orangecosmos
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN

Orange Times

Ausgabe 01 / 2020

Innovations-Roadmap
Station 18-19:
„Highway der Umsetzung und Pleitegeier des Controllings"

ÜBERSICHT:

A. Highway der Umsetzung	S. 02
B. Controlling der Umsetzung	S. 08
C. Kompaktwiederholung zum Thema „Strategie"	S. 15
D. Veranstaltungshinweise Strategie	S. 18
E. Unser Angebot	S. 19
F. Vorschau	S. 19
G. Impressum	S. 20

ABSTRACT / INHALT:

Im letzten Newsletter, welcher die Innovationsroadmap im Detail beschreibt, erfahren Sie, wie Sie nun den Start in eine erfolgreiche Umsetzung schaffen.

Da es bei Umsetzungen von Innovationen hohe Unsicherheiten gibt, ist das rollierende und agile Planen und Controllen von hoher Bedeutung.

Unsere Tipps, wie Sie Innovationen nun auch auf den Boden bekommen, lesen Sie in dieser Ausgabe der OrangeTimes.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter www.orange-cosmos.com/wissen/orangetimes-strategienewsletter/ downloaden.
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

A) HIGHWAY DER UMSETZUNG

von Harald Schützinger

Innovationsprojekte haben die Besonderheit, dass im Rahmen der Umsetzung noch zahlreiche Feedbackschleifen zur Anpassung des innovativen Produktes, der innovativen Leistung und vor allem des Geschäftsmodells gezogen werden.

Es wird in permanenter Rückkopplung mit den Erkenntnissen das gesamte Geschäftsmodell so feingeschliffen, sodass am Ende des Tages „der Schlüssel zum Markt" auch wirklich „sperrt".
Eine rasche Abfolge von Versuch und Irrtum führt häufig zum Erfolg. Wichtig ist aber, dass Sie niemals alles auf eine Karte setzen und so in Summe Ihr Unternehmen gefährden.

Die Innovationsroadmap als Leitsystem für den Prozess und letzten Endes daher auch für die Umsetzung wird womöglich immer wieder und immer weiter adaptiert (Stichwort: „Agile Produktentwicklung und Projektmanagement").
D.h. je nach Schleife wird jeweils der nächste Schritt sichtbar gemacht, indem man direkt auf der Innovationsroadmap schreibt oder mit Klebekärtchen arbeitet und bei fundamentaler Änderung wiederum mit einer neuen Roadmap anfängt.

Hängt man die fortentwickelten Roadmaps nebeneinander, so erhält man den perfekten Überblick, was sich im Laufe der Zeit getan hat und welche Weggabelungen eingeschlagen wurden. Somit kann man auch jederzeit wieder auf frühere Ideen zurückgreifen oder man erkennt, dass es noch neue Ideen benötigt.

Eine in der Phase der Umsetzung befindliche Roadmap könnte wie folgt aussehen:

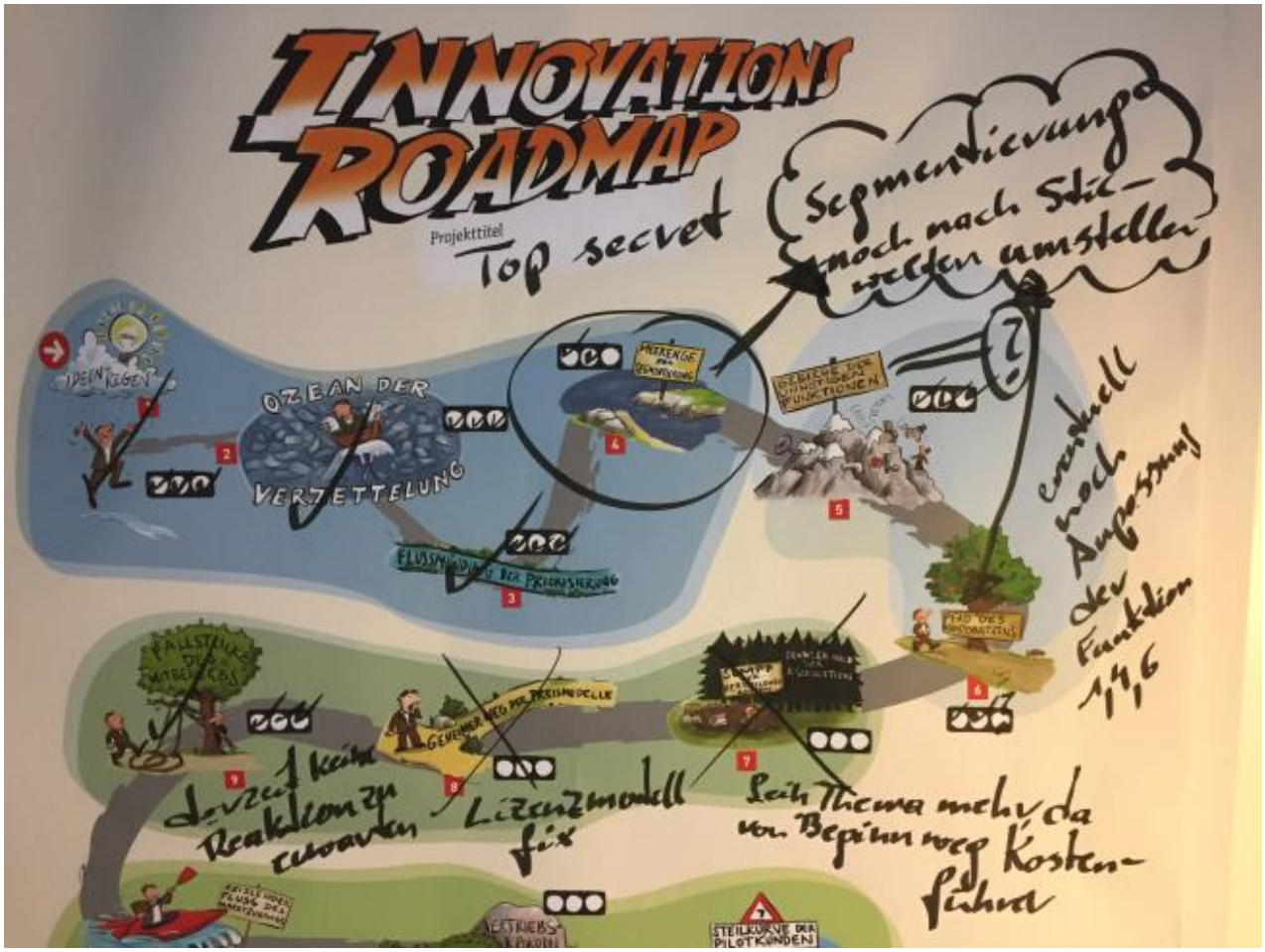


Abbildung: Muster einer Innovationsroadmap-Bearbeitung als Leitsystem für die Umsetzung

Darüber hinaus sind für die Umsetzung des Innovationsvorhabens daher **agile Methoden des Projektmanagements (zB Scrums, Sprints und flache Hierarchien)** von Bedeutung.

Auf der anderen Seite dürfen die Feedback-Schleifen aber auch nicht dazu führen, dass in einem Zick-Zack-Kurs jeder (inkl. Kunde) frustriert wird. Denken Sie stets auch an die Station ZWEI („Ozean der Verzettelung“).

Denn man sollte sich stets die Frage stellen, ob man aufgrund der Lerneffekte aus dem Feedback eine neue Richtung einschlägt oder doch auf dem bestehenden Pfad konsequent weitergeht.

Machen Sie sich daher im Vorfeld bewusst, welche Signale für das Stoppen oder Weitermachen („Stop and Go – Signale“) und welche für die Richtungsänderung stehen. Die folgende Musteraufstellung soll exemplarisch aufzeigen, wie man an ein derartiges Entscheidungssystem (basierend einfachen Priorisierungs-Regeln) herangehen kann.

Schritte	Stopp	Richtungsänderung	Weitermachen
Prototyp	Das technische Problem X lässt sich nicht lösen.	Wenn sich herausstellt, dass der Leistungsgrad von x nicht erreichbar ist, dann setzen wir die Y-Technologie ein.	Lässt sich das Problem X lösen und der Leistungsgrad von x erreichen, so geht es in die nächste Phase.
Pilotkundentest	Der Pilotkunde kann keinerlei Nutzen erkennen und würde für das Produkt nichts bezahlen.	Der Pilotkunde kann den Nutzen erkennen, zeigt aber auf, dass er nicht repräsentativ für den Markt ist.	Der gewünschte Nutzen durch den Pilotkunden lässt sich mit Adaptionen herstellen und der Pilotkunde ist repräsentativ für den Markt.
Serientyp	usw	usw	usw

Obige Musteraufstellung könnte noch mit verschiedenen Bewertungsmodellen gekoppelt werden (z.B. Scoringmodell oder Portfolio-Modell für die technische Umsetzbarkeit mit Achsen wie Machbarkeit, Schwierigkeitsgrad und Kosten).

Darüber hinaus ist natürlich wie in jedem Projektmanagement sicherzustellen, dass auch die erforderlichen Ressourcen (Personal, Zeiten und Verfügbarkeiten von Partnern, Betriebsmittel, Finanzmittel) bereitgestellt werden können.

Für jedes Projekt ist es wichtig, dass die betroffenen Mitarbeiter auch die zeitlichen Ressourcen hierfür haben und auch die nötige Motivation aufbringen. Im Rahmen von Innovationsprojekten sind die motivatorischen Faktoren häufig kein Thema, da etwas Neues ohnehin die nötige Neugier und Spannung aufbaut, aber auf der anderen Seite sind die Zeitressourcen oft nicht genau von vornherein ausreichend präzise abschätzbar. Aus diesem Grund läuft man Gefahr, dass die betroffenen Mitarbeiter (allen voran der Projektleiter) mit zu wenig Zeitressource ausgestattet werden.

☑ **Tipp: Rechnen Sie daher mindestens 30% Zeitressource fürs Herumexperimentieren hinzu und setzen Sie die Mile-Stones so, damit unter Wahrung einer normalen Work-Life-Balance die Ziele erreichbar scheinen.**

Es macht in der Regel keinen Sinn, dass in letzter Minute, um einen Meilenstein zu erreichen, alle rund um die Uhr ohne Einhaltung von Pausen durcharbeiten.

Erhalten Sie sich die Kreativität für das Lösen von Problemen, die naturgemäß bei einem Innovationsprojekt auftauchen. Und die Kreativität kann nur erhalten bleiben, wenn genügend freie Zeit zum Nachdenken über neue Lösungen eingeräumt wird.

Erstellen Sie sich daher eine Übersicht der Ressourcen von Partnern und Mitarbeitern beispielsweise nach dem folgenden Schema und starten Sie nicht, bevor Sie die Verfügbarkeiten ausreichend mit den benötigten Zeiten (inkl. 30 % Puffer) abgestimmt haben.

Mitarbeiter Partner	Projektziele und Information	Benötigte Zeiten (inkl. Puffer)	Verfügbarkeiten	Kompetenzen	Aufgaben im Projekt	Vertretung
MA 1						
PA 1						

Beim Markteintritt und die hierfür verwendeten Ressourcen ist zu entscheiden, ob man sofort mit voller Kraft nach der Pilotkundenphase die verschiedensten Segmente gleichzeitig angeht oder schrittweise vorgeht.
Dies hängt einerseits davon ab, wie viel Power man überhaupt in Märkte legen kann (z.B. aufgrund der finanziellen Kraft) und andererseits natürlich auch, was markttechnisch nötig ist, da z.B. nur ein massiver konzertierter Einstieg in den Markt zum Erfolg führt, da hiermit der Markt erst den neuen Anbieter erkennt oder damit einem der Mitbewerb nicht zuvorkommt.

Segmente, Zielgruppen, Kunden, Regionen	Maßnahmen zum Markteintritt	Priorität von 1 bis 5	wer	wann	Budget	Messung des Erfolgs der Maßnahmen
Marktsegment 1						
Marktsegment 2						
Etc.						

Erstellen Sie nun einen detaillierten Projektfahrplan zur Weiterentwicklung der Innovation und zum kontrollierten Markteintritt und verfolgen Sie die Umsetzung.

Ziel bzw. Meilenstein	Maßnahme	wer	wann	Priorität	Budget	Zielerreichung gemessen an	Abhängigkeit von …	Hohen Einfluss auf …	Dokumente, Entscheidung	Status
Weiterentwicklung der Innovation zur Marktreife										
Schritte zum Markteintritt										

Ziele und Meilensteine bestimmen die Hauptpunkte, welche im Rahmen der Umsetzung vorrangig sind. Direkt darunter stehen die einzelnen **Maßnahmen**. Setzen Sie diese so detailliert wie möglich auf. Wenn die Maßnahmen wiederum ein Projekt erfordern, so ist unter der Rubrik Maßnahmen auch eine **Unterprojekt** zu definieren, für das wiederum eine Projektplan oder Arbeitspaket hinterlegt wird.
Wenn die Maßnahmen ausreichend detailliert sind, so können die Zuständigkeiten mit „wer" hinterlegt werden und auch die terminliche Schiene hinterlegt werden. Die **Priorität** soll zum Ausdruck bringen, was geschieht, wenn diese Maßnahme in der Umsetzung nachhinkt. Bei einer Maßnahme mit hoher Priorität darf keine Verzögerung eintreten, da diese sonst den gesamten Projekterfolg gefährdet. Das **Budget**

kann sowohl die zeitlichen Ressourcen als auch die finanziellen Ressourcen oder gar die zur Verfügung stehenden Betriebsmittel (wie z.B. Rechnerzeiten, etc.) beinhalten. Wenn die Maßnahmen und darüberliegend die Milestones bzw. Ziele erreicht werden, so sollte auch festgelegt werden, **woran** dies **gemessen** wird. Dann sind in der Regel einzelne **Schritte von anderen abhängig** oder haben einen **großen Einfluss auf andere Schritte.** Dies sollte man bewusst machen, damit man die Engpässe in der Umsetzung sehr gut erkennen kann.
Projektpläne mit Engpasserkennung z.B. nach Verfahren wie der Netzplantechnik können hier zusätzlich hilfreich sein.
Wo man die **Dokumente** für die Ausarbeitungen ablegt, wie die **Entscheidungsregeln** aussehen (z.B. Entscheidung durch den Projektleiter oder durch den Abteilungsleiter oder Geschäftsführer, etc.), sollte ebenso organisiert werden und anhand des **Status** sieht man den Abarbeitungsgrad.
Zahlreiche weitere Aspekte kann man noch in der Durchführung angeben – wie z.B. K.O-Kriterien oder E, D, M, V für Entscheidung, Durchführung, Mitwirkung und Vertretung oder zur Projektstruktur wie Steuerungsgruppe, Sparringpartner, Soundingboard, etc.. Auch die inhaltliche Struktur kann in sinnvolle weitere Untergruppierungen wie Sprint 1, Sprint 2, usw. geordnet werden.

☑ **Tipp**: Es geht nicht nur darum, im Rahmen des Projektmanagements wieder viele neue Dokumente zur Steuerung zu erzeugen, sondern die Arbeitsmaterialien, die im Rahmen der vorigen Stationen bearbeitet wurden, weiterzuentwickeln. Z.B. indem man den Status und die nächsten Schritte jeweils ergänzt. Oder so wie eingangs geschildert, indem Sie die Innovationsroadmap als fortschreitendes Innovationsumsetzungstool verwenden.

So wird im Rahmen der Markteinführungsplanung z.B. die schon viel früher zum Einsatz gelangende Checkliste für ein integriertes Marketingkonzept schrittweise hinsichtlich des Umsetzungsgrades prüfbar sein. Eine derartige Checkliste kann wie folgt aussehen:

Checkliste integriertes Marketingkonzept:

Check - Punkt	Erfüllungsgrad von 0 bis 100	Nötig von 0 bis 5	Dokument	To Do	wer	wann
• Aus der Innovationsvermarktungsstrategien die Mengen- und Wertziele identifizieren	0	0				
○ Strategische Wirkungsfelder / Segmentierung mit Leistungs- Zielgruppen – Kombinationen						
○ Strategische Zielableitung (z.B. Marktanteilsziele) und Festlegung der Messkriterien						
• Vertrieb in seiner Struktur darstellen und Vertriebssteuerungsinstrumente einrichten	0	0				
○ Vertriebskanäle und mehrstufiger Vertrieb inkl. Vertriebsdimensionierung						
▪ Vertriebsstrukturfixierung und -darstellung						
○ Verträge und Leistungen mit Vertriebspartnern						
○ Export und Vermarktungs- Know-how						
▪ Vertriebsunterlagen – Set						
▪ Kalkulationsunterlagen						
○ Direkter Vertrieb						
▪ Inklusive der Dokumente (Verträge, Konditionen,…)						

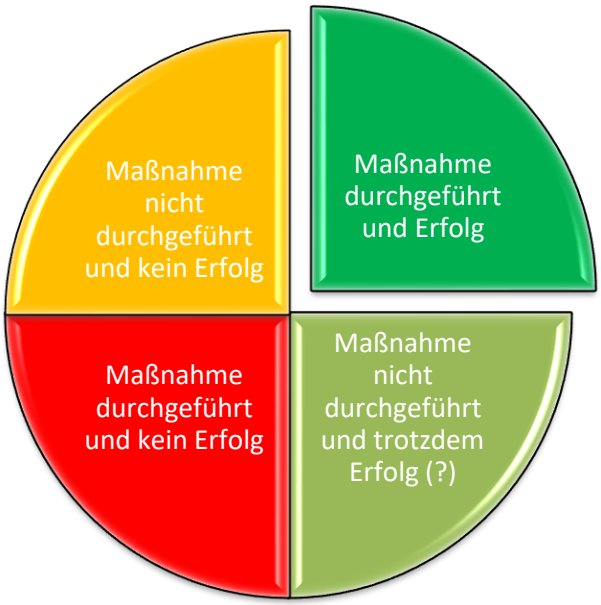
▪ Leitfäden für Verkaufsgespräch						
○ Vertriebsprozess						
▪ Prozessdarstellung						
○ Vertriebssteuerung und Vertriebsperformance						
▪ Roadmap und Zieldarstellung						
▪ Pipeline, Forecast						
▪ Key Performance Indicators						
▪ Budget						
○ Schnittstelle zur Logistik						
• Produkt- und Leistungsspezifikation	0	0				
○ Leistungssystem des Produktes von der Kernleistung bis zu Pre-Sales bis After-Sales darstellen und modularisiert auf die Vertriebskonzepte abstimmen						
○ Modularisierung						
○ Positionierungen darstellen						
○ Nutzendarstellung						
○ Hieraus abgeleitete Implikationen auf das Mengengerüst im Rahmen der Planung						
• Preis	0	0				
○ Kalkulation (inklusive eventuell Target Costing)						
○ TCO-Vergleich bzw. ROI-Rechnung als Preisargumentationshilfe						
○ Customer Lifetime Value						
○ Pricing-Handbuch/Leitfaden (Aufpreise, Aufschläge, Stundensätze, Gebetbuch Kalkulation, Leistungserfassung (Regie), Rabattcheckliste, …)						
○ Wofür ist der Kunde bereit zu bezahlen? (Kano bzw. strategische Kontur)						
○ Plan B oder Plan C Einbezug (zB Packages, Pricingmodelle, …)						
○ Erkenntnisgewinn aus Analysen (z.B. Conjoint Analyse / Focus Group Interviews: Was sind potentielle Kunden genau bereit zu zahlen bei Innovationen in bekannten Märkten? Und was kostet ein Kooperationspartner?)						
○ Strukturiertes Konzept für Preiserhöhung						
○ Lernkostenstelle einrichten (Teil der Gemeinkosten)						
• Planung der Kommunikationsmaßnahmen in den Feldern:	0	0				
○ Corporate Identity						
○ Werbung						
○ Public Relations						
○ Verkaufsförderung						
○ Direkt Marketing						
○ Instrumentarium (dokumentieren und im erforderlichen Umfang implementieren):						
▪ Marketingtrichter (Wirkungskette)						
▪ Markensteuerrad, Markenpyramide, Markenkern						
▪ Streuplan, Medienplan mit Kosten und Wirkung (quantitative Messkriterien)						

▪ Argumentationsleitfaden, Gesprächsaufbau, Vorwand/Einwand-Behandlung, Battle Cards						
▪ Schriftliche Kommunikationsstrategie und –planung						
• Marketingcontrolling	0	0				
○ Festlegung der quantitativen und qualitativen Ziele						
○ Zusammenfassung der Steuerungsinstrumentarien zu einer Managementinformation						
○ Messung der Marketingwirkung und Monitoring und Feedback-Schleife zur Feinanpassung des Marketingmix.						
○ Umsetzungsbegleitung in der Testphase						

Sollten Sie diese oben dargestellte Checkliste als kostenloses Arbeitsblatt in einem bearbeitbarem EXCEL-Sheet erhalten wollen, so schreiben Sie an schuetzinger@orange-cosmos.com mit dem Betreff „***Bitte Checkliste integriertes Marketingkonzept aus OrangeTimes 01 2020 zusenden***".

B) CONTROLLING der UMSETZUNG

Hat man nun den Fahrplan klar ausgearbeitet bzw. den Fortschritt in die jeweiligen Tools, die zur Erarbeitung des Geschäftsmodells der Innovation dienten, eingearbeitet, so kann mittels Maßnahmencontrolling klar festgelegt werden, ob die Maßnahmen durchgeführt wurden und ob diese Maßnahmen auch zu einem Ergebnis geführt haben.



Derartige Einstufungen der Abarbeitung und des Erfolgs von Maßnahmen hilft Ihrer Organisation rasch zu lernen, was funktioniert und was nicht.

Wichtig ist auch, dass der finanzielle Rahmen, einerseits in der Einhaltung der Projektkosten, aber noch viel mehr andererseits in den nun startenden Einnahmenströmen eingehalten werden.

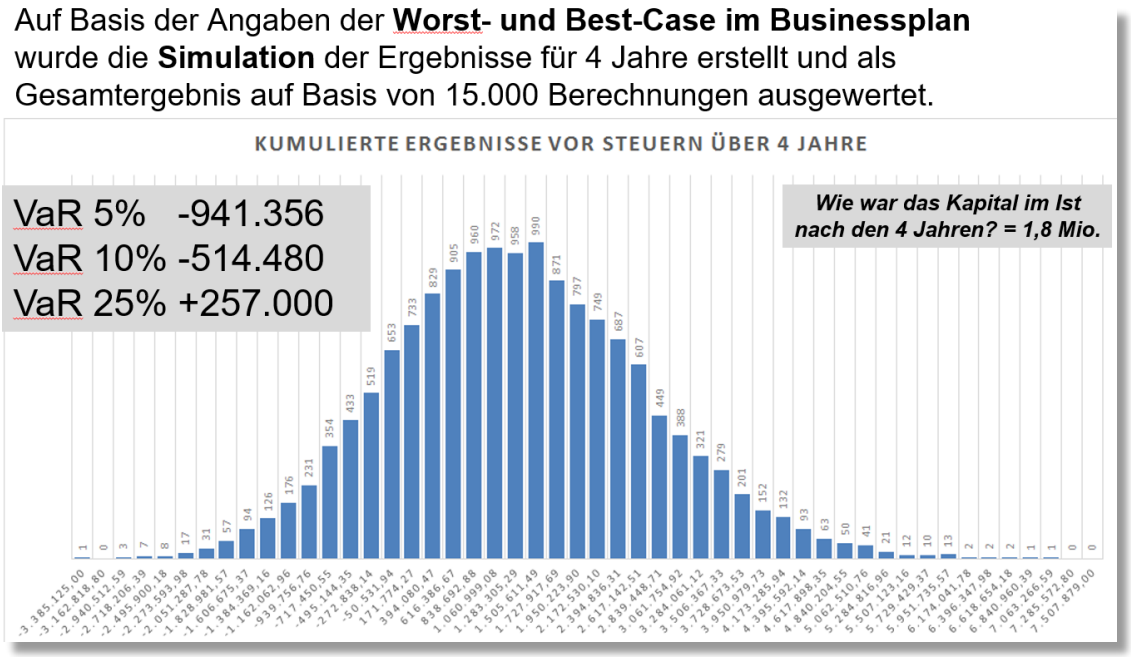
Es macht im Rahmen der Unternehmensplanung von Innovationsprojekten wenig Sinn, eine Best Case Planung und eine Worst Case Planung zu machen, denn eine wirklich durchschlagende Innovation wird im Best Case zu extrem tollen Ergebnissen führen und im Worst Case zu vernichtenden Ergebnissen. Vielmehr sollte ausgelotet werden, **wie sensitiv** die **Ergebnisse** sind und von welchen Faktoren diese Sensitivität abhängt. Legen Sie daher ein Modell der **Stellgrößen** für den Erfolg fest. Einerseits können im Rahmen eines Steuerungssystems von der strategischen Steuerung bis zur operativen Steuerung Anleihen an der BSC (Balanced Scorecard) genommen werden und andererseits sollte man aus diesem Grund Simulationsmethoden wie beispielsweise die Monte Carlo Simulation bevorzugen.

Simulationseingangsgrößen könnten sein:

- Wahrscheinlichkeit von verzögertem Anspringen der Umsätze.
- Wahrscheinlichkeiten, wie sich die Umsätze aufschaukeln (exponentielle Umsatzkurven).
- Unterschiedliche Absatz-Preis-Simulationen auf Basis von Wahrscheinlichkeiten, da sich womöglich der Marktpreis erst finden muss und ja von Reaktionen der Mitbewerber abhängig ist.
- Wahrscheinlichkeit von unterschiedlichen Leistungsgrößen (z.B. wie viele Stück können letzten Endes wirklich pro Stunde produziert werden).
- Sprungfixe Kosten je nach Marktdurchbruch.

Eine Simulationsrechnung kann wie in folgendem realen Start-up-Beispiel aussehen: Man sieht, dass der Value at Risk 5 % Wert (VaR 5%) aufzeigt, dass das kumulierte 4-Jahres-Ergebnis zu 95 % (= 100 – 5VaR) über minus 941Tsd EUR zu liegen kommt, dass aber zu 75 % der Fälle bereits einen kumulierten Erfolg von mehr als 257Tsd EUR ausweisen (= VaR 25%).

Siehe die folgende Abbildung:

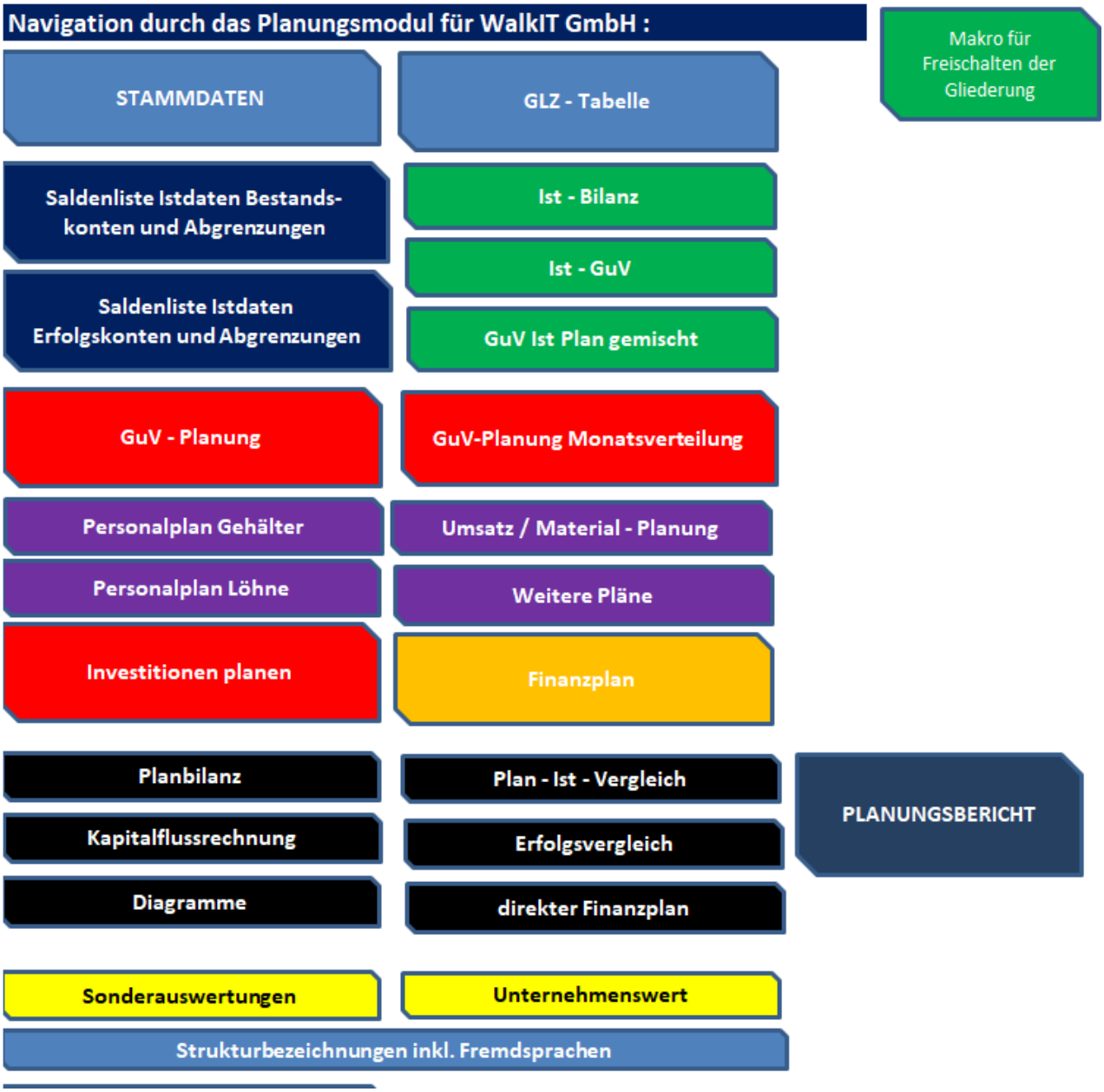


Darüber hinaus ist es wichtig, dass die Planungen nicht einfach einmal festgelegt werden, sondern permanent angepasst werden. In einem etablierten Unternehmen hat man einerseits Vergangenheitswerte, aus denen man die Volatilitäten des Geschäftes ableiten kann und man hat häufig hinsichtlich der Zukunft ein relativ stabiles Planungsgerüst. Ganz anders ist **dies bei neuen Geschäftsmodellen** auf Basis von Innovationen.
Gerade, wenn man aus der Innovation ein Start-up (bzw. ein eigenes Unternehmen) entwickelt, liegen häufig die folgenden Kennzeichen vor:

- Unsicherheit, ob das Geschäftsmodell überhaupt funktioniert
- Hohe Unsicherheit in der Entwicklung im Working Capital –Volumen (Umsatz, Material, Lager); und wenn das Modell durch die Decke geht, so droht trotzdem ein Liquiditätsengpass, da sich das Working-Capital überproportional aufbläht.
- Sind die gewünschten Konditionen am Markt überhaupt durchsetzbar?!
- Es liegen kaum Benchmarks zum Vergleich und zur Absicherung vor.
- Einsatz agiler Methoden (wie SCRUM, Design Thinking, Sprints, Open Innovation, etc.) und damit laufender Werdungsprozess.

Aus diesem Grund müssen die Planungen so gehalten werden, dass äußerst rasch Veränderungen die gesamte Planung automatisiert anpassen.

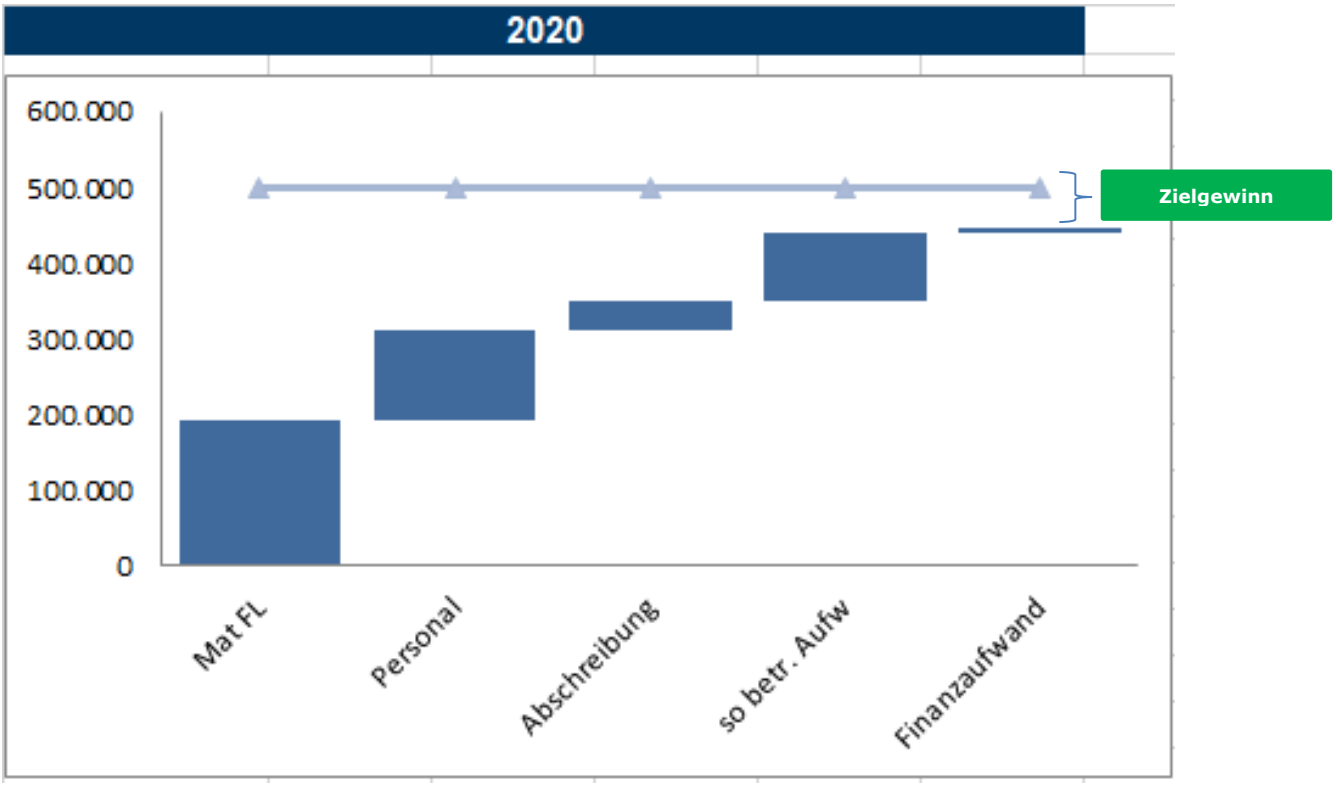
Sowohl für diese Art der Planung als auch für die Simulation haben wir ein **EXCEL-Tool** entwickelt. Einerseits können Sie hier sehr flexibel die Planung durchführen, Simulationen ableiten und andererseits die Istdaten einspielen und somit Monat für Monat den Soll-Ist-Vergleich verfolgen und rechtzeitig gegensteuern. Die eingespielten Istdaten erzeugen sofort eine Anpassung der weiteren Pläne wie z.B. die rollierende Ableitung der Finanzplanung und der Planbilanzen.
Darüber hinaus ist das Tool perfekt geeignet, um für die *Finanzierung und Förderstellen äußerst effizient einen Planbericht* zu erzeugen. Wenn Sie internationale Investoren an Land ziehen wollen, so können Sie mit einem Klick auch auf eine andere Sprache (z.B. Englisch) umstellen.



In der obigen Darstellung sehen die Menüstruktur des **Stark am Markt EXCEL- Planungs-Tools**.

Sollten Sie Interesse an unserem kostenpflichtigen Planungstool haben, so nehmen Sie zur Angebotsstellung mit uns Kontakt auf: schuetzinger@orange-cosmos.com
Weitere Infos finden Sie auch auf unserer Homepage

Aus der Planung ergeben sich beispielsweise auch Diagramme, die auf einen Blick den zu erwartenden Erfolg darstellen lassen.

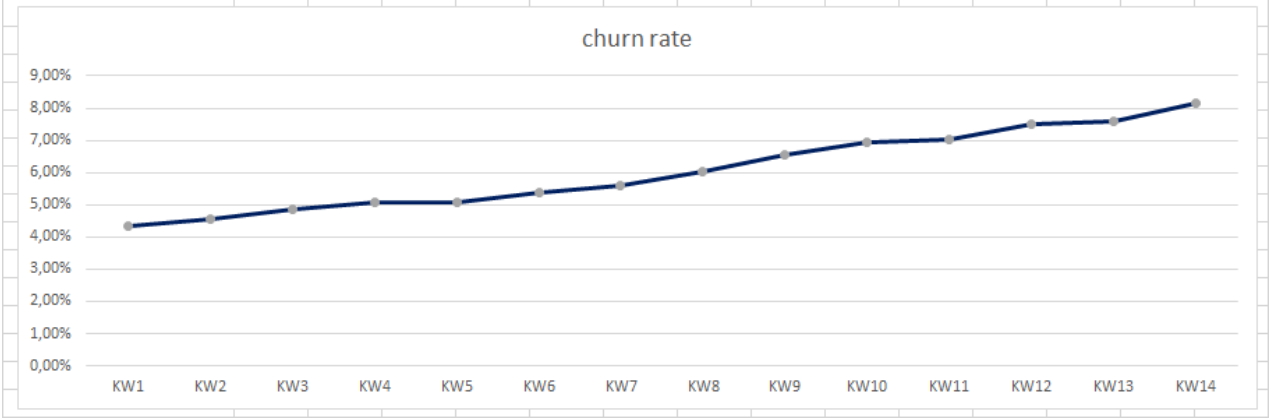


Da es ein offenes EXCEL-Tool ist, können Sie Ihre Änderungen jederzeit selbst reinverformeln. D.h. Sie können Ihr eigenes Geschäftsmodell mit den jeweiligen Hebeln, Stellparametern reinprogrammieren, um so ein sofort adaptives System bei entsprechenden Änderungen an der Hand zu haben. Die Beschleunigung dieser Entscheidungsprozesse unterstützt das agile laufende Werden der Innovation und Ihres Businesscases.
Darüber hinaus sind natürlich auch passend zu Ihrer Innovation entsprechende Vorsteuerungsinformationen abzuleiten, damit Sie jederzeit und rechtzeitig erkennen können, ob Ihr Geschäftsmodell aufgeht.
Denn es gibt oft Regeln der Form: *„Wenn wir nicht innerhalb von 2 Monaten 1.000 Stück verkaufen, dann wird das Produkt auch langfristig ein Flop*."

? **Was sind die steuernden Regeln in dem Business Ihrer Innovation?**

Oder ein weiteres Beispiel für eine Regel: *„Sobald die Churn-Rate über 7 % geht, müssen wir ausreichend gegensteuern."* Siehe z.B. das folgende Beispiel hinsichtlich der Churn-Rates

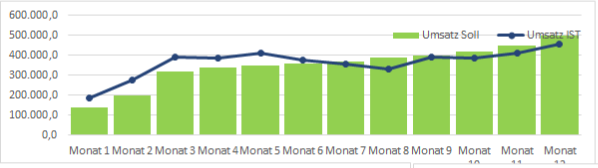
Churn Rate	KW1	KW2	KW3	KW4	KW5	KW6	KW7	KW8	KW9	KW10	KW11	KW12	KW13	KW14
Abwanderung pro Woche	17.000	18.183	19.790	21.292	22.096	24.435	25.877	28.051	31.509	33.685	35.677	38.978	39.473	42.055
Gesamtanzahl User	390.000	401.001	408.312	418.105	434.689	453.586	462.504	464.438	480.470	484.060	507.400	519.072	520.466	515.788
churn rate	4,36%	4,53%	4,85%	5,09%	5,08%	5,39%	5,59%	6,04%	6,56%	6,96%	**7,03%**	**7,51%**	**7,58%**	**8,15%**

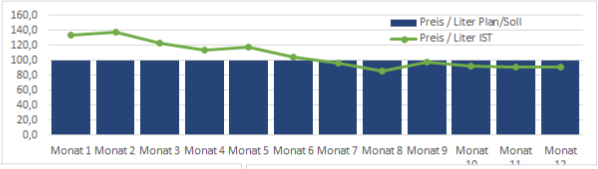


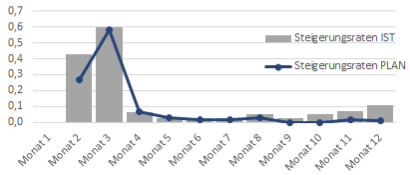
Solche ergänzenden Controllingauswertungen lassen sich - in EXCEL geführt - sehr gut in das integrierte Erfolgs-, Finanz- und Bilanzplanungsmodell einpflegen. Denn abhängig von der Churn-Rate könnten die Prognosen von Umsatz und Kosten automatisch adaptiert werden.

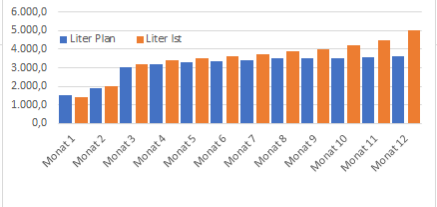
Das folgende Kaufraten Umsatz-Mengen-Cockpit ist ein weiteres Beispiel und zeigt auf einen Blick, wie gut die Planeinhaltung läuft.

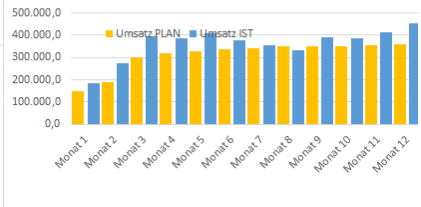
Kennzahlen Plan IST Soll Umsatz	Monat 1	Monat 2	Monat 3	Monat 4	Monat 5	Monat 6	Monat 7	Monat 8	Monat 9	Monat 10	Monat 11	Monat 12
Liter Plan	1.500,0	1.900,0	3.000,0	3.200,0	3.300,0	3.350,0	3.400,0	3.500,0	3.500,0	3.500,0	3.550,0	3.600,0
Steigerungsraten PLAN		26,67%	57,89%	6,67%	3,13%	1,52%	1,49%	2,94%	0,00%	0,00%	1,43%	1,41%
Liter Ist	1.400,0	2.000,0	3.200,0	3.400,0	3.500,0	3.600,0	3.700,0	3.900,0	4.000,0	4.200,0	4.500,0	5.000,0
Steigerungsraten IST		42,86%	60,00%	6,25%	2,94%	2,86%	2,78%	5,41%	2,56%	5,00%	7,14%	11,11%
Umsatz PLAN	150.000,0	190.000,0	300.000,0	320.000,0	330.000,0	335.000,0	340.000,0	350.000,0	350.000,0	350.000,0	355.000,0	360.000,0
Umsatz IST	186.902,0	275.633,0	393.600,0	387.900,0	410.111,0	377.000,0	356.899,0	333.700,0	390.000,0	385.677,0	411.222,0	455.689,0
Umsatz Soll	**140.000,0**	**200.000,0**	**320.000,0**	**340.000,0**	**350.000,0**	**360.000,0**	**370.000,0**	**390.000,0**	**400.000,0**	**420.000,0**	**450.000,0**	**500.000,0**
Umsatz IST	**186.902,0**	**275.633,0**	**393.600,0**	**387.900,0**	**410.111,0**	**377.000,0**	**356.899,0**	**333.700,0**	**390.000,0**	**385.677,0**	**411.222,0**	**455.689,0**
Preis / Liter Plan/Soll	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**	**100,0**
Preis / Liter IST	**133,5**	**137,8**	**123,0**	**114,1**	**117,2**	**104,7**	**96,5**	**85,6**	**97,5**	**91,8**	**91,4**	**91,1**











Bauen Sie sich Ihre genau auf Ihre Geschäftsdynamiken abgestimmte Steuerungscockpits auf.

Mit dieser OrangeTimes sind nun alle Stationen der Innovationsroadmap bearbeitet.

Wir werden in Zukunft weitere Schwerpunkte von OrangeCosmos z.B. zum Thema „Unternehmensnachfolge, Mergers & Acquisitions, Förderungen & Finanzierung, Unternehmensplanung, Controlling, Unternehmensbewertung, Digitalisierung, Organisationsentwicklung, etc." in den OrangeTimes darstellen.

An dieser Stelle wünschen wir Ihnen, dass Sie mit Ihren Innovationen das Füllhorn des Erfolges gefunden haben.

Da hinter der Innovationsroadmap noch zahlreiche Tools liegen, die wir situativ je nach Anforderung einsetzen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme und gemeinsame Erfolgsprojekte.

Harald Schützinger +43 664 241 39 80
Andreas Gumpetsberger +43 664 422 86 55

„The biggest risk is not taking any risk…
In a world that changing really quickly, the only strategy that is guaranteed to fail is not taking risks."
Mark Zuckerberg – Gründer von Facebook

Weitere Informationen finden Sie auf unserer Homepage der ***iBusters***
https://www.innovationsroadmap.at/
Und eine Innovationsmanagement***ausbildung*** bieten wir über die ***ASAS*** an:
https://www.asasonline.com/fernstudium/innovationsmanagement

C: Kompakt – Wiederholung zum Thema „Strategie"

OrangeCosmos unterstützt seit fast 20 Jahren Unternehmen bei der Entwicklung von Erfolgsstrategien. Aus diesem Grund wollen wir hier ganz kompakt in einem Kurzartikel darstellen, wie eine derartige Strategieentwicklung inkl. Feedbackschleifen durchgeführt wird:

Unternehmensstrategien entwickeln

„Es ist nicht wichtig woher der Wind weht,
es kommt darauf an wie man die Segel setzt" (Sokrates?)

Unternehmen setzen ihre Segel strategisch, damit sie erfolgreich sind und ihren Kunden den optimalen Nutzen liefern können. Eine *Strategie* besteht aus dem *Ziel* des Unternehmens, den *Teilzielen* und gleichzeitig aus den *Wegen zum Ziel*.

(1) Leitplanken

Bevor man als Unternehmer seine unternehmerischen Visionen, Leitbilder, Geschäftspolitiken und Ziele ableitet, sollte man zuerst seine *höchstpersönlichen Lebensziele* betrachten. Was treibt einen an? Wofür steht man täglich auf? Was möchte man in seinem Leben unbedingt alles erreichen? Aus welchen Zielen zieht man den Sinn seines Lebens? Denn diese Lebensziele sind die Leitplanken für jegliche unternehmerischen Ziele. So es im Unternehmen mehrere Unternehmer – sprich Partner – gibt, so sollten diese höchst persönlichen Vorstellungen stets vergemeinschaftet werden. Ein Unternehmen ist selbstredend erfolgreicher, wenn alle in die gleiche Richtung ziehen. In den meisten Literaturquellen startet eine Strategie mit einer Vision oder einem Leitbild. Wir haben die Erkenntnis gewonnen, dass gerade für Klein- und Mittelunternehmen zu Beginn die persönlichen Ziele und Visionen der Unternehmer und Geschäftsführer im Vordergrund stehen und die Vision des Unternehmens erst als Ergebnis des Strategieprozesses herauskommt.

(2) Analyse

Jedes Unternehmen hat von innen heraus Fähigkeiten, wie zB das Know-How der Mitarbeiter, effiziente Prozesse und einzigartige Verfahren, usw.
Auf der anderen Seite ist das Unternehmen im Spannungsfeld zum restlichen Markt und Umfeld tätig. Und genau diese Punkte gilt es zu analysieren. Nach innen wird man die Kompetenzen, Fähigkeiten, Kosten, Ertragserzielungsmöglichkeiten analysieren und nach außen den Mitbewerb, die Bedürfnisse der Zielgruppen und die Entwicklung der Rahmenbedingungen des Marktes - wie zB Marktwachstum und -größe.

Je flexibler man die Daten zu Informationen verdichten kann, desto einfacher wird es im Strategieprozess sein, verschiedene Blickwinkel einzunehmen.
Neben der Datensammlung und -aufbereitung wird methodisch häufig eine SWOT-Analyse gemacht. SWOT steht für Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – also für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken. Identifiziert man jene Stärken, die eigentlich das gesamte Geschäftsmodell begründen und aus Kundensicht allesentscheidend für die Wahl des Anbieters sind, also letztlich den Erfolg ausmachen, so wird man diese als Kernkompetenzen bezeichnen.

(3) Ideen und Optionen

Unter Anwendung zahlreicher Kreativitätstechniken wird man nun Ideen entwickeln, wie man sich auf das Umfeld besser einstellen kann, dem Mitbewerb begegnen, die Bedürfnisse der Kunden optimal bedienen und innerbetrieblich noch mehr aus den Fähigkeiten herausholen kann. Im Rahmen der SWOT-Analyse wird man versuchen, zahlreiche Ideen zu generieren, wie man Stärken stärkt und hierbei die Chancen optimal nutzt oder Schwächen beseitigt, um unternehmenskritischen Risiken aus dem Weg zu gehen.
Und jedenfalls bedarf es zahlreicher Ideen, wie man die identifizierten oder in Zukunft benötigten Kernkompetenzen entwickelt und auf die Spitze treibt.
Alle diese Ideen stellen Handlungsoptionen dar.
Im Rahmen der Leitplanken und der Analyse bzw der somit erkannten Situation des Unternehmens gibt es nun zahlreiche Möglichkeiten, wie man entscheiden könnte, um erfolgreich in die Zukunft zu gehen.

(4) Vorläufige Strategie, Kundenbedürfnisanalyse und Beweissuche

In diesem Schritt trifft man Entscheidungen und legt vorläufig die Strategie – also die Ziele und Maßnahmen zur Zielerreichung – fest. Man tut so, als ob man sich nun schon endgültig entscheiden müsste; nur man zieht noch ein Fangnetz ein – und zwar in Form der Beweissuche.
Diese Beweissuche ist zweigeteilt: Zuerst schaut man sich jene Zielgruppen und idealen Kundenschichten an, die im Rahmen der vorläufigen Strategie angegangen werden und analysiert die Kundenbedürfnisse noch tiefer. Denn es geht ja nicht nur darum, dass man Kundenbedürfnisse befriedigt, sondern dass der potenzielle Kunde diese Nutzenstiftung auch beim betreffenden Unternehmen kauft. Daher sind vor allem die Kaufentscheidungsprozesse unter die Lupe zu nehmen.

Dann wird vorübergehend am Markt getestet, ob die in der Strategie gemachten Überlegungen auch am Markt funktionieren. Denn es ist besser man erkennt schon bald, dass ein verfolgter Pfad eine Sackgasse ist, als wenn man alle Ressourcen unumkehrbar aufs „falsche Pferd" setzt.
In Schleifen werden die strategischen Optionen so lange getestet, bis man sich sicher ist, dass man die richtige Mischung an Optionen zur Ausrichtung des Unternehmens gefunden hat. (Anmerkung: Sie erkennen hier vielleicht, dass diese Elemente immer vorkommen – zB auch in unserer Innovationsroadmap).

(5) Strategiefixierung, Vision, Unternehmenspolitik

Ist man sich nun ziemlich sicher, dass ein Strategiebündel aufgehen wird, so stellt man sich für das Unternehmen nochmals die Frage, wo man visionär hinkäme und leitet somit die Unternehmensvision ab und welche Praktiken (= Unternehmenspolitik) zum Erfolg führen werden.
Somit wird die Strategie, die weiterverfolgt wird, fixiert. Die Entscheidung ist somit getroffen.
Oft wird an dieser Stelle auch ein Leitbild des Unternehmens entwickelt oder das bestehende Leitbild angepasst. Bindet man hierbei viele Mitarbeiter ein, so entsteht eine Kommunikation der Strategie nach innen.

(6) Programm, Kommunikation und Umsetzung

Damit die Strategie umgesetzt wird, benötigt es ein klares Programm mit Maßnahmen, Projektmanagement und Meilensteinen. Meist kommt man an dieser Stelle darauf, dass man sich viel zu viele Maßnahmen vorgenommen hat.
Aus diesem Grund müssen noch Prioritäten gesetzt werden und es wird nochmals überprüft, wie leicht die Umsetzung scheitern könnte und was man dagegen tun kann.
Die Strategie ist nun reif dafür, auch nach außen – also am Markt – präsentiert und kommuniziert zu werden.
Daraufhin braucht es ein straffes Projektmanagement, um nun auch die Strategie konkret zu verfolgen und die gewünschten Ziele zu erreichen und Erfolge einzufahren.

D) orangecosmos Veranstaltungshinweise

Businessbreakfast
"Digitale Produkte und Geschäftsmodelle"

Am 6. März 2020 laden wir Sie im Namen unseres Netzwerks MCN – Managementcenter Nord wieder zu unserem kostenlosen Businessbreakfast in Linz ein.
Digitalisierung verändert unsere Gesellschaft und Wirtschaft bzw. wird diese weiter verändern. Durch Digitalisierung werden nicht notwendigerweise alle arbeitslos. Jedoch wird sich die Leistung (=Wertangebot) von Organisationen und die Arbeit in Organisationen verändern.

Erfolgreich digitale Strategien in Organisationen steigern entweder Umsatz, senken Kosten oder bieten völlig neuartigen Nutzen. Wir möchten mit dieser Veranstaltung einen Beitrag liefern, damit Unternehmen und NPOs neue digitale Wertangebote anbieten können und diese auch rechtlich absichern können.
Um das eigene Geschäftsmodell aktiv gegen aufkommende Wettbewerber zu verteidigen, ist es notwendig bei der erfolgreichen digitalen Transformation des bestehenden Kerngeschäfts anzusetzen. Wir stellen Werkzeuge (zB Innovationsroadmap, Canvas, Großgruppen-intervention, etc.) vor und diskutieren Hindernisse in der Praxis.

Programm:

08:00 Empfang mit Frühstück
08:35 bis 10:45 Vorträge und Diskussion
10:45 ff. Abschluss, Networking

Digitale Transformation von Geschäftsmodellen
Referent: FH-Prof. Mag. Dr. Alexander Brendel-Schauberger (FH Wels – Innovations- und Produktmanagement)

Entwicklung digitaler Produkte anhand Fallbeispielen
Referenten: Dr. Thomas Reischauer, Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Rechtsmaterien zur Absicherung von digitalen Lösungen
Referent: DDr. Alexander Hasch

Termin und Ort: **Freitag 6. März 2020 08:00 bis 11:00, Linz**, Edith-Stein-Haus Linz, Seminarräume des Karmeliterordens, Harrachstraße 4, 4020 Linz, (Eingang rechts vom Atrium-Center-Eingang)

Teilnahmegebühr: kostenlos

Anmeldung unter veranstaltung@managementcenternord.at

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

E) Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orangecosmos** gerne zur Verfügung.

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:
Sprechen Sie mit uns, wenn Sie Ihre Strategien, Innovationsvorhaben und Ihre Geschäftspläne auf neue Beine stellen wollen. Damit Ihre Pläne nicht nur im Kopf oder am Papier erfolgreich werden, sondern auch in der Realität.

- ***Strategieentwicklung:*** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- ***Strategieumsetzung:*** Strategien, neue Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können aus vielen Gründen ins Stocken geraten. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Strategie auf den Boden bekommen.
- ***Innovationsmanagement:*** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- ***Marktstudien und –tests:*** Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.
- ***Förderung & Finanzierung*** neuer Ideen: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen Ressourcen.

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

F) Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?
Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema:

Digitale Geschäftsmodelle

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.
Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

G) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen

Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Fuxstraße 31,
4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 0664-774228655

Mag. Dr. Harald Schützinger

Südanger 27,
4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48

Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8 ,
1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0

orangecosmos ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Organisationsentwicklungs**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovations**management und **Trend**analysen
- **Unternehmensnachfolge**, Unternehmensbewertung, Merger & Acquisition
- **Businessplanung, Geschäftsmodellentwicklung** und **Unternehmenssteuerung** (Businessplanerstellung, Planrechnung, Controlling, Förderungen und Finanzierungen, Unternehmenssteuerung, Business Intelligence)

orangecosmos *„Beratung zum Wohlfühlen"*

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?
- Interimsmanagement und Organisationsentwicklung
- Finanzierung von innovativen Ideen

certified BUSINESS SUCCESSION CONSULTANT · certified INNOVATION EXPERT · certified DIGITAL CONSULTANT · Experts Group Innovation