

## OrangeTimes Ausgabe 06 / 2004

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

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

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

### 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 als in vielen anderen Newslettern üblich.

OrangeTimes ist ARBEIT,  
aber sie WIRKT!

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

### Rückblick:

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

Wir haben in den  
Ausgaben 01 bis 05 / 2004

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

bearbeitet.

Wir haben Ihnen dargestellt wie wichtig es ist, in strategischen Entscheidungssituationen den Prozess ERKENNEN – AUSSCHÖPFEN – VERBLÜFFEN nacheinander zu durchlaufen.

*Bereits der „gesunde Hausverstand“ lässt uns diese Trennung als sinnvoll erscheinen. Trotzdem stecken im Detail die Spezialitäten, die Ihren „gesunden Hausverstand“ in Führungskompetenz verwandeln.*

Denken Sie an die in den Ausgaben 01 bis 05/2004 geschilderten Faktoren wie Lösungen zurückstellen / zuerst das WAS und dann erst das WIE abklären / das Stellen der richtigen Fragen zur Informationsschöpfung, damit Sie den Unterschied erkennen, der den Unterschied ausmacht / das Übertragen im Rahmen des Ausschöpfens von natürlichen Prozessen auf wirtschaftliche Gegebenheiten und damit die Erhöhung der Sicherheit in Entscheidungen / sowie die Operationalisierung, Identifikation und Störungsanalyse als wesentliches Element für die wirkliche Erzielung des Erfolges.

Denken Sie in diesem Zusammenhang auch an die 3 Grundprinzipien wie energiegeladene Idee, Zielorientierung und Kundenproblemfokus gem. Ausgabe 01/2004.

Vielen Dank, dass Sie uns bis hierher gefolgt sind.

### Inhalt:

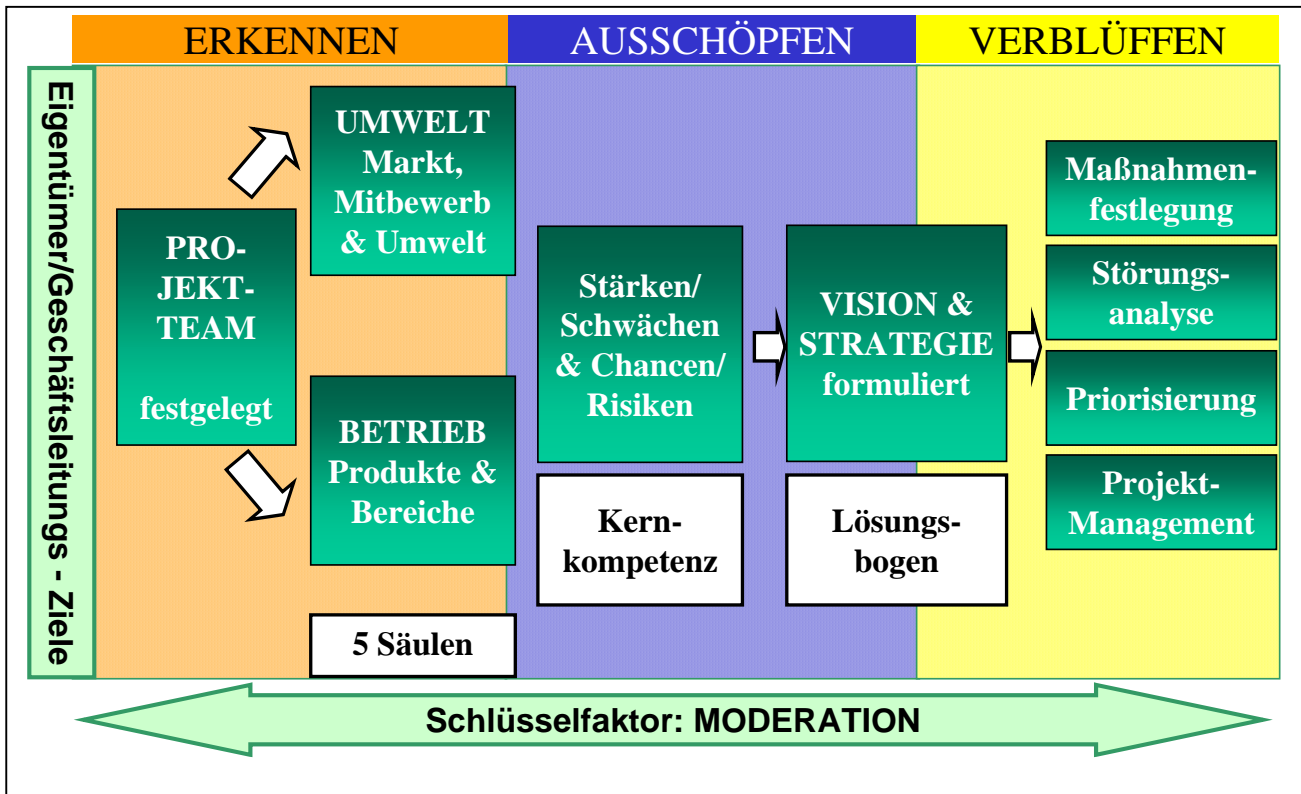
In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns dem **STRATEGIEENTWICKLUNGSPROZESS**.

Wir stellen Ihnen alle Schritte der Strategiefindung kurz dar. Auf die einzelnen Punkte wird in den folgenden OrangeTimes-Ausgaben eingegangen.

## STRATEGIE – FINDUNG – Schritt für Schritt

### A. Übersichtsgrafik

Folgende Grafik soll Ihnen den Ablauf von **Strategieentwicklung und -umsetzung** im Überblick darstellen. Die einzelnen Inhalte werden in dieser OrangeTimes beschrieben:



### B. Schritte

Die Phasen **Erkennen** – **Ausschöpfen** – **Verblüffen** haben wir in den OrangeTimes – Newslettern 1 bis 5 beschrieben.

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

#### Phase 1 – Projektstart

Eine Vorbedingung ist es, dass Sie sich für eine prozessorientierte und konzeptionelle Strategiefindung entschieden haben.

Strategien können nämlich auch einfach aus dem Bauch heraus geboren werden. Bei Unternehmern, die ein Gespür für den Markt haben, ist dieses intuitive Ableiten von Strategien oft der entscheidendste Erfolgsfaktor. „*Never change a winning method.*“

Der beschriebene, konzeptionelle Strategiefindungsprozess hingegen wird meist von Unternehmern durchgeführt, um

- das „strategische Wissen“ mehrerer Organisationsmitglieder (insb. Führungskräfte) zu bündeln,
- die strategischen Ziele und die Identifikation damit aus der Organisation selbst heraus zu generieren,
- mit hoher Wahrscheinlichkeit durch einen geeigneten Prozess zu den „richtigen“ strategischen Zielen zu gelangen.

## a) Unternehmerziele

Der **Rahmen für den strategischen Prozess** bieten die Ziele des Unternehmers.

Als **Unternehmer** verstehen wir in diesem Gefüge insb. den Eigentümergegeschäftsführer, aber auch gesondert die Eigentümer (als Eigenkapitalgeber), die Geschäftsführer / Vorstände, Aufsichtsratsmitglieder, ... .

Im Rahmen des Strategieprozesses werden (siehe unten) zahlreiche auf das Ergebnis der Arbeit einflussnehmende Personen einwirken (z.B. Spartenleiter, Mitarbeiter, Kunden, etc.). Die Breite an Problemstellern, Ideen- und Lösungsbringern, die Breite an Kreativität ist gefragt und ist ja gerade der Vorteil des hier beschriebenen Mehrpersonenprozesses.

Umso wichtiger ist es aber, dass ganz am Anfang der Rahmen klar gesteckt wird. Und wie bereits gesagt – der Rahmen wird durch die persönlichen Zielvorstellungen des Unternehmers gebildet.

Sie als Unternehmer sollten im Vorfeld für sich herausfinden, was Sie mit dem Unternehmen erreichen wollen, wo Ihr Platz in 5 Jahren im Unternehmen ist, was Sie persönlich in Ihrem Leben erreichen wollen und wie Sie bei Ihren ganz privaten Zielen Ihre Funktion als Geschäftsführer oder Inhaber der Firma unterstützen bzw. in Ihrer Entwicklung weiterbringen kann.

### **TIPP:**

Nehmen Sie sich einen Tag Zeit. Gehen Sie raus aus Ihrem Unternehmen (z.B. in die Natur) und überlegen Sie sich die für Ihr Leben relevanten Fragen zu Ihren Zielen (privat, beruflich, Unternehmen).

Als Unterstützung können Sie z.B. unser Ziel-Radar gemäß orangetimes Ausgabe 02/2004 heranziehen und umfunktionieren.

## b) Projektteams bestimmen und Projektablauf festlegen

Nun machen Sie sich auf die **Suche nach jenen Personen**, die dem Unternehmen bei der Strategiefindung behilflich sein können.

Diese sind in der Regel Ihre Führungskräfte und leitenden Mitarbeiter.

Aber auch andere Personengruppen wie Lieferanten, Kunden, Multiplikatoren, Berater, Unterstützungswillige, etc. können und sollen in den Prozess eingebunden werden.

### **TIPP:**

Fragen Sie sich: „Wer kann dem Unternehmen bei der Strategiefindung behilflich sein? Wer überhaupt nicht? Und was bedeutet das jeweils?“

Daraufhin wird der Projektablauf mit den Beteiligten festgelegt. Hier ist insbesondere darauf zu achten, zu welcher Zeit von welchen Personen erwartet wird, dass Prozessinputs eingebracht werden.

Setzen Sie auch die entsprechenden Teams zusammen und beachten Sie hierbei die Einteilung der „Strategischen Geschäftsfelder“ gemäß Punkt d) (siehe unten).

Es müssen nicht alle zu jedem Zeitpunkt eingebunden werden. Erzeugen Sie z.B. eine Kerngruppe und mehrere erweiterte Gruppen.

Überlegen Sie sich das Zusammenwirken der einzelnen Gruppen – d.h. wie Sie die Ergebnisse der Gruppen untereinander abstimmen.

### **TIPP:**

Lassen Sie sich die Workshops moderieren und kommen Sie damit schneller ans Ziel.

Es hat sich in der Praxis herausgestellt, dass die extern begleitete Moderation des Strategiefindungsprozesses effektiver als ein selbstgesteuerter Prozess ist.

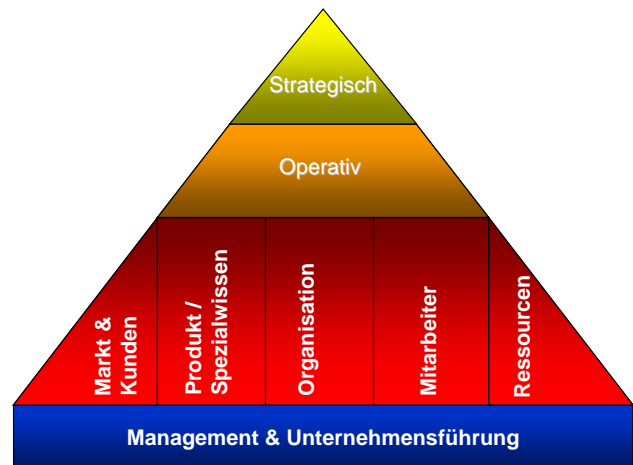
Dies ist auf folgende Umstände zurückzuführen:

- der Unternehmer braucht sich nicht um den Prozess selbst zu kümmern, sondern kann sich selbst leiten lassen (der Rahmen, den der Unternehmer aufgrund seiner persönlichen Ziele vorgibt, wird vom Moderator beachtet);
- die Hierarchieebenen werden im Prozess aufgelöst, sodass z.B. die relevanten Mitarbeiter gleichrangig mit dem Unternehmer selbst Ihre Ideen miteinbringen können;
- der Moderator hat zum gegebenen Zeitpunkt die geeigneten Methodenkenntnisse (z.B. führt der Moderator durch Fragetechnik den Prozess und entscheidet, wann ist ein Brainstorming angebracht, wann eine Portfolioanalyse, wann eine Ideenbewertung, etc.);
- die Projektteammitglieder sich voll auf die Strategieentwicklung konzentrieren können, der Moderator nimmt in seiner allparteilichen Stellung die Ideen & Problemlösungen auf,
- das Ergebnis kann somit viel schneller erreicht werden (die verbreitete Verzettelung in Details und Projekten wird vermieden).

c) Sammlung der Daten-Grundlagen (5 Säulen Modell)

Damit Entscheidungsgrundlagen zur Verfügung stehen, sind im Vorfeld strategisch entscheidende Daten aufzubereiten, z.B. je Geschäftsfeld die aktuellen Bereichs-Ergebnisse (mit Soll-/Ist-Vergleich und im Zeitverlauf) erarbeiten lassen usw..

Tragen Sie – je nach Erfordernis die Daten den 5 Säulen Ihres Unternehmens zusammen:



▪ <b>Säule 1:</b> Kunde / Markt / Wettbewerb (z.B. Marktanteile, Zielgruppenumsätze und – ergebnisse, Wettbewerbsentwicklungen, Zielgruppenentwicklungen/-statistiken, etc.)
▪ <b>Säule 2:</b> Produkte / Spezialwissen (z.B. Kosten und Kalkulationen der Produkte, Mengendegressionseffekte, Produktmerkmale, Forschungsergebnisse, Patente, etc.)
▪ <b>Säule 3:</b> Mitarbeiter (z.B. Zufriedenheit, Weiterbildung, Krankenstände, Entlohnungsformen, Prämienberechnungen, etc.)
▪ <b>Säule 4:</b> Organisation (z.B. vorliegende Projekte, Prozesse, Organigramm, Produktivität, etc.)
▪ <b>Säule 5:</b> Ressourcen (z.B. Subleister, Lieferanten, Einkaufsvolumina, Abhängigkeiten, Infrastruktur, Kapazitäten, Auslastungen, etc.)
▪ <b>Fundament:</b> Unternehmensführung (z.B. Daten zur Steuerung des Geschäftes wie insb. Controllingdaten, aktuelle Entscheidungen von strategischer Relevanz, etc.)

Anmerkung: Aus allen Daten können auch Kombinationsdaten erstellt werden → z.B. mit welchen Produkten wird wie viel hinsichtlich welcher Zielgruppen auf welchen Märkten in welcher Wettbewerbssituation verdient. Solche Daten können oft durch einfach gestaltete Datencubes (OLAP, Excel-Pivot-Tabellen, etc.) aus bestehenden Daten ganz einfach generiert werden.

Man wundert sich meist, wie viele Daten ohnedies im Unternehmen vorhanden sind und nur durch die gezielte Aufbereitung für den strategischen Prozess eine neue Aussagekraft erlangen.

Oft sind jedoch auch die Daten nicht konsistent, mangelhaft, noch nie bedacht worden oder nicht zugänglich. Hier gilt es, den Aufwand zu beschränken, um rasch in das „Strategische Arbeiten“ gelangen, anstatt „Paralyse durch Analyse“ zu erleben.

**TIPP:**

Beantworten Sie sich folgende Frage: „Welche Daten benötige ich unbedingt noch und welche Daten benötige ich überhaupt, um strategische Entscheidungen treffen zu können?“  
Erarbeiten Sie im Laufe des Prozesses nur noch die „unbedingt fehlenden Daten“ und konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Daten.

Sie werden sehen, dass aus dem Strategie-Prozess selbst heraus neue Anforderungen an Daten entstehen. Diese stellen dann eine wesentliche Grundlage für die Weiterentwicklung Ihres strategischen Controllings dar. Leiten Sie die Anforderungen an Ihre RW bzw. Controllingabteilung weiter.  
Diese gewünschten Daten sollen Ihnen für zukünftige Strategieprojekte (z.B. für das jährliche Strategie-Up-Date) zur Verfügung stehen und die Strategieentwicklung noch effektiver gestalten.

d) Festlegung der „Strategischen Geschäftsfelder“

Strategische Geschäftsfelder (**SGF**) sind Produkt-/Markt-Kombinationen, die eigens behandelbar sind. Eigens behandelbar bedeutet – eigens planbar, steuerbar, organisatorisch unterscheidbar und vom Kunden in der Leistung unterscheidbar.

Einteilungskriterien können somit sein:

- Produktarten
- Zielgruppen
- Regionale Märkte
- Fertigungstechnische Unterschiede
- Kostenrechnungstechnische Unterschiede
- Verantwortungszuordnungsunterschiede (d.h. organisatorische Unterschiede)
- Etc.

Hierdurch entsteht oft eine Vielzahl von theoretisch möglichen SGFs.  
Überlegen Sie an dieser Stelle, in welchen Bereichen Ihr größter Hebelpunkt liegt und zerteilen Sie daher Ihr Geschäft in nur relativ wenige strategische, aber dafür für den Erfolg des Geschäftes relevante SGFs.  
Somit bleibt der Strategie-Prozess im Umfang begrenzt und daher bearbeitbar.

Zerteilen Sie in der Folge die SGFs trotzdem nochmals tiefer und zwar insbesondere nach den Zielgruppen. Denn die Zielgruppen bestimmen die Bedürfnisse und den erwarteten Nutzen und dies kann in der Regel nicht fein genug unterschieden werden.

**TIPP:**

Konzentrieren Sie sich auf Ihre zentralen „wenigen“ „Strategisch Geschäftsfelder“ und unterteilen Sie diese sehr tief nach Zielgruppen.

### Phase 2 – Erkennen der strategischen Einflussgrößen gemäß 5-Säule Modell auf jedes „Strategische Geschäftsfeld“ und Erkennen der Kernkompetenzen

Die Einflussgrößen – für welche bis jetzt Daten gesammelt wurden, entsprechen in der Regel den 5 Säulen – d.h.:

▪ Kunde / Markt / Mitbewerb
▪ Produkte (Leistungen, Dienstleistungen), Spezialwissen
▪ Mitarbeiter
▪ Organisation
▪ Ressourcen
▪ Unternehmensführung

Gemäß Phase 1 stehen uns nun zahlreiche Daten zur Verfügung. Bis hier her haben die Teams noch nicht viel zu tun gehabt. Aufgabe der Teams ist es nun, diese Daten zu analysieren, um den Einfluss auf strategische Entscheidungen zu erkennen bzw. Grundlagen für Strategien zu schaffen (= **Arbeit in moderierten Work-Shops**).

Darüber hinaus gibt es in jedem der oben beschriebenen Bereiche wie Zielgruppen, Ressourcen etc. viele Probleme, Lösungsideen, Vorschläge, etc., die direkt von Teammitgliedern in den Work-Shops geäußert werden.



**TIPP:**

Man sollte im Rahmen dieser Arbeiten die Dinge genau trennen: z.B. was ist ein Problem, was ist eine Lösungsidee, welche Probleme stecken hinter Lösungen und Vorschlägen, was ist durch Daten beweisbar, was sind Annahmen und Vermutungen, wer ist sich in Sachverhalten einer Meinung, wer nicht?

Hier wenden Sie am besten unsere Entscheidungsregeln an (siehe OrangeTimes Ausgaben 02/2004 bis 05/2004).

*D.h. insbesondere:*

- *Trennen Sie das WAS von dem WIE*
- *Stellen Sie Lösungen zurück, merken Sie sich diese aber (= Lösungsspeicher)*
- *Finden Sie die geeigneten Beweise*
- *Wandeln Sie Probleme in Hinzu-Formulierungen um*
- *Suchen Sie kreativ nach Lösungen*
- *Priorisieren Sie Lösungen mit hoher Erfolgchance, hohem Hebeleffekt und geringem Risiko*

Das **Ergebnis dieser Phase** ist die Ableitungen von entsprechenden strategischen Ideen durch die Gruppen. Wesentliche Elemente (je SGF und Zielgruppe), die in diesem Zusammenhang erarbeitet werden sind:

- Welche Kundenprobleme gilt es zu lösen?
- Was sind die wirklichen Bedürfnisse Ihrer Kunden?
- Welcher Nutzen wird aktuell durch Ihre Produkte und Leistungen wirklich gestiftet?
- Welche Stärken und Kernkompetenzen hat Ihr Unternehmen?
- Welche Kernkompetenzen werden zur Kundenproblemlösung benötigt?
- Welche Ideen gibt es zur Verbesserung & Ausnutzung der sichtbar werdenden Potenziale?



**TIPP:**

**Konzentrieren Sie sich auf Ihre Stärken.** Wenden Sie Ihren Fokus von Ihren Problemen und Schwächen ab, sofern diese nicht essenziell (d.h. erfolgsentscheidend) sind.

Die Phase 2 ist eine der wesentlichsten Phasen im Strategieprozess. Hier erfolgt ja die gesamte Basisarbeit für die Strategieableitung.

Zahlreiche **Methoden und Instrumente** können Sie in dieser Arbeitsphase zum Einsatz bringen.

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

Wir werden aufgrund der Fülle an Instrumenten auf zahlreiche Methoden und Instrumente in unseren kommenden **OrangeTimes** vertiefend eingehen und hier nicht weiter behandeln. Nur eines – nicht alle Methoden sind für jedes Unternehmen geeignet und effizient.

Folgende Analogie zur Unterscheidung von Methoden und Prozessen sei hier genannt:



**Bedenken Sie folgende Analogie:**

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



Der hier beschriebene Strategiefindungsprozess 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 4 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 finden Sie insbesondere die Kochanleitung (= Prozess). In weiteren Artikeln werden wir Elemente der Kochanleitung genauer beschreiben und die Verwendung der geeigneten Kochgeräte (= Instrumente) darstellen. Hierbei werden wir auch die Zutaten (= strategisches Denken und strategische Grundprinzipien) vorstellen. Sie können auch die „strategischen Grundprinzipien“ von orangecosmos unter [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) anfordern.

**Phase 3 – Ausschöpfen der Möglichkeiten und Fixierung der Strategie durch:**

a) Festlegung der möglichen Strategieoptionen

Als Ergebnis der Erkennensphase liegen nun zahlreiche strategische Möglichkeiten vor. Am besten Sie schreiben diese einmal alle zusammen.

Die Fülle an Ideen wächst einem zu diesem Zeitpunkt üblicherweise über den Kopf. Man weiß nicht, was man davon nun wirklich realisieren soll. Aus diesem Grund ist es nun erforderlich, dass Sie sich auf die **wesentlichen Punkte konzentrieren**.

Um dies überhaupt bewerkstelligen zu können, müssen Sie davor Ihre Grundstrategie festgelegt haben (siehe Punkt b). Denn aus der Grundstrategie lassen sich sehr leicht die wesentlichen Strategieoptionen und Prioritäten ableiten.

b) Ableitung der Grundstrategie; Ableitung von Vision-Mission-Identität

Lassen Sie alle Teammitglieder die bis dahin festgehaltenen Ideen, Problemlösungsmöglichkeiten, Kernkompetenzen, Stärken nochmals durchlesen und stellen Sie dann folgende vier Fragen:

1. „Welche Grundstrategie soll das Unternehmen in den nächsten beiden Jahren verfolgen? – d.h. was ist der umsetzbare Rahmen und was sind die Ziele für die nächsten beiden Jahren?“
2. „Welche Vision hat das Unternehmen? – d.h. wo soll sich das Unternehmen in 5 Jahren befinden? Welches Bild ergibt sich hier für Sie?“

3. „Welche Mission hat das Unternehmen? – d.h. wie sollen die anderen (= Kunden, Lieferanten, etc.) Ihr Unternehmen auf dem Weg zur Vision hin sehen? Welche Kern-Aufgaben erfüllt das Unternehmen für diese Gruppen?“
4. „Welche Identität hat Ihr Unternehmen? – d.h. wer ist Ihr Unternehmen und was stellt Ihr Unternehmen jetzt und in der Zielvision dar? Wie sind die Strukturen aufgebaut?“

Uns ist bewusst, dass obige Fragen bzw. die Antworten darauf ineinander verschwimmen.

Hilfreiche Unterscheidungskriterien sind hierbei u.a.:

**Grundstrategie ist konkreter als eine Vision:** Vision ist das Bild einer gewünschten langfristigen Zukunft und die Grundstrategie ist der daraus mittelfristig abgeleitete und realisierbare Weg samt Zielen.

**Mission** ist eher die **Außensicht**, **Vision** ist mehr aus der **Innensicht** heraus zu sehen und die Identität ist die Struktur Ihres Unternehmens im visionierten Zielzustand.

Beachten Sie: Aus der Mission heraus ergeben sich oft gute Werbeslogans.

Jeder der Teammitglieder hat seine eigene persönliche Denktechnik.

Die einen werden gedanklich zuerst die Grundstrategien erarbeiten und daraus die Vision ableiten, die anderen werden mit der Identität anfangen und daraus die Vision und die Grundstrategien ableiten.

Da nun jeder in seinem Kopf den Input der umfangreichen Ideenerarbeitung hat, werden die entsprechenden Punkte von jedem ausarbeitbar sein.

Da jedoch wie geschildert jeder anders denkt, macht es Sinn, dass diese Fragen **zuerst jeder für sich erarbeitet**.



**TIPP:**

Lassen Sie diesen Punkt von jedem Teammitglied schriftlich ausarbeiten und geben Sie ca. 1 bis 2 Stunden Zeit dazu.

Oft ist festzustellen, dass durch diese Vorarbeit sehr ähnliche Ergebnisse herauskommen.

Manchmal reicht es auch, wenn einer der Teammitglieder (z.B. der Unternehmer) sein Ergebnis präsentiert und die weiteren Teammitglieder nur mehr ihre Ergänzungen anbringen. D.h. der letzte Schritt in diesem Punkt ist die Vergemeinschaftung der Grundstrategie, Vision, Mission und Identität.

Bedenken Sie, dass es **nicht selbstverständlich ist**, dass die Visionsarbeit erst an dieser Stelle gemacht wird. Fälschlicherweise starten oftmals Strategieprozesse mit der Visionsarbeit.

Eine effektive und zukunftsweisende Vision erhalten Sie jedoch nur, wenn Sie mit den Zielen des Unternehmers als Rahmen für den Prozess beginnen und anschließend den kreativen Prozess der Lösungssuche und Ideenfindung (= Phase 2) abschließen.

Hier hört man oft zu arbeiten auf – denn man hat ja nun eine Grundstrategie.



**TIPP:**

Arbeiten Sie unbedingt an dieser Stelle weiter, denn dann nutzen Sie die frischen Erkenntnisse für die nächsten beiden Punkte.

c) Festlegung der Detailmaßnahmen für Strategieableitung, Marktbearbeitung, Produkt-, Organisations- und Ressourcenentwicklung

Hat man nun die Strategie an sich gem. Punkt b) erarbeitet, so beginnt die Knochenarbeit, indem zuerst endgültig die Strategieoptionen gem. Punkt a) festgelegt werden und daraus die Detailmaßnahmen abgeleitet werden.



**TIPP:**

Vergessen Sie nicht die Vision und die Strategie an Ihre gesamte Organisation zu kommunizieren (an Mitarbeiter durch schriftliche Informationen, Veranstaltungen und Symbole). In einem Jahr sollte man Ihre Mitarbeiter fragen können: Was ist die Strategie der Firma x?

**Phase 4 – Verblüffen aufgrund der konsequenten Umsetzungskonzeption.**

Untersuchungen belegen, dass rund 70-80% der Unternehmensstrategien an der Umsetzung scheitern. Eine umsetzbare Strategie wird durch folgende Elemente erreicht:

- Steuerungskonzeption
- Störungsanalyse
- Operationalisierung der Detailmaßnahmen
- Herunterbrechung auf Planung

Wichtig ist in diesem Schritt genau festzulegen, wer wie in der Umsetzung der Strategie mitwirkt.

Es ist somit eine **Projektsteuerung** aufzustellen – d.h. es ist festzulegen, welche strategischen Projekte (=mittel- und langfristige strategische Vorhaben) konkret mit welchen Teammitgliedern gestartet werden und wer die Steuerung der Teams übernimmt.

Die strategischen Maßnahmen (gem. oben) sind zwar alle fundiert erarbeitet, trotzdem gibt es meist bei der praktischen Umsetzung in der Folge Probleme und Störungen.

Diese Störungen zu antizipieren ist die Aufgabe der **Störungsanalyse**. Hierbei wird nochmals kritisch überprüft, was Sie daran hindern könnte, die festgelegten Maßnahmen umzusetzen.

Von Zeitnot bis Machbarkeit spannt sich der große Bogen der Störungsmöglichkeiten. Wird eine Störung erkannt, so ist eine geeignete Begegnungsstrategie zu entwickeln und festzulegen bzw. wieder Maßnahmen abzuleiten.

Nach der Visionsarbeit sind alle voller Energie. Die Störungsanalyse holt einen so richtig wieder auf den Boden herunter. Zum Erhalten der Stimmung wird dieser Schritt oft ausgelassen.

Lassen Sie diesen Schritt trotzdem nicht aus!

Alle Maßnahmen müssen so festgelegt werden, sodass diese auch wirklich in dieser Form abarbeitbar sind. D.h. es ist festzulegen, wer, wann, was, mit welcher Auswirkung, in welcher Reihenfolge machen muss, damit die Ziele erreicht werden (= **Operationalisierung der Maßnahmen**).

Die Ergebnisauswirkung der Maßnahmen ist zu budgetieren. D.h. hier wird die Strategie mit dem operativen Controlling verlinkt. Gibt es keine Auswirkungen auf das bestehende Budget bzw. Ergebnis, so ist wahrscheinlich der Strategieprozess nicht effektiv gewesen.

Wahrscheinlich waren dann auch die strategischen Entscheidungen nicht zielführend.

## Phase 5 – Verblüffen durch Umsetzung und dabei Erreichung des Erfolges

- Arbeitsstart der Umsetzungsorganisation (z.B. fraktale Teams)
- Umsetzung und Steuerung i.e.S. durch die Teams
- Umsetzungsergebniskontrolle

Die Teams, die nun zur Umsetzung der einzelnen Projekte herangezogen werden, starten mit der Integration der Maßnahmen im operativen Geschäft.

Jedes Team legt seinen **Teamleiter** fest. Dieser hat die Teamarbeit zu steuern und zu koordinieren. Weiters ist dieser die Kommunikationsschnittstelle zur Steuerungsgruppe und zu den anderen Teams.

Auch die **Steuerungsteams** formieren sich und fordern laufend die Projektergebnisse ein. Weiters überprüfen die Steuerungsteams, ob und wie in den Gruppen gearbeitet wird und koordinieren die Gruppen untereinander.

Sie übernehmen die Verantwortung für die Projektkontrolle, nicht jedoch für die Projektergebnisse selbst und sind daher wie Coaches der einzelnen Teams.

Aus diesem Grund sollten die Leiter der Steuerungsgruppen entsprechende Coaching- und Führungserfahrung aufweisen.



### 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)).

Wenn Sie obigen Ablauf einhalten, so kommen Sie rasch zum Ziel und zwar zu einer effektiven und auch wirklich umsetzbaren Strategie.

**Auf der nächsten Seite wird nochmals der Ablauf zusammengefasst.**

## C. Zusammenfassung Ablauf

Die Zusammenfassung des Ablaufes sieht wie folgt aus:

### Phase 1 - Projektstart

- Unternehmerwünsche und –ziele erfassen
- Projektteam(s) bestimmen und Projektablauf festlegen
- Sammlung der Grundlagen der 5 Säulen
- Festlegung der „Strategischen Geschäftsfelder“

### Phase 2 – Erkennen der strategischen Einflussgrößen aus folgenden Bereichen:

- Kunde, Markt und Wettbewerb
- Produkte, Leistungen, Dienstleistungen, Know-How und Spezialwissen
- Ressourcen, Produktivität und Kosten
- Mitarbeiter, Subleister
- Organisation (Struktur des Unternehmens und Abläufe)
- Unternehmensführung

UND

### Erkennen der daraus abgeleiteten erforderlichen und vorhandenen Kernkompetenzen

### Phase 3 – Ausschöpfen der Möglichkeiten und Fixierung der Strategie durch:

- Festlegung der möglichen Strategieoptionen
- Ableitung der Grundstrategie
- Ableitung von Vision – Mission – Identität
- Festlegung der Detailmaßnahmen für Strategieableitung, Marktbearbeitung, Produkt-, Organisations- und Ressourcenentwicklung

### Phase 4 – Verblüffen aufgrund der konsequenten Umsetzungskonzeption. Dies wird durch folgende Elemente erreicht:

- Steuerungskonzeption
- Störungsanalyse
- Operationalisierung der Detailmaßnahmen
- Herunterbrechung auf Planung

### Phase 5 – Verblüffen durch Umsetzung und dabei Erreichung des Erfolges

- Arbeitsstart der Umsetzungsorganisation (z.B. fraktale Teams)
- Umsetzung und Steuerung i.e.S. durch die Teams
- Umsetzungsergebniskontrolle

Obige Ausführungen sind ein Kurzdurchlauf durch den Strategiefindungsprozess.

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

Oder Sie laden sich auf unserer Homepage (<http://www.orange-cosmos.com>) eine Vortragsunterlage herunter (siehe z.B. Powerpoint-Präsentation zum Impulsworkshop „Strategien effektiv & umsetzbar“ am BWZ OÖ unter dem Homepagemenüpunkt **OrangeEvent** zu finden).

Darüber hinaus werden wir in Zukunft zu allen obigen Punkten vertiefende Artikel verfassen und Ihnen diese im Rahmen unserer **OrangeTimes** zukommen lassen.

In der Beilage haben wir 10 empfehlenswerte Bücher aufgelistet, die Sie vertiefend zum Thema Strategie lesen können.



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

## **Vorschau:**

In den nächsten Ausgaben greifen wir uns nacheinander Themen aus obigem Strategieablauf heraus und bearbeitet das jeweilige Thema tiefgreifender.

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

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



*Harald Schützinger und*



*Andreas Gumpetsberger*

**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“

**P.S.:** Wir wollen Sie auch gleich zu unserem **OrangeForum** mit dem Titel „Wachstum mit und durch Mitarbeiter“ am 28. Juli 2004 in Eferding einladen (siehe hierzu den beiliegenden **OrangeForum** Hinweis)