

OrangeTimes Ausgabe 04 / 2004

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

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

- Wie finde ich die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie OrangeTimes durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

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 wie 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.

Rückblick:

Sollten Sie einen der bisherigen Newsletter nachbestellen wollen, so mailen Sie dies an orangetimes@orange-cosmos.com oder Download unter <http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm>

Ausgabe 01/2004 umfasste eine Einführung in die STRATEGIE (-ENTWICKLUNG). Strategie wurde hierbei als DIE GESCHÄFTSIDEA definiert. Es wurden 3 Prinzipien abgeleitet, die Ihre Strategien aufweisen sollten, um effektiv zu sein:

- a. die energiegeladene Idee
- b. die Zielorientierung und
- c. der Kundenproblemfokus.

Die Ausgaben 02/2004 und 03/2004 veranschaulichten, dass jeder erfolgreiche **Entscheidungsprozess** - somit auch der Strategieprozess - die Phasen des ERKENNENS, AUSSCHÖPFENS UND VERBLÜFFENS getrennt und nacheinander durchlaufen sollte.

Die **Phase des ERKENNENS** wurde anhand von Fragetechniken und Entscheidungsregeln für Führungskräfte (in den letzten beiden Ausgaben) dargestellt. Ein effektiver Entscheidungs- und Erkennensprozess durchläuft folgende 8 Prinzipien:

Prinzip 0	<i>Kreatives Suchen von Lösungen</i>
Prinzip 1	<i>Lösung würdigen und vorerst einmal zurückzustellen.</i>
Prinzip 2	<i>Kontextklärung zu allen relevanten Lösungen</i>
Prinzip 3	<i>Haltung der Unvoreingenommenheit einnehmen</i>
Prinzip 4	<i>Erkennen der Engpässe</i>
Prinzip 5	<i>Echte Beweise sammeln</i>
Prinzip 6	<i>Instrumentalisierte Analyse und Beurteilung der Beweise</i>
Prinzip 7	<i>Entscheidung für die effektive Lösung und Vertrauen auf die Intuition</i>
Prinzip 8	<i>Störungsanalyse</i>

Inhalt:

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns dem **AUSSCHÖPFENSPROZESS**.

Ausschöpfen bedeutet aus den vielen Lösungsoptionen bzw. aus den vielen strategischen Optionen die richtige Option – d.h. die richtige Strategie - auszuwählen.

Durch **vernetztes Denken (d.h. kybernetisch und systemisch)**,
durch **effektive und engpassorientierte Vorgehensweise** und
durch Beachtung der **Selbstähnlichkeiten** (d.h. Beachtung der fraktalen Strukturen und der steuernden Regeln)
treffen Sie mit Sicherheit die richtigen Entscheidungen.

AUSSCHÖPFEN

Erfolg ist das Ergebnis richtiger Entscheidungen.
Richtige Entscheidungen sind das Ergebnis von Erfahrung.
Erfahrung ist das Ergebnis falscher Entscheidungen.
Anthony Robbins

Nehmen wir einmal an, Sie wollen grundsätzlich, dass Ihr Unternehmen (nennen wir es BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH) weiterwächst und nehmen wir einmal an Sie haben hierzu folgende 5 Strategieoptionen zur Auswahl:

1. Zukauf einer Maschinenbau-Firma, die das gleiche produziert (z.B. Erwartung von zugekauften 20 % Umsatzplus)
2. Kooperation mit dem Wettbewerb und damit gegenseitige Sicherung der Märkte unter verbesserter Preissituation
3. Wir expandieren mit unserem im Inland erfolgreichen Leistungsprofil ins Ausland
4. Wir schaffen zielgruppengerechte Variationen in den Produkten und bedienen damit unsere Zielgruppen noch effektiver (z.B. unterschiedliche Behandlung der Bedürfnisse von Großanlagenkunden und Kleinanlagenkunden, von Industriekunden oder gewerblichen Kunden etc. – und Umsetzung der Kundenprobleme in Produkt- und Leistungsmerkmale)
5. Wir erfinden ein neues Produkt und schaffen somit eine Innovation (z.B. eine Maschine, mit der auch der Privatkunde [z.B. Autobastler] KFZ-Ersatzteile produzieren kann)

D.h. in anderen Worten, wir erreichen alternativ ein Wachstum durch:

1. Zukauf von Märkten / Unternehmen	2. Mengen-sicherung bei besseren Preisen	3. Erschließung neuer Märkte (hier: regional)	4. Produkt-variation	5. Innovation
-------------------------------------	--	---	----------------------	---------------

?

Gesetzten Fall Ihre Ressourcen (z.B. Kapital, Managementkapazität, Zeit) sind begrenzt, sodass Sie nur eine oder zwei Wachstumsstrategien realisieren können – für welche würden Sie sich entscheiden?

Richtig – dies ist einerseits eine Frage der Ausgangsbedingung (d.h. Istsituation Ihres Unternehmens) und andererseits eine Frage der Auswirkung der jeweiligen Strategieoption.

Der Ausschöpfensprozess ist immer die Folge bzw. der Abschluss des Erkennensprozesses und folglich eine kurze Phase.

Es ist die Phase der ENT-SCHEIDUNG.

In den beiden vorangegangenen **OrangeTimes** - Ausgaben wurde der generelle Prozess bis zur ENTSCHEIDUNG (= Prinzip 7 & 8 – siehe auch oben in der Rückblende) bereits dargestellt.

A. Entscheidungsvorbereitung für die 'richtige' Option

Nun wollen wir im Rahmen des Ausschöpfens noch auf die **Entscheidungsbedingungen auf der strategischen Ebene** eingehen.

D.h. wie entscheide ich mich für die strategisch richtige Option? Was sind die strategischen Grundlagen für meine Entscheidung? Wie schöpfe ich das Optimum aus?

Daher hier noch ein paar **zusätzliche Informationen** zur IST-Situation der BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH:

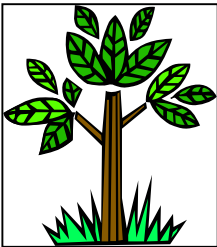
Nehmen wir beispielsweise an, dass Ihr Unternehmen nahezu Marktführer ist und in den letzten Jahren überproportional gewachsen ist und daher laufend intern organisatorische Probleme (wie z.B. unklare Führungsebenen, uneinheitliches Auftreten am Markt, uneinheitliche Kommunikationswege, Spannungen hinsichtlich Kompetenzen und Verantwortungen, etc.) aufgetreten sind.

Welchen Einfluss hat diese Information auf die zu treffende Entscheidung hinsichtlich der 5 Strategieoptionen? Wie gehen Sie optimal an die Sache heran?

Suchen Sie die steuernde Regel zur betreffenden Fragestellung – in unserem Fall zum Wachstum.

Denken Sie darüber nach, was es überhaupt bedeutet „zu wachsen“ und was die Prinzipien des Wachstums sind.

Ein Unternehmen bzw. eine Organisation verhält sich wie jedes andere „lebende System“. Daher können aus diesem fraktalen Blickwinkel entsprechende Analogien zu grundlegenden Wachstumsprinzipien erkannt werden.



Nehmen Sie als Beispiel einen Baum her.
→ Welchen **Wachstumsprinzipien** folgt dieser?

Ein Baum wächst über den gesamten Lebenszeitraum. In dünnen Jahren wächst er geringer und in klimatisch günstigen Jahren wächst er stärker. Dies ist an den Jahresringen gut feststellbar.

Es gibt somit kein Jahr der Schrumpfung des Stammes.

Die Wurzeln wachsen im Verhältnis zur Krone. Wird die Krone größer wie die stützenden und ankernden Wurzeln, dann droht der Baum beim nächsten Sturm umzufallen.
Der Baum verdrängt durch sein Wachstum andere Pflanzen. Der erfolgreiche Baum stellt durch Wachstum seine umliegenden Bäume in den Schatten.
Ein Baum wächst sein Leben lang. Hört er zu wachsen auf, stirbt er ab.
Lieferanten und damit auch Abhängigkeiten für das Wachstum des Baumes sind abgestorbene Bäume und Blätter (in Form von Erde), Wasser, CO₂ als Abfall der „Kunden“ des Baumes (Kunden des Baumes sind z.B. die Lebewesen, die Sauerstoff benötigen) und Licht (Photosynthese).

Denken Sie z.B. an die speziellen Wachstumsprinzipien von Sequoias (Sequoiadendrum giganteum = Riesenmammutbaum aus Kalifornien, wird bis zu 4.000 Jahre alt und bis zu 100m hoch mit einem Stamm-Durchmesser von bis zu 10 m).
Oder denken Sie an die speziellen Wachstumsprinzipien anderer lebender Systeme (wie z.B. Vogelkolonien, Kaninchen, ...).

Sie werden noch zahlreiche weitere Wachstumsprinzipien ableiten können. Probieren Sie es einfach aus.

B. Übertragung der fraktalen Analogie zum Fallbeispiel

Übertragen wir nun obige Wachstumsprinzipien auf unsere Fragestellung hinsichtlich unserer BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH:

Würde – aus irgendwelchen (externen) Umständen - das in der Vergangenheit stark gewachsene Unternehmen schrumpfen, dann würde womöglich ein Absterbensprozess eingeleitet werden (d.h. das Unternehmen stirbt).

Die BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH setzt (gem. Information hinsichtlich IST-Situation - siehe oben) gerade viel Energie in die Anpassung der Strukturen an die geänderten Bedingungen – d.h. Größenverhältnisse.

In dieser reaktiven Handlungsweise, sich an das vergangene Wachstum anzupassen, würde ein Schrumpfen nicht bemerkt werden (d.h. die Strukturen des Unternehmens würden nicht automatisch entsprechend reduziert, sodaß ein Missverhältnis zwischen Umsatz und Fixkosten /Strukturkosten entstehen würde. Dies könnte das Unternehmen in eine plötzliche Insolvenz treiben).

In diesem Fallbeispiel bestätigt sich folglich die grundsätzliche Notwendigkeit für das **Weiterwachstum**.

Bedenken Sie auch noch folgende Analogie:



„Auch aus einem bereits gefällten Baum wachsen junge Triebe!“

Nur diese sterben mangels Versorgungsnachschub ab (= Energieverschwendung) oder es entsteht bei intaktem Zugang zu den Wurzeln eine neue Pflanze (= z.B. Prinzip für „Management Buy Out“).

Stellen wir gegenüber:



Wurzeln	Fähigkeiten, Ressourcen, Führung, Organisation, ...
Stamm	Kernkompetenzen
Äste	Geschäftsfelder, Sparten, Bereiche
Blätter	Produkte & Artikel & Leistungen
Früchte	Innovationen

Betrachten Sie einen Baum, der übermäßig gewachsen ist, so wie unser Beispielunternehmen. Bei diesem stimmt das Verhältnis von Krone zu Wurzeln nicht überein. Er ragt über die anderen Bäume hinaus und ist damit der Umwelt stärker ausgesetzt. Bei jedem Sturm droht der Baum umgeweht zu werden.



Welche Strategie würden Sie einem derartigen Baum vorschlagen?

Vielleicht sind Sie auch auf folgende Möglichkeiten gekommen:

- **Warten und Konsolidieren** (d.h. nicht weiterwachsen) bis die Wurzeln nachgewachsen sind (d.h. man geht das Risiko eines zwischenzeitigen Sturmes ein; man geht das Risiko ein, dass uns ein anderer Baum in den Schatten stellt; etc.)
- Den **Baum abstützen** (d.h. hier benötigt man die Hilfe von Extern; eine Stütze gehört nicht zum natürlichen System eines Baumes und schafft somit die volle Abhängigkeit zum Ersteller der Stütze; außerdem stellt sich die Frage, ob die Stütze wiederum ausreicht, wenn der Baum weiterwächst?!)
- **Wurzelwachstum fördern** (z.B. durch Organisations- und Personalentwicklung, Veränderung in der Führung, Änderung der Produktionsmethoden → in der gegebenen Situation des Unternehmens wirken diese Maßnahmen alleine zu langsam)
- Die **Krone zurechtschneiden** (d.h. hier benötigt man eventuell auch externe Hilfe; aber das gesunde Weiterwachstum ist in der Folge ohne weitere Unterstützung möglich!)
- Etc.

Sie werden obige Strategieanalogien ganz leicht auf unser Beispiel übertragen können.

Uns erscheint die Maßnahme des Kroneschnittes am sinnvollsten. Wie sehen Sie das?

Was bedeutet nun „die Krone zurechtschneiden“ für ein Unternehmen?

- > Konzentration auf die Kernleistungen (= Stamm),
- > Zurechtschneiden der Projektitis im Unternehmen (d.h. Konzentration auf jene Projekte im Unternehmen, die das Unternehmen entwickeln und Erfolg bringen),
- > Konzentration auf die Aktionen des Mitbewerbes (damit dieser uns nicht mit bestimmten Ästen in den Schatten stellt)
- > Klare Schnitte (d.h. Äste nicht abreißen und zerfasern – d.h. Klärung der Frage, wer hat den Überblick und die Kompetenzen, die richtigen Äste herauszuschneiden?!)

C. Entscheidungsalternative bewerten

Welche der 5 oben konkret beschriebenen Strategieoption für unsere BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH würden Sie nun wählen?

1. Zukauf von Märkten / Unternehmen	2. Mengensicherung bei besseren Preisen	3. Erschließung neuer Märkte (hier: regional)	4. Produktvariation	5. Innovation
-------------------------------------	---	---	---------------------	---------------

Wir wollen hier ebenso wieder analog vorgehen und verbleiben daher weitgehend in der Bildersprache:

1. Zukauf von Unternehmen wäre so ähnlich wie ein Zusammenwachsen mit einem Nachbarbaum. Dieser könnte eine entsprechende Stütze darstellen.

D.h. hieraus kann ich gem. Analogie die erfolgsentscheidenden Bedingungen für diese Strategieoption ableiten.

Der Baum / das Unternehmen sollte die selben Ressourcen nutzen; er sollte kleiner sein, damit ein Verwachsen möglich ist; die Krone (z.B. die Produktvielfalt, Kundenvielfalt) sollte gering sein, damit sich die Krone harmonisch einfügt..

Nicht die Krone soll verwachsen – sondern der Stamm (d.h. die Grundleistungen müssen die gleichen sein); die Ressourcen müssen für die neue Einheit reichen (d.h. z.B. die finanziellen Mittel dürfen im Rahmen des Kaufes des Unternehmens nicht aufgebraucht werden); der aufzunehmende Baum kann nur stützen, wenn er bei Stürmen hinter dem Baum steht und nicht vor dem Baum, um ihn nicht zu erdrücken (d.h. z.B. die Marke und das Auftreten zum Markt hin, darf nur von der BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH kommen); etc., etc.

Gibt es ein Unternehmen zu den hier abgeleiteten Bedingungen zu erwerben, dann kann man sich trotz Engpass in der Organisation eine Stütze am Markt zukaufen.

Wenn nicht – dann Finger weg davon.

2. Sicherung der Mengen zu besseren Preisen: Diese Strategie wird nicht funktionieren, da das Unternehmen aufgrund des Wachstums alleine im Regen stehen wird und die Nachbarbäume nicht stark genug sind, den Baum vor Stürmen zu schützen.

Für das größte Unternehmen am Markt ist es nicht sinnvoll, mit dem kleineren Mitbewerber hinsichtlich Preis zu kooperieren, da mittelfristig ohnedies der Marktpreis nur durch das große Unternehmen gemacht wird. Die kleinen Unternehmen, die kurzfristig den Marktpreis unterbieten, werden ohnedies aufgeben müssen, denn das große Unternehmen wird in der Regel der Kostenführer sein.

3. Erschließung neuer Märkte: Neue Märkte finde ich nicht in der Höhe (da hier das Umfeld-Risiko zu hoch wird), sondern in der Breite und in der ausgewogenen Ausbreitung (damit kein Übergewicht entsteht) der Äste oder ich benötige sogar einen neuen Stamm (d.h. ein eigenes Unternehmen mit eigenen Kernkompetenzen) für ein neues Gebiet.

Ausbreiten kann man sich nur, wo der Mitbewerber nicht bereits alles verstellt hat.

Es ist die ureigenste Aufgabe des Kroneschnittes, die Krone so zu gestalten, dass sich diese optimal in der Umwelt ausbreiten kann.

Höhe würde bedeuten mit neuen Produkten auf neuen Märkten zu agieren (=Diversifikation) – d.h. dieses Risiko ist in der vorliegenden Phase und Situation unseres Beispielunternehmens zu vermeiden.

Breite würde bedeuten, mit den vom Stamm (Kernkompetenzen) ausgehenden Leistungen (= Hauptäste) neue Gebiete zu erschließen. Hierbei wird auf die Lichtsituation (= Wettbewerb) entsprechender Fokus zu legen sein.

D.h. zur Erschließung neuer Märkte sind genaue Wettbewerbsstudien und Studien über die nötigen Kernkompetenzen erforderlich.

Eine Organisation kann nur in neue Märkte expandieren, wenn diese bereits die nötigen Stärken und Kernkompetenzen besitzt und somit den Kunden einen echten Nutzen bietet. Sie können die Krone so schneiden, dass aus Ihren Kompetenzen die Energie in die neuen Märkte / Regionen fließt.

4. Produktvariation: Ein Obstbaum, der nie geschnitten wird, entwickelt viele kleine Äste, die kaum Früchte tragen. Ein Obstbaum, der nach den Regeln der gärtnerischen Kunst geschnitten wird, entwickelt zahlreiche gesunde Äste mit tollen Früchten.

Übertragen bedeutet dies, dass Produktvariation hinsichtlich der Kernkompetenzen des Stammes gemacht werden soll.

Zahlreiche Ideen zur unterschiedlichsten Ausgestaltung von Produkten und der Aufbau verschiedenster Produktstrichtungen (Produktdiversifikation) können analog gesehen nicht so erfolgreich sein, wie klare aus den Kernkompetenzen abgeleiteten Produktvariationen.

D.h. abgeleitet, dass die BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH eine klare Definition der Zielgruppen, eindeutiges Herausarbeiten von Bedürfnissen dieser Zielgruppen und eindeutiges Anbieten von Produktmerkmalen, die diese Bedürfnisse abdecken und die aus den Kernkompetenzen entwickelt wurden, benötigt.

5. Innovation: Die Innovation kann in der neuen Ausrichtung des Baumes liegen. D.h. der Innovationsbedarf liegt in der Struktur und Logistik des Unternehmens und in der Verwurzelung.

Echte Innovation entsteht somit in der Schaffung neuer Wurzeln und neuer Stämme.

Innovation kann nie mit Sicherheit erzeugt werden. Innovation, d.h. im vorliegenden Fall die permanente Suche nach neuen Wachstumsregeln /-möglichkeiten, ist permanent nötig. Innovation birgt jedoch das Risiko in sich, dass diese nie eintritt und ist daher als **einzigste und alleinstehende Strategie unmöglich**.

Wir werden eine eigene Ausgabe von OrangeTimes der Innovation und dem Innovationsmanagement widmen.

Im Rahmen der Innovation, aber auch im Rahmen der Ableitung Ihrer Grundstrategien, kommt es sehr stark auf Ihr Selbst-Bild an.

Sind Sie ein Mammutbaum, der sich 4000 Jahre am selben Standort behauptet oder sind Sie eine Mistel, die sich ständig mit neuen Ablegern verbreitet. Hinsichtlich ihrer Wachstumsgesetze ist sowohl die Mistel erfolgreich als auch der Mammutbaum.

Dies repräsentiert die **Vision und Mission** des Unternehmens.

? Welche pflanzliche Identität hat Ihr Unternehmen? Wenn Ihre Organisation eine Pflanze wäre, wie würde diese heißen?

Die gewünschte Identität bestimmt somit auch die steuernden Regeln!

D. Strategie der BIG-Kfz Teile-Maschinen GmbH

Aus obigen Ausführungen ergibt sich folgende richtige und effektive Strategie für die BIG – KFZ-Teile-Maschinen GmbH:

Nach genauer Kompetenz-, Kundenbedürfnis- und Wettbewerbsanalyse wird das Unternehmen eine regionale Wachstumsstrategie einschlagen. (= Option 3)

Die Vielfalt an Produkten und Projekten wird zurechtgeschnitten. Aufgrund der Zielgruppenanalyse werden eindeutige Produktvariationen entwickelt, die den Kundenbedürfnissen entsprechen. (= Option 4)

Sie sehen, dass es aus diesem Blickwinkel eine klare Entscheidung für diese beiden Optionen (3 und 4) gibt.

Dies ist aber nicht die generell gültige Entscheidung. Denn wie würden Sie entscheiden, wenn Sie ein kleines unterentwickeltes Pflänzchen wären? (= Situation)

Wie würden Sie entscheiden, wenn Sie eine Kaninchenfamilie wären? (= Identität)

Zusammenfassend ergeben sich folgende Ausschöpfensschritte zur Ermittlung Ihrer effektiven Strategien:

- > Klären Sie die Fragestellung (z.B. Wachstum)
- > Definieren Sie Ihre gewünschte Identität, mit der die Analogie gemacht wird
- > Filtern Sie die steuernde Regel aus der Analogie heraus (vermeiden Sie beschreibende Regeln – siehe zur Unterscheidung z.B. das Beispiel auf unserer Homepage www.orange-cosmos.com unter dem Menüpunkt „Fraktaler Ansatz“)
- > Übertragen Sie die steuernden Regeln analog auf Ihr Unternehmen
- > Treffen Sie die richtigen STRATEGISCHEN Entscheidungen und
- > Konzentrieren Sie sich hierbei nur auf die erfolgsentscheidenden Faktoren (d.h. insbesondere auf die Abdeckung eines zentralen Kundenbedürfnisses)

Beachten Sie, dass derartige Analogien hilfreich sind, eine Organisation systemisch zu betrachten, dass es hierbei jedoch wichtig ist, aus den Analogien neue Entscheidungserkenntnisse zu gewinnen.



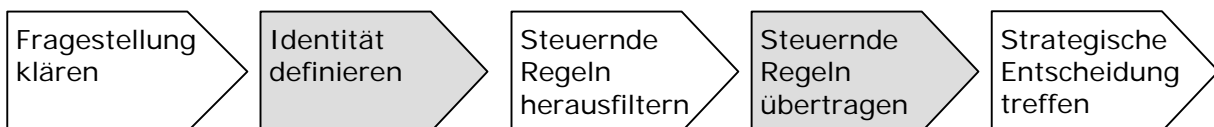
TIPP:

Sie sollten stets auf der Suche nach der allgemein gültigen steuernden Regel – im Hinblick auf Ihre Fragestellung – sein.

Analogien sollen niemals dazu dienen, Entscheidungen im nachhinein zu rechtfertigen – d.h., dass ich mir die Analogie erst nach der Entscheidung passend suche.

Die richtigen steuernden Regeln zu kennen bedeutet, die richtige Strategie zu verfolgen !

Und das hier vorgestellte Modell über Analogien zur richtigen steuernden Regel zu finden, macht wirklich Spaß. -> Probieren Sie es doch einmal aus.



Hierbei Konzentration auf die erfolgsentscheidenden Faktoren

Es gibt natürlich zahlreiche weitere Methoden, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen. Wesentlich hierbei ist immer, die **erfolgssteuernden Regeln** herauszufinden.

Die eine oder andere Methode zur Ent-Scheidung hinsichtlich Ihrer effektiven Strategien werden wir noch im Laufe unserer **OrangeTimes**-Serie vorstellen.

Sie können auch jederzeit mit uns Kontakt aufnehmen. Wir freuen uns auf zahlreiche konstruktive Gespräche.

Last but not least handelt es sich beim oben beschriebenen Ableiten von Strategien oft um Gruppenentscheidungen, die ja bekannter Weise einer eigenen Dynamik unterliegen. Probieren Sie doch mit Ihrem Führungsteam unser Wachstumsstrategiespiel (als Anhang dieser **OrangeTimes** -Ausgabe zu finden) aus.

Schreiben Sie uns Ihre Erfahrungen - orangetimes@orange-cosmos.com.

Strategisch denkende Menschen können in der Regel die Wahrscheinlichkeiten ihres Handelns folgerichtig abschätzen. Hierzu ist dieser Ausgabe von **OrangeTimes** eine kleine Denksportaufgabe angehängt. Konnten Sie die Aufgabe lösen?

Vorschau:

In der nächsten Ausgabe schließen wir die Einführungen ab, indem Sie einiges über die Phase des VERBLÜFFENS erfahren werden.

Somit werden wir

- die allgemeine Darstellung der STRATEGIE und
- die allgemeinen Managementregeln ERKENNEN – AUSSCHÖPFEN – VERBLÜFFEN

dargestellt haben.

In der Folge beschäftigen wir uns mit dem Strategieablauf. D.h. Sie werden Schritt für Schritt angeleitet, wie Sie den Weg zu Ihren effektiven Unternehmensstrategien gehen können.

Hierbei werden Sie erkennen, dass oben angeführte Regeln, Grundsätze und Methoden immer wieder zum Einsatz gelangen.

Zur Information & Diskussion stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

*Viele Grüße und Erfolg bei der Umsetzung des **AUSSCHÖPFENS** wünschen*



Harald Schützinger und



Andreas Gumpetsberger

Oranocosmos 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
- Struktur- und Organisationsentwicklung

Ein Nachtrag zu unserer Identität:

*Haben Sie gewusst, dass **orangedcosmos** eine reale Blume ist?*

P.S.: Wir wollen Sie auch gleich zu unserem **TREND-Dialog** am 27. Mai 2004 in Eferding einladen (siehe hierzu den beiliegenden **OrangeForum** Hinweis)