sinn, gemeinsames Verständnis und zielorientiertes Handeln. ◆ Klarheit im Vorgehen, bei Prozessphasen, in der Verwendung von Werkzeugen und der professionellen Prozesssteuerung. ◆ Ordnung auf normativer, strategischer und operativer Ebene.
6. Lenkung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Direkte Lenkung über: normative Vorgaben des Leitbildes, Segmentierung, Beurteilung der Ausgangslage, Erarbeitung von Optionen, Entwicklung der Strategie, Umsetzung und Weiterentwicklung. ◆ Indirekte Lenkung über: Orientierung an Resultaten, das Etablieren von Feedback, Regeln, die Vermittlung von Sinn und die Selbstorganisation in den Geschäften. ◆ Steuerung des Systemverhaltens.
7. Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Permanentes Hinterfragen des Bestehenden, Erkennen von neuen Entwicklungsmustern, Orientierung an den künftigen Herausforderungen, Weiterentwicklung der Strategie (zum Beispiel Strategiecontrolling). ◆ Transformation: von heute in die Zukunft, vom Planen in die Umsetzung, von Ressourcen in Nutzen für Kunden. ◆ Ausrichtung und Beantwortung der Kernfrage: »Was müssen wir heute entscheiden und beginnen, damit wir langfristig im Geschäft bleiben?«

Quelle: nach Stöger 2007.

Abbildung 4: Strategieentwicklungsprozess.



Quelle: nach Stöger 2007.

11.2

Eine nachhaltige Strategie entwickeln

Die neueren Zukunftsstudien weisen ziemlich übereinstimmend darauf hin, dass die Haupttreiber der wirtschaftlichen Entwicklung der nächsten Jahrzehnte mit erwarteten ökologischen (und in der Folge sozialen) Veränderungen zusammenhängen werden. Eine Studie des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens KPMG (KPMG 2012) nennt zum Beispiel zehn Megagräfte der Veränderung: Klimawandel, Energieversorgung, Rohstoffverknappung, Wasserversorgung, Bevölkerungswachstum, Verstädterung, Wohlstand, Lebensmittelsicherheit, Schädigung der Ökosysteme und insbesondere die Abholzung der Wälder. Es ist offensichtlich, dass jede zukunftsorientierte Strategie ökologische und soziale Aspekte zentral berücksichtigen muss. Nachhaltigkeit ist nicht mehr einfach als eine weitere Schlüsselgröße im Jahresbericht darzustellen, sondern vielmehr in alle Bereiche des Kerngeschäfts zu integrieren.

Inmitten dieser Komplexität und zunehmenden Dynamik benötigt die Strategiearbeit einen Anker, ein Zentrum. Und der beste Anker ist eine gut verinnerlichte Mission und Vision. Von hier geht jedes unternehmerische Handeln aus und prägt die Organisation als Ganzes. Aus ihnen leitet sich die Gesamtstrategie direkt ab und daraus die funktionalen Teilstrategien. So entsteht dann zum Beispiel eine *Produktstrate-*

gie, die wichtige Inputs für die Produktentwicklung (zum Beispiel Kreislaufwirtschaft, Cradle to Cradle) liefert, eine *Einkaufsstrategie*, die ins »ethische Beschaffungswesen« mündet, eine *Finanzstrategie*, die zu einer »ethischen Finanzierung« führt, eine *HR-Strategie*, die Mitarbeiterentwicklungsprogramme beschreibt, oder eine *Marktstrategie*, die die bevorzugten Märkte im Sinne von Mission und Vision definiert. Jede funktionale Strategie erfordert eigenständige Prozesse und Organisationsstrukturen sowie passende Controllingtools. So durchdringen Mission und Vision direkt und fließend das ganze Unternehmen bis hin zum operativen Tagesgeschäft. Eine Ebene speist von innen heraus jeweils die nächste Ebene und gibt entsprechende Inputs, die zu einem stimmigen Gesamtbild führen. Und darüber hinaus: Durch die Einbeziehung der wichtigsten Stakeholder umfasst eine nachhaltig ausgerichtete Strategie die gesamte Wertschöpfungskette inklusive der Supply Chain. Jedes Unternehmen ist hier eingeladen, aufgrund dieser Kohärenzprinzipien sein eigenes Modell zu entwickeln und mit entsprechenden Tools auszustatten. Mit Mission und Vision als Anker kann die Strategie leichter an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden, ohne dass bei Mitarbeitenden und Kunden das Gefühl der Beliebigkeit und Orientierungslosigkeit entsteht.

Mit der Gesamtstrategie und den funktionalen Strategien soll der Erfolg des ganzen Unternehmens erreicht werden. Aber was verstehen wir unter Erfolg in einem nachhaltigen Unternehmen? Sicherlich nicht wie in herkömmlichen Unternehmen die alleinige Orientierung an der Rendite der Shareholder oder kurzfristiger Profite. Stattdessen sind drei Ebenen zu berücksichtigen:

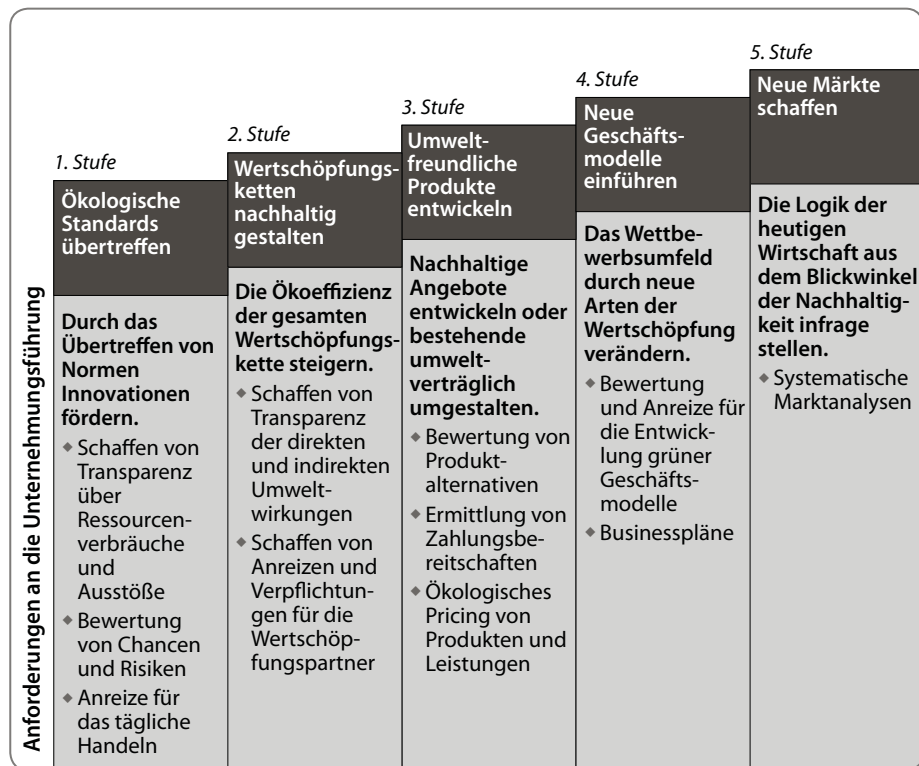
- 1) Unterstützt die Strategie die Vision und die Mission? Das ist der Fall, solange die Gesamtstrategie und die funktionalen Strategien aus diesen abgeleitet werden. Dennoch braucht es immer wieder einen Abgleich mit der Mission/Vision, weil sich über Zielableitungsprozesse gerne über die Zeit Abweichungen ergeben.
- 2) Stärkt die Strategie die drei Seiten im Nachhaltigkeitsdreieck von Ökonomie, Ökologie und Sozialem, und hält sie diese ausgewogen in Balance?
- 3) Entspricht die Strategie den Kernprinzipien eines nachhaltigen Unternehmens (siehe Teil 1, *Re:connect*)? Auf einer tieferen Ebene können wir deshalb zum Beispiel prüfen:
 - ◆ Stärkt die Strategie die Diversität und Resilienz im Unternehmen?
 - ◆ Folgt sie den Prinzipien der Eco-Effektivität und Eco-Effizienz?
 - ◆ Fördert sie die Entstehung von Kreisläufen?
 - ◆ Unterstützt sie den Entwicklungsprozess der Mitarbeitenden bei Individuation und Gemeinschaft?
 - ◆ Stärkt sie Verbundenheit, Achtsamkeit und Suffizienz?

So entsteht aus Vision & Mission, der Gesamtstrategie und den funktionalen Strategien heruntergebrochen bis zu Prozessen, Strukturen und Controlling ein Masterplan für das ganze Unternehmen. Die Impulse gehen ursächlich von Vision & Mission aus, und gleichzeitig stehen die Ebenen in Wechselwirkungen miteinander: Erkenntnisse auf einer Ebene wirken bei der ersten Erstellung des Masterplans unmittelbar und direkt auf die darunterliegende Ebene, und ebenso sind neue Erfahrungen auf einer *unteren* Ebene über die Mitwirkung der dort Arbeitenden Impulse für die Anpassung der darüberliegenden Ebenen.

Für die Erstellung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie gibt es mehrere praktische Vorgehensweisen. Drei Methodologien, welche alle Ausdruck der systemischen Herangehensweise sind und damit einer grundsätzlichen Ableitung aus Vision/Mission entsprechen, stellen wir hier vor.

Eine gute Orientierung bietet das **Fünf-Stufen-Modell** von Prahalad (Prahalad et al. 2009) (Abbildung 5).

Abbildung 5: Fünf-Stufen-Modell der Strategieentwicklung.



Quelle: nach Prahalad 2009.

Das Modell betrachtet die Stufe »ökologische Standards übertreffen« als Basis und geht so schon über ein herkömmliches Strategieverständnis hinaus. Danach sind Unternehmen gefordert über »Wertschöpfungsketten nachhaltig gestalten« (2. Stufe), »Umweltfreundliche Produkte entwickeln« (3. Stufe) und »Neue Geschäftsmodelle einführen« (4. Stufe) bis zu »Neue Märkte schaffen« (5. Stufe). Auf diese Art und Weise wird sichergestellt, dass sich das Unternehmen proaktiv und schrittweise zukunfts-fähig weiterentwickelt. Das Prahalad-Modell ist in der Vorgehensweise einfach und bietet deshalb einen guten methodischen Einstieg in die Entwicklung eines nachhaltigen Strategieprozesses.

Einen weiteren Ansatz zur Entwicklung einer nachhaltigen Strategie zeigt Senge (2011). In einem Vier-Felder-Diagramm werden interne und externe Einflussfaktoren in einer kurzfristigen und in einer langfristigen Sicht geprüft. Ein Unternehmen muss notwendigerweise in der Gegenwart Geschäfte machen, aber auch für die Zukunft vorsorgen und neue Technologien, Dienstleistungen oder Märkte erschließen. Es muss seine internen Prozesse optimieren und gleichzeitig offen bleiben für Einflüsse von außen. So entstehen vier deutlich voneinander abgegrenzte Bereiche, die vier Nutzenaspekte berücksichtigen: Kostensenkung und Risikoverminderung, Reputationszunahme und Legitimität, Innovation und Neupositionierung sowie Wachstum.

Weil in dieses Diagramm neben der betriebswirtschaftlichen auch die soziale und die ökologische Dimension integriert sind, ist das Ergebnis eine *Strategiekarte für eine nachhaltige Wertschöpfung* (Abbildung 6).

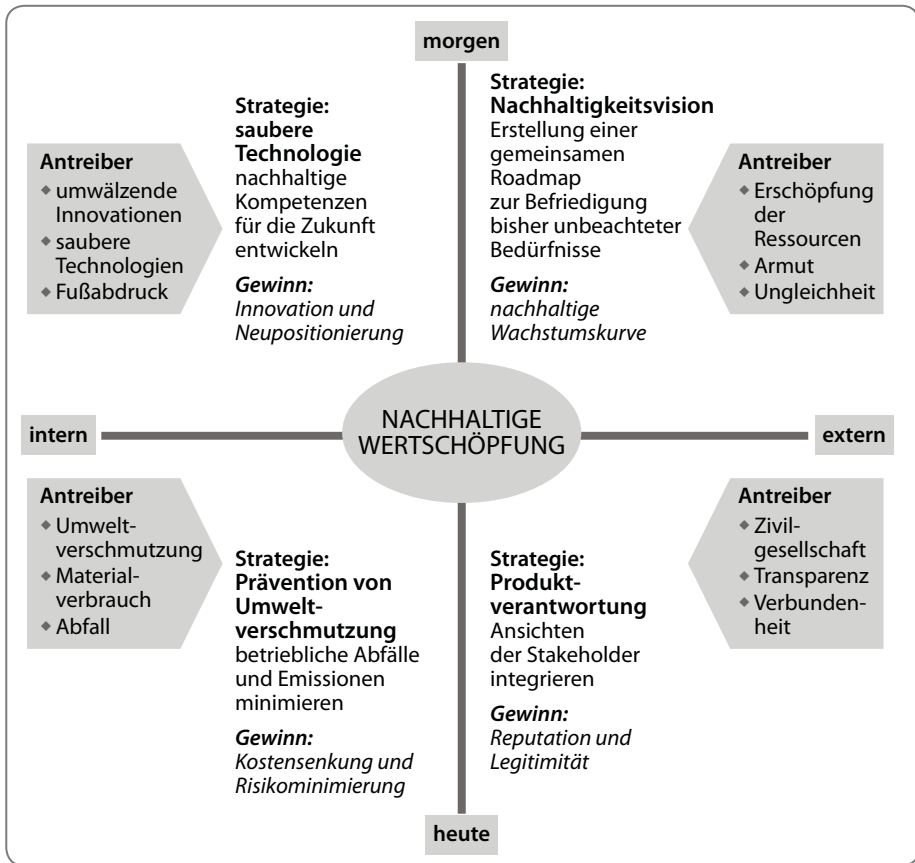
Nachhaltigkeitsgewinne sind hier:

Kostensenkung und Risikominimierung: Treiber sind die Folgen der Industrialisierung: Umweltverschmutzung, Abfälle, Materialverbrauch. Es geht also um Abfallreduktion, Verringerung des Schadstoffaustrages sowie um die Senkung des Energieverbrauchs. Nur wenn dieser Bereich bearbeitet wird, gewinnt das Unternehmen die Glaubwürdigkeit für weitere Bestrebungen. Hier findet sich die Mehrheit der bisherigen Nachhaltigkeitsinitiativen.

Reputation und Legitimität: Treiber ist das sich immer mehr verstärkende Engagement aktiver, mündiger Bürger in der Zivilgesellschaft. NGOs, globale Vernetzung und auch das Internet unterstützen die Dynamik dieser Entwicklung. Stakeholderdialoge und regionale Orientierung sind aus unserer Sicht Kernelemente eines nachhaltigen Unternehmens.

Innovation und Neupositionierung: Treiber sind revolutionäre Veränderungen in der Technik, wie zum Beispiel Gentechnik, Biotechnologie, Nanotechnologie, IT oder erneuerbare Energien. Sie haben alle das Potenzial für bedeutende negative wie posi-

Abbildung 6: Strategiekarte für nachhaltige Wertschöpfung.



Quelle: nach Senge 2011.

tive Auswirkungen und können die Produktionsprozesse grundlegend verändern. Ein Beispiel ist der Einsatz von 3-D-Druckern, die die gesamte Supply-Chain zunehmend unwälzen.

Nachhaltige Wachstumskurve: Treiber sind globale Themen wie Ressourcenknappheit, Armut/Ungleichheit sowie globale Sicherheitsfragen. Eine Kernfrage ist: »Wie können wir mit – neuen – Produkten Menschen erreichen, die ihre Lebensqualität verbessern?« In den anderen drei Quadranten des Diagramms geht es vornehmlich darum, die Produktion nachhaltiger zu gestalten. Hier geht es jetzt um nachhaltige Produkte, denn Produkte haben oft eine viel größere Umweltwirkung als die Werke, in denen sie hergestellt werden.

Neben den Ansätzen von Prahalad und Senge bietet sich als dritte Methode zur Erstellung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie das **Strategische Business Canvas** an (Osterwalder 2010), nach englisch »Leinwand«, an. Ein Canvas, ist allgemein gesprochen, eine strukturierte, grafische Darstellungsform eines komplexen Sachverhalts.

Das strategische Business Canvas stellt die wichtigsten Unternehmenselemente in neun Feldern vor. Der Aufbau eines Unternehmens kann so sehr einfach dargestellt werden. Alternative Strukturen, Produkte, Dienstleistungen und Zielgruppen werden schnell erfasst, durchgespielt und verglichen.

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht der Wert, den das Unternehmen für die Welt erzeugt. Davon ausgehend, werden alle Strukturen und Aspekte des Unternehmens unter die Lupe genommen. Dieses Konzept fördert eine sehr strukturierte strategische Denkweise.

Vier Grundfragen stehen hinter dem Canvas:

- ◆ Was? – Wertangebot (Produkt, Dienstleistung)
- ◆ Wer? – Kundensegmente, -beziehungen, -kanäle
- ◆ Wie? – Aktivitäten, Ressourcen, Partner
- ◆ Wie viel? – Einnahmen und Kosten

Als Beispiel stellen wir Ihnen die Business Canvas des Terra Institute vor (Abbildung 7). Auf der Basis von Mission und Vision wird mit dem Feld »Wertangebote« begonnen (»Welchen Wert tragen wir in der Welt bei?«), um dann der Reihe nach alle anderen Felder durchzugehen. Hier unterstützende Fragen zu den einzelnen Feldern:

◆ **1. Wertangebote**

Welchen Wert tragen wir in der Welt bei?

Welche Probleme helfen wir zu lösen?

◆ **2. Kundensegment**

Für wen schöpfen wir Wert?

Wer sind unsere wichtigsten Kunden?

Welche Kundenbedürfnisse erfüllen wir?

Welche Produkt- und Dienstleistungspakete bieten wir jedem Kundensegment an?

◆ **3. Kanäle**

Über welche Kanäle wollen unsere Kundensegmente erreicht werden?

Wie erreichen wir sie jetzt? Wie sind unsere Kanäle integriert?

◆ **4. Kundenbeziehungen**

Welche Art von Beziehung erwartet jedes unserer Kundensegmente von uns?

Welche haben wir eingerichtet? Wie kostenintensiv sind sie?

Abbildung 7: Business Canvas des Terra Institute.



Quelle: Terra Institut.

◆ **5. Einnahmequellen**

Für welche Werte sind unsere Kunden wirklich zu bezahlen bereit? Wofür bezahlen sie jetzt? Wie bezahlen sie jetzt? Wie würden sie gerne bezahlen? Wie viel trägt jede Einnahmequelle zum Gesamtumsatz bei?

◆ **6. Schlüsselressourcen**

Welche sind unsere wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für das Funktionieren des Geschäftsmodells notwendig sind?

Welche Schlüsselressourcen erfordern unsere Wertangebote?

◆ **7. Schlüsselaktivitäten**

Welche Schlüsselaktivitäten erfordern unsere Wertangebote? Unsere Distributionskanäle, Kundenbeziehungen?

◆ **8. Schlüsselpartner**

Wer sind unsere Schlüsselpartner? Wer sind unsere Schlüssellieferanten? Welche Schlüsselressourcen beziehen wir von Partnern? Welche Schlüsselaktivitäten üben Partner aus?

◆ **9. Kostenstruktur**

Welches sind die wichtigsten mit unserem Geschäftsmodell verbundenen Kosten?

Das Business Canvas ist ein einfacher Ansatz, um strukturiert die wichtigsten Themen zu untersuchen und schnell zu einer gemeinsamen Diskussionsgrundlage zu kommen. Die Visualisierung erleichtert die Kommunikation erheblich und hat damit einen Vorteil gegenüber langen und detailliert ausformulierten Strategiepapieren.

Durch die drei hier vorgestellten Modelle zur Strategieentwicklung werden klar definierte Handlungsfelder entwickelt. Im nächsten Schritt werden sie mit konkreten Aktionen, Maßnahmen oder Projekten präzisiert. Darauf gehen wir im Kapitel »Governance, Struktur und Führung« detailliert ein.

So unterschiedlich die Methoden zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien auch erscheinen mögen, eines ist ihnen gemeinsam: Das beste Ergebnis wird erzielt, wenn beim Blick in die Zukunft nicht nur rein kognitive Fähigkeiten eingesetzt werden, sondern auch gezielt der Intuition Raum gegeben wird. Denn die Zukunft ist unbestimmt und lässt sich nicht aus der ausschließlich rationalen Extrapolation der Vergangenheit in die Zukunft erschließen. Hinzu kommt, dass wir unsere rational-kognitiven Fähigkeiten regelmäßig überschätzen. Der Nobelpreisträger Daniel Kahnemann hat nachgewiesen, dass unser rationales Denksystem stark von unserer Intuition beeinflusst ist (Kahnemann 2014). Wir nehmen bevorzugt die Informationen auf, die zum bereits implizit oder explizit Bekannten passen, und erkennen häufig gar nicht, was nicht zu unserer bisherigen Erfahrung passt. Wenn wir uns bei der Gestaltung der

Zukunft also allein auf unsere Ratio verlassen, erzeugen wir eine unrealistische Scheingenaugigkeit und blenden systematisch Aspekte aus, die nicht zu unseren Vorstellungen passen. Einen umfassenden Ansatz, der systematisch kognitiv-rationale und emotional-intuitive Aspekte verbindet, bietet Otto Scharmer in seinem *U-Prozess*. Diese Vorgehensweise ist für die Anforderungen von Strategieentwicklungsprozessen bestens geeignet und wird anschließend vorgestellt.

11.3

Wie kommt Neues in die Welt?

Die *Theorie U* von Otto Scharmer beschäftigt sich mit der Frage »Wie kommt Neues in die Welt?« (Scharmer 2009). Es ist ein umfassender Ansatz, der systematisch kognitiv-rationale und emotional-intuitive Aspekte verbindet.

In unserer sich immer stärker vernetzenden und damit auch immer komplexer und unvorhersehbar werdenden Welt verlagert sich der Ausgangspunkt für Innovation immer mehr vom Inneren der Organisationen nach außen: von Eigentümern, Vorständen und Geschäftsführern hin zu Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und zum Gemeinwesen. Umso wichtiger ist es, sich dem Innen wie dem Außen zu öffnen, es zu integrieren und als Quelle der Kraft anstatt als Bedrohung zu sehen. Der U-Prozess von Otto Scharmer liefert hier einen erprobten Ansatz und stellt ein Werkzeug der Umsetzung zur Verfügung. Mit ihm öffnen wir uns bewusst der Komplexität und Vieldeutigkeit der Umwelt und gelangen so zu ganz neuen Handlungsmöglichkeiten.

Dabei kommt es dennoch auch stark auf die innere Haltung an, mit der die Methode genutzt wird, denn: »Der Erfolg einer Intervention hängt von der inneren Verfasstheit des Intervenierenden ab.«

Ein Kernbegriff im U-Prozess ist *Aufmerksamkeit*. Aufmerksamkeit lässt sich in zwei unterschiedlichen Ausprägungen beschreiben: die aktive, fokussierende, zum direkten Handeln führende und die eher rezeptive, sich öffnende, zu tiefem Verständnis führende Aufmerksamkeit. Erstere fragt: Worauf richte ich den Scheinwerfer meiner Aufmerksamkeit? Welchem Teil der Welt widme ich meine ganze Konzentration und Energie? Was blende ich aus, um mich vollkommen einem bestimmten Aspekt zu widmen, ihn zu durchdringen und so zur Aktion zu kommen? Dies ist das Feld der Ziele, der Pläne und des Projektmanagements, das Feld des kognitiven Verstandes. Es ist uns bestens bekannt und Ausgangspunkt für effizientes Handeln.

Der U-Prozess respektiert die Kraft des Verstandes, ergänzt sie jedoch um die zweite Ausprägung der Aufmerksamkeit: die Energie der Intuition. Intuition ist ein zutiefst systemischer Begriff. Aus den vielen Möglichkeiten, Wirklichkeiten zu sehen, wird eine ganz bestimmte herausgehoben, denn das Erkenntnisinteresse ruft auch die Wirklichkeit wach, auf die es sich richtet (Schmid 2008). Wie Intuition eigentlich

entsteht, lässt sich nicht exakt beschreiben. Es gibt dazu viele Erklärungsmuster, zwei führen wir kurz an. Der Begründer der Transaktionsanalyse Eric Berne beschreibt Intuition als »geronnene Erfahrung« (Schmid 2008), die das blitzschnelle Erscheinen eines bestimmten Eindrucks in einer konkreten Situation beeinflusst. Hier wird Intuition vor allem als Ergebnis der Erfahrungen der Vergangenheit betrachtet, die uns so lenken, dass wir in einer bestimmten Situation, ohne weiter nachzudenken, unmittelbar unsere Schlüsse ziehen. Anders sieht es Carl Gustav Jung, er bezeichnet Intuition als »die Nase für das Mögliche« (Mohr 2015). Mohr weiter: »Darin ist der Aspekt enthalten, dass eine momentane Eindrucksbildung gar nicht auf bisherigen Erfahrungen beruhen muss, sondern im Augenblick irgendwie zustande kommt, vielleicht aus der Zukunft her.« Das ist die Sichtweise, die Otto Scharmer hervorhebt, der seinen Ansatz auch als »von der Zukunft her führen« bezeichnet.

Intuition lässt sich nicht gezielt hervorrufen. Sie scheint einfach da zu sein. Tatsächlich aber können wir Randbedingungen schaffen, die es der Intuition erleichtern, wahrnehmbar zu werden. Hier liegt der Schwerpunkt von Otto Scharmers Untersuchungen. Er hat sich intensiv mit den Strukturen der Aufmerksamkeit beschäftigt und erkannt, wie stark sie durch die Art des Zuhörens und vor allem der dabei eingenommenen inneren Haltung geprägt werden. Er unterscheidet die Haltungen des oberflächlichen Reproduzierens, der harten Debatte, des empathischen Dialogs und des schöpferischen Zuhörens, auch *Presencing* genannt. Dabei handelt es sich um ein Kunstwort aus *presence* (Anwesenheit) und *sensing* (spüren), übersetzbar mit »In-die-Welt-Kommen« oder »Gegenwärtigwerden«.

Beim **Reproduzieren** tauschen wir höfliche Floskeln oder leere Phrasen aus. Wir sagen das, was gehört werden will, und hören das, was wir hören wollen. Das ist die Ebene des Small Talks. Die innere Haltung meint »ja, ich weiß schon, worum es geht«. Unsere Aufmerksamkeit bleibt vor allem bei uns selber, wir nehmen gar nicht so viel von der Umwelt wahr.

In der **Debatte** richten wir unsere ganze Aufmerksamkeit auf einen bestimmten Sachverhalt, wir positionieren uns und sagen, was wir denken. Unsere innere Haltung sagt: »Ich weiß es besser und will dich überzeugen.« Unsere Gefühle spielen scheinbar keine Rolle, denn es geht vordergründig nur um Fakten.

Treten wir in einen echten **Dialog** mit unserem Gegenüber ein, dann erkunden wir empathisch und reflexiv nicht nur, was er sagt, sondern versuchen ihn in seinem ganzen Wesen wahrzunehmen. In unserer inneren Haltung sehen wir uns als Teil des Ganzen und fühlen uns sowohl mit uns selber als auch mit dem anderen verbunden.

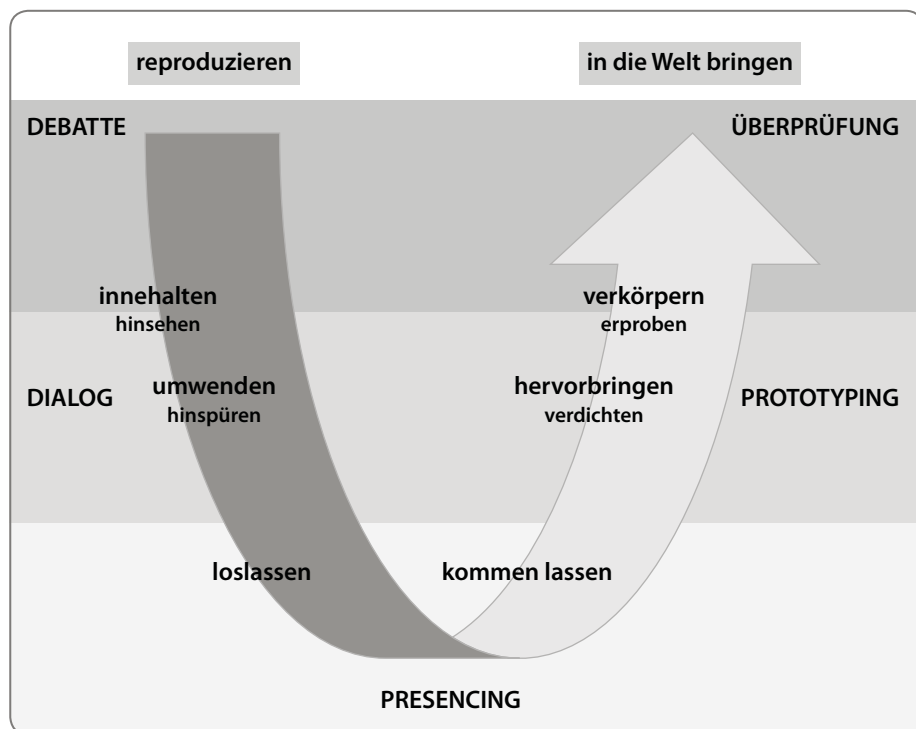
Im **Presencing** schließlich kommen wir in einen schöpferischen Fluss, und es entsteht eine Art kollektiver Kreativität. Es sind häufig stille Momente, in denen das Gespräch für eine Weile verstummen kann. Gleichzeitig entsteht ein Gefühl von *Flow*, in dem alles wie von selbst zu geschehen scheint und wir uns für neue Möglichkeiten

öffnen. Voraussetzung ist nicht nur das Erkennen der Fakten und Empathie, sondern auch die Fähigkeit, sich mit Zukunftsmöglichkeiten zu verbinden. Dann sind wir im Fluss und in Verbindung mit unserer Intuition.

Nachdem es gelungen ist, sich für die Zukunft zu öffnen, kommt der zweite Teil: Wir müssen aus dieser fast schon meditativen Haltung wieder ins Handeln kommen. Dazu werden die neuen Gedanken zunächst verdichtet und kristallisiert, es entstehen erste konkrete Aktionen. Sie müssen noch nicht perfekt sein, sondern haben den Charakter von **Prototypen**, die wie Landebahnen das Neue einladen, sich niederzulassen und zu etablieren. Schließlich folgt nach dem unmittelbaren Handeln eine integrative Phase, die die praktischen Ergebnisse überprüft und **dann in die Welt** bringt.

Diese Abfolge lässt sich in einem U anordnen, beginnend am linken oberen Schenkel des U mit dem *Reproduzieren*. Dann öffnet man sich schrittweise immer weiter, kommt von der Debatte über den Dialog zur Ebene des tiefen Presencing, um dann, bildlich gesprochen, am rechten Schenkel des U ins Handeln aufzusteigen und schließlich das Neue in die Welt zu bringen.

Abbildung 8: Der U-Prozess.



Quelle: in Anlehnung an Scharmer 2009.

Für das Gelingen des U-Prozesses ist vor allem die Art der Beziehung zwischen den Beteiligten wichtig. Bei der Arbeit entlang des U – beginnend links oben beim »reproduzieren« und endend rechts oben beim »in die Welt bringen« – treten verschiedene Beziehungsaspekte in den Vordergrund:

Raumgeben: Mit dem sogenannten Raumgeben kommt man leichter das U hinunter und damit in Richtung Presencing. Darunter versteht man das zunehmend gleichzeitige Hineinhören in die eigene Situation, die Situation des Gegenübers und die gemeinschaftliche Situation. Von der Ebene des Zuhörens betrachtet, kann es beim Raumhalten sehr wohl auch noch um Fakten gehen. Das Gespräch kann demnach auch noch Elemente der Debatte enthalten. Alles hat einen unfertigen, unvollständigen Charakter – und all dem gibt man Raum. Das ist Voraussetzung für den Prozess der zunehmenden, gemeinsamen Einstimmung. Wir brauchen die offenen Lücken, um den anderen mögliche Andockpunkte zu bieten, damit sie als echte Teilhaber in den Prozess einsteigen können.

Innehalten: Voraussetzung ist die Fähigkeit, die innere Stimme des Urteilens vorübergehend abzuschalten. Damit öffnet sich ein neuer Raum für Fragen und Staunen. Mit der Haltung der Debatte, des Urteilens, des Denkens in dualen Kategorien von richtig oder falsch, gut oder böse wären alle Versuche der Annäherung an das Zukunftspotenzial vergeblich.

Erspüren: Zum Denken tritt das Fühlen hinzu. Die Öffnung des Fühlens erlaubt, eine Situation von der Qualität eines Ganzen her zu sehen. Wir treten in einen Dialog mit unserem Gegenüber ein, der uns als ganzes Wesen wahrnimmt.

Presencing: Dieser fast schon meditative und äußerst kreative Zustand kann kaum gezielt hervorgerufen werden. Er kann wie von selbst entstehen, wenn wir die vorherigen Phasen tief integriert haben. An diesem Punkt lassen wir unseren Willen gehen und erlauben uns, aus einer im Entstehen begriffenen Zukunftsmöglichkeit heraus zu sehen und zu handeln.

Verdichten/Kristallisieren: Meist werden Veränderungen von einer kleinen Gruppe vorbereitet, die sich im Kern vollständig mit der Intention des Projektes verbunden hat. Diese Gruppe dient als *Landebahn* für die Umsetzung.

Ausprobieren: Nachdem auf der linken Seite des U in einem Öffnungsprozess die Widerstände auf der Ebene des Gedankens, des Gefühls und des Willens umgangen wurden, geht es auf der rechten Seite des U um die Wiedereingliederung der Intelli-

genz des Kopfes, des Herzens und der Hände, mit anderen Worten: Gedanken, Gefühle und Willen treten wieder in den Vordergrund, um das Entdeckte in die Welt zu bringen.

Die methodische Anordnung der Elemente in U-Form darf nicht statisch gesehen werden. Oft überlappen sich die Phasen, oder sie sind mehr oder weniger stark ausgeprägt. Viel wichtiger ist die innere Haltung des Sichöffnens, des Verlangsamens, des Schaffens eines gemeinsamen Raumes. Im Presencing wird die Öffnung in die Zukunft eingeladen, sie kann nicht erzwungen werden.

Für unsere ziel- und effizienzorientierten Denkgewohnheiten ist die Haltung des U-Prozesses ungewohnt, und es ist durchaus wahrscheinlich, dass beim einen oder anderen innere Widerstände auftreten. Auf der linken Seite des U zeigt sich dies zum Beispiel durch das Verhaften im Urteilen und im Bewerten, in Zynismus, Abwertung oder in der Angst, sich auf die Öffnung und Unbestimmtheit im Presencing einzulassen. Auf der rechten Seite des U besteht die Gefahr, in traditionelle Formen des Agierens zurückzufallen, zum Beispiel Handeln ohne Improvisation und Achtsamkeit (reaktive Handlungen ohne Lernen) oder endloses Reflektieren ohne Handeln (Paralyse-in-der-Analyse-Syndrom).

Gleichzeitig unterstützt die im U-Prozess geschulte Haltung eine ganz neue Form des Miteinanders: Wenn wir gemeinsam ins Presencing eintreten, verstärkt sich wie von selbst unser Bewusstsein, zusammenzugehören und verbunden zu sein; wir erleben den inspirierenden und manchmal berührenden Prozess vom individuellen Ich zum Wir.

Scharmer beschreibt unterstützend für diesen Weg einige Prinzipien und Praktiken (Scharmer 2014). Für Organisationen besonders wichtig sind:

Nicht predigen, sondern handeln. Dieses Prinzip legt den Fokus auf gelebte Praxis und die damit einhergehenden manchmal überraschenden Erfahrungen, anstelle der Theorie zu viel Gewicht zu geben.

Beobachte, beobachte, beobachte. Das legt einen Schwerpunkt auf die Qualität des Zuhörens, die zugleich Verstand, Herz und Willenskraft unterstützen sollte.

Verbinde dich mit deiner Intention. Erneut ein deutliches Plädoyer für eine *gelebte* Wirklichkeit, nicht für eine nur *gedachte*. Bei Unsicherheiten, nicht perfekten Analysen, unklaren Ursache-Wirkung-Beziehungen, sich schnell verändernden Umfeldern hilft kein analytisch geprägtes Denken mehr weiter, sondern es braucht die Kraft der Intuition und der Intention.