

SWOT - ANALYSE

ÜBERSICHT:


A. WANN – SWOT?	S. 2
B. WARUM – SWOT?	S. 2
C. WIE – SWOT?	S. 3
D. Unser Angebot	S. 7
E. Impressum & Veranstaltungshinweis	S. 8

ABSTRACT / INHALT:

SWOT (engl.) = steht für Strengths, Weaknesses, Oportunities, Threats
 = Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken

„Stärken stärken anstatt Schwächen schwächen!“, ist das bedeutendste Strategieprinzip. „Nutzen Sie Ihre Stärken, die Sie bereits haben und bauen Sie genau diese aus. Das ist erheblich einfacher und der Erfolg stellt sich schneller ein, als wenn Sie Stärken aus dem NICHTS entwickeln wollen.“

Kennen Sie Ihre wirklichen Stärken? Kennen Sie Ihre Schwächen?
 Kennen Sie Ihre Chancen? Kennen Sie Ihre Risiken? Natürlich kennen Sie diese.
 Doch welche sind **wirklich erfolgsentscheidend**?
 Machen Sie eine SWOT-Analyse und SWOT-Synthese und betrachten Sie Ihre Istsituation aus einer neuen Perspektive.

Durch diesen Vorgang entstehen neue Ideen, die Sie als wertvollen Input für Ihre strategischen Überlegungen nützen können. Die SWOT-Synthese gibt Ihnen die Ausgangsbasis zur Positionierung Ihres Unternehmens.

Sie erfahren in dieser Ausgabe:

- WANN wird die SWOT-Analyse eingesetzt?
- WARUM wird die SWOT-Analyse eingesetzt?
- WIE wird die SWOT-Analyse eingesetzt?

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)

A. WANN wird die SWOT-Analyse eingesetzt?

„Eine Chance zu sehen, ist keine Kunst. Die Kunst ist, eine Chance als erster zu sehen.“

Benjamin Franklin (1706-1790)

Der Strategieprozess (siehe **OrangeTimes** 06 und 07/2004) startet mit der Definition der persönlichen Ziele des Unternehmers (Geschäftsführer und Eigentümer) (siehe **OrangeTimes** 09/2004). Nachdem so der Rahmen der Strategie abgesteckt wurde, analysieren Sie verschiedene Hardfact-Daten (siehe **OrangeTimes** 02 und 03/2005), um Ihre strategische Ausgangslage festzustellen. Dem perfekten Strategieteam (siehe **OrangeTimes** 01/2005) steht nun nichts mehr für den Start der Detailarbeit zur Entwicklung einer tollen Strategie im Wege. Diese Detailarbeit leiten Sie mit einem halbtägigen Kick-off-Meeting ein.

Die SWOT-Analyse ist das in dieser Phase am häufigsten verwendete Instrument. Das Team macht sich über die **Stärken und Schwächen des Unternehmens, Chancen und Risiken des Marktes Gedanken**. Mit dieser Methode wird schnell transparent, wo sich das Unternehmen aktuell befindet und welche unterschiedlichen Sichten der Istsituation in der Gruppe gegeben sind. Dies ist ein optimaler Input zu den Überlegungen hinsichtlich der Positionierung Ihres Unternehmens. Mit der SWOT-Synthese werden bereits in dieser frühen Phase der Strategieentwicklung schlagkräftige Ideen generiert.

Die SWOT-Analyse ist aber auch in jeder weiteren Phase der Strategieentwicklung einsetzbar. Voraussetzung ist, dass Sie vorab immer genau den Kontext klären und das Untersuchungsobjekt exakt abgrenzen (z.B. Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken des gesamten Unternehmens [wie in der Anfangsphase des Prozesses]; z.B. SWOT hinsichtlich der Sparte „B2B-Markt für Küchen“ [im Rahmen der Arbeit des Spartenteams]; z.B. SWOT hinsichtlich des Funktionsbereiches „Optimales Kundenbeziehungsmanagement“ [im Rahmen der Arbeit eines Querschnittteams]; etc.).

?

Haben Sie die SWOT-Analyse bereits in Ihrem Unternehmen eingesetzt?

Was waren Ihre Erfahrungen?

Für welche Fragestellungen könnten Sie weiterführend eine SWOT-Analyse durchführen?

INTERN & GEGENWARTSBEZOGEN	EXTERN & ZUKUNFTSBEZOGEN
STÄRKEN	CHANCEN
SCHWÄCHEN	RISIKEN

B. WARUM wird die SWOT-Analyse eingesetzt?

„Risiken sind die Chancen der Anderen oder jedes Risiko ist zugleich eine Chance.“

Jedem Strategieteammitglied sind die Stärken und Schwächen des Unternehmens – zumindest teilweise - bekannt.

Da jedoch oftmals Stärken als Selbstverständlichkeit gesehen werden und sich die Diskussionen hinsichtlich der Schwächen nur wenig konstruktiv „im Kreise drehen“, macht es Sinn den Betrachtungen hinsichtlich Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken einen konstruktiven Rahmen zu schenken.

Sie erzielen folgenden Nutzen aus der SWOT-Analyse:

- Sichtbarmachung der unterschiedlichen Sichten der Teilnehmer hinsichtlich Ihrer Stärken, Chancen, Schwächen und Risiken.
- Trennung dieser Punkte durch unterschiedliche Perspektiven (denn Stärken werden oft mit Chancen bzw. Schwächen mit Risiken „in einen Topf“ geworfen, obwohl diese Dinge ganz etwas anderes sind).

- Identifikation von Handlungsfeldern und Erlangung der Kenntnis hinsichtlich der Prioritäten.
- Demokratisches Bewertungsverfahren und damit Vergemeinschaftung der Standpunkte
- Es entstehen neue Ideen aufgrund der Spiegelung der Stärken, Chancen, Schwächen und Risiken zueinander.
- Nutzung der Kreativität im Rahmen eines Brainstormings und daher Aufdeckung von bisher im Unterbewusstsein vorhandenen Informationen hinsichtlich der Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken.
- Schaffung einer Grundlage für die strategische Planung (z.B. welche Stärken sollten ausgebaut werden) und damit zur Positionierung.

„Stärken stärken anstatt Schwächen schwächen!“, ist das bedeutendste Strategieprinzip.

Nutzen Sie Ihre Stärken, die Sie bereits haben und bauen Sie genau diese aus. Das ist erheblich einfacher und der Erfolg stellt sich schneller ein, als wenn Sie Stärken erst - aus dem NICHTS - entwickeln wollen.

Eine Stärke ist natürlich nur eine Stärke, wenn diese aus der **Sicht des Kunden** auch gegenüber dem Wettbewerb zu einem Vorteil führt. Gerade der Ausbau dieser Wettbewerbsvorteile gibt Ihrem Unternehmen ein Profil und macht Sie daher am Markt sichtbar.

Schwächen zu vermindern führt Sie tendenziell nur dazu, dass Sie so gut wie Ihre Konkurrenz werden. Dies reduziert Ihre Sichtbarkeit am Markt.

Stark ist der, der zu seinen Schwächen steht.

Vielleicht werden Sie jetzt sagen: „Meine Schwächen vernichten aber primär meinen Erfolg.“ Natürlich: Schwächen, die erfolgskritisch sind, sollten ebenso reduziert werden.

Doch lassen Sie sich aufgrund der Schwächen nicht den Blick auf Ihre Stärken verstellen.

„Was wäre das Leben, hätten wir nicht den Mut, etwas zu riskieren.“

Vincent van Gogh (1853-1890)

C. WIE wird die SWOT-Analyse und –Synthese eingesetzt?

Zusammenfassend gehen Sie im Rahmen der SWOT–Analyse folgende Schritte durch:

1. Brainstorming hinsichtlich Stärken, dann Schwächen, dann Chancen, dann Risiken
2. Bewertung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken nach ihrer Wichtigkeit.
3. Ideengenerierung durch Synthese
4. Bewertung der Ideen



TIPP:

Verwenden Sie für das Brainstorming hinsichtlich Ihrer Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken und hinsichtlich der Ideengenerierung einen Beamer (anstatt Flipchart) und erfassen Sie die genannten Punkte sofort im Computer. Das ermöglicht Ihnen sofort anschließend eine Bewertung durchführen zu können und alle Punkte protokolliert und verteilerfähig zur Verfügung haben. Hierzu können Sie gerne unser SWOT-Tool, wie in der Beilage „SWOT-Scoring_Arbeitsblätter.pdf“ dargestellt, einsetzen. Gerne stellen wir Ihnen auch die zeitsparenden Arbeitsblätter auf verformelten EXCEL-Arbeitsblättern zur Verfügung. Ein kurzes Email an office@orange-cosmos.com reicht! Oder Sie holen sich diese Datei mittels Download von unserer Homepage www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm ab.

1 Brainstorming

Im ersten Schritt führen Sie ein Brainstorming hinsichtlich der **Stärken** durch. Stellen Sie im Rahmen der Moderation des Brainstormings Fragen, welche die Suche nach Stärken fördern und lassen Sie Ihre Teilnehmer unterschiedliche Perspektiven einnehmen.

Förderliche Fragestellungen hierbei sind:

- Worin glauben wir gut zu sein?
- Was machen wir gerne? Warum macht uns unsere Arbeit Spaß?
- Weshalb fürchten uns die Mitbewerber?
- Weshalb kaufen die Kunden gerade unsere Produkte und Dienstleistungen (und nicht beim Mitbewerb)?
- Für was sind wir in letzter Zeit gelobt worden?

Stärke ist alles, was leicht von der Hand geht. Was machen SIE leicht und gerne?

Danach gehen Sie in gleicher Weise hinsichtlich der **Schwächen** vor.

- Worin glauben wir schlecht zu sein?
- Weshalb fürchten wir den Mitbewerb?
- Weshalb kaufen Kunden nicht bei uns?
- Für was sind wir in letzter Zeit getadelt worden?



TIPP:

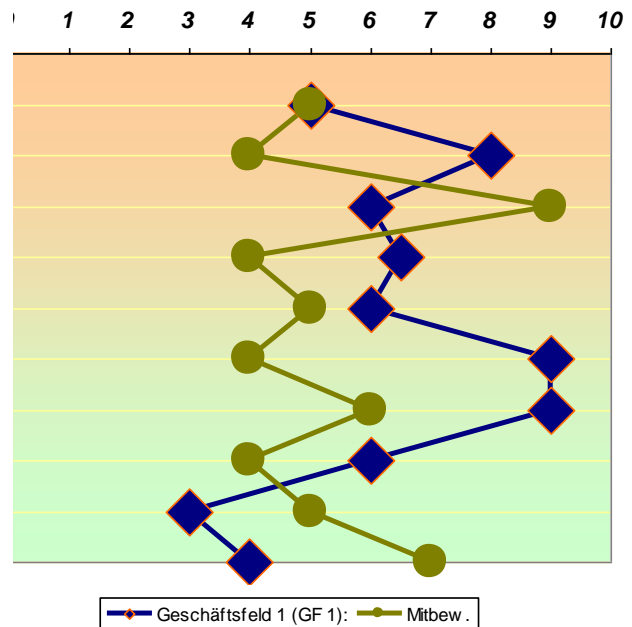
Nehmen Sie alle Punkte und Argumente auf. „Verzetteln“ Sie sich nicht in der Diskussion darüber, ob das Argument richtig oder falsch ist. Nehmen Sie aber genau auch gegenteilige Meinungen auf!

Vermeiden Sie in dieser Phase die Diskussion über Lösungsideen – stellen Sie die Lösungen zurück – Sie wissen noch gar nicht, ob die gerade diskutierte Problemlösung vordringlich ist.

Ebenso wie Ihr Unternehmen hat auch meist jeder Mitbewerber Stärken und Schwächen. Hinterfragen Sie z.B. bei jeder genannten Stärke, ob diese auch wirklich eine marktrelevante Stärke ist bzw. „Ist diese Stärke ein entscheidender Vorteil gegenüber dem härtesten Mitbewerber?“

Eine Methode um die Unterschiede (d.h. Stärken/Schwächen) zwischen dem eigenen Unternehmen und den Wettbewerbern auch graphisch darzustellen sind sogenannte **Polaritätenprofile**.

Die eigene Beurteilung der Stärken/Schwächen im Vergleich zum Mitbewerb (=Wettbewerbsvorteile) ist ein sehr aufschlussreicher Prozess, gerade wenn man ihn moderiert ablaufen lässt. Entscheidend ist jedoch nicht die interne Sicht der Dinge, sondern was der Kunde über die Mitbewerber und das eigene Unternehmen denkt.



Versuchen Sie die verschiedenen Bereiche, in denen Stärken bzw. Schwächen auftreten können, strukturiert abzuklopfen:

- Welche **Geschäftsfelder** sind besonders stark?
- Auf welche **Zielgruppen** sind wir insbesondere eingerichtet?
- Wie geht es uns in der **Produkt- und Dienstleistungserbringung** bzw. **Produkt- und Dienstleistungsentwicklung**?

- Wie verhalten wir uns gegenüber dem **Mitbewerb** und welche Vor- / Nachteile liegen vor?
- Bieten wir besondere **Nutzenvorteile** durch **Spezialisierungen**?
- Bieten wir besondere **Nutzenvorteile** durch **Netzwerke bzw. Kooperationen**?
- Wie sieht es mit unseren **Ressourcen** (z.B. IT, Beschaffung, Lager, ...) aus?
- Welche Stärken und Schwächen fallen uns bei unseren **Anlagen und Kapazitäten** ein?
- Wie sieht es im Bereich **Organisation** aus?
- Wie stellen sich unsere Stärken & Schwächen in Beziehung zu unserem **Know-How** dar?
- Welche Stärken und Schwächen orten wir im Rahmen der **Mitarbeiter**?
- Wie geht es uns mit der **Produktivität und** mit unserer **Kostenentwicklung**?
- Wie geht es uns **betriebswirtschaftlich**?
- In welchen Themen der **Unternehmensführung** sind wir stark, wo schwach?

In gleicher Weise setzen Sie das Brainstorming hinsichtlich der **Chancen und Risiken** fort.

Unterscheiden Sie ganz klar Chancen und Risiken von Stärken und Schwächen!

Die Stärken und Schwächen entspringen der internen Analyse. D.h. Sie richten hierbei den Blick nach innen - auf Ihr Unternehmen.

Im Rahmen der Chancen- und Risiken-Analyse betreiben Sie hingegen eine externe Analyse. Sie richten den Blick auf Ihren Markt (Kunden, Mitbewerber, Vertriebswege) und auf Ihr Marktumfeld (Technologie, Rechtliche Rahmenbedingungen, etc.). Sie erheben nicht nur Chancen und Risiken, die sich für Sie darstellen, sondern auch jene, die sich für alle Marktteilnehmer in Ihrem Tätigkeitsbereich (z.B. Branche) bieten. Dies beinhaltet nicht nur die jetzige Situation sondern auch die möglichen Entwicklungen der **Zukunft**.

Fragestellungen hierzu sind:

- Wohin hat sich der Markt in letzter Zeit entwickelt?
- Wohin wird sich der Markt entwickeln?
- Wie war der Markt vor 10 Jahren beschaffen, wie ist er heute beschaffen, wie wird er in 10 Jahren beschaffen sein?
- Welche Trends (gesellschaftlich-sozial, rechtlich-politisch, technologisch, etc.) gibt es überhaupt und welchen Trends sind wir in unserem Tätigkeitsbereich unterworfen?
- Welche Bedürfnisänderungen gibt es bei unseren Kunden?
- Welche Chancen bieten sich uns?
- Welche Chancen bieten sich den anderen?
- Welche Risiken (betriebswirtschaftlich - z.B. Preis, Substitution, ..., technologisch, gesellschaftlich, etc.) bedrohen uns im speziellen?
- Welche Risiken bedrohen die anderen?



TIPP:

Unbedingt sollten Sie die Ergebnisse der Strategischen Datenanalyse (z.B. mehrdimensionale DB-Analyse), von Verkaufsstatistiken, von Marktstudien und Kundenbefragungen, etc. hier einbringen!

2 Bewertung

Ein Brainstorming liefert sowohl Meinungen, die alle teilen, wie auch Meinungen, die nur ein Teilnehmer hat und die die anderen gar nicht teilen.

Ein Brainstorming liefert „Na-No-Na-Meinungen“, wie auch „Aha-Erlebnisse“.

Ein Brainstorming liefert „normale Ideen“, aber auch „schräge Ideen“.

Ein Brainstorming liefert „alte Ideen“, aber auch „neue Ideen“.

Auf jeden Fall aber viele Ansätze!

Führen Sie daher eine kurze Diskussionsrunde hinsichtlich dieser Unterschiede und Gemeinsamkeiten durch.

Achtung: Hier besteht Verzettelungsgefahr. Es macht keinen Sinn, eine „schräge Idee“, die niemals umgesetzt werden wird, zu diskutieren. Die „schräge Idee“ hat womöglich bereits im Rahmen des Brainstormings ihren Nutzen gestiftet – denn sie hat vielleicht andere Teammitglieder zu ganz neuen und konstruktiven Ideen inspiriert.

Um nun auf „einen Nenner“ zu gelangen, führen Sie ein Bewertungsverfahren durch. Reihen Sie in der Folge die wichtigsten Stärken, die wesentlichsten Schwächen, die erfolgversprechendsten Chancen und die bedrohlichsten Risiken.

Die Fragestellungen hierzu sind:

- Welche Stärken sind **aus der Sicht unserer Kunden** die wichtigsten? Welche Stärken erzeugen den größten Mitbewerbsvorteil?
- Welche Schwächen sind für unsere Kunden am schlimmsten? Welche Schwächen kosten uns wirklich viel Geld?
- Welche Chancen haben generell (und nicht nur für uns) die größten Erfolgspotenziale?
- Welche Risiken haben die größten Bedrohungspotenziale (Wahrscheinlichkeit des Eintritts und potenzielle Kosten)?



TIPP:

Verwenden Sie für Ihr Scoring-Verfahren unsere Anleitung „SWOT-Scoring_Arbeitsblätter.pdf“. Gerne stellen wir Ihnen auch die zeitsparenden verformelten EXCEL-Arbeitsblättern mit Punktesystem zur Verfügung.

Ein kurzes Email an office@orange-cosmos.com reicht! Oder Download von unserer Homepage.



Werden Sie dieses Instrument einmal einsetzen? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Treten Sie mit uns hinsichtlich Ihrer Erfahrungen und Anregungen in Dialog – Email an orangetimes@orange-cosmos.com genügt.

3 Ideengenerierung & SWOT-Synthese

Für die weitere Strategiearbeit konzentrieren wir uns nun auf die jeweils wesentlichsten 3 bis 7 Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken und generieren dazu Lösungs-Ideen in der Gruppe.

Die hierzu förderlichen Fragestellungen sind?

- Wie können wir die wesentlichsten Stärken noch verstärken?
- Wie können wir die wesentlichsten Schwächen vermeiden?
- Wie können wir die größten Chancen nutzen?
- Wie können wir den bedrohlichsten Risiken begegnen?

Aus der **Synthese** (=Vernetzung zwischen einzelnen Elementen) entstehen meist völlig neue Sichten. Stellen Sie Ihrem Team folgende Aufgaben:

- Verbinden Sie die wesentlichsten Stärken mit den anderen Stärken? Welche Ideen können wir daraus ableiten?
- Verbinden Sie die wesentlichsten Stärken mit den Schwächen. Verbinden Sie die wesentlichsten Stärken mit den Chancen. Verbinden Sie die wesentlichsten Stärken mit den Risiken. Welche Ideen können wir jeweils daraus ableiten?
- Verbinden Sie auf die gleiche Art und Weise Ihre Schwächen mit den anderen Schwächen, sowie den Risiken und Chancen. Welche Ideen können Sie daraus ableiten?

	Chancen	Risiken
Stärken		
Schwächen		

4 Bewertung der Ideen

Auch die Ideen gem. Synthese sind ja wieder im Rahmen eines Brainstormings durchgeführt worden, sodass Meinungsübereinstimmungen sowie Meinungsverschiedenheiten auftreten.

Nach kurzer Diskussion, welche Ideen alle für Gut befinden und welche Ideen kaum einer für Gut heißt, schließen Sie den Prozess (analog Schritt 2) mit der Bewertung und Reihung der besten Ideen ab.

Wie geht es nun weiter?

Sie haben eine perfekte Ausgangsbasis geschaffen. Sie können nun beispielsweise:

- ✓ Analysen starten, um die Meinungen zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken durch Sammlung von Beweisen zu erhärten bzw. um unklare Punkte abzuklären.
- ✓ die besten Ideen auf Umsetzbarkeit prüfen lassen?
- ✓ Arbeitsgruppen bilden, welche die Ideen weiterentwickeln?
- ✓ Ideen in den Ideenspeicher stellen und mit den nächsten Schritten des Strategieprozesses (z.B. SGF-Einteilung, Kundenbedürfnisanalyse, Positionierung, Lösungsbogen, etc.) fortfahren und anschließend Ihre Strategie formulieren.
- ✓ mit sofort umsetzbaren Lösungen Quick-Wins in Ihrem Strategieprojekt schaffen.

D. Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen orange cosmos gerne zur Verfügung.

- **Wir moderieren mit Erfahrung und Fragetechnik Ihre SWOT-Analyse**

und / oder

- **Wir moderieren Ihre SWOT-Synthese und dokumentieren die Ergebnisse sofort!**

und / oder

- **Wir positionieren Ihr Unternehmen und begleiten Sie bei der Umsetzung der aus der SWOT-Synthese entstandenen Ideen.**

Wenn Sie generell mehr zum Strategie-Ablauf erfahren wollen, so nehmen Sie doch einmal an einem **OrangeForum** teil.

Unser neues Seminar „**Die Kleeblatt Strategie**“ am 24. und 25. November 2005 ist hierbei besonders interessant.

Wenn Sie spüren, dass in Ihrem Unternehmen noch mehr Potenzial steckt, so werden Sie im Rahmen des Workshops einzigartige Instrumente und Methoden kennen lernen, um diese Potenziale zu heben.

Es wird ausgesprochen spannend werden, wenn wir uns mit modernen Methoden des Selbstcoachings (EFT-Techniken) in eine konstruktive Stimmung versetzen, um den Strategieprozess um Vieles effektiver zu machen.

Weitere Informationen zur Strategie können Sie auch auf unserer Homepage runterladen (<http://www.orange-cosmos.com/wissen>), z.B. die Präsentation zum Impulsworkshop „Strategien effektiv & umsetzbar“.

Zögern Sie nicht uns anzurufen

0664 / 241 39 80 Hr. Schützinger / 0664 / 422 86 55 Hr. Gumpetsberger

Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen.

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 setzen wir mit dem Schwerpunkt „**Businessplan**“ fort und stellen vor, wie Sie diesen zur Unternehmenssteuerung und zur Erlangung von Finanzierungen und Förderungen bestmöglich gestalten.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

E. IMPRESSUM & KONTAKTDATEN

Viel Erfolg bei Ihrer **strategischen SWOT-Analyse** und bei Ihrem **Strategieprozess** wünschen



Mag. Harald Schützinger

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07212-7308-25



Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

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

orangecosmos ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**forschung
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Positionierung

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

OrangeTimes liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre STRATEGIE-Entwicklung.

Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- 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?

OrangeTimes ist ein Medium, das Ihnen alle Facetten des „Strategischen Managements“ im Laufe der Zeit umfassend darstellen wird. Es ist kein „oberflächliches Streifen“ von verschiedenen Themen, sondern prägnante, geballte und wirklich durchzuarbeitende Information. Aus diesem Grund sind unsere Artikel auch länger und informativer als in vielen anderen Newslettern üblich.

OrangeTimes ist ARBEIT,
aber sie WIRKT!

Beachten Sie, dass die Informationen aufeinander aufbauend sind und in Summe einen Lehrgang zu „mehr Effektivität im Management“ ergeben.

P.S.: Wir wollen Sie auch gleich zu unserem **OrangeForum 2-Tages-Intensivseminar „Die Kleeblatt-Strategie“** am 24. und 25. November 2005 einladen (siehe hierzu den beiliegenden **OrangeForum** – Veranstaltungs-Hinweis im Attachment)