

## Strategieletter

### Vision - Wenn nicht jetzt, wann dann? + Der Krise trotzen - Corona zeigt uns den Weg. Jetzt!



Dieser 7. **Strategieletter** ist die Fortsetzung des letzten Strategieletters. Es geht darum, wie Sie eine funktionierende Vision entwickeln sowie aus der Coronakrise gestärkt hervorgehen.

Mit der Coronakrise werden die wichtigsten Aufgaben eines Unternehmers wieder mal deutlich: Orientierung geben in turbulenten Zeiten und aus Krisen die richtigen Schlussfolgerungen für die langfristige Existenzsicherung ziehen.

**Vision ist die gewünschte Zukunft. Strategie die gemachte!** Eine Unternehmensvision ist dafür da, um Kräfte zu bündeln. Krisen um aus ihnen zu lernen. Auf jeden Fall soll Ihnen dieser Strategieletter wieder praktisches Umsetzungswissen und hilfreiche Denkmodelle liefern.

Falls Sie jenseits von Corona und den wirtschaftlichen Turbulenzen unserer Wirtschaft die Alleinstellung Ihres Unternehmens wieder ein Stück voranbringen wollen, dann freue ich mich, wenn Sie aus diesem **Strategieletter** wichtige Erkenntnisse für sich gewinnen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und dass Sie mein Erfahrungswissen nutzen möchten.

Beste Grüße und eine spannende Zeit bis zum nächsten Mal!

Ihr

*Roland E. Schön*

## Unternehmens**Strategie**

# Vision - Wenn nicht jetzt, wann dann?

"Wenn wir Zukünfte schaffen wollen, müssen wir neue Formen der Gemeinschaft schaffen". (Antoine de Saint-Exupéry)

### Visionsprozess in 12 Stufen!

Im letzten Strategieletter habe ich die Kriterien einer funktionierenden Unternehmensvision dargelegt. Die Coronapandemie hat zwischenzeitlich die Existenzgrundlagen vieler Betriebe in Frage gestellt. Denn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und Zukunftsaussichten haben sich grundlegend verändert. Alles was keine solide Basis hat, löst sich langsam und sicher auf. Daher sind jetzt starke Visionen und Strategien für die langfristige Existenzsicherung gefragt...

1. Die Vision ist ein gemeinsames Vorstellungsbild über die Zukunft eines Unternehmens. Sie beinhaltet Aussagen über die Zukunft der wichtigsten Unternehmensfunktionen und muss emotionalisieren.
2. Ohne gemeinsame Vision („shared vision“) fühlen sich die Mitarbeitenden häufig orientierungslos und nicht mit dem Unternehmen verbunden. Homeoffice und Zukunftsängste wegen Corona setzen noch eins oben drauf.
3. Ein Unternehmen ohne gemeinsame Vision verschenkt 30%-40% seiner Ertragskraft, weil Mitarbeiterpotenziale nicht wirksam ausgerichtet werden.
4. Vision und Strategie gehören zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Vision ist die „gewünschte Zukunft“. Strategie die „gemachte Zukunft“. Beide zusammen sind der stärkste „Hebel“ für die Sicherung der langfristigen Existenz sowie Erzielung überdurchschnittlicher Ergebnisse.
5. Vision und Strategie werden häufig mit "weit weg" und "langfristig" gleichgesetzt. Das ist aber ein Denkfehler. Denn ganzheitlich wirkende Visionen und Strategien müssen mit dem Tagesgeschäft in Verbindung stehen. Sonst sind sie wertlos.
6. Vision ist nicht alles, aber ohne Vision gibt es eben keine aktiv gestaltete Zukunft im täglichen Tun. Dann macht man sich – ob man will oder nicht – zum Spielball der Umstände. „Reagieren“ statt „Agieren“ wird zum „Mindset“ des Unternehmens.
7. Eine Vision muss ganzheitlich entwickelt werden, d.h. mit Kopf-/Herz- und Handmethoden, damit Zukunftsbilder Mitarbeitenden bewegen, inspirieren und kraftvoll ins Handeln bringen. Täglich..

Dafür hat sich in meiner Praxis der Visionsprozess in 12 Stufen bewährt (siehe Abbildung 1). Er basiert auf ganzheitlichen Prinzipien und den 4 Ebenen der Unternehmenssteuerung (siehe Abbildung 2).

## **12 Schritte zur Vision**

### **1. Die Erdung/Der Realität ins Auge sehen**

- S 1        **Das gute Sehen:** Wahr-Nehmen und Erkennen, was ist.
- S 2        **Das Gute sehen:** Danken und Positives Denken.
- S 3        **Probleme umdrehen:** vom „Drama“ zur Inspiration.
- S 4        **Wunschbild formulieren:** Wie wir es gerne hätten?

### **2. Die Entdeckungsreise**

- S 5        **Die Grenzen der Vorstellungskraft erkennen.**
- S 6        **„Wegräumen“, was im Wege steht.**
- S 7        **Die Vision entwickeln + zum Ausdruck bringen.**
- S 8        **Fokussierung auf das Wesentliche.**

### **3. Die Umsetzung**

- S 9        **Die Energie – Aufladung.**
- S 10       **Konkretisierung: Der ersten Schritte.**
- S 11       **Integrität und die Prüfung des Vertrauens.**
- S 12       **Loslassen üben: „So – oder besser möge es gelingen“.**

Quellen: Dr. R. Mann und eigene Praxis

Abbildung 1: Visionsprozesses in 12 Stufen

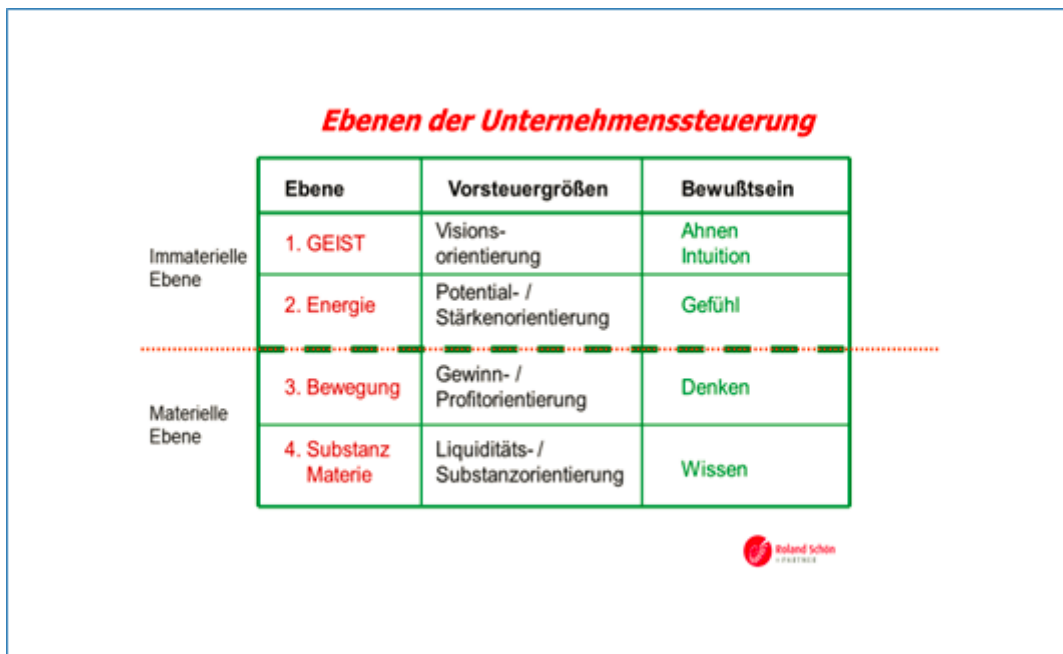


Abbildung 2: Vier Ebenen der Unternehmenssteuerung

**Warum in 12 Stufen?** Warum in einem scheinbar so tiefgehenden Prozess? Ist das wirklich notwendig?  
Die Antwort: JA! Weil die Praxis bestätigt, dass eine derartig entwickelte Vision tatsächlich alle Ebenen des Seins anspricht, die geistig-visionäre, die psychisch-emotionale und die intellektuell-materielle Ebene.

Jeder Schritt wird im Visionsteam mit praktischen Arbeitsaufträgen gemeinsam bearbeitet. Am Ende entstehen inspirierende Zukunftsbilder, klar formulierte Visionsaussagen sowie die dazu vermeintlich notwendigen Projekte und Maßnahmen für die nächsten Schritte. Die Beteiligten stehen so voll und ganz hinter der entwickelten Vision.

Die folgende Abbildung zeigt den Weg entlang der 4 Ebenen der Unternehmenssteuerung. Das Prinzip lautet: Geerdet beginnen (Schritte 1-3). Aufstieg mit Griff zu den Sternen (Schritte 4-7). Abstieg und geerdet enden (Schritte 8-12) mit starken Umsetzungsmaßnahmen zu Schluß.



**Abbildung 3:** Der Weg der Visionsentwicklung über die 4 Ebenen der Unternehmenssteuerung

**Der Nutzen und das Ergebnis eines derartigen Prozesses sind:**

- Klarheit und Orientierung für die Unternehmenszukunft in Zeiten dramatischer Veränderungen der Weltwirtschaft und der ökologischen Rahmenbedingungen
- Starke Visionsaussagen zu den 8 wesentlichen Unternehmensfunktionen - vom Führungsteam formuliert (siehe Abbildung 4) sowie zwei Beispiele (Abbildung 5)
- Kanalisierung der Kräfte durch gemeinsame Zukunftsbilder, die begeistern
- Emotionale Verbindung zu dem, was sich lohnt zu erreichen; wofür man jeden Tag zur Arbeit geht.
- Fundierte Basis für den darauffolgenden Strategieprozess, der "gemachten" Zukunft.

### Visionsaussagen zu...

1. Kunden/Markt
2. Produkte/Leistungen
3. Innovation + Technologie
4. Betriebliche Leistungserstellung/Prozesse
5. Kapital/Finanzen
6. Führung/Management
7. Personal/Mitarbeiter
8. Lieferanten/Partner

Abbildung 4: Visionsbereiche

### 2 Beispiele von Visionsaussagen

"Unsere gelebte Führungskultur schafft mit einer außergewöhnlichen Fach- und Sozialkompetenz überdurchschnittliche Unternehmensergebnisse".

Visionsaussage Führung/Management

"Wir arbeiten mit hocheffizienten Prozessen und schlanker Hierarchie in einem Unternehmen, das organisatorisch „Weltklasse“ ist. Visionsaussage

Organisation-Prozesse

Abbildung 5: Zwei Beispiele von Visionsaussagen

Ein derartiger Prozess steht an der vordersten Front in der interaktiven Entwicklung einer Vision, die auf solidem Grund gebaut ist, den Mitarbeitenden Orientierung in turbulenten Zeiten gibt und sie nachhaltig motiviert. Jedes Unternehmen benötigt ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell. Die Unternehmensvision ist der Leitstern dafür.

Eine detaillierte Beschreibung aller Prozessschritte erhalten Sie gerne auf Anfrage.

## Persönliche Strategie

# Der Krise trotzen - Corona zeigt uns den Weg! Jetzt!

"Krise ist ein produktiver Zustand. Mann muss ihm nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen". (Max Frisch)

Im letzten Strategieletter habe ich über das Thema „Die Krise als Heiler“ geschrieben.

Wenn ich die genannten Erfahrungen und Erkenntnisse auf Krisen in Unternehmen übertrage, ergeben sich folgende Leitlinien, aus Krisen zu lernen und diese als Chancen für Coronabewältigung zu begreifen:

- Unternehmenskrisen kommen zwar meist überraschend, aber ihre Entstehung liegt schon weit zurück im widersprüchlichen Denken und Handeln des Managements und einer veralteten Form der Unternehmensführung.
  - Hinter jeder Unternehmenskrise steckt ein tieferes, ungelöstes strategisches Problem. Denn Strategie ist die Art und Weise wie man seine Kräfte einsetzt, um bester Problemlöser einer klar umrissenen Zielgruppe zu sein.
  - Die Krise ist unser „Heiler“, weil sie uns zwingt, unser Denken und Handeln in der Führung unseres Unternehmens radikal zu ändern und bessere Entscheidungen für die Zukunft zu treffen, falls wir gestärkt aus ihr hervorgehen wollen.
  - Das bedingt, das wir uns die Frage stellen: Was will uns diese Krise sagen? Was müssen wir für uns selbst und das Unternehmen lernen, um zukunftsfähig zu bleiben? Was müssen wir im Unternehmen jetzt konkret verändern?
- 
1. Wenn wir begreifen – und das gilt genauso für Corona – dass die Krise nur unser „Helfer“ ist, um unser Unternehmen existenzfähig zu halten, wird der Blick frei weg von Krisenszenarien hin zu kreativen Ertragschancen sowie innovativen Leistungen und Produkten.
  2. Was können wir aus diesem Kontext heraus für die Unternehmensführung aus der Corona-Krise für mehr Resilienz in der Zukunft lernen? Was sind die praktischen Schlussfolgerungen?
  3. Das Unvorstellbare, das Unwahrscheinliche, das schier Undenkbare kann tatsächlich eintreten. Wir müssen uns im Unternehmen damit konfrontieren und eine Kultur verwirklichen, die Krisen als Kurskorrekturen begreifen.
  4. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Turbulenzen nehmen zu. Wir befinden uns nicht erst seit der Finanzkrise in einer Phase der Instabilität. (vgl. Abbildung 1: Beschleunigung des Wandels). Wir müssen das "Management von Instabilität" erlernen. Das braucht ein verändertes „Mindsetting“ in der Führung.
  5. Es gibt Prioritäten, die vor dem Geld verdienen stehen: Nämlich unsere Gesundheit und der Erhalt unserer natürlichen Lebensgrundlagen. Ohne Gesundheit von uns Menschen und die unserer Umwelt wird „Wirtschaften“ ins „ad absurdum“ geführt.
  6. Es gibt Produkte und Leistungen in der Wirtschaft, die weder existenziell noch systemrelevant sind. Und viele, die der Umwelt schaden.
  7. Globale Probleme können nur global gelöst werden. Das galt und gilt für Corona genauso wie für die Bewältigung des Klimawandels und die weltweite Umweltzerstörung.
  8. Der einzige Garant für nachhaltigen Ertrag sind die immateriellen Potenziale des Unternehmens. Und die liegen einzig und allein in den Menschen selbst. Für diese ist eine gemeinsame Vision Blasam für die Seele.
  9. Wir wissen jetzt, wie wichtig gegenseitige Hilfe, Fürsorge, Respekt, Freundschaft im Geschäftsleben sowie Beziehungsqualitäten zu Mitarbeitenden, Kunden und Kapitalgebern/ Banken sind. „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ ist hier das Leitbild.
  10. Nur echte Alleinstellung hilft existenzfähig zu bleiben und allen Widrigkeiten zu trotzen wie Protektionismus, Umsatz-/Absatzrückgang, Weltwirtschaftskrise.
  11. Die bessere Problemlösung setzt sich langfristig durch. Starrheit und Sturheit in der Unternehmensführung gegenüber der Realität entscheiden - wie bei Corona - über Leben und Tod. Das entspricht dem Grundprinzip der Evolution.

## **Beschleunigung des Wandels in der Wirtschaft**

### **- Management von Instabilität in 8 Stufen-**

1. **Unkontrollierbare, komplexe Veränderungen**  
Von linearen zu vernetzten Prozessen. Bewusstseinswandel. Von materiellen zu immateriellen Werten. Moderne Sicht der Welt.
2. **Selbstbeschleunigung von Entwicklungen**  
Entwicklungen beschleunigen sich von selbst, irreversible Vorgänge, Komplexität und Eigendynamik.
3. **Auflösung alter Strukturen**  
Alte Wertesysteme, Strukturen und Partnerschaften lösen sich auf, Paradigma der Selbstverantwortung und Eigenvorsorge
4. **Systemstörungen**  
Störungen in unseren komplexen, technischen, sozialen und wirtschaftlichen Sicherungssystemen nehmen zu
5. **Turbulenzen**  
punktueller, zeitweiser Verlust von Kontrolle/Steuerbarkeit.
6. **Systemcrashes**  
plötzlicher Ausfall/Zusammenbruch unserer Systeme/Organisationen in größerer Dimension, Vorstufe des Chaos.
7. **Chaos**  
Ausfall aller Steuerungssysteme. Vollständiger Verlust von Kontrolle und Steuerbarkeit für eine gewisse Zeit = **Vorstufe einer neuen Ordnung**
8. **Neue Ordnung**

**Abbildung 1:** Beschleunigung des Wandels in der Wirtschaft.

Quellen: Dr. R. Mann, Vortrag Roland Schön in der Finanzkrise 2008 und eigene Erfahrungen.

#### **Fazit und Handlungsempfehlungen:**

1. Die Corona-Krise und die Beschleunigung des Wandels in der Wirtschaft lehren uns, bewusster zu werden.
2. Unser Handeln zu überprüfen, ob es wirklich entwicklungsförderlich ist.
3. Zu entscheiden, was wirklich wichtig und dringend ist.
4. Unsere Kräfte auf Weniges zu konzentrieren, was einen entwicklungsförderlichen Unterschied macht.
5. Die Digitalisierung angemessen und beherzt weiterzuentwickeln und zu nutzen.
6. Uns resilienter zu machen und das gesamte Unternehmen auf weitere Turbulenzen vorzubereiten.
7. Lernen, auch im Chaos noch handlungsfähig zu bleiben.

Die Unternehmenszukunft hängt mal wieder von der Vorstellungs-, Entscheidungs- und Umsetzungskraft der Führung ab.

*Roland E. Schön*