



## **Innovations Roadmap Station 4: Meerenge der Segmentierung**

### **ÜBERSICHT:**



A. Der ideale Kunde	S. 02
B. Meerenge der Segmentierung	S. 04
C. Neue Klientenmagazinartikel	S. 08
D. Veranstaltungshinweis Strategie	S. 09
E. Unser Angebot	S. 10
F. Vorschau	S. 10
G. Impressum	S. 11

### **ABSTRACT / INHALT:**

Eine Innovation ist erst gegeben, wenn das neue Produkt bzw. die neue Dienstleistung auch vom Markt erfolgreich aufgenommen wird und die gewünschten Gewinne erzielt werden können. Das wichtigste Element ist daher festzulegen, für welche Kunden die Innovation am besten geeignet ist oder welche Merkmale die Innovation für welche Zielgruppen aufweisen soll.

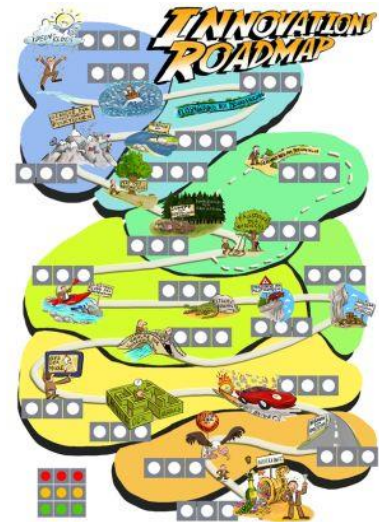
Das richtige Segmentieren des Marktes ist der Schlüssel für den Erfolg.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/> downloaden.  
OrangeTimes Newsletter (ISSN: 2412-2971)



In dieser Ausgabe der **OrangeTimes** knüpfen wir an die grundsätzliche Beschreibung der gesamten Innovationsroadmap gem. OrangeTimes [02 2014](#) (Überblick) und an die OrangeTimes [01/2015](#) (Ideenregen) sowie OrangeTimes [02/2015](#) (Ozean der Verzettelung und Flussmündung der Priorisierung) an. Wir möchten **Werkzeuge** und Vorgehensweisen vorstellen, welche es leichter machen in einer **frühen Phase Ihres Entwicklungs- bzw. Innovationsprojektes** mit hoher Sicherheit auf das richtige Pferd zu setzen.



Ein **Online-Werkzeug** für Ihre ersten Schritte in der betreffenden Innovationsroadmap finden Sie unter [www.wko.at/ooe/innovationsroadmap](http://www.wko.at/ooe/innovationsroadmap)

von Harald Schützing

## A) Der ideale Kunde

Gerade für Kleinbetriebe ist der Markt in der Regel unerschöpflich groß. Trotzdem wissen viele Unternehmer häufig nicht, wie sie die Produkte und Leistungen ihren potenziellen Kunden verkaufen können. Die **Konzentration auf wenige ideale Kunden bzw. Kundengruppen** und somit die Erhöhung der Sichtbarkeit in einem ganz engen Marktfeld führen meist zum Erfolg. Denn häufig könnte zwar das Produkt nahezu jeder brauchen, doch da niemand weiß, dass es den Kleinunternehmer gibt, wird er auch nicht von seinen Kunden gefunden.

Ähnlich verhält es sich bei **Innovationen** und dies **unabhängig der Unternehmensgröße**. Denn das innovative Produkt oder die innovative Dienstleistung erscheint ob der zahlreichen neuen, herausragenden und tollen Features für einen riesigen Markt geeignet zu sein. Das *Problem* ist nur, dass ein wirklich neues Produkt am Markt **noch nicht bekannt** ist. Einerseits läuft man Gefahr, dass man so viele Funktionen im neuen Produkt anbietet, damit alle möglichen Kundenschichten angesprochen werden und der scheinbar unerschöpfliche Markt voll abgedeckt werden kann. Dies führt dann zu einer Überforderung der potenziellen Kunden und/oder zu einer zu teuren Leistung (mehr dazu dann in der nächsten Station 5 „Gebirge der unnötigen Funktionen“). Andererseits ist vielleicht den zukünftigen Kunden noch gar nicht bewusst, dass man den Bedarf nach dem Produkt haben könnte, sodass man erst den Nutzen bewusstmachen muss. Dies gelingt in einer abgegrenzten Zielgruppe viel besser.



Um sichtbarer zu werden, empfiehlt es sich daher nicht „alle Features für jeden“ anzubieten, sondern ein ganz speziell zugeschnittenes Produkt für eine ganz besondere Kundenschicht zu schaffen. „*Wenn man hinter vielen Hasen herjagt, wird man letztlich keinen einzigen fangen*“.

Konzentration ist somit auch bei Innovationen angesagt. **Aber worauf?** Und hier kommt der „**ideale Kunde**“ ins Spiel.

Gesetzt den Fall, man wählt genau jene Kunden, die in der Zusammenarbeit besondere Freude bereiten, da diese die neuen Features besonders schätzen und würdigen können und die Innovation aufgrund der Kundenfeedbacks noch weiter bringen. Also Kunden, für die das neue Produkt einen wirklich hohen Nutzen stiften kann, bzw. Kunden, die aufgrund der positiven Zusammenarbeit voll des Lobes sind. Eine positive Aufwärtsspirale setzt sich in Gang. Umso mehr Spaß es macht, mit diesen Kun-

den zu arbeiten, desto mehr Energie hat man selbst, desto lieber löst man die vielleicht mit der Innovation doch noch nicht ganz gelösten Probleme der Kunden und desto besser wird die Leistung und somit wiederum der Nutzen für diese Gruppe, somit steigt die Kundenzufriedenheit und letztlich die Mund-zu-Mund-Propaganda in der betreffenden Zielgruppe und auch darüber hinaus.

Vielfach ist das Gegenargument, dass das fokussierte Zugehen auf nur wenige Kundenschichten womöglich dazu führe, dass der Markt zu klein, zu eng, zu risikoreich werden würde. Eine gewisse Breite sichert scheinbar das Geschäft besser ab. Jedoch, wenn der Markt klein ist und die Innovation bietet das weitaus beste Angebot mit dem größten Nutzen in der Nische, dann sichert man sich jedenfalls einen hohen Marktanteil und die idealen Zielkunden kommen somit gar nicht an diesem Angebot vorbei. Oft treten auch Ängste auf, dass das Fokussieren bald uninteressant werden würde, da man immer ähnliche Dinge mache oder dass man aus der Nische nicht mehr herauskäme. Dem ist entgegenzuhalten, dass man ja nicht immer dasselbe machen muss, Nische für Nische schrittweise erarbeiten kann und die Problemstellungen in den jeweiligen Nischen meist ohnedies sehr vielfältig sind und dass man jederzeit, wenn man weiß, wie es geht, den Sprung von Nische zu Nische beschleunigen kann. Denn, wenn man einmal ein *„großer Fisch in einem kleinen Teich ist“*, besitzt man auch die Kraft in den nächsten Teich zu springen und dort wieder ein *„großer Fisch“* zu werden. Dies ist doch jedenfalls besser, als *„ein kleiner Fisch in einem riesigen Teich zu sein und bald selbst gefressen zu werden“*.

**Stellen Sie sich daher die folgenden Fragen:**

- Was sind die herausragenden Fähigkeiten, Eigenschaften und Nutzenpotenziale der Innovation?
- Welche Kundenprobleme sind brennend und welche können Sie besonders gut mit den Features Ihrer Innovation lösen?
- Welche Problemlösungen bereiten Ihnen und dem Entwicklungsteam die größte Freude (z.B. aufgrund spannender technischer Herausforderungen) und für welche Zielgruppen stellen die Lösungen für diese Herausforderungen überhaupt den entsprechenden Nutzen dar (und zwar nicht aus technischer Sicht, sondern aus Kundenbedarfssicht)?
- Welche Zielgruppen werden am zufriedensten mit Ihren neuen Produkten, Leistungen und Lösungen sein und daher positive Mund-zu-Mund-Propaganda auslösen?
- Welche ganz konkreten Zielgruppen würden Sie als ideal bezeichnen?
  - Da es Spaß macht, mit diesen Zielgruppen zu arbeiten.
  - Da Sie hier auch das Geld verdienen, das Sie verdienen.
  - Da Sie von dieser Zielgruppe besonders geschätzt werden.
  - Da die Leistungserbringung genau an jene Zielgruppen für Sie wertvoll ist bzw dies Ihre Unternehmensvision und -ziele mit Sinn erfüllt.

**Der ideale Kunde bestimmt den idealen Zielmarkt.** Denn der ideale Kunde hat wahrscheinlich bestimmte Gemeinsamkeiten. Dieser ist beispielsweise von ähnlichen Lieferanten und Kooperationspartnern umgeben, in bestimmten Netzwerken aktiv, sie vertreten ähnliche Meinungen, sehen die Zukunft ähnlich oder haben noch zahlreiche andere Gemeinsamkeiten.

**Arbeiten Sie diese Gemeinsamkeiten heraus und versuchen Sie an den sich hieraus anbietenden Anknüpfungspunkten sichtbar zu sein.** Wenn beispielsweise Ihre Zielgruppe an ähnlichen Veranstaltungen teilnimmt, dann gehen Sie auch dort hin, wenn bestimmte Kooperationspartner und Meinungsführer im Kreise unse-

rer idealen Kunden immer die gleichen Personen sind, so werden wir mit diesen Meinungsführern in Kontakt treten und versuchen diesen zu helfen, Nutzen zu stiften, etc.

Je klarer der ideale Kunde und seine Gemeinsamkeiten erkannt werden, desto einfacher ist es auch für den Anbieter, sein besonderes Know-how sichtbar zu machen. Auch hier gilt wieder einmal: Weniger ist mehr. Lieber der Beste in einem kleinen Markt als Mittelmaß in einem großen Markt. Und wo kann man der Beste sein? Genau dort, wo man selbst die größte Freude an der Arbeit (an der Problemlösung) hat. Denn Spaß am Tun hat jeder meist ohnedies nur dort, wo auch die Nutzenstiftungsfähigkeiten liegen.

Jeder Innovator sollte (wie auch den Kleinstunternehmern geraten) Mut zur Lücke zeigen und sich eine ideale Zielgruppe herausuchen. Dies muss ja nicht bedeuten, dass man die anderen Kunden, die ohnedies kommen und nicht der idealen Zielgruppe angehören, vergraulen muss. Die Energie im Marketing und Vertrieb wandert aber zur Gruppe Ihrer idealen Kunden.

?

**Was ist somit Ihre „ideale Zielgruppe“ für Ihr aktuelles Innovationsvorhaben?**

## B) Meerenge der Segmentierung



### Marktsegmentierung – aber wie?

Fokussieren Sie bei Innovationen nicht nur auf die bestehenden idealen Kunden, sondern insbesondere auf die **potenziell idealen Kunden**. Das größte Geheimnis von erfolgreichen Innovationen ist, dass sich diese nicht an „alle Kunden“ oder die besten bestehenden Kunden, sondern an ganz klar definierte Zielgruppen (bzw. Markt-Segmente) richten, für die der Nutzen am

höchsten ist und von denen der Nutzen auch erkannt wird.

Gerade am Anfang einer Innovation kann man daher nicht spitz genug auf den Markt gehen. Denn nur eine Zielgruppe **mit eindeutig abgegrenzten** Bedürfnissen kann Ihre Innovation als entsprechend nutzbringend erkennen. Ihre idealen Kunden (= Zielgruppe) werden Ihre neuen Produkte und Dienstleistungen nur kaufen, wenn Sie die spezifischen Bedürfnisse besser als alle anderen decken. Es geht darum, Probleme zu lösen. Für diese muss noch gar kein Bedarf da sein. Aber, sobald der Kunde die Problemlösung erkennt und auch erkennen kann, muss das Bedürfnis nach dieser Problemlösung eintreten und somit ein Bedarf – also ein durch Kaufkraft gedecktes Bedürfnis – entstehen.

Gehen Sie konsequent die Kette durch: Kein Element in der folgenden Formel darf den Wert Null erlangen

### Problem

**x Lösungsfähigkeit bzw. Lösung**

**x brennendes Bedürfnis**

**x Bedürfniserkennung**

**x Kaufkraft**

**x Kaufentscheidung**

**= Innovationserfolg**

D.h. Wenn kein Problem gegeben ist, so wird eine Lösung von einem Nicht-Problem auch kein Bedürfnis erzeugen; wenn Sie ein Problem lösen, das kein brennendes Bedürfnis ist, so reicht es wahrscheinlich auch nicht aus. Es hilft aber auch nichts brennende Bedürfnisse zu lösen, wenn der Kunde nicht erkennt, dass Sie die Lösung besitzen. Wenn nun ein gebotener Nutzen, der brennende Bedürfnisse befriedigt und auch erkannt wird mit anderen Bedürfnissen in Konflikt steht (z.B. da der Preis zu hoch ist (siehe hierzu auch Station 8: „geheimer Weg der Preismodelle“)), so wird die Kaufkraft leiden, denn Preis- und wahrgenommene Leistung müssen übereinstimmen. Wenn man nicht weiß, wie und durch wen die Kaufentscheidung getroffen wird, so kann man mit der Lösung auch daneben liegen. Nutzer, Befürworter, Entscheider, Finanzier, direkte Kunden, indirekte Kunden, Nutznießer und Benachteiligte, etc. müssen in diesem Spiel erkannt werden.

**Stellen Sie sich daher für Zwecke der Segmentierung Ihres Marktes die Fragen:**

- Welche Märkte (z.B. regional, Käuferschichten, Entwicklung, etc.) kommen für die Innovation in Frage und welche werden fokussiert gewählt?
- Welche Zielgruppen (z.B. demografisch, Branchen, Kaufverhalten, Ansprechbarkeit von Entscheider – Käufer bzw. Nutzer – Unterstützer, etc.) sind für die Innovation ideal?
- Wie sieht Ihre Segmentierung aus, d.h. die Kombination von Leistungen (Produkten, Dienstleistungen) verknüpft mit Zielgruppen bzw. Märkten, auf die der Fokus gelegt werden soll?
- Wie ist das Kaufverhalten in der Zielgruppe?
- Wer sind die Konkurrenten und wie gehen diese am Markt vor?
- Gibt es Unterschiede in den Nutzenerwartungen und damit in den Leistungskomponenten für bestimmte Zielgruppen?
- Welche Marktregeln herrschen im Zielmarkt vor?

**TIPP:**

*Hierzu empfehlen wir den Aufbau einer strategischen Kontur. Das zugehörige EXCEL-Werkzeug kann gerne bei uns angefordert werden bzw. kommen Sie zu einem unserer Seminare wie insbesondere „**Marktregeln sprengen**“ bzw. „**Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen**“.*

**Methoden und Beispiel für die Segmentierung**

Zur Erarbeitung der soeben erwähnten Marktregeln empfiehlt sich der Einsatz einer strategischen Kontur nach der Blue-Ocean-Strategy-Methode.

Darüber hinaus ist auch eine Kernkompetenzanalyse ein zielführender Zugang, um festzustellen, in welchen Segmenten man die Nase vorne hat und somit Nutzenführer ist bzw. werden kann.

**Der Grundbaustein ist jedoch der Aufbau einer Segmentierung** wie unten im Beispiel gezeigt. Einerseits werden senkrecht die Leistungen- bzw. Produkte in abgrenzbaren Modulen erarbeitet und waagrecht wird auf die Zielgruppen heruntergebrochen. Z.B. in die Ebenen „Markt“, „Segment“ und letzten Endes „Zielgruppen“.

Als *Anregung* für die möglichen Kriterien der Markt und Zielgruppensegmentierung dient der folgende Kriterienkatalog:

- **Kriterien für die Ebene Markt:**
  - Regionale Aufteilung
  - Wirtschaftsbereich (wie Handel, Produktion, Dienstleistung, etc.)
  - Marktmacht und Entwicklungsgrad ((Käufermarkt, Anbietermarkt), (umkämpfter Markt, Nischenmarkt), (entwickelter Markt, nicht entwickelter Markt), ...)

- Marktabdeckungsgrad bzw. Marktdurchdringungsgrad, Innovations- und Substitutionsgrad

- **Kriterien für die Ebene Segment:**

- Branchen
- Segmentgröße, Unternehmensgröße, Segment-Potenzial
- Kundenentwicklungsphase (z.B. bei B2B: Gründer, wachsende Unternehmen, etc.; oder bei B2C: viele early adopter versus viele Nachzügler, etc.)
- Kundengruppenbesonderheiten wie Rechtsform, Technologiestand, OEM, etc..

- **Kriterien für die Ebene Zielgruppe:**

- Demografie (wie z.B. Geschlecht, Alter, Familienstand, Einkommen, etc.)
- Nutzungsgrad (wie z.B. direkter Kunde (Nutzer), indirekter Kunde (Vermittler) – bzw. Nutzer, Entscheider, Promotoren, Abwürger)
- Kaufverhalten (wie z.B. Premium oder Diskont; Anforderung Spezialist versus Generalist)
- Empfehlungscluster (z.B. Hobbies - Freizeit / Bekannte / Verwandte / Arbeitskollegen)
- Wirtschaftliche Daten (wie Wachstum, etc.)
- Erwartungskategorien (z.B. „hoher Designanspruch) bzw. psychologische Faktoren (wie z.B. Typen, Lifestyle, Lebensweise, Stilwelten wie Einrichtung, etc.))

Segmentierung		(Beschreiben Sie horizontal Ihre Märkte und vertikal Ihre Leistungen und markieren Sie die Kombinationen mit einem "X" im Schnittfeld und markieren Sie farblich zusammengehörende strategische Geschäftseinheiten)												
Markt -->	Österreich													DACH ...
Segment -->	direkter Kd.					indirekte Kunden					ärztliche Betreuung			
Zielgruppe -->	Betreiber	Ketten	Hotel Wellness	Reha	Private	Mann	Frau	> 20 J	> 40 J	> 60 Jahre	ja	nein		
Leistungs-Produkt-gruppe	Leistung / Produkt													
Laufband	LB für Fitnessstudios													
	LB mit Unterhaltung, Erlebnis													
	LB mit virtueller Umgebung	1	1	2	2	3	4			4			4	
Rad	etc	etc												

Im obigen Beispiel wurde die Produktgruppe **Fitnessgeräte** in „Laufband“ und „Radergometer“ geteilt. Daraufhin in die darunterliegenden Produkte wie „Laufband mit Unterhaltung (wie z.B. Musik, etc.)“ und „Laufband mit virtueller Umgebung“ (d.h. man läuft zwar z.B. im Fitnessstudio aber in einem virtuellen Wald oder einer virtuellen Stadt).

Sie können Ihre Produkte noch tiefer gliedern. **Bauen Sie sich eine Struktur von der Produktgruppe bis zu einem Leistungsmodul baumförmig auf. Ebenso verfahren Sie mit dem Markt.**

Im Beispiel wurde der Markt regional betrachtet (also Österreich, DACH-Region, USA, etc.). Darunter liegen Segmente wie „direkte“ und „indirekte Kunden“.

‡ **Was wäre hier die Einteilung, die für Sie und Ihre Innovation Sinn macht?**

Darunter liegen nun die Zielgruppen. Auch diese Segmentierung können Sie mehr als dreistufig machen.

Manche Markt-, Segment- oder Zielgruppenkriterien wird es parallel geben (wie im Beispiel bei den indirekten Kunden: Mann versus Frau bzw. Alter > 20 Jahre versus > 40 Jahre, etc. und mit oder ohne ärztlicher Betreuung,

da es hier ja alle Kombinationen gibt. Nun wählt man ein Produkt aus und bildet jene Gruppen, die abgrenzbar erscheinen. **Wenn in einer Gruppe ähnliche Bedürfnisse und Nutzenerwartungen vorliegen, so kann diese Gruppe zusammengefasst werden.** Somit ist nicht der kleinste Kreuzungspunkt zwischen Zielgruppe und Teilprodukt oder Teilleistung bereits das Segment, sondern es können mehrere Leistungen mit mehreren Zielgruppen kombiniert werden **und diese Clusterungen bilden dann das Segment.** Im Beispiel sieht man dies einerseits an der Nummerierung und andererseits an den Farben. Im betreffenden Fall wurden somit „Laufbänder mit virtueller Umgebung“ für „Betreiber und Fitnessketten“ zum ersten Segment zusammengefasst, für „Hotels und Reha-Zentren“ zum zweiten Segment, für „Privatnutzer generell“ zum dritten Segment und für „Männer über 40, die beim Training nicht unter ärztlicher oder sportwissenschaftlicher Betreuung stehen“, zum vierten Segment.

Die Segmentierung bedeutet noch nicht, dass Sie für alle Segmente eine Lösung (also ein innovatives Produkt oder eine innovative Dienstleistung) anbieten werden, sondern an dieser Stelle wird nur festgehalten, dass diese Segmente in Betracht kommen. Entweder arbeiten Sie nun verschiedene Segmente im Rahmen der Innovationsroadmap durch oder – was noch besser ist - Sie konzentrieren sich gleich nur auf ein Segment – d.h. Sie konzentrieren sich auf den „potenziell idealen Kunden“. Letzten Endes sollte ein klarer Fokus gesetzt werden. **Definieren Sie somit an dieser Stelle, welches Segment die höchste Wahrscheinlichkeit besitzt, dass hier Ihre Innovationsidee erfolgreich sein wird.**

**Zusammenfassend können 3 Tipps zur „Meerenge der Segmentierung“ gegeben werden:**

- **Konzentrieren Sie sich möglichst auf ein klar definiertes Segment.**
- **Wählen Sie jenes Segment, in dem Sie die Nutzenstiftungsfähigkeit Ihres neuen Produktes bzw. Ihrer neue Dienstleistung am höchsten einschätzen.**
- **Ergründen Sie die Marktregeln in Ihrem Segment. Je besser Sie den Markt verstehen, desto erfolgreicher werden Sie Ihre Innovation positionieren können.**



**C) Neue Artikel,  
welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben**

welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben



Im **Klientenmagazin 04 2015** wurde unter dem Titel „**Was ist Ihr „Eiffelturm“**“ von Herrn Schützingler aufgezeigt, wie viel Erfolgskraft in der Erarbeitung von „Alleinstellungsmerkmalen“ liegt und im **Klientenmagazin 01 2016** bezieht er sich auf die grundlegende „**Tipps zur Einführung von Kostenrechnungen**“. Darüber hinaus finden Sie zahlreiche weitere Beiträge zu den aktuellen steuerlichen und wirtschaftsrechtlichen Änderungen.

Die Klientenmagazine können Sie sich auf unserer Homepage jeweils unter den OrangeTimes angeführt ebenfalls downloaden:  
<http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/>




**25. Jänner 2016:**

**Strategieentwicklung  
zum Miterleben und Mitmachen**

**Linz, 9.00 Uhr bis 18.00 Uhr**

**Mit den Innovations- und Geschäftsmodellexperten  
Harald Schützinger und Andreas Gumpetsberger:**

Strategien sind häufig nur Wünsche. Wir beantworten wie daraus echte Performance- und Konkurrenzvorteile werden. Mit den neuesten Instrumenten erlernen Sie wie man im Jahr 2016 funktionstüchtige Strategien und Geschäftsmodelle entwickelt, die auch nachhaltigen Erfolg für Sie und Ihr Unternehmen bringen.

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 

## E) Unser Angebot:

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

### **Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:**

Wir stellen Ihre Innovationsvermarktung sicher  
Wir schaffen erfolgreiche Innovationsprozesse für Technologie & Dienstleistung  
Wir schaffen Unternehmens-Kulturen, in welchen Innovationen stattfinden und  
sind Ihr Ansprechpartner für das nötige Changemanagement  
Wir geben handfeste Werkzeuge für die Ideensuche und -bewertung

- **Strategieentwicklung:** Entwickeln Sie für Ihr Unternehmen jene strategischen Schwerpunkte, um morgen nachhaltig erfolgreich zu sein.
- **Strategieumsetzung:** Strategien, neue Geschäftsmodelle und deren Umsetzung können aus vielen Gründen ins Stocken geraten. Wir bewirken die richtigen Dinge mit erprobten Werkzeugen, damit Sie Ihre Strategie auf den Boden bekommen.
- **Innovationsmanagement:** Strukturieren Sie mit OrangeCosmos Ihren Innovationsprozess, um die richtigen Dinge zu erneuern.
- **Marktstudien und -tests:** Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.
- **Förderung & Finanzierung** neuer Ideen: Wir unterstützen Sie bei der Suche nach neuen Ressourcen

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

## F) 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:

### **„Details zur Innovationsroadmap Station 5 – Gebirge der unnötigen Funktionen“**

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



*Harald Schützing*

**Mag. Harald Schützing**

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



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

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



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

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



*Balik Franz*

**Ing. Mag. Dr. Franz Balik**

Hohenstaufengasse 9/4/8, 1010 Wien  
[balik@orange-cosmos.com](mailto: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](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) 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?

**Experts Group  
Innovation**

