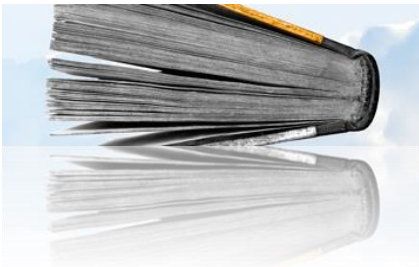


# Erfolgreiche Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen

## WERKZEUGE & INSTRUMENTE



### INHALT:

Diese Sonderausgabe widmen sich dem **STRATEGIEENTWICKLUNGSPROZESS**, den dazu notwendigen **INSTRUMENTEN** und dem **PROJEKTMANAGEMENT** zur **STRATEGIEENTWICKLUNG**.

Folgende Instrumente werden näher beschrieben:

- A. SWOT
- B. Strategische Bilanz
- C. Portfolioanalyse
- D. Lebenszyklusanalyse
- E. Lead Customer / Lead User Management
- F. Projektmanagement von Strategieprozessen

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

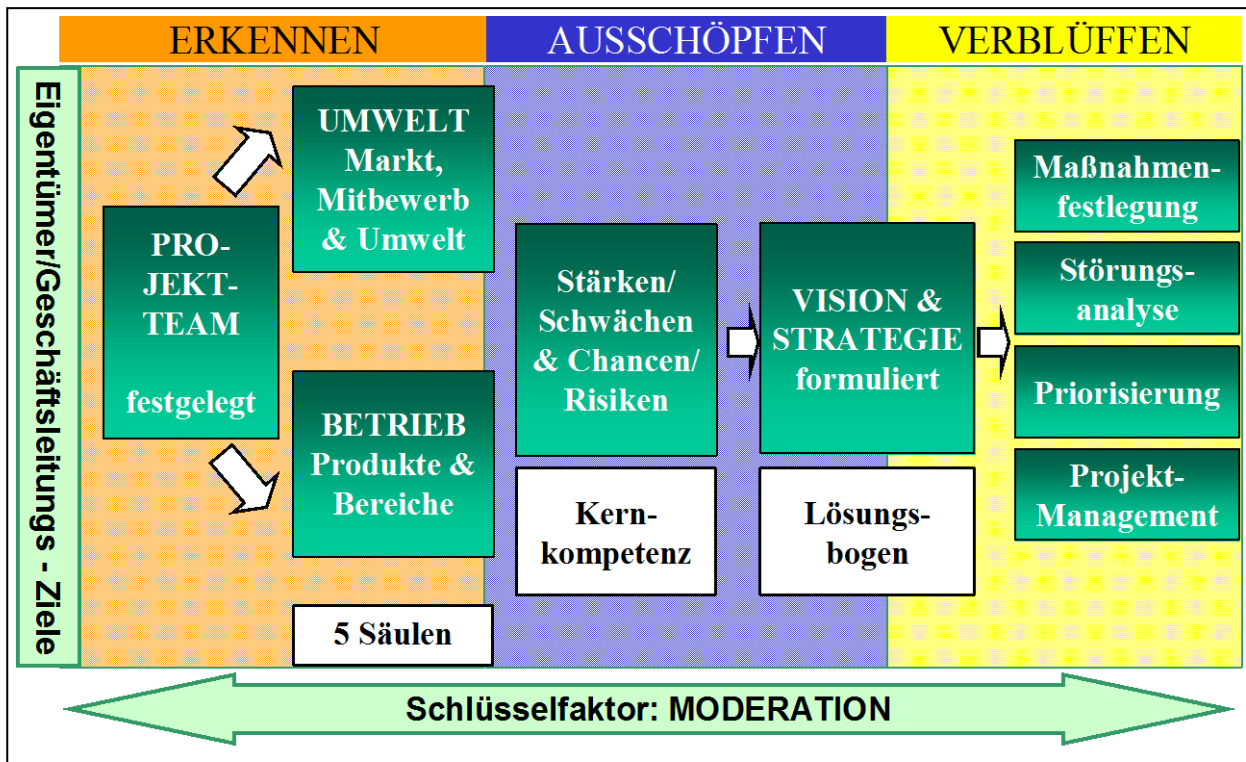
Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- 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?

Wenn Sie die OrangeTimes – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) bzw. Download aller Ausgaben samt Beilagen unter [www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/](http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/)

## A. Übersichtsgrafik - Strategieprozess

Folgende Grafik stellt den Prozessablauf von **Strategieentwicklung und -umsetzung** dar.



## B. Instrumente zur richtigen Strategie

Für die gesamte Strategiearbeit wurden zahlreiche **Methoden und Instrumente** entwickelt, welche nun zum Einsatz kommen können.

Nicht alle Methoden sind für jedes Unternehmen geeignet und effizient!!!

Jedes Instrument hat unterschiedliche Stärken und Schwächen!

Von der SWOT- und die PEST-Betrachtung und die Konkurrenzanalyse bis zur mehrdimensionalen Daten-Analyse, von Portfoliotechnik bis zur strategischen Positionierung-Uhr, von der strategischen Bilanz bis zur Trendforschung und Kundenbefragung, von der Balanced Scorecard über die Kernkompetenzanalyse bis zum strategischen Lösungsbogen spannen sich die Alternativen.

Die modernen Instrumente alleine gewährleisten noch keine erfolgreiche Strategie. Zu den Instrumenten braucht man auch den richtigen Prozess dazu. Folgende Analogie zur Unterscheidung von Instrumenten und Prozessen sei hier genannt:



**„Ein Rezept besteht aus der Kochanleitung, den Kochgeräten und der Zutaten.“**

Der beschriebene Strategieentwicklungsprozess ist die Kochanleitung. Wenn Sie „Salzburger Nockerl“ kochen ist es auch nicht egal, ob Sie die Eier gleich zu Beginn mit dem Mehl vermischen oder zuerst den Einsnee aufschlagen.



Ebenso ist es im Strategieprozess wichtig, dass zuerst die Unternehmerwünsche und -ziele erarbeitet werden und erst in Phase 3 (siehe Projektmanagement von Strategieprozessen, S. 9) die Vision des Unternehmens erarbeitet wird.

Gute Kochgeräte (z.B. Pfannen, Töpfe, Herd) sind Garanten für das Gelingen der Rezepte. In einem schlechten Backrohr wird das beste „Salzburger-Nockerl-Rezept“ nicht zum Erfolg führen. Gute Kochgeräte stehen für die Notwendigkeit, die besten Instrumente für die jeweilige Situation im Strategieprozess parat zu haben.

Zutaten: Das falsche Mehl (griffig oder glatt ?!) kann das Gelingen von „Salzburger Nockerl“ auch beeinträchtigen. Zutaten sind im Strategieprozess die Variationen, die Sie überhaupt zulassen. Z.B. die Art und Weise, wie Sie strategisch Denken oder die Bereitschaft Ressourcen einzusetzen; die Einhaltung von Prinzipien wie z.B. Prioritätskonzept, Engpassorientierung, die 80:20 – Innovationsregel, etc..

Im vorliegenden Artikel wird die Verwendung der geeigneten Kochgeräte (= Instrumente) dargestellt.. Sie können aber auch weitere Informationen zum Strategieprozess und zu den „strategischen Grundprinzipien“ von orangecosmos unter [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) anfordern.

In dieser Sonderausgabe werden die folgenden Instrumente in aller Kürze beschrieben:

- A. SWOT**
- B. Strategische Bilanz**
- C. Portfolioanalyse**
- D. Lebenszyklusanalyse**
- E. Lead Customer / Lead User Management**
- F. Projektmanagement von Strategieprozessen**

## A. SWOT

### Erkennen – Unternehmen und Umfeld

SWOT steht für Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats  
(= Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken).

Dabei werden die **Stärken und Schwächen des Unternehmens** objektiv identifiziert, sowie die **Chancen und Risiken des Umfeldes** analysiert und deren Veränderungen abgeschätzt.

#### Stärken/Schwächen

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Jedes Unternehmen hat Stärken. Hinterfragen Sie bei z.B. jeder genannten Stärke, ob diese auch wirklich eine Stärke ist.

D.h. die Stärke muss auch **In-Beziehung-Gesetzt** noch immer eine Stärke sein.

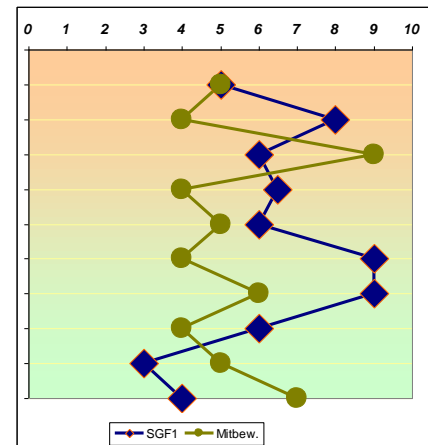
Die Frage könnte folgendermaßen lauten: „Gegenüber wem ist diese Stärke entscheidend?“ oder „Ist diese Stärke ein entscheidender Vorteil gegenüber dem härtesten Mitbewerber?“

Sollte sich eine Stärke, Schwäche, Chance, Risiko als schlagend herausstellen, so kann die Frage nach dem MEHR gestellt werden: „Wie kann die Chance optimal(er) genutzt werden?“

#### **Grundprinzip: Stärken stärken und Schwächen nur dort mindern, wo sie auch wirklich schlagend sind.**

Werden Stärken / Schwächen in der Gruppe bewertet so können aussagekräftige Stärken - Schwächen - Profile erzeugt werden. Noch hilfreicher werden diese Profile, wenn man sie mit dem härtesten Mitbewerber (siehe Graphik) oder dem Idealbild der Kunden vergleicht. Bei ersterer Variante hat man auch schon einen Großteil der Konkurrenzanalyse durchgeführt.

Im nächsten Schritt gilt es dort weiterzuarbeiten, wo große Lücken zwischen Unternehmen und Mitbewerb bestehen. D.h. Stärken noch weiter auszubauen („Unverwechselbarkeit“) oder Schwächen zu kompensieren (evtl. mit einem Kooperationspartner).



#### Chancen/Risiken

Im Zuge der Chancen / Risiken-Analyse beurteilt man folgende Bereiche der Umwelt:

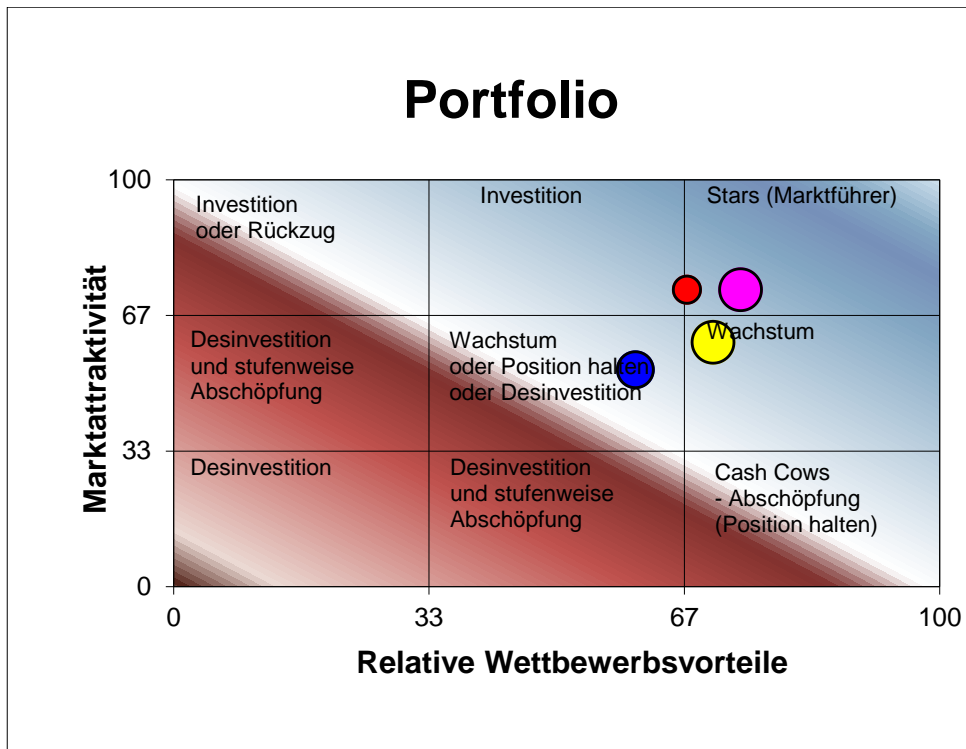
- Welche entscheidenden **Trends** in der globalen Umwelt existieren? (d.h. welche *politischen, wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Trends* könnend die Zukunft des Unternehmens beeinflussen? Beispiele wären z.B. EU-Erweiterung, Konjunktorentwicklung, Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung, Nanotechnologie, etc.)
- Welche **Wettbewerbsstrukturen und Wettbewerbsdynamik** gibt es? (z.B. Markteintrittsbarrieren, Konzentration auf der Abnehmerseite, Substitutionsrisiken, etc.)

Neben der Frage: „Wie kann ich die Stärken verstärken?“ sollten Sie sich abschließend **Synthese** stellen– d.h.:  
*Wie können die Stärken mit werden? Etc.*

	Chancen	Risiken
Stärken		auch die Frage nach der Chancen kombiniert
Schwächen		



Es sind also jene Kriterien anzusetzen, die aus Sicht des Unternehmens den Markt attraktiv bzw. unattraktiv machen.



**TIPP:**

Auch der umgekehrte Weg macht oft Sinn (= systemischer Ansatz):

D.h. zuerst werden die Positionierungen in der Strategieguppe besprochen und dann wird im Rahmen der Diskussion hinsichtlich der Differenzen in den Positionen auf die Kriterien (z.B. Chancen, Risiken - Kriterien) zurückgeschlossen.

Bestimmte Grundstrategien (Normstrategien) können aus der Portfolioposition des SGF abgeleitet werden (siehe auch die oben stehenden Einträge direkt im Portfolio). Auch hier macht ein Vergleich mit den Positionen der Mitbewerber Sinn.

Normstrategien sind dazu da, sich Klarheit über die sinnvollsten strategischen Grob-Optionen zu verschaffen. Normstrategien sind somit ein wertvoller Input für die strategischen Entscheidungen, können aber nie alleine als Entscheidungsgrundlage herangezogen werden. Weitere Analysen (z.B. Marktstudien, etc.) sollten die Entscheidungen untermauern.

**Was kann aus dem obigen Portfolio als Normstrategie abgeleitet werden?**

Generell kann gesagt werden, dass oberhalb der Diagonalen die Wettbewerbsvorteile gehalten bzw. ausgebaut werden müssen.

Grundstrategien sind hier die Investitions- und Wachstumsstrategien.

Portfolios sollten ausgewogen sein, da nach der Produktlebenszyklustheorie ein SGF im Regelfall mehrere Quadranten des Portfolios in seiner Lebenszeit durchläuft (siehe nächstes Kapitel). Das bedeutet z.B. nur Cash-cows zu haben ist zwar kurzfristig lukrativ, aber langfristig fehlen die neuen Produkte und Dienstleistungen für die Gewinne der Zukunft.

Die meisten Bewertungen werden sich in der Praxis jedoch in den diagonalen Kästchen befinden. Hier gilt es, eine klarere Position zu erwerben. Durch Selektion und Suchen von Lücken sowie das Setzen von strategischen Aktionen soll das SGF in die notwendige Richtung Marktattraktivität oder Wettbewerbsvorteil gebracht werden.

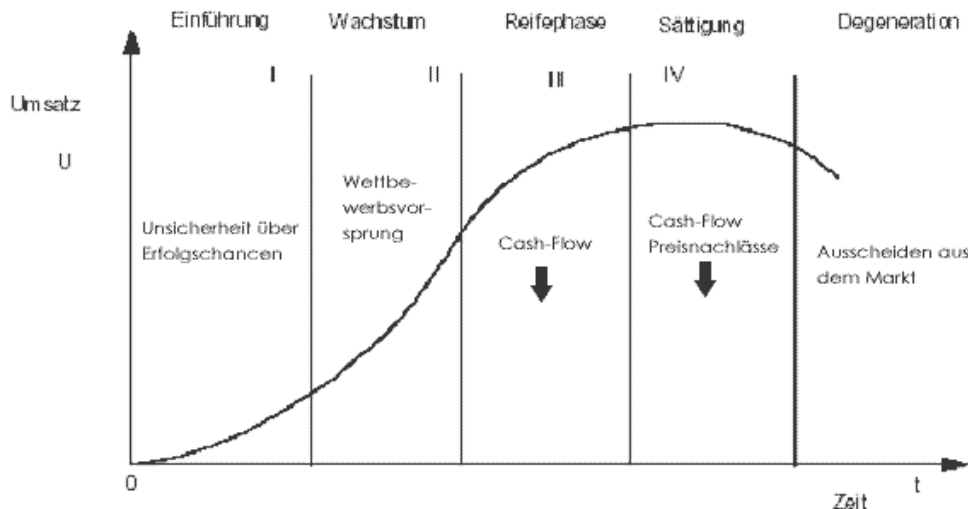
Die Strategienentscheidungen in diesem Fall können nicht mehr eindeutig getroffen werden Es ist das Fingerspitzengefühl des Unternehmers und eine nachhaltige Umsetzung gefordert.

## D. Lebenszyklusanalyse

### Erkennen – Entwicklung der SGFs/Produkte und Grundstrategien

Der Lebenszyklus beschreibt die zeitliche Entwicklung eines strategischen Geschäftsfeldes (SGF) oder eines Produktes (z.B. analoge Kameras). Die Strategien werden sich demgemäss unterscheiden, weil sich Produkte in unterschiedlichen Phasen befinden können.

**Wesentlich ist**, dass das Produkt in der richtigen Phase erkannt wird und geprüft wird, ob es in die nächste Phase kommen kann bzw. wird und was dies bedeutet. Die folgende Graphik illustriert die einzelnen Phasen



Das Lebenszykluskurvenkonzept ist eng mit dem obigen Portfoliokonzept verknüpft. Denn ein Produkt in der Reifephase sollte eine Cash-Cow sein bzw. werden und vice versa.

In den Phasen werden in der Regel die folgenden Grundstrategien abgeleitet:

	Einführung	Wachstum	Reife	Sättigung/ Rückgang
<b>Merkmale</b>				
Umsätze	niedrig	schnell steigend	langsam steigend	rückläufig
Gewinne	eher Verlust	wachsend	gleichbleibend	fallend (aber positiv)
Cash-Flow	negativ	hohes Niveau	abfallend	niedrig
Konkurrenten	wenige	zunehmend	viele Rivalen	Nachzügler; Anzahl eher abnehmend
<b>Maßnahmen</b>				
Strategischer Schwerpunkt	Marktausweitung	Marktdurchdringung	Verteidigung der Marktanteile	Produktivität steigern
Marketingausgaben	hoch	hoch	fallend	selektiv
Preis (nicht allgemeingültig)	hoch	niedriger	am tiefsten	ansteigend
Produkt	Grundausführung	verbessert	am stärksten differenziert	kostengünstige Änderungen

**Interpretationsbeispiel:** Sollte ein Produkt gemäß dem Markt in der Wachstumsphase sein und sich aber umsatzmäßig in der Rückgangphase befinden, so sind grundlegende strategische Marketingfehler (z.B. falsche Absatzkanäle, zu teuer, zu wenig Differenzierung zur Konkurrenz, etc.) dafür verantwortlich. Die Strategie kann somit primär nur die Vermeidung der Fehler sein.

Notwendigkeit jedenfalls im Bereich der Produktpolitik ist die ausgewogene Kombination von Produktinnovation, Produktvariation und Produkteliminierung.



## E. Lead Customer / Lead User Management

### Erkennen –Kunden-Bedürfnisse & Innovationen

Unternehmen, die Produkte der nächsten Generation entwickeln, stehen oft vor folgendem Problem: Orientieren sie ihre Entwicklung zu stark an den heutigen Kunden und Anwendern, resultieren oft nur kleine Innovationen („inkrementale Innovation“). Lösen Sie sich hingegen von diesen Anwendern, erhöht sich die Gefahr einer Entwicklung „am Markt vorbei“. Das sog. Lead User Verfahren stellt einen Ausweg aus diesem Dilemma dar, da sich die Entwicklungsarbeit hier an Anwendern orientiert, die hinsichtlich marktlicher wie technischer Trends Vorreiter-Status in ihrer Branche haben. Führende Unternehmen wie 3M, Johnson&Johnson, HILTI oder Nortel setzen daher zunehmend auf die Zusammenarbeit mit für innovative Fragestellungen besonders qualifizierten, fortschrittlichen Kunden.

Radikale Innovationen reichen weit in die Zukunft - und das überfordert den normalen Kunden. Erarbeiten Sie mit **wesentlichen Kunden** die zukünftigen Anforderungen an Ihre Produkte, die aktuellen und zukünftigen Nutzenerwartung und die brennendsten Probleme, die noch kein anderer Anbieter der Produkte/Dienstleistungen lösen kann. Dies wird ein wesentlicher Input für Innovationsideen sein.

Zur erfolgreichen Abwicklung eines Lead Customer Projektes sind folgende Schritte notwendig:

- Phase 1:** Festlegung von Suchfeld und Projektzielen und Projektteam
- Phase 2:** Identifikation und Selektion der für das Suchfeld relevanten Trends und Bedürfnissen. Die Vorreiterrolle bei bedeutenden Trends und Entwicklungen ist neben dem hohen Nutzen von der Innovation eines der beiden wesentlichen Merkmale von Lead Usern. Methoden: Interviews mit Markt- und Technologieexperten; Scanning Literatur, Internet, Datenbanken
- Phase 3:** Identifikation von Lead Usern. Hierbei werden spezielle Techniken eingesetzt. (inkl. Networking-Suche [wenn nicht alle Anwender bekannt], auch in analogen Märkten). Methoden: CRM, Unzufriedenheit, Erfahrungswissen oder eigene Innovationsideen.
- Phase 4:** Die gefundenen Lead User entwickeln gemeinsam mit Mitarbeitern des Unternehmens in einem Lead User Workshop innovative Produktideen (inkl. Dokumentation und Bewertung, davor Abklärung Nutzungs- und Verwertungsrechte)



## F. Projektmanagement im Strategieprozess

### Erkennen – Ausschöpfen – Umsetzen

*Braucht man ein Projektmanagement um eine Strategie zu entwickeln?  
Es geht doch auch ohne, oder ...?*

Nicht nur die Kosten und die Investition von knappen Zeitressourcen, sondern auch die veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie Globalisierung, gestiegener Konkurrenzdruck, technischer Fortschritt und gewachsene Kundenansprüche führen dazu, dass die Geschwindigkeit der Strategieentwicklung und –anpassung das eigentliche Erfolgskriterium ist – „ZEIT ist GELD“.

Um sowohl Geschwindigkeit als auch Exaktheit der Strategieentwicklung zu optimieren, ist ein Projektmanagement nötig um damit die Erfolgsparameter Zeit, Qualität und Effizienz aufeinander abzustimmen.

Projektmanagement (PM) hat folgende Vorteile:

- > PM dient Ihrer Entlastung der Führungskräfte durch Konzentration auf das Wesentliche
- > PM unterstützt, sodass sich der Unternehmer nicht um den Prozess selbst zu kümmern braucht, sondern er kann sich selbst leiten lassen und damit völlig einbringen
- > PM ist Gesamtkoordination und steuert damit Termine und Informationen
- > PM ist die Schnittstelle zwischen Personen und Tätigkeiten
- > PM hilft, sich nicht in Details zu verzetteln

## STRATEGIE – FINDUNG: Übersicht & Zusammenfassung

Folgende Tabelle stellt Ihnen nochmals den Ablauf von **Strategieentwicklung und deren Umsetzung** in kompakter Form dar und beinhalten die **relevanten Schritte für die Strategieentwicklung in einem Fahrplan für die nächsten 12 Wochen**:

<b>Phase 1 – Projektstart</b>		<i>Woche 1-6</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmerwünsche und –ziele erfassen</li> <li>• Projektteam(s) bestimmen und Projektablauf festlegen</li> <li>• Festlegung der „Strategischen Geschäftsfelder“ (SGF) und Datensammlung</li> </ul>		
<b>Phase 2 – Erkennen der strat. Einflussgrößen aus folgenden Bereichen:</b>		<i>Woche 7-8</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kunde, Markt und Mitbewerb</li> <li>• Produkte, (Dienst-)Leistungen, Know-How</li> <li>• Ressourcen, Produktivität und Kosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter, Subleister, Lieferanten</li> <li>• Organisation (Struktur &amp; Abläufe)</li> <li>• Unternehmensführung</li> </ul>	
UND		
<b>Erkennen der daraus abgeleiteten erforderlichen und vorhandenen Kernkompetenzen</b>		
<b>Phase 3 – Ausschöpfen der Möglichkeiten &amp; Fixierung der Strategie durch:</b>		<i>Woche 9</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festlegung der möglichen Strategieoptionen</li> <li>• Ableitung der Grundstrategie sowie Vision – Mission – Identität</li> <li>• Festlegung des Strategieprogramms</li> </ul>		
<b>Phase 4 – Verblüffen mit konsequenter Umsetzungskonzeption durch:</b>		<i>Woche 10</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerungskonzeption</li> <li>• Störungsanalyse</li> <li>• Operationalisierung der Detailmaßnahmen &amp; Herunterbrechung auf Planung</li> </ul>		
<b>Phase 5 – Verblüffen durch Umsetzung und dabei Erreichung des Erfolges</b>		<i>Woche 12</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsstart der Umsetzungsorganisation (z.B. fraktale Teams)</li> <li>• Umsetzung und Steuerung i.e.S. durch die Teams</li> <li>• Umsetzungsergebniskontrolle</li> </ul>		



**TIPP:** Die optimale Umsetzungsorganisation Ihrer strategischen Projekte erfolgt in „fraktalen Teams“. Informieren Sie sich bei uns, welche erfolgsentscheidenden Faktoren für derartige

Teams gegeben sein müssen. Wir haben Instrumente für das Arbeiten von „fraktalen Teams“ ([office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)).

Für dieses 12 Wochen-Programm gehen wir von folgenden Grundannahmen aus:  
Österreichischweit tätiges Unternehmen mit 110 MA mit 2 Strategischen Geschäftsfeldern.

### **Abschließende Bemerkung zum Projektmanagement:**

Das eigentliche Wesen von effizienten Projektmanagement in aller Tiefe zu beschreiben, würde den Rahmen dieses Dokumentes sprengen. Falls sie jedoch mehr zu den Vorzügen von Projektmanagement wissen wollen, dann ersuchen wir um Kontaktaufnahme unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

Projektmanagement von strategischen Projekten sollte in aller Kürze folgende Punkte aufweist:

- Ein klarer Ablauf gemäß der oben vorgeschlagenen Schritte um sowohl inhaltliche und organisatorische „Breite“ als auch strategische „Tiefe“ zu erreichen.
- Die Festlegung von Verantwortlichkeiten, der Rollen bezüglich des einzurichtenden Teams (z.B. Aufgaben des Teamleiters, Teammitgliedes, Moderators, ... etc.).
- Die Festlegung von Steuerungsteams
- Die Festlegung eines klaren Zeitplanes / Projektplan (siehe Excelbeilage)
- Die Übertragung des Zeitplanes in die Zeitpläne / Kalender der einzelnen Projektmitarbeiter (analog Beilage)
- Die Kontrolle der Abarbeitung durch die Teamleiter und durch die Steuerungsgruppen.



Wie gestalten Sie Ihren Strategiefindungsprozess in Ihrem Unternehmen? Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com).

Informationen zur Strategie können Sie auch auf unserer Homepage downloaden oder uns diesbezüglich kontaktieren.

**Viele Grüße und Erfolg bei Ihrem *STRATEGIEPROZESS* wünschen**



**Harald Schützing**  
0664-241 39 80



**und Andreas Gumpetsberger**  
0664-422 86 55

**orange**cosmos ist auf **Strategiethemen** 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

**orange**cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com)  
[office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)