

## Strategie Review

### Safari mit oder ohne Landkarte?

#### ÜBERSICHT:



A. Was kümmert mich heute die Strategie von der letzten Klausur?	S. 02
B. Themenstellungen im Strategie-Review	S. 03
C. Der Lösungsweg zum Strategie-Review	S. 05
D. Veranstaltungshinweise	S. 10
E. Unser Angebot	S. 11
F. Vorschau	S. 11
G. Impressum	S. 12

#### ABSTRACT / INHALT:

Niemand kann den Wüstenfuchs daran hindern, schlauer zu werden. Sei die Gegend noch zu unwirtlich, die Nahrung noch so knapp, die Feinde noch so zahlreich. Der Wüstenfuchs findet einen Weg für sich und seine Nachkommen.

Was hindert Sie daran, kollektiv schlauer zu werden? Was hindert Sie daran, die Strategie und die Maßnahmen kritisch zu überprüfen? Was hindert Sie daran, unnötigen Ballast abzuwerfen um in einer feindlichen Umgebung schneller zu werden?

Was eignet sich besser dazu, als ein regelmäßiger Strategie-Review. Ein Stück lebendiger Strategiekultur, die nach hinten aufräumt und gleichzeitig den Blick nach vorne schärft. Sie lesen in dieser OrangeTimes über die notwendigen Fragestellungen, die Hilfsmittel und Erfolgsbausteine für professionelle Strategiereviews.

Das Ganze mit Verknüpfungen und Analogie zu einer Safari – weil es dabei ebenso um Unsicherheiten, aber auch um große Erlebnisse geht, die für immer im Gedächtnis bleiben werden. Eine Landkarte für Ihren Strategie-Review finden Sie unter:

[www.orange-cosmos.com/Instrumente.138.0.html](http://www.orange-cosmos.com/Instrumente.138.0.html)

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com). Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

## A) „Was kümmert mich heute die Strategie der letzten Klausur?“

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

Schon Konrad Adenauer hat erkannt, dass die Halbwertszeit des Wahrheitsgehalts von (langfristigen) Aussagen drastisch abnimmt. (Im Original: *Wat kümmert mich ming Jeschwätz von jestern?*).

Was gestern noch gültig war, ist heute überholt. Leuchttürme der Weltwirtschaft wurden zu Sanierungsfällen. Neue, innovative Geschäftsmodelle verdrängen angestammte Platzhirsche aus Ihrer Führungsposition.

### ***Niemand kann Sie daran hindern, schlauer zu werden...***

... außer Sie selbst!

Strategie-Review bedeutet aber nicht, zwingend jedes Jahr eine neue Strategie zu erarbeiten. Immerhin sollen Strategien ja umgesetzt werden und nicht ständig neu entwickelt werden. Ebenso gilt aber, dass man eingeschlagene Pfade auch verlassen muss, um trotzdem zum Ziel zu kommen. Um schlauer zu werden benötigt es daher ein zweistufiges Lernen:

1. Gezieltes „in-Frage-stellen“ der bisherigen Ziele und der Strategie
2. Gezieltes Steuern und Regeln der Strategieumsetzung

### ***Niemand kann Sie daran hindern, besser zu werden...***

... außer die Zufriedenheit mit dem Status Quo!

Erfolgreiche Sportmannschaften (wie z.B. der geliebte und gehasste FC Bayern München) und Unternehmen legen immer eine Schippe drauf. Gerade jetzt – um den Wettbewerbsvorteil auszubauen. Auch weil die Mitbewerber besser werden. Die Strategie-Review ist daher auch Management der kontinuierlichen Verbesserung, allerdings auf höchster Ebene.

### ***Ist das nicht eine Fleißaufgabe? / Ist das nicht Zeitverschwendung?***

In Ihren Führungskräftebesprechungen werden strategische und operative Unternehmensführungsaspekte permanent verquickt. Sie beschäftigen sich laufend mit Strategie. – Bravissimo!

Gerade aus diesem Grund macht es Sinn in regelmäßigen Abständen seine Strategie zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Gerade aus diesem Grund macht es Sinn, sich mindestens einmal im Jahr wieder aus dem System zu nehmen und von oben auf das Geschäftskonzept zu schauen.

Sie werden ein paar Abkürzungen und ein paar neue Hindernisse auf dem Weg zu Ihren Zielen vorhersehen können.

#### **TIPP:**

Professionalisieren Sie Ihren Strategie-Review um den Nutzen der Strategie zu „verdoppeln“. Sehen Sie regelmäßig 3 bis 5 Jahre nach vorne. Starten Sie heute damit!

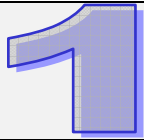
Mit der Strategierevision sichern Sie das Gelernte und werfen das Überflüssige über Bord. Sie sichern die Energie, damit weiterhin alle in Ihrem Unternehmen am gleichen Strang ziehen.



## Themenstellungen im Strategie-Review oder „Welche Tiere man auf der Safari sehen will“

Jedes Unternehmen, jede Organisation & Institution hat eine Strategie, auch wenn diese nicht nieder geschrieben ist. Non-Profit-Organisation haben die Absicht den Nutzen für ihre Anspruchsgruppen zu maximieren.

Bei Unternehmen liest man immer wieder vom Ziel der Gewinnmaximierung. Gewinn ist allerdings nur das Ergebnis, das Resultat der unternehmerischen Tätigkeit. **Gewinn wird durch Wettbewerbsvorteile erzielt.** Deshalb kann es nur einen Zweck der Strategie geben: Die Wettbewerbsvorteile zu maximieren!



### Fragestellungen zum „in-Frage-Stellen“ bzw. zur Irritation („Strategisches Prämissencontrolling“).

1. Haben wir wirkliche, nachweisbare Wettbewerbsvorteile erarbeitet bzw. ausgebaut? Warum sollen KundInnen gerade bei uns kaufen? Warum sollte ein (hypothetischer) Kapitalgeber bei uns investieren? Gesetzt den Fall wir wären strategisch erfolgreich, woran würden wir das erkennen, womit würden wir das messen?
2. Welche Veränderungen und Annahmen haben sich geändert? Waren die Marktwachstumsprognosen zu optimistisch? Gibt es neue, ernst zu nehmende Mitbewerber? Welche Technologie- und Konsumtrends werden die nächsten beiden Jahre bestimmen?
3. Ist die bestehende Strategie noch angemessen? Sind bereits vorhandene strategische Ziele noch konform oder besteht Anpassungsbedarf? Ist die Strategie noch in sich stimmig?
4. Sind unsere Stärken wirklich Stärken? Lösen die Mitbewerber die Kundenbedürfnisse nicht in Wirklichkeit genauso gut? Wie können Chancen und Stärken genutzt beziehungsweise Risiken oder Schwächen beherrscht werden?
5. Wer kann uns Informationen über unsere blinden Flecken verschaffen (Anspruchsgruppen, Kunden, Experten)?

#### **TIPP:**

Ihre „Blinden Flecken“ können Sie nur durch Feedback von außen erkennen. Der „Prophet im eigenen Land“ hat meist zu wenig Überzeugungswirkung. Bedienen Sie sich externer Fachleute, Forschungsberichte, Technology Foresight Reports und Studien. Jedoch selbst diese (anonymen) Informationen können abprallen. Wirklich die Augen öffnen können diese Informationen z.B. in Verbindung mit einem Stakeholder-Dialog (mittels Großgruppentechnik), bei dem auch die Führungskräfte dabei sind oder durch direktes Feedback von körperlich anwesenden Kunden und Marktteilnehmern.

All diese Fragen sind bewusst kritisch gestellt, um an den Annahmen und Festlegungen der bisherigen Strategiepapiere zu rütteln. Nichts beeinträchtigt Ihre Sichtweise so stark, wie die Scheuklappen, welche Sie sich selbst auferlegen.

Wenn obige Fragen Ihre Strategie ins Wanken bringen, werden diese damit gleichzeitig auch zu einem besseren Fundament Ihrer Strategie beitragen. Weil Sie die Antworten nutzen können um eine noch treffsichere Strategie zu formulieren.

**Erst nachdem** Sie obige Fragestellungen beantwortet haben, sollten Sie sich dem nächsten Schritt des Strategie-Reviews nähern. Grund: Wenn Sie die falsche Strategie mustergültig umsetzen, ist das der **sicherste Weg zum Untergang.**

# 2

## Gezieltes Steuern und Regeln der Strategieumsetzung: („Manöverkritik“).

1. Wie erfolgreich ist das Unternehmen im Hinblick auf die aktuelle Strategie beziehungsweise die Erreichung der bisherigen Unternehmensziele? Was sind Ursachen für positive und negative Abweichungen? Welche Ziele haben wir bereits übererfüllt?
2. Was waren unsere großen Erfolge der vergangenen Periode und wie können wir diese in der Zukunft sicher stellen? Was können wir aus unseren Erfolgen lernen?
3. Wie ist der Umsetzungsstand des strategischen Maßnahmen- und Aktionsplanes? Gibt uns diese „Landkarte“ ausreichend Orientierung?
4. Welche Kernkompetenzen haben wir auf die Spitze getrieben? Welche Kundenbedürfnisse müssen wir in Zukunft besser erfüllen?
5. Was waren die fünf dümmsten Dinge, die wir im abgelaufenen Jahr gemacht haben? Wie können wir das in Zukunft vermeiden?
6. Sind die Mittel richtig zugeteilt? Wie lösen wir die Knappheit von zeitlichen Ressourcen für die strategischen Aktionen?
7. Welche toten Pferde sollten wir endgültig begraben?

### **TIPP:**

In einem Jahr tut sich extrem viel.

Das eingehend erarbeitete Strategiekonzept ist kontinuierlich auf den Prüfstand zu stellen. Sie fixieren welche strategischen Projekte erhalten bleiben, welche strategischen Projekte verändert werden und welche neuen strategischen Richtungen eingeschlagen werden.

Wir haben Ihnen nun eine Reihe von Fragestellungen mitgegeben. Im weiteren Verlauf dieser OrangeTimes stellen wir Ihnen Lösungswege, Erfolgsbausteine sowie Instrumente für Ihren Strategie-Review vor, damit Ihre Strategie gelingt und Früchte trägt.

## C) Der Lösungsweg zum Strategy-Review oder „Die Jagd nach dem grünen Diamanten“

Erfolgreiche Unternehmen nutzen den Strategiereview auf der einen Seite um Ihre Strategie zu schärfen und um die Störfaktoren aus dem Weg zu räumen. Wie gelingt Ihnen das?

Diese Unternehmen haben über die Fragestellungen aus Abschnitt B hinaus verinnerlicht, dass:

- ✓ bisherige Strategiepapiere, langfristige Ziele und Annahmen kritisch zu hinterfragen sind,
- ✓ Anpassungen und Veränderungsmanagement eine laufende Managementaufgabe sind,
- ✓ systematisch die fünf Säulen: Organisation, Mitarbeiter, Ressourcen & Investitionen, Leistungen & Innovation und Markt & Kunden zu reviewen und auf dieser Grundlage anzupassen sind,
- ✓ Strategiearbeit eine konstante **Energiezufuhr** benötigt,
- ✓ Strategie **intelligent geregelt werden** muss und, dass
- ✓ die **Strategieklausur** nur ein Element - jedoch ein wichtiges - in der Strategierevision ist.

### 1. Neue Energie und Motivation durch empfängerbezogenen Dialog

Der Nutzungsgrad und das Verständnis der Strategie sind bei Führungskräften und Mitarbeitern natürlich unterschiedlich. Über Strategie bzw. Strategie-Reviews zu informieren hat daher empfängerbezogene Unterschiede:

- ✓ Den Mitarbeiter soll die Strategie vor allem Identifikationspunkt sein. Identifizieren können Sie sich mit einer Sache jedoch nur, wenn Ihnen diese klar ist. Transparenz über die Strategie und die geplanten Maßnahmen sind daher entscheidend. Wer nicht weiß, warum und wozu gewisse Entscheidungen getroffen werden, verliert die Motivation und beginnt zu „jammern“ und erleichtert die Vermehrung von Gerüchten.
- ✓ Die Ausrichtung und Motivation der Führungskräfte sind für das Gelingen der Strategie und den Erfolg des Unternehmens unerlässlich. Deshalb sind diese Schlüsselpersonen noch erfolgsentscheidender als die Masse der Mitarbeiter. Hier reicht die bloße Information nicht mehr. Vielmehr ist mit den Schlüsselkräften ein ständiger Dialog über die Strategie zu führen (d.h. Zwei-Wege-Kommunikation). Ziel der Strategiekommunikation ist nicht nur die Führungskräfte zu motivieren, sondern zu **konkretem, eigenverantwortlichem Handeln** zu aktivieren.

*Die Frage lautet, wie viele Personen stehen wirklich hinter der Strategie. Wird täglich an ihrer Verwirklichung gearbeitet oder ist Ihre Strategie nur ein Feigenblatt, das verdeckt, dass alles getan wird, damit sich nichts verändert.*

Ihre Strategie kann nur besser und aktueller werden, wenn die Strategie in einem ständigen Dialog (der auch Widersprüche beinhalten darf) mit den Mitarbeitern, Führungskräften und Anspruchsgruppen gehalten wird. Dieses Feedback ist wertvoll, weil Sie damit blinde Flecken und Scheuklappen wahrnehmen, frühzeitig Veränderungen erkennen und Überflüssiges entsorgen können. Damit wird Ihre Strategie reaktionsschneller und besser umsetzbar.

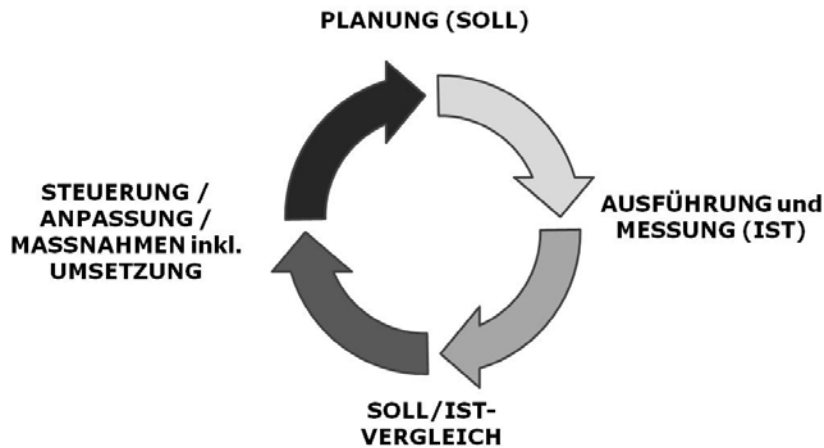
#### **TIPP:**

- ✓ Erheben Sie (in wertschätzender Form) die emotionale Bindung („Commitment“), die wahrgenommene persönliche Auswirkung und das Einverständnis Ihrer Schlüsselkräfte zur Strategie des Unternehmens.  
Diese drei Eigenschaften sind die Hebel, die Ihre Strategie umsetzbar machen lassen.

## 2. Disziplin durch Regelungstechnik

! **Kann man Unternehmen und Strategie steuern?** Es gibt doch so viele Unvorhersehbarkeiten, welche das Steuern verhindern.

Um Ihr Unternehmen auf Kurs zu halten, gibt es eine (quasi natürliche) Regelungstechnik. Sie finden derartige, kybernetische Regelkreise in vielen anerkannten Führungssystemen.



Ihre strategischen Ziele sind die SOLL-Werte. *Ziele ohne regelmäßiges strategisches Controlling sind nutzlos, strategisches Controlling ohne strategische Ziele ist sinnlos.* Ohne Soll-Werte / ohne Ziele kann man keine Steuerung erreichen (und umgekehrt).

Das WAS und WIE des strategischen Controllings hängt von den Zielen ab. Diese Ziele und Meilensteine müssen:

- im Zusammenhang mit Ihren beabsichtigten Wettbewerbsvorteilen stehen. Nur durch diese werden Sie nachhaltig wachsen und Erfolg haben und
- klar und messbar sein.

Darüber hinaus wirken die Ziele motivierend, unterstützen den Teamgeist, sichern eine einheitliche Unternehmensausrichtung und bieten Entlastung für die Unternehmensführung.

Messbar müssen die Ziele deshalb sein, damit Sie eine **Leistungsmessung** erlauben. Dies erreicht man durch Erarbeitung von Kennzahlen zu den einzelnen strategischen Zielen.

☑ **TIPP:** Halten Sie die strategischen Kennzahlen in einem überschaubarem Rahmen. Für mittelständische Unternehmen sind sechzehn Kennzahlen (plus/minus vier) meist ausreichend.

☑ **TIPP:** Wenn Sie strategische Massnahmen und Projekte definieren, legen Sie auch Ziele und Meileinsteine für diese Projekte fest UND schätzen Sie die Zeitbudgets der Führungskräfte ab. Der Nutzen daraus ist, dass Sie sich im Vorfeld klarer darüber werden können, ob die Aufgaben bewältigbar sind, ob man nicht auf externe Ressourcen zurückgreifen sollte und auch laufend überprüfen kann, welche Abweichungen und Lernpunkte es bei der Projektumsetzung gibt.



Woran erkennen Sie, dass Sie auf Kurs sind?

**„Kein Kapitän würde die Weltmeere ohne seine Karten befahren, kein Berufs-Pilot würde sich ohne Navigationsinstrumente in die Luft trauen.“ Das Risiko wäre den beteiligten Professionen viel zu hoch.**

Ebenso wie ein Pilot Echtzeit-Informationen benötigt um nicht gegen den nächsten Berg zu fliegen, benötigen Unternehmensführer regelmäßige Informationen über den Stand der Strategieumsetzung. Bei dem einen Unternehmen heißt dies Quartals-Review oder strategisches Cockpit, bei den anderen Betrieben Balanced Scorecard.<sup>1</sup> Wichtig ist nicht, wie Ihr strategisches Regelungsinstrument heißt. Wichtig ist, dass es **alle Führungskräfte** auch verwenden und dementsprechend handeln.

In Ihrem strategischen Controlling und Berichtswesen muss das Rad nicht neu erfunden werden. Gerne stellen wir Ihnen erprobte und rasch einsetzbare Lösungen, maßgeschneidert für Ihr Unternehmen vor.

### Maßnahmencontrolling

*Strategie ist der Kompass, der die einzuschlagende Richtung angibt. Der Aktionsplan ist eine Landkarte mit der genauen Marschanweisung (Hans Hinterhuber)*

Getreu dem Sprichwort: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“, sind es schlussendlich die Taten, die zählen.

Beim Maßnahmencontrolling sind es vor allem zwei entscheidende Fragestellungen:

1. Wurden die richtigen Umsetzungsmaßnahmen getroffen?
2. In welchem Ausmaß wurden die geplanten Aktionen umgesetzt und sind diese wirksam?

**Bei Abweichungen der IST-WERTE von den Strategischen Zielen ist meist nicht die Strategie anzupassen, sondern der Maßnahmenplan!**

In der betrieblichen Praxis sind es v.a. zwei Abweichungen, die für Kopfzerbrechen sorgen:

- (1) Maßnahmen wurden durchgeführt, strategische Ziele wurden nicht erreicht:  
Das Lernen aus gescheiterten Maßnahmen wird oftmals auf die lange Bank geschoben. Gerade diese Themen sind es aber, welche Sie während es Jahres beschäftigen sollten (siehe Jahreskreis der Strategiearbeit). Lerneffekte sollten genutzt werden und bessere Maßnahmen sind zu finden.
- (2) Maßnahmen wurden nicht durchgeführt, strategische Ziele wurden nicht erreicht:  
„Problem erkannt, scheitert am tun.“ (= PEST). Die **Zeitressourcen der Verantwortlichen** und das kontinuierliche Projektmanagement zur Durchführung der Maßnahmen „schwächt“. Als Lösungsansatz zu dieser Problemstellung möchten wir sie auf die **OrangeTimes** 05/2007: Einsetzen-Umsetzen-Durchsetzen verweisen.



**Was nützt Ihnen das ausgefeilteste Quartals-Cockpit, wenn es kein Führungskräfte-Meeting gibt?** Keine Jourfixe, keine Halbjahres-Klausur, um die Strategie und deren Umsetzung zu besprechen.

<sup>1</sup> Mehr Informationen und Beispiele dazu können Sie in der **OrangeTimes** 02/2008: Balanced Scorecard – Ihr Kompass im Dickicht der Strategieumsetzung nachlesen.

### 3. Best-Practise: Strategieklausur

Ein kalendarischer Fixpunkt für Manager: Die jährliche Strategieklausur. Gerade in Zeiten der Krise und der Veränderung ist es wichtig, den Lauf der Dinge zu unterbrechen und sich ein strategisches Time-Out zu nehmen.

Zwei Aspekte sind dabei erfolgsentscheidend und bedingen sich gegenseitig:

- A. Vorbereitung
- B. Effizienter Ablauf mit „wirklichen“ Ergebnissen

#### **Vorbereitung (drei bis fünf Wochen vorher)**

Sie würden doch Ihre Produktion, Ihre Leistungserbringung nicht ohne Arbeitsvorbereitung laufen lassen? Jeder weiß, dass die konsequente Vorbereitung zwar Zeit kostet, diese Zeit aber in Kürze wieder eingespart wird. Ohne Zweifel gilt dies auch für Ihre Strategieklausur.

Eine gute Strategieklausur beginnt mit Vorgesprächen (oder Befragungen oder SWOT-Analysen in Checklistenform) mit Schlüsselpersonen. Die Vorbereitung hat die notwendigen Informationen & Datengrundlagen (Marktentwicklungen, Technologietrends, Abweichungen im Strategischen Controlling, Umsetzungsstatus der Maßnahmen, etc.) zur Verfügung zu stellen. Die Strategie-Klausur dient Ihnen dazu, gemeinsam mit dem (engsten) Führungskreis in die Vergangenheit zu schauen, um Ihre Erfolge noch einmal sichtbar zu machen. Sie schauen auf den Status quo, um festzustellen, welche brennenden Themen aktuell anstehen und Sie schauen insbesondere in die Zukunft, um sich auftuende Chancen oder sich abzeichnende Risiken frühzeitig erkennen zu können.

Anstatt der Erwartungshaltung: „Horchen wir uns das einmal an...“ kommen die Teilnehmer bereits mit „Bildern der Zukunft“ im Kopf zur Strategieklausur.

#### **Strategieklausur**

Sieben „magische“ Lernpunkte aus 15 Jahren Begleitung von Strategieklausuren:

1. Es ist eine bereichernde Verantwortung jeder Führungskraft das Miteinander einer Gruppe zu steuern, gerade bei strategischen Fragestellungen. Viele Führungskräfte haben die erforderlichen Moderationsausbildungen. Müssen Sie jedoch neben dem Moderieren auch noch inhaltlich an der Erarbeitung von Entscheidungen mitwirken, so wird es dazu kommen, dass sich das Entscheiden und Moderieren gegenseitig behindern. **Legen Sie einen Moderator fest, der sich ausschließlich auf das Moderieren und Steuern der Strategieklausur konzentrieren kann.**
2. Es empfiehlt sich, dass Sie die Strategieklausur **außerhalb Ihres Unternehmens durchführen**. Damit erhalten Sie den dringend nötigen Abstand vom Alltag / Tagesgeschäft.
3. **Binden Sie möglichst viele Schlüsselkräfte** ein, zumindest in der Vorbereitung. Auch die „Kritischen“. Das ermöglicht eine schnellere Kommunikation der Ergebnisse.
4. **Strukturierte Nachbereitung** und Übersetzung für das Budget.
5. Nichts ist ermüdender als immer wieder die gleichen Statistiken. Es gilt **laufend neue Sichtweisen zu erzeugen** (Kernkompetenzanalyse statt SWOT, Roadmaps statt Trendanalysen, World Cafe statt Marktforschungsstatistiken, externe Querdenker nutzen, Marktregeln sprengen, etc.)
6. Keine Angst vor dem Informationsdefizit (umgedrehte U-Kurve)! Die „Paralyse durch Analyse“ entsteht, weil man zu viele (aufwendige) Statistiken bearbeitet und dann genau so wenig eine Entscheidung treffen kann. **Konzentrieren Sie sich auf die „brennenden Themen“.**
7. Wichtig ist, dass am Ende der Klausur unter den teilnehmenden Eigentümern und Führungskräften die Energie so hoch ist, dass die Umsetzung in der Folge wie von selbst erfolgt. **Gemeinsame Erlebnisse, gemeinsame Rituale sind der Zünder für Ihren strategischen Erfolg.**



Vielleicht wollen Sie auch **etwas Besonderes** dabei erleben: Lassen Sie sich den Spiegel von einem Hofnarren vorhalten. Wir legen Ihnen diesbezüglich die Joker- Strategie nahe.

Wenn Sie lieber Action wollen und die Entscheidungsfähigkeit in Stresssituationen verbessern wollen, so empfehlen wir die Cobra-Strategie.

Wir haben noch zahlreiche weitere Angebote, bei denen wir Firmenevents mit Jahresklausuren verbinden, um so noch effektivere Ergebnisse zu erzielen.

Mehr Informationen finden Sie unter [www.orange-cosmos.com/Erlebnis-Strategie.379.0.html](http://www.orange-cosmos.com/Erlebnis-Strategie.379.0.html)

#### 4. Jahreskreis - Zyklus der Strategiearbeit

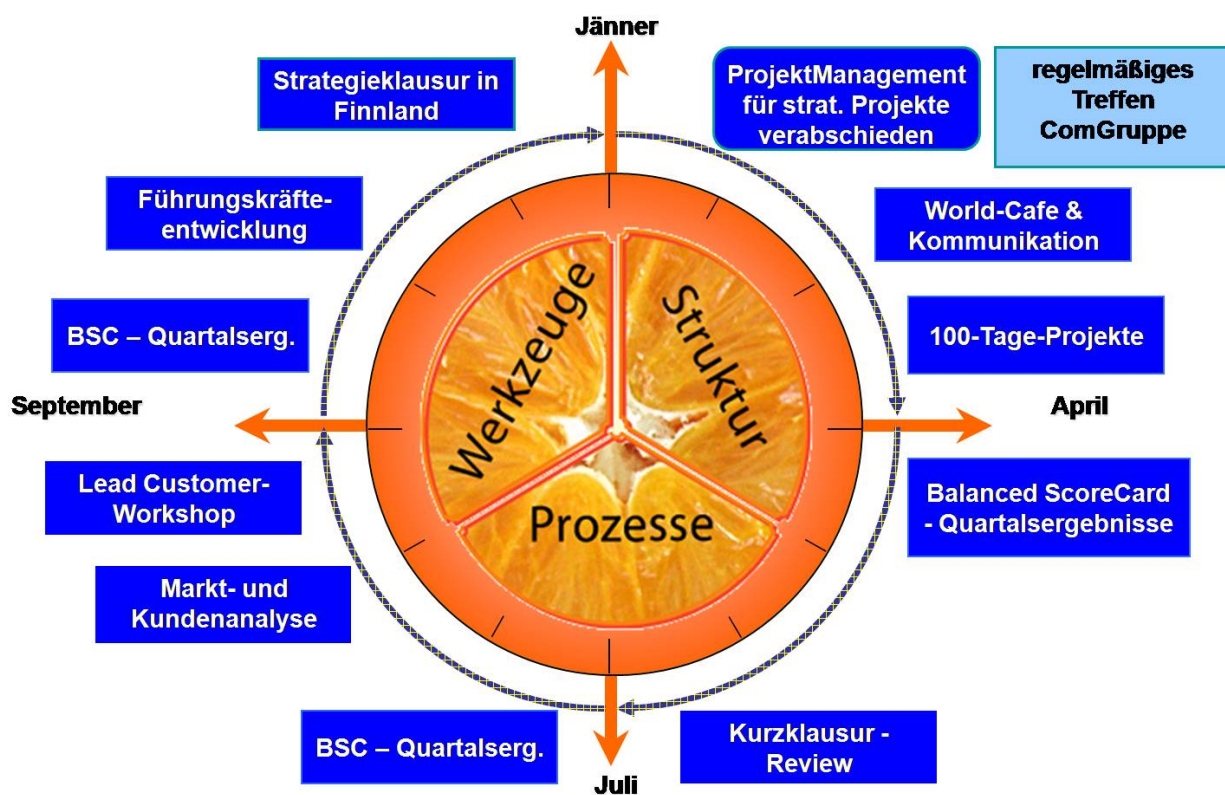
Das Separieren von Strategieentwicklung und Strategieumsetzung ist unwiderstehlich. Reduziert es doch den Zeitaufwand und die Komplexität, getreu dem Sprichwort „Eines nach dem anderen“. Diese Trennung und logische Aufeinanderfolge erlaubt es jedoch, sich immer wieder zurückzulehnen: „Bitte warten, wir sind gerade in der Umsetzungsphase“.

Strategieumsetzung beginnt mit der Strategieentwicklung und Strategiearbeit ist eine laufende, zyklische Managementaufgabe („constant work in progress“). Zyklisch deshalb, weil die Strategieklausur ein Fixpunkt bleiben sollte, aber Strategiearbeit das ganze Jahr über gesteuert werden muss.



##### TIPP:

Planen Sie einen Jahreskreis an Aktivitäten zur Weiterentwicklung Ihrer Vision und Strategie. Führen sie regelmäßige konstruktive Besprechungen (unter Ausschluss des Tagesgeschäfts) über die strategische Weiterentwicklung durch (z.B. 2 mal im Jahr einen Strategietag). Als beispielhaften, visualisierten Jahreskreis sehen Sie dies in der nächsten Abbildung.



Gut gemeinte Vorhaben können nicht mehr einschlafen, weil Strategiearbeit ein laufender Prozess ist. Strategiepapiere müssen ein **lebender Organismus** sein, weil sich auch die Umwelt und das Unternehmen verändert bzw. „lebt“.

Gelebte Strategie beinhaltet auch, dass sich die Schlüssel- und Führungskräfte „im Herzen“ mit Strategie auseinandersetzen, damit die angesprochene „Energie“ fließen kann.



**TIPP:** Fragen Sie Ihre Schlüsselkräfte in einem Email „Wie handlungsleitend ist unsere Strategie in Ihrem Alltag?“ mit Bewertungsmöglichkeiten von 1 bis 10 (wobei 10 bedeutet, dass die formulierte Strategie täglich immer wieder Einfluss auf die Entscheidungen der Führungskräfte hat).

Die Unsicherheit über die Zukunft ist vergleichbar mit einer **Safari**. Dabei werden Sie nicht alleine in den Busch fahren, sondern nur zusammen mit einem erfahrenen Guide oder Park-Ranger. Dieser Guide hat das Wissen über das Umfeld, über die Risiken. Er weiß wo es hinget und zeigt es Ihnen. Er hat die Fähigkeiten und Werkzeuge um auch in schwierigen Situationen der Gruppe Orientierung zu geben. Diese Eigenschaften zeichnen auch die Berater von orangecosmos aus.



Sie werden sich sicher gefragt haben: Was haben die ganzen Aspekte mit Safari zu tun? Die Antwort finden Sie in der **interaktiven Landkarte** zur Strategie-Safari (Power-Point-2007 Datei) unter: [www.orange-cosmos.com/Instrumente.138.0.html](http://www.orange-cosmos.com/Instrumente.138.0.html)

Wir begleiten Unternehmen und Institutionen in der Gestaltung ihres strategischen Jahreskreises, unterstützen bei schrittweisen erleben ihrer Strategie-Safari und gestalten produktive Strategie-Reviews. Mehr dazu auf der folgenden Seite unter der Rubrik „**Unser Angebot**“.

## orangecosmos Veranstaltungshinweise

Am **20. April 2010** in Linz veranstalten wir wieder den „**Strategieworkshop zum Miterleben und Mitmachen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen. Schaffen Sie effektive und umsetzbare Strategien und setzen Sie den ersten Schritt mit unserem Workshop an **1 Tag**:

**„Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen“, Linz**

Am **30. April 2010** laden wir sie zum **kostenlosen** Workshop „**Controlling zum Anbeißen**“, nach Linz ein. Erleben Sie praktikable Controlling- und Steuerungslösungen für Ihr Unternehmen bzw. Geschäftsbereich.

Weitere Informationen finden Sie im **Attachement zu diesem Orange-Times Newsletter** bzw. auf <http://www.orange-cosmos.com/OrangeForum.92.0.html>.

Wir bitten Sie um Anmeldung unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder mittels Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

Eine maßgeschneiderte **Innovationsstrategie** bildet in jedem Unternehmen die Grundlage für die Erfolge von morgen. Schaffen Sie durch die richtige Strategie ein Wachstum in derzeitigen und zukünftigen Märkten.

Zeichnen Sie in einem Spezial-Workshop gemeinsam mit Experten ihre individuelle Landkarte für neue Marktchancen und entdecken Sie dabei neue Standbeine für nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Im Zuge der „Ideenreich in Oberösterreich“-Initiative der Wirtschaftskammer OÖ laden wir Sie am **17. März 2010** zum Innovations-Workshop zur Robert Bosch AG nach Linz ein.

Mehr Informationen und Anmeldemöglichkeit auf [www.ideenreich-ooe.at](http://www.ideenreich-ooe.at)



## Unser Angebot:

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

### **Machen Sie Ihren nächsten Strategie-Review mit orangecosmos, um:**

Wir stellen Ihnen unser Know-how und unsere Instrumente von der Strategieentwicklung bis zur Umsetzung zur Verfügung und leiten professionell den Strategieprozess, damit Sie rasch zum Ergebnis kommen.

- **Sie wollen noch eine Schippe drauflegen?** *Wir schaffen für Sie Strukturen und immer neue Perspektiven, damit Sie strategische Spitzenleistungen vollbringen können.*
- **Ihre Strategie ist (möglicherweise) falsch?** *Wir liefern Fachinputs und Studien, durchleuchten Ihre blinden Flecken oder stellen Ihre Strategie intern auf den Prüfstand.*
- **Ihrer Strategie mangelt es an Energie und Konsequenz in der Organisation?** *Wir zeigen Ihnen neue Wege, wie Ihre Strategie emotionell aufgeladen wird.*
- **Sie benötigen Instrumente zur regelmäßigen Steuerung Ihrer Strategie?** *Wir richten Ihnen erprobte Werkzeuge zum strategischen Controlling ein, damit Sie nie mehr vom Kurs abkommen.*

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

+43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / +43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair  
+43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / +43 699-15 66 77 66 Hr. Hueber

## 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: **„Erfolgsdreieck: Menschen – IT - Prozesse“**

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

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

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen*



**Mag. Harald Schützinger**

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



**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-2434534  
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)  
Tel: 0664-4228655  
Fax: 07242-910696



**Robert Hueber, MBA MPA**

Im Schlantenfeld 27, 4040 Linz  
[hueber@orange-cosmos.com](mailto:hueber@orange-cosmos.com)  
Tel: 0699-15667766

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en spezialisiert und bietet Schwerpunktlösungen für:

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

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

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen & Tipps 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?



**Experts Group**  
Innovation und  
Technologietransfer