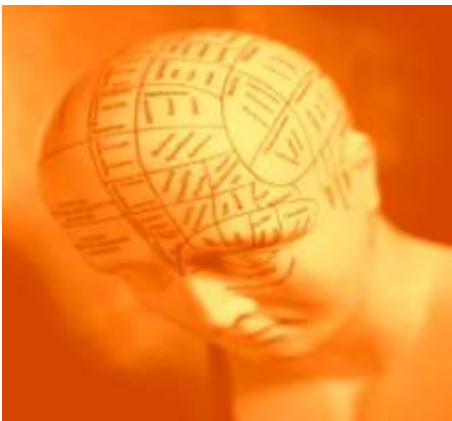


Die besten Strategien! Teil 2:



ÜBERSICHT:

A. Landkarte der Träume	S. 02
B. Kann man mit Controlling besser führen?	S. 05
C. Veranstaltungshinweise	S. 09
D. Unser Angebot	S. 10
E. Vorschau	S. 10
F. Impressum	S. 11

ABSTRACT / INHALT:

Mit dieser OrangeTimes wollen wir zwei weitere Inputs zum Thema Best Practice Strategien vorstellen.

In dieser Ausgabe geht es um den Faktor Mensch in der Strategieentwicklung und zwar auf zwei ganz unterschiedlichen Ebenen.

Der erste Input beschäftigt sich mit der Besonderheit, dass ohnedies Strategien immer von persönlichen Zielen und Träumen von Menschen abhängen.

Der zweite Beitrag handelt vom scheinbaren Widerspruch zwischen Führung und Controlling. Controlling kann jedoch die Führungsaufgaben erleichtern. Die Instrumente des Controllings können jedoch nur etwas bewirken, wenn diese in eine steuernde Wirkung überführt werden. Notwendig sind dazu eine Handvoll Prinzipien, die zu beachten sind.

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 <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.



A) Landkarte der Träume

Von Harald Schützing

„Unsere Träume können wir erst dann verwirklichen, wenn wir uns entschließen, einmal daraus zu erwachen.“ (Josephine Baker)

Unternehmensstrategien werden selten nur aus rationalen und objektiven Erwägungen entwickelt. Denn kaum jemand wird mit 100%iger Sicherheit sagen können, was heute zu entscheiden und zu tun ist, damit der gewünschte Erfolg in Zukunft erreicht wird. Letztlich sind es immer Bauchentscheidungen und diese sind wiederum von der Intuition und vor allem von den persönlichen Werten und Träumen abhängig.

In jedem Strategieprozess werden zwar Objektivierungen versucht. Markt-, Umfeld-, Mitbewerbs-, SWOT- und Kernkompetenz-Analysen samt Visualisierungstechniken wie Portfolio- und Profil-Darstellungen dienen dazu, die strategischen Entscheidungen fundiert vorzubereiten und das Unternehmen bzw. Segmente rational richtig am Markt zu positionieren.

In unserer Beratungspraxis zeigt sich jedoch, dass – losgelöst von den scheinbar objektivierten Grundlagen – die größte Auswirkung auf strategische Entscheidungen die persönlichen Ziele der Unternehmer bzw. der Führungskräfte haben.



Für den Strategieprozess ist es erheblich wichtiger, dass die richtigen Personen die Strategien ableiten, als dass man versucht die richtigen Strategien abzuleiten.

Die besten Leute bzw. das beste Team wird auch automatisch die besten und damit schlagkräftigsten Strategien entwickeln.

Das Team, welches aus den richtigen Personen zusammengesetzt ist, definiert ohnedies einerseits, was überhaupt als Erfolg zu werten ist und welche Ziele anzustreben sind, um diesen selbst definierten Erfolgskriterien zu entsprechen.

Daher ist es wichtig im ersten Schritt die persönlichen Ziele ins Zentrum zu rücken.

⇒ **Ein wirkungsvolles Instrument hierzu ist die „Landkarte der Träume“:**

Schauen Sie einmal aus der Vogelperspektive auf Ihre Lebensträume! Diese Übung soll Ihnen helfen, Ihre Ziele in Ihrem restlichen Leben auch wirklich zu erreichen.

Nehmen Sie sich dazu ein Blatt Papier zur Hand und zeichnen Sie sich Ihr „Lebenslineal“ auf (**siehe auch Abbildung unten**).

Der Beginn des Zeitstrahls ist Ihre Geburt und das Ende Ihr Tod.

Wie alt sind Sie und welches Alter glauben Sie zu erreichen?

Die meisten Menschen haben ein gutes Gefühl der Relation zwischen bereits gelebter und noch zur Verfügung stehender Zeit. Zeichnen Sie daher auf dem Zeitstrahl den Jetztzustand ein.

Über der Linie tragen Sie Ihre beruflichen und unternehmerischen Träume ein, unter der Linie Ihre privaten Träume.

Fragestellungen, die Sie nun beantworten können und auf der Zeitlinie einem Zeitpunkt oder einer Periode zuordnen können, sind:

- Welche Träume und Visionen haben Sie in Ihrem Leben wann und wie realisiert?
- Was sind Ihre noch offenen und großen Visionen/Träume in Ihrem Leben?
- Welche Träume werden Sie in ein Ziel verwandeln und wirklich angehen und realisieren?

- Welche Träume haben Sie einerseits bewusst und andererseits auch unbewusst in Ihrem Leben aufgegeben? Und warum?
- Welche Träume sollten Sie für Ihre Zukunft bewusst aufgeben? Und warum (zB, da Sie mit diesen Vorstellungen nicht glücklich werden oder da mehrere Träume in Konflikt zueinander stehen)?
- Welche Träume – glauben Sie – werden Sie in Zukunft unbewusst aufgeben? Warum dies? Und ist es in Ordnung, wenn dies so geschieht oder unternehmen Sie etwas, dass es doch gelingen wird?

Oftmals sind die Ergebnisse überraschend, wenn Sie einmal Ihre Träume und Visionen auf diese Art und Weise inventieren.

Erwachen Sie kurz aus Ihren Träumen, damit Sie diese in der Folge weiterträumen und erfüllen.

Die „Landkarte Ihrer Träume“ könnte wie folgt aufgebaut sein.

Landkarte Träume		x - Markierung auf der Linie = hier stehe ich gerade in meinem Leben
		Frage für Rückseite: Wie alt bin ich und wie fühle ich mich? Wie alt werde ich? Und was sagt mir das alles?
BERUFLICH		
realisierte Träume und Visionen		Meine noch offenen großen Visionen und Träume in meinem Leben.
bewusst aufgegeben Träume (+ warum?)		noch offene Ziele, die ich sicher angehe.
unbewusst aufgegeben Träume (+ warum?)		diese Visionen und Träume sollte ich bewusst aufgeben (+ warum?)
		diese Visionen und Träume werde ich unbewusst aufgeben (+ warum?)
Geburt		Tod
PRIVAT		
realisierte Träume		Meine noch offenen großen Visionen und Träume in meinem Leben.
bewusst aufgegeben Träume (+ warum?)		noch offene Ziele, die ich sicher angehe.
unbewusst aufgegeben Träume (+ warum?)		diese Visionen und Träume sollte ich bewusst aufgeben (+ warum?)
		diese Visionen und Träume werde ich unbewusst aufgeben (+ warum?)

Neben diesem Instrument gibt es noch zahlreiche weitere Methoden, um die eigenen persönlichen Ziele herauszuarbeiten.

Weitere Tipps finden Sie in unseren Publikationen wie z.B. „**100 strategische Optionen**“ bzw. in unserer soeben im dbv erschienenen Broschüre „**Erfolg durch Führungsstärke**“



TIPP: Vergemeinschaften Sie die so geschaffenen Ziele mit Ihren Partnern und Führungskräften, sodass gemeinsame persönliche Visionen entstehen. Sie werden feststellen: „Diese Ihre persönlichen Visionen werden stets Ihren Strategieprozess leiten bzw. wesentlich für Ihre strategischen Entscheidungen sein.“

Buchtipp:

Harald Schützing und Franz Balik haben eine Broschüre (erschienen 04/2013 im dbv) mit **100 Coaching Tipps zum Thema Visionen, Ziele, Strategien und Veränderungsmanagement** verfasst.

Die obige Darstellung „Landkarte der Träume“ wurde dem Buch entnommen.



**Mehr Tipps
im Buch!**

[LINK zu weiteren Infos und zur Bestellung](#)

Erfolg durch Führungsstärke – 100 Coaching Tipps: Wie Sie Ihre Visionen, Ziele, Strategien und Veränderungen optimal managen

ISBN: 978-3-7041-0561-5

118 Seiten,

Format 10,5 x 21 cm, broschiert,

Apr 2013, dbv - Verlag

B) Kann man mit Controlling besser führen?

Von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA

*"Führe und inspiriere Menschen!
Man kann Unternehmen, Projekte und Dinge **managen**.
Menschen muss man **führen**."
(in Anlehnung an Ross Perot)*

Was können Sie aus dieser Aussage für Ihre Führungsaufgaben ableiten?

Auf der einen Seite könnte man folgenden Schluss ziehen: Das Controlling ist der natürliche Feind von motivierten Mitarbeitern und Führungskräften. Um die Dynamik in einem Unternehmen signifikant zu *verringern*, muss man nur die Anzahl der Controller *erhöhen*. Weg mit den Auswertungen, der überbordenden Bürokratie und den Reporting-Wahnsinn. Dies wäre die logische Antwort auf diese Denkweise.

Auf der anderen Seite steht jedoch das Verständnis von Führung als Steuerungssystem von Organisationen UND Menschen. Der folgende Artikel versucht diesen Brückenschlag zwischen der soft-fact-basierten Welt der Führung und dem hard-fact-basierten Kosmos des Controllings.

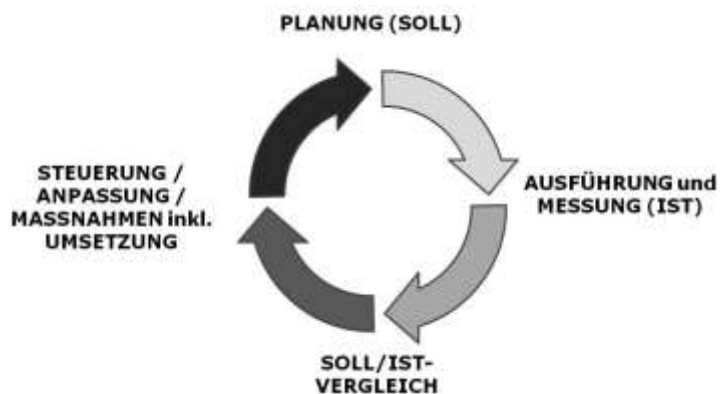
A. Grundprinzipien der Führung mit Controlling

1. Um Ihr Unternehmen auf Kurs zu halten, besteht ein **Regelkreis**, quasi ein „Naturgesetz der Steuerung“:

*Ziele ohne Controlling sind nutzlos,
Controlling ohne Ziele ist sinnlos.*

Ohne Soll-Werte/ohne Ziele kann man keine Steuerung erreichen (... und umgekehrt): **Erst durch Ziele ist Führung machbar.**

Ihre Ziele müssen im Zusammenhang mit Ihren beabsichtigten Wettbewerbsvorteilen stehen. Genau diese Ziele muss das Controlling abbilden. Sowohl jene Ziele, welche direkt finanziell (in €) messbar sind als auch jene Ziele, welche eher nur über Input und Outputvariable messbar sind (zB Anzahl neuer Produkte in den letzten drei Jahren)



TIPP:

Entschlacken Sie konsequent Ihren Zahlenfriedhof. Viele Auswertungen beinhalten Informationen, die keinen Bezug zu den Zielen des Unternehmens haben. Machen Sie aus mehrseitigen Listen und Tabellen ein Informationsblatt, welches zB mit Ampelgrafiken (rot-gelb-grün) zeigt, wo Sie auf Kurs sind.

Wenn Sie mehr als 20 Kennzahlen zur Steuerung Ihres Bereichs/Unternehmens regelmäßig erarbeiten, besteht Handlungsbedarf zur Komplexitätsreduktion!

Abweichungen sind der **Normalfall** im Controlling. Auf Abweichungen haben jedoch Maßnahmen zu folgen, wodurch zB die Deckungsbeiträge zu steigern sind. Control-

ling bedeutet **Fokus auf die Umsetzung** (und damit Zielerreichung zu legen), denn am Ende zählen nur die Ergebnisse.

2. Controlling ist die Philosophie des **Vorausdenkens** und des **Voraushandelns**: Jede Entwicklungs-Arbeit im strategischen Controlling, welche Sie gemeinsam mit Mitarbeitern machen, ist gleichzeitig ein Stück **Führungsarbeit und Teamentwicklung** (zB gemeinsame Stärken-/Schwächen Profile, Kernkompetenzanalyse, etc.). Aber auch das laufende Arbeiten mit Ihrer Strategie (zB Strategie Review, Balanced Scorecard –siehe [OrangeTimes](#) 01/2010 bzw. 02/2008) ist gleichzeitig ein Führungsinstrument. Sie schaffen dadurch „Alignment“, dh die Mitarbeiter schauen und denken in die gleiche Richtung.

Ihr Controlling muss für die **operative Führung** deshalb verlässliche Vorsteuer- und Frühwarninformationen liefern. Controlling ist ein Instrument für die Zukunftssteuerung. Man kann sicher aus der Betrachtung der Vergangenheit (zB über Bilanzanalysen) etwas lernen, ändern können Sie jedoch nichts mehr!

3. Ihr Controlling ist **laufend verbesserungswürdig**! Moderne Controllingsysteme haben eine höhere Effizienz (weniger Aufwand / mehr Nutzen). Anders ausgedrückt: Wenn Sie Ihre moderne Segeljacht mit Sextant und Kompass steuern, haben Sie einen erheblichen Nachteil gegenüber den anderen Seglern.

4. Controlling hat **verhaltenssteuernde Wirkung**. Aus zahlreichen Studien ist bewiesen, dass zentrale Kennzahlen (Key Performance Indicators – KPI) das Handeln der Personen verändern. Dies gilt generell und nicht ausschließlich dann, wenn die Kennzahlen an das Entlohnungs- und Belohnungssystem eines Unternehmens gebunden sind.



Die Gefahren der Verhaltensteuerung über Kennzahlen:

Die KPI's können zu ungewünschtem Verhalten führen. Wenn Bereichsleiter nur nach dem Gewinn des Bereichs gemessen werden, werden sie versuchen die internen Verrechnungen zu ihren Gunsten zu „optimieren“. Wenn Sie Mitarbeiter hauptsächlich nach dem Umsatz belohnen, wird der DB eine untergeordnete Bedeutung erlangen. Sie werden im Extremfall bei steigenden Umsätzen Verluste machen.

In all diesen Fällen kommt es zu einer Ergebnisverschlechterung des Gesamtunternehmens.

Generell gilt, dass analog zu Heisenberg schon die bloße Messung von Kenngrößen dazu führt, dass die Kennzahlen in die gewünschte Richtung beeinflusst werden (zB bei Investitionen erreichen die zu beurteilenden Projekte durch mehr oder weniger unbewusste Parameteränderungen¹ die geforderte „hurdle rate“ von zB 7,5%)

5. Controlling ist **konfrontativ**! Controlling stellt die ungeschminkte Wahrheit über die Gegenwart und Zukunft dar (deshalb sind Controllingverantwortliche nicht immer sehr beliebt und benötigen eine hohe soziale Kompetenz!).

Führungsarbeit ist auch Konfliktarbeit. Den Konflikten (sprich: unangenehmen Entscheidungen) aus dem Weg zu gehen, führt i.d.R. später zu noch größeren Problemen. Die Auflassung eines Produktes, die Schließung einer Niederlassung etc. sind bspw. solche Konfliktpunkte. Am Schluss sind die Ziele des Eigentümers und der Aktionäre der letztgültige Entscheidungsparameter. Nichtsdestotrotz ist die Entwicklung einer Streitkultur ein wesentliches Element von teamorientierten Unternehmen. Denn in jedem Konflikt steckt die Chance auf Verbesserung! Durch die Verbindung der Ziele und aktuellen Entwicklungen mit einer zukunftsorientierten Diskussionskultur wird Controlling **konstruktiv**!

¹ Quasi die unsichtbare Hand der Entscheidungsgrundlagen

B. Wie kann Controlling den Führungserfolg und die Führungsaufgaben erleichtern?

Managementinformation ist eine der Kern-Aufgaben des Controllings. Das betrifft nicht nur Ertrags-, Kosten- und Gewinnpositionen. Entsprechend Ihrer Strategie muss sich Controlling auch mit den Kunden/Märkten und/oder Technologien/Materialien und/oder dem Wettbewerb etc auseinandersetzen.

Interessanterweise glaubt **nur jede zehnte Führungskraft**, die notwendigen Informationen für kritische Geschäfts-Entscheidungen zu haben (Quelle: Studie der Economist Intelligence Unit – EIU, 2007).



TIPP:

Bauen Sie gemeinsam im Führungskreis (falls vorhanden mit dem Controllingverantwortlichen), die notwendigen Kenngrößen auf, die genau zu Ihrem Unternehmen passen, idealerweise in einem moderierten Workshop.

Controlling kann helfen die **Kommunikation von Problemfeldern und Entscheidungen** zu verbessern:



TIPP:

Jede Kennzahl braucht eine verbale Beurteilung, einen Kommentar. Jede Zahlentabelle sollte durch einen knappen Textblock ergänzt werden, welche die Kernaussagen der Tabelle auf den Punkt bringt – aber keinesfalls die Zahlen nur wiederholt, sondern interpretiert. Die entscheidenden Kenngrößen müssen mehr als reported werden, diese müssen diskutiert werden, um die – darauf aufbauenden - geeigneten (Führungs-) Maßnahmen abzustimmen.

Aufgabe der Führungskraft ist regelmäßig die Wirksamkeit von Kenngrößen objektiv zu hinterfragen und gegebenenfalls rasch zu ändern. In der Praxis ist dies allerdings oft schwierig, weil man nicht genau weiß, welche Kenngrößen in welcher Art und Weise zu ändern sind.



Sind Sie sich sicher ob die richtigen Kenngrößen zur Erfolgsmessung herangezogen werden?

Neben Kennzahlen und Managementinformation gibt es noch eine Reihe von **Führungsinstrumenten- und aufgaben**, welche durch Querverbindungen zum Controlling auch durch dieses unterstützt werden können:

- A. **Fokus auf das Wesentliche:** Eine Entscheidung gegen ein bestehenden Produkt, ein Forschungsprojekt, etc. hat auch etwas Positives. Und zwar mehr Ressourcen und mehr Aufmerksamkeit für die bestehenden Produkte/Projekte. Aufgabe der Führungskraft ist, **Ressourcen auch unter komplexen Bedingungen bestmöglich einzusetzen** und damit das Unternehmen zu verbessern. Dazu benötigen diese Controllinginformationen (zB Portfoliodiagramme zur Visualisierung der Prioritäten von Innovationsprojekten). Dies betrifft insbesondere auch Investitionen, denn Investitionsentscheidungen können meist nicht zurückgenommen werden.
- B. Das **Budget** ist ein Instrument, das – richtig eingesetzt – eine Reihe von Vorteilen in der Führung bringen kann. Die Führungskräfte müssen sich dabei Gedanken über Preise, Volumen und Kosten machen (und damit „Vorausdenken

und –handeln“). Durch die Einbindung der Mitarbeiter kann man dieses Instrument noch weiter aufwerten. Die beim Soll-Ist-Vergleich resultierenden Abweichungen sind Grundlagen fürs Lernen und die kontinuierliche Verbesserung in Unternehmen.

- C. Der **Bericht / Die Reports** sind Mittel der schriftlichen Kommunikation. Diese Zahlen, Daten und Fakten müssen jedoch kommentiert und interpretiert werden (siehe oben). Die Frage hinter jeder Berichtseite sollte aber immer wieder sein „Was will ich bewirken?“ bzw. „In wie weit trägt der Bericht zur Verbesserung des Unternehmens bei?“
- D. Führungsinstrumente sind auch alle Instrumente des Personalcontrollings inkl. der Leistungsbeurteilung aber auch der geplanten Personalentwicklung eines Unternehmens (inkl. der Budgets dazu).

Controlling soll helfen, Wirkung und Beitrag von Mitarbeitern und Führungskräften zu erkennen. Um das „Ganze sehen zu können“ sind zB Instrumente wie Balanced Scorecard oder „Management by Objectives“ gute Hilfsmittel.

Controlling soll auch helfen, den Erfolg eines Unternehmens bzw. eines Bereiches objektiv zu messen (nicht nur in EUROS). Schließlich geht es aus Führungssicht auch darum Sinn zu stiften und der Erfolg ist der beste Motivator für Mitarbeiter.

? Wer führt und „controlled“ die obersten Führungskräfte?

In jeder Organisation erreicht man Hierarchieebenen die ausschließlich dafür verantwortlich sind Entscheidungen zu treffen. Diese Entscheidungsträger führt niemand mehr.

In Zusammenhang mit dieser Frage ist ein hoher Grad an Selbstreflexion notwendig. Oder eine Zusammenarbeit mit einem unabhängigen Coach oder Beratungsunternehmen hilfreich, um eine Außensicht einzubringen.

Buchtipps:

Andreas Gumpetsberger, Albert Schützinger, Harald Schützinger und Robert Hueber haben das Buch (erschienen 10/2010) **Praxistools zur Unternehmenssteuerung** verfasst.

Zur Buchbestellung (direkt beim DBV-Verlag) kommen Sie mit diesem [Link](#).

Weitere Informationen sowie die Inhaltsangabe "Praxistools zur Unternehmenssteuerung" erhalten Sie [hier](#).



Praxistools zur Unternehmenssteuerung Strategisches und operatives Controlling für KMU

ISBN: 978-3-7041-0474-8

227 Seiten,

Format 10,5 x 21 cm, broschiert,

Okt. 2010

dbv - Verlag

**Mehr Tipps
im Buch!**

C) orangecosmos Veranstaltungshinweise

Gemeinsam mit dem yourconsultingteam und der Corporate Planning AG Hamburg laden wir Sie ins Courtyard by Marriott nach Linz ein. Am **3. Oktober 2013 von 09.00 bis 13.00 Uhr** findet die kostenlose Veranstaltung „**Controlling zum Anbeißen**“ in Linz statt, zu der wir Sie herzlich einladen (siehe beiliegendes PDF):

- ▶ **Vortrag Better Budgeting**
- ▶ **Softwarepräsentation „Corporate Planner“**

P.S.: Für alle, die am 3.10. terminlich verhindert sind: auch am Mi., 2. Oktober gibt's bei unserem Partner your consulting team gmbh in St. Pölten die Möglichkeit zur Teilnahme.

Kostenlos

Ihr Budget - das Wichtigste in 6 Stunden

Wie Sie Pläne machen, die sicher halten!

Je unsicherer die Zeiten, desto bedeutender wird das wirtschaftliche Planen.

Ein praktikables Unternehmensbudget ist eines der wichtigsten Steuerungsinstrumente in der modernen Unternehmensführung. Sie erhalten Schritt für Schritt eine Anleitung zum Aufbau Ihres Unternehmensbudgets

Datum: 8. Oktober 2013, 14:00–20:00 Uhr
Ort: Unternehmerakademie, 4020 Linz

Weitere Informationen auf unserer [Homepage](#) . Anmeldeunterlagen erhalten Sie unter www.ooe.wifi.at/uak oder per Email an unternehmerakademie@wifi-ooe.at

Pricing: Preisstrategie und -umsetzung

Ihr Preis ist heiß

Täglich treffen Unternehmer und Führungskräfte Preisentscheidungen. *Wie viel Potential zur Ergebnisverbesserung liegt eigentlich in Ihren Preisen?*

Mit den richtigen Methoden und Ansätzen, einer fundierten Analyse der Preislandschaft und einigen modernen Pricingmodellen lassen sich verschiedene Wege finden die Gewinne zu steigern. Entscheidend ist u.a. das Zusammenspiel von Vertrieb, Betriebswirtschaft UND Strategie.

Gemeinsam mit unserem Kooperationspartner Erwin Oppermann stellen wir Ihnen an zwei Nachmittagen erprobte Wege vor, wie Sie Ihre Preise und Margen verbessern können.
Termine: 21.10. und 28.10.2013

Vorankündigung

D) Unser Angebot:

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

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:

Wir stehen für klare, strukturierte und vor allem auf die Situation flexibel angepasste Instrumente, Prozesse und Fachexpertise in Ihrem ganzheitlichen Strategieansatz. Unsere Erfahrungen aus Strategie, Vertrieb, Marketing und Business Intelligence erzeugen ganzheitliche Lösungen.

- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene Strategieprojekte, die heute umgesetzt werden, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** So Ihre Strategien ins Stocken geraten oder die Umsetzung unterstützt werden muss, so bieten wir Ihnen jene Werkzeuge, mit denen Sie Ihre Strategie auf den Boden bekommen.
- **Innovationsmanagement:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.

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 / +43 660/93 99 177 Hr. Balik

E) 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:

„Die Besten Strategien Teil 3“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

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

Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



Mag. Harald Schützing

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



Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8 , 1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0
Fax: 01 533 26 77 - 22

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

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**

orange cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

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

Blattlinie: **OrangeTimes** 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?

