

# PROJEKTMANAGEMENT VON STRATEGIEPROJEKTEN

## In 12 Wochen zur Strategie


**ÜBERSICHT:**

Wozu Projektmanagement im Strategieentwicklungsprozess		S. 2
STRATEGIE-FINDUNG – Übersichtsgraphik		S. 2
Unternehmerziele	Woche 1	S. 3
Projektteam & Projektablauf bestimmen	Woche 1-2	S. 3
Kick-Off	Woche 3	S. 4
Datensammlung	Woche 4-6	S. 4
Strategieklausur	Woche 7-9	S. 5
Strategieprogramm	Woche 10	S. 7
Umsetzungssteuerung	Woche 11	S. 7
Umsetzung	Woche 12	S. 8

**ABSTRACT / INHALT:**

In der vorliegenden Ausgabe widmen wir uns dem **PROJEKTMANAGEMENT** zur **STRATEGIEENTWICKLUNG**.

Wir stellen Ihnen im Kurzdurchlauf die **Schritte der Strategiefindung** kompakt in einem Zeitrahmen von 12 Wochen dar. Im Detail wurden die einzelnen Schritte und der Gesamtprozess in den bisherigen **OrangeTimes**-Ausgaben beschrieben und wir werden weiter auf einzelne Punkte in den folgenden **OrangeTimes**-Ausgaben vertiefend eingehen.

Zur heutigen Ausgabe erhalten Sie als Anlage ein Projektmanagement – Tool (basierend auf MS-Excel), mit dem Sie Ihre Strategie steuernd auf die Zeitschiene setzen können.

Anmerkung: Sie können natürlich dieses Werkzeug auch für Ihre anderen Projektmanagementaufgaben einsetzen und adaptieren (das Passwort dazu stellen wir Ihnen nach Aufforderung kostenfrei zur Verfügung).

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

## Wozu PROJEKTMANAGEMENT im Strategieentwicklungsprozess

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

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

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

Die Frage ist nicht ob man ein Projektmanagement zur Strategieentwicklung braucht, die Frage ist vielmehr, warum man Projektmanagement nicht verwenden sollte.

Projektmanagement (PM) hat folgende Vorteile:

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

## STRATEGIE – FINDUNG – Übersicht

Folgende Tabelle stellt Ihnen nochmals den Ablauf von **Strategieentwicklung und deren Umsetzung** in kompakter Form dar (s. auch OrangeTimes 06/04). Die folgenden 5½ Seiten beinhalten die **relevanten Schritte in einem Fahrplan für die nächsten 12 Wochen**:

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

Der Inhalt dieser OrangeTimes ist ähnlich zur vorangegangenen Ausgabe. **Wir haben den Ablauf um eine Zeitschiene ergänzt**, um zu demonstrieren, wie Sie Ihr Strategieprojekt strukturieren können und wie Sie durch konsequentes Handeln zu Ihrem Ziel kommen – nämlich Ihrer „Effektiven Strategie“.

Für dieses 12 Wochen-Programm gehen wir von folgenden Grundannahmen zur beispielhaften Darstellung (in Stichworten) aus:  
Österreichischweit tätiges Unternehmen mit 110 MA mit 2 Strategischen Geschäftsfeldern.

## UNTERNEHMERZIELE

Woche 1

### Phase 1: Projektstart

"Im Erkennen und Durchsetzen neuer Möglichkeiten auf wirtschaftlichen Gebiet liegt das Wesen der Unternehmerschaft" - *Josef Alois Schumpeter (1883-1950)*

Der Zündfunke für die langfristige Unternehmensentwicklung & Innovation ist der Unternehmer, meist liefert dieser die grundlegende Geschäftsidee. Als „**Unternehmer**“ verstehen wir in diesem Gefüge insbesondere den Eigentümergeschäftsführer, aber auch gesondert die Eigentümer, die Geschäftsführer / Vorstände, Aufsichtsratsmitglieder, ... .

Im Zuge des Strategieprozesses werden weitere Personen (siehe nächster Schritt) das Arbeitsergebnis beeinflussen (z.B. Spartenleiter, Mitarbeiter, Kunden, etc.) und die Strategieoptionen „verbreitern“. Die dadurch erlangte Breite an Kreativität ist gefragt und ist **der** Vorteil, wenn Sie Strategien im Team anstatt allein entwickeln.

Umso wichtiger ist es aber, dass ganz am Anfang **der Rahmen klar gesteckt** wird. Dieser Rahmen wird durch die persönlichen Zielvorstellungen des „Unternehmers“ gebildet.

Sie als „Unternehmer“ sollten im Vorfeld für sich herausfinden (evtl. mittels Fragetechnik – siehe [OrangeTimes 02/04](#)), was Sie mit dem Unternehmen und in Ihrem Leben erreichen wollen, wo Ihr Platz in 5 Jahren im Unternehmen ist, und wie Sie bei Ihren ganz privaten Zielen Ihr Handeln als Geschäftsführer /Inhaber unterstützen bzw. 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).

Definieren Sie Ihre Ziele schriftlich (z.B. Sie könnten sich selbst einen Brief mit Ihren Zielen schreiben) und operationalisieren Sie diese, d.h. machen Sie diese messbar durch Festsetzung von Was, Wie und Wann.

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

## PROJEKTTEAMS, PROJEKTABLAUF & SGF bestimmen

Woche 1-2

### Phase 1: Projektstart

Nun suchen Sie **nach jenen Personen**, die einen entscheidenden Beitrag zur Strategiefindung in Ihrem Betrieb liefern können. Dies sind i. d. R. die Führungskräfte und leitenden Mitarbeiter.

In größeren Unternehmen ist es ratsam, einzelne Teams für die „Strategischen Geschäftsfelder“ zusammenzustellen und die Strategieentwicklung für diese strategischen Geschäftsfelder (SGF) auch zeitlich abzustimmen. Für dieses Beispiel-Projekt wurden 2 Projektteams für die 2 bestehenden SGF's definiert.

**TIPP:**

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

**TIPP:**

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

Fragen Sie sich z.B.: „Wer kann dem Unternehmen bei der Strategiefindung behilflich sein? Wer überhaupt nicht? Und was bedeutet das jeweils?“ Wer soll in welcher Phase mitwirken? => Dies sind die Teilnehmer am Strategiprojekt?!

**KICK-OFF****Woche 3***Phase 1: Projektstart*

Der nächste Schritt ist im Idealfall einen – falls nötig auch mehrere - „**Kick-off**“ **Workshops** (z.B. einen Nachmittag) mit den Teilnehmern einzuberufen. Nach einer Grundlageninformation über den Nutzen, die Ziele und Vorgehensweise des Strategieentwicklungsprozesses wird daraufhin der Projektablauf mit den freiwillig (!) Beteiligten festgelegt. Hier ist klar darauf zu achten, zu welcher Zeit von wem (bzw. welcher Gruppe) erwartet wird, einen Input zu liefern.

In diesem Projektschritt können Sie bereits schnell verfügbare Informationen als Gesprächsgrundlagen einbeziehen, z.B. ABC-Kundenanalyse, Umsatzliste, alte Strategiepapiere, etc.

**TIPP:**

Lassen Sie sich die Arbeitsworkshops 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.

**ERGEBNIS des Kick-off Workshops sollte sein:**

- > Gemeinsames Bekenntnis zur Strategieentwicklung
- > Grobterminplanung inkl. terminliche Festlegung der Strategieklausur
- > Notwendige Vorbereitungsarbeiten (z.B. Datensammlung – siehe nächster Schritt) zur Strategieklausur (individuell bzw. als Gruppe)
- > End-Definition der strategischen Geschäftsfelder
- > Abschätzung der „blinden“ Flecken – zu welchen Fragestellungen sind noch Daten nötig?

**DATENSAMMLUNG****Woche 4-6***Phase 1: Projektstart*

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) usw..

Nicht nur finanzielle Eckwerte sind entscheidend. Tragen Sie – je nach Erfordernis - Daten zu den 5 Säulen Ihres Unternehmens zusammen:

- **Säule 1:** Kunde/Markt/Mitbewerb (z.B. Marktanteil, Zielgruppenumsatz &–ergebnis, Mitbewerbsanalyse)
- **Säule 2:** Produkte/Spezialwissen (z.B. Produktkosten, Forschungsergebnisse, Patente, etc.)
- **Säule 3:** Mitarbeiter (z.B. Zufriedenheit, Weiterbildung, Krankenstände, Prämienberechnungen, etc.)
- **Säule 4:** Organisation (z.B. vorliegende Projekte, Prozesse, Organigramm, Produktivität, etc.)
- **Säule 5:** Ressourcen (z.B. Lieferanten, Einkaufsvolumen, Abhängigkeiten, Kapazitätsauslastung, etc.)
- **Fundament:** Unternehmensführung (z.B. Controllingdaten, aktuelle strat. Entscheidungen, etc.)

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

Sehr oft sind Daten im Unternehmen bereits vorhanden oder müssen nur gezielt aufbereitet werden. 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“ zu 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.

Die neuen Anforderungen an Ihre entscheidungsrelevanten Daten ( aufgrund der Strategieentwicklung) sind eine wichtige Grundlage für die Weiterentwicklung Ihres strat. Controllings. Leiten Sie die Anforderungen an Ihre RW- bzw. Controllingabteilung weiter, denn diese Daten sollten Ihnen auch für zukünftige Strategieprojekte zur Verfügung stehen.

**STRATEGIEKLAUSUR**

**Woche 7-9**

*Phase 2: Erkennen der strategischen Einflussgrößen auf jedes „Strategische Geschäftsfeld“ und Erkennen der Kernkompetenzen bzw.*

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

Nach den bisherigen Schritten stehen uns nun zahlreiche Daten zur Verfügung.

Im Rahmen der Strategieklausur ist es Aufgabe der Projekt-Teams, diese Daten zu analysieren (=Strategische Analyse), um den Einfluss auf strategische Entscheidungen **zu erkennen** bzw. Grundlagen für Strategien zu schaffen (= **Arbeit in moderierten Work-Shops, um sich auf Strategie zu konzentrieren, außerhalb vom Bürostandort, = STRATEGIEKLAUSUR**).

Um sowohl in die Breite als auch in die Tiefe zu arbeiten, ist sowohl für jedes der beiden SGF als auch für das Gesamtunternehmen eine „Strategieklausur“ notwendig

Bei entsprechender Steuerung wird in solchen Strategieklausuren sehr viel Kreativität frei. Zahlreiche Probleme, aber auch Lösungsideen, Vorschläge, etc., werden von den Teammitgliedern auf den Tisch gebracht.



**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).

Das **ERGEBNIS dieses Erkennens-Schritts** ist die Ableitungen von entsprechenden strategischen Ideen durch die Gruppen. Wesentliche Elemente (je SGF und Zielgruppe), die in diesem Zusammenhang erarbeitet werden, sind – *als Beispiel für die Säule „Kunde/Markt“:*

- > 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 & Ausnützung 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.

Anmerkung: Für die gesamte strategische Analyse wurden zahlreiche **Methoden und Instrumente** entwickelt, welche nun zum Einsatz kommen können. Wir werden auf diese Methoden und Instrumente in unseren kommenden **OrangeTimes** vertiefend eingehen und diese hier nicht weiter behandeln.

**Zum Ausschöpfen der Möglichkeiten und Fixierung der Strategie (Phase 3) empfiehlt sich am letzten Tag der Strategieklausur folgende Inhalte zu bearbeiten:**

Festlegung der möglichen Strategieoptionen: Als Ergebnis der Erkennensphase liegen nun zahlreiche strategische Möglichkeiten vor, dies möglichst schriftlich. Durch die geweckte Kreativität, wächst einem zu diesem Zeitpunkt die Fülle an Möglichkeiten & Ideen üblicherweise über den Kopf. Man weiß nicht, welche man nun wirklich realisieren soll. Daher ist es erforderlich, sich auf die **wesentlichen Punkte zu konzentrieren**.

Dazu müssen Sie zuerst Ihre Grundstrategie festlegen. Aus der Grundstrategie lassen sich leicht die wesentlichen Strategieoptionen und Prioritäten ableiten.

Ableitung der Grundstrategie (=Leitlinie); Ableitung von Vision-Mission-Identität: Alle Teammitglieder sollten die bis dahin festgehaltenen Ideen, Problemlösungsmöglichkeiten, Kernkompetenzen, Stärken nochmals durchlesen. Dann stellen Sie 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 2 Jahre?“
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?“

**TIPP:**

Lassen Sie diese Punkte von jedem Teammitglied (jeder für sich) schriftlich ausarbeiten und geben Sie ca. 1 bis 2 Stunden Zeit dazu. Dann vergemeinschaften Sie als Gruppe die Sicht der Dinge zu einem konsensualen Ergebnis -> Ihre Grundstrategie ist NUN FERTIG.

Und Dann: **Nicht zu arbeiten aufhören** – denn man hat ja nun eine Grundstrategie.



Arbeiten Sie unbedingt sobald als möglich an dieser Stelle weiter, denn dann nutzen Sie die frischen Erkenntnisse für den nächsten Punkt: Festlegung der Detailmaßnahmen für Marktbearbeitung, Produkt-, Organisations- und Ressourcenentwicklung

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

Hat man nun die Strategie erarbeitet, so beginnt die Knochenarbeit, indem zuerst endgültig die Strategieoptionen (abgestimmt auf die Grundstrategie) festgelegt werden. Daraus leiten Sie im abschließenden Schritt der Strategieklausur die Hauptaufgaben (=Strategieprogramm) ab. Im Klartext heißt dies, dass nun die zahlreichen Lösungsideen auf die wenigen relevanten (= zur Grundstrategie passenden) verdichtet werden („Was machen wir und was machen wir nicht“).

Anhand des folgenden Beispiels sollten die einzelnen Begriffe noch klarer werden.

Grundstrategie	Ausweitung des Marktes auf Großbritannien
Ziel	Im folgenden Jahr sollen 3 Referenzaufträge abgeschlossen werden
Strategieprogramm	Bestimmung der Bearbeitungsadressen und Ansprechpartner
	Intensive Weiterbildung der Verkäufer in Englisch
	Kontaktaufnahme mit relevanten Firmen in Großbritannien
	Beteiligung an 2 Messen in Großbritannien



**TIPP:**

Vergessen Sie nicht in der Folge 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 und Herunterbrechung auf Planung

Wichtig ist zuerst konkret festzulegen, wer wie in der Umsetzung der Strategie mitwirkt. Es ist somit eine **Projektsteuerung** aufzustellen – d.h. zu klären, welche strategischen Projekte (=mittel- und langfristige strategische Vorhaben), 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. Wird eine Störung erkannt, so ist eine geeignete Begegnungsstrategie zu entwickeln und festzulegen bzw. wieder Maßnahmen abzuleiten.



**TIPP:** Lassen Sie die Störungsanalyse niemals aus! Sie vermeiden das Risiko der PEST-Krankheit (siehe OrangeTimes 02/2004)!

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.

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

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. Deshalb 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.

Zugegeben: Der Zeitrahmen für das Strategieprojekt ist knapp bemessen, aber machbar. Um mehr Zeit für Strategiearbeit zu finden, erhalten Sie in der **Beilage** einige nützliche und lesenswerte Tipps & Tricks zum Thema Zeitmanagement.

**Abschließende Bemerkung zum Projektmanagement:**

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

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

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

Wenn Sie mehr zum Strategie-Ablauf erfahren wollen, so nehmen Sie doch einmal an einem **OrangeForum** teil (die nächsten Termine **siehe Hinweis ganz unten**).

Informationen zur Strategie können Sie auch auf unserer Homepage runterladen, z.B. die Präsentation zum Impulsworkshop „Strategien effektiv & umsetzbar“ (<http://www.orange-cosmos.com/direktdownload.htm>).



## Vorschau:

### Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

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

In den nächsten Ausgaben greifen wir uns nacheinander Themen aus obigem Strategieablauf heraus und bearbeitet als erstes in der folgenden Ausgabe das Thema:

### „Persönliche Zielfindung“

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 **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

**orange**cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

**Orange**Times liefert Ihnen Informationen, 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?

**Orange**Times 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.

**Orange**Times ist ARBEIT,  
aber sie WIRKT!

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

**P.S.:** Wir wollen Sie auch gleich zu unserem **OrangeForum** 1-Tages Kompaktseminar mit dem Titel „**Erfolgreiche Strategieentwicklung zum Miterleben**“ am 24. September 2004, ab 09.00 Uhr in Eferding einladen (siehe hierzu den beiliegenden **OrangeForum** Hinweis im Hauptmail)

**P.P.S.:** Alle Strategie- und Wachstumsinteressierten in Ostösterreich laden wir sehr herzlich zu einem Business-Breakfast gemeinsam mit Eblinger & Partner ein. Das **OrangeForum** mit dem Titel „**Wachstum mit und durch Mitarbeiter ein**“ wird am 30. September 2004, ab 08.00 Uhr in Wien stattfinden (hierzu erhalten Sie eine getrennte Einladung)