

# Die Weihnachtsfrau und ihr Ecosystem



## **Band 19b**

© Scenario Management International AG

Klingenderstraße 10-14

D-33100 Paderborn

Telefon: 49 (0) 5251/150-570

Telefax: 49 (0) 5251/150-579

E-mail: [info@scmi.de](mailto:info@scmi.de)

Website: [www.scmi.de](http://www.scmi.de)

Es war einige Tage früher als im letzten Jahr, dennoch lag auf der Wiese vor der großen Holzhütte hoher Schnee und die Tannen im Wald bogen sich unter der weißen Last. In der Hütte aber knisterte ein Feuer und die Weihnachtsfrau saß in ihrem Ohrensessel. Auf ihrem Schoß lag das große rosa Buch, in dem sie jedes Jahr den Weihnachtsplan für die Geschenke und die Schlittenrouten notierte.<sup>1</sup> Bald würden sie alle kommen: die Nikoläusin, Santa Clara und Mütterchen Russland,<sup>2</sup> ebenso wie Magd Resi und einige besonders eifrige Elfen.<sup>3</sup> Langsam stand sie auf und blickte aus dem Fenster. Sie ahnte, dass sie eine harte Nuss zu knacken hätten, aufgrund der neuen VUCA-Welt.<sup>4</sup> Denn das stand nicht für Vrolijk Kerstfeest, Joulupukki, Christstollen und Advent.

- 1 = Strategie
- 2 = Vorstand oder Geschäftsführung
- 3 = Strategieteam
- 4 = VUCA-Welten / Disruptives Umfeld

Die Weihnachtsfrau war gerade zurück in ihrem Ohrensessel, als krachend die große Eichentür aufflog und die Nikoläusin in den Raum stürzte. »*Wir sind auf dem Holzweg!*« rief sie so laut, dass die Weihnachtsfrau erschrak. »*Vergiss diese ganzen Geschenkpläne.<sup>5</sup> Wir müssen agiler werden.*« »*Wovon sprichst Du?*« entgegnete die Weihnachtsfrau. Die Nikoläusin holte tief Luft: »*Wir müssen dieses Glühwein-Denken einsetzen.<sup>6</sup>*« Was das hieße, wollte die Weihnachtsfrau wissen. »*Wir müssen zuerst an die Kinder denken.<sup>7</sup> Wir müssen schnell neue Geschenkideen entwickeln (mit Glühwein!).<sup>8</sup> Und das alles müssen wir rasch ausprobieren!<sup>9</sup>*« Die Weihnachtsfrau holte kurz Luft, denn sie wusste, dass Glühwein-Denken besonders bei den Elfen populär war.

5 = Planungsdenken

6 = Design Thinking

7 = Vom Kunden / Nutzer her denken

8 = An Design angelehntes  
Ideenmanagement

9 = Rapid Prototyping

Es entstand eine kurze Pause, in der sich die Tür abermals öffnete und Santa Clara eintrat. *»Seid ihr schon wieder bei diesen starren Geschenkplänen?«* fragte sie süffisant und zeigte auf das rote Buch, das die Weihnachtsfrau auf den kleinen Tisch neben dem Kamin gelegt hatte. *»Hier die Kinder, da die Weihnachtsfrau – das funktioniert nicht mehr. Wir sollten über das gesamte Engelsystem<sup>10</sup> nachdenken.«* Inzwischen war auch Mütterchen Russland eingetroffen und stimmte begeistert zu: *»Ja, es geht nicht darum, die Kinder nach ihren Wünschen zu fragen oder die Schlitten der anderen zu kopieren.<sup>11</sup> Wir brauchen ein ganz neues Geschenkmodell!<sup>12</sup>«* Die Weihnachtsfrau bemerkte nur kurz, dass die Modelle natürlich Teil eines guten Weihnachtsplans seien.<sup>13</sup>

- 10 = Ecosystem
- 11 = Reaktive Strategien
- 12 = Geschäftsmodell
- 13 = Strategie als Portfolio mehrerer Geschäftsmodelle

Santa Clara und Mütterchen Russland waren sofort in ihrem Element: »Habt ihr mitbekommen, dass die Osterhäsin jetzt auch Geschenkpapier herstellt und Schleifen bastelt – und das viel schneller als unsere alten Rentiere.<sup>14</sup>« »Sollen wir unsere Geschenke jetzt in Ostereierpapier einpacken?« fragte Magd Resi und erntete sofortigen Widerspruch: »Natürlich nicht, ihr Papier sieht so aus, wie du es haben willst. Egal ob klassisch oder mit Glitzer!«<sup>15</sup> »Aber was machen wir mit den Rentieren?« fragte eine der Elfen. »Die können doch ohnehin besser Schlitten ziehen als Geschenke einpacken.<sup>16</sup> Sie könnten dann die Osterhäsin unterstützen, statt sich im Frühling nur die Bäuche vollzuschlagen.« Ein Raum neuer Möglichkeiten tat sich auf<sup>17</sup> – aber was sollten sie tun?

14 = Vertikale Integration in der Wertkette

15 = Auftragsfertigung

16 = Effizienzsteigerung durch Arbeitsteilung

17 = Ecosysteme als neues Management-Paradigma

Die Weihnachtsfrau war das ganze Durcheinander zunehmend leid. Sie erhob sich aus ihrem schweren Sessel und tippte kurz

auf das rosa Buch: *»Es bleibt wichtig, was wir in dieses Buch hineinschreiben<sup>18</sup> – und dass wir uns dann auch daran halten.<sup>19</sup> Und wenn wir jetzt das neue Kapitel schreiben, dann nutzen wir alle eure Ideen!«* Die weisen Frauen und die Elfen sahen sich zweifelnd an. Was meinte die Weihnachtsfrau? *»Glühweintrinkende Engel mit Hasenohren?«<sup>20</sup>*, lästerte eine kleine Elfe, bekam von Magd Resi aber sofort einen Rüffel. Die Weihnachtsfrau aber verkündete, dass es jetzt endlich losginge,<sup>21</sup> das Nachdenken über Weihnachten und über das Engelssystem – und dass es dabei auch Glühwein geben würde.<sup>22</sup>

- 18= Strategisches Denken
- 19= Strategieumsetzung
- 20= Ständig was Neues, um des Neuen willen
- 21= Szenario-Relaunch
- 22= Ecosysteme im szenariobasierten Strategieprozess

Am ersten Tag überlegten sie, was sich an Weihnachten verändern könnte: die Wunschzettel der Kinder, die Schlittenantriebe oder die Schornsteindurchmesser.<sup>23</sup> Für diese Fragen wurden nun mögliche Antworten<sup>24</sup> erarbeitet und miteinander zu vorstellbaren Weihnachtsbildern verknüpft.<sup>25</sup> Aber genau hier meldete sich Santa Clara: *»Das gefällt mir so nicht. Wir sind doch die Weihnachtsfrauen. Auf uns kommt es doch an, ob Weihnachten funktioniert!«* Die Weihnachtsfrau schmunzelte: *»Aber es gibt genügend Fragen, deren Antworten wir nicht direkt beeinflussen können – das Wetter in Grönland zum Beispiel.«* Andererseits könnte man mit den schnelleren Schlitten die Geschenke früher bringen und manchen Streit vermeiden.<sup>26</sup>

22 = Szenario-Relaunch

23 = Schlüsselfaktoren

24 = Zukunftsprojektionen

25 = Umfeldszenarien

26 = Eigene Einflussmöglichkeiten

(*»Die Zukunft selbst gestalten«*)



»... und mit dem Papier der Osterhäsin!« rief die vorlaute Elfe dazwischen. Sie fegten die Kekskrümel vom gro-

ßen Tisch und überlegten, ob und wie sie in den verschiedenen Weihnachtsbildern selbst Einfluss nehmen konnten.<sup>27</sup> Müde und zufrieden gönnten sie sich am Abend einen Glühwein, waren am nächsten Tag aber wieder fit. Nun ging es um den eigenen Beitrag zum Weihnachtsfest:<sup>28</sup> Wie viel Stollen könnten sie backen, wie viele Schlitten einsetzen, und welche Geschenke sollten sie vornehmlich basteln? Noch einmal meldete sich die Weihnachtsfrau zu Wort: Man dürfe nicht zu eng denken und müsse auch überlegen, wie man die Kinder und Eltern<sup>29</sup>, die vielen Engel<sup>30</sup> – und selbst die Osterhäsin<sup>31</sup> einbeziehen könne.

- 27= Proaktive Konsequenzanalyse
- 28= Das Gestaltungsfeld, bspw. das eigene Unternehmen oder die eigene Organisation
- 29= Kunden und Intermediäre
- 30= Kooperationspartner
- 31= Wettbewerber

»Das ist ja wie bei der Geschenk-Modell-Tapete!«<sup>32</sup> rief Magd Resi. Die Weihnachtsfrau hatte ihr entgegnet, dass die Bilder für ihr Weihnachtsdorf<sup>33</sup> schon etwas zielgenauer seien. Nach einigen Stunden konnte man die Luft in der alten Hütte schneiden. Aber sie hatten mehrere mögliche Weihnachtspläne entworfen, die diesmal weiter reichten:<sup>34</sup> vom besinnlichen Fest, bei dem sie alles in ihrem Weihnachtsdorf selbst herstellten, bis zum kommerziellen Weihnachten, bei dem sie viele Engel einspannen mussten (und auch das Papier der Osterhäsin nutzen). Nun fragten sie sich, welche ihrer Pläne zu welchem Weihnachtsfest passen würde<sup>35</sup> – und welche neuen Engelsysteme daraus entstehen könnten.<sup>36</sup> Selbst Santa Clara war zufrieden und strahlte.

32= Business Model Canvas

33= Strategieszzenarien

34= Alternative Ecosysteme

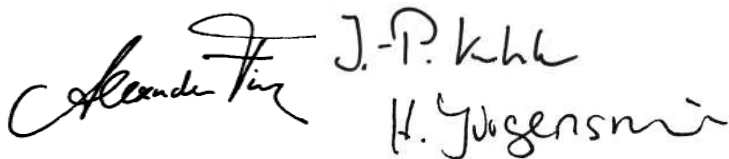
35= Findung robuster Strategien  
in einer Zukunftsmatrix

36= Neue Ecosysteme

Sicherlich, sie brauchten noch den ganzen dritten Tag, aber schließlich konnte die Weihnachtsfrau das rosa Buch aufschlagen und ihre Ideen notieren. Und darunter schrieb er diesmal:

**»Die Zukunft gehört denen, die an die Wahrhaftigkeit ihrer Träume glauben.«** (Eleanor Roosevelt)

In diesem Sinne wünscht Ihnen die ScMI AG ein besinnliches Weihnachtsfest, eine frohe Zeit mit Familie und Freunden sowie einen weiterhin zukunfts-offenen Blick auf das Jahr 2020.

The image shows three handwritten signatures in black ink. On the left is 'Alexander Fier' in a cursive script. In the middle is 'J.-P. Kuhl' in a more blocky, slightly cursive style. On the right is 'H. Jørgensen' in a cursive script.

*P.S.: Falls Sie doch wieder – vermutlich nicht ganz gender-korrekt – die Original Weihnachtsgeschichte (»Der Weihnachtsmann und sein Ecosystem« lesen möchten, dann wenden Sie sich bitte mit Ihrer Postadresse direkt an [info@scmi.de](mailto:info@scmi.de). Wir schicken Ihnen gerne ein Exemplar zu.*

