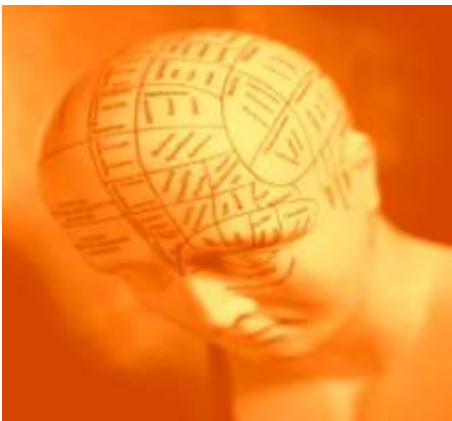


## Innovations Roadmap

### Von der Idee bis zur erfolgreichen Vermarktung



#### ÜBERSICHT:

A. Die Innovations-Roadmap	S. 02
B. Stationen und zugehörige Frage	S. 04
C. Neue Artikel <a href="http://www.unternehmensnachfolge-kmu.at">www.unternehmensnachfolge-kmu.at</a>	S. 16
D. Veranstaltungshinweise	S. 18
E. Unser Angebot	S. 19
F. Vorschau	S. 19
G. Impressum	S. 20

#### ABSTRACT / INHALT:

Eine Idee ist noch lange keine Innovation. Auch ein tolles neues Produkt mit zahlreichen interessanten Features ist noch keine Innovation. Erst wenn die Novität erfolgreich vom Markt aufgenommen wird – also vom Kunden gekauft wird und das Unternehmen Gewinne erwirtschaften kann – spricht man von Innovation.

Damit Ihre Innovationen nicht auf diesem Weg stecken bleiben, haben wir eine Innovations-Roadmap entwickelt.

Der Weg zur erfolgreichen Innovationsvermarktung *startet* beim Ideenregen und *endet* beim ausverkauften Produkt.

Dazwischen gibt es zahlreiche Weggabelungen und Etappen – Kommen Sie mit auf die Reise erfolgreicher Innovationsvermarktungen ...

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/Orange-Times.139.0.html> downloaden.



## A) Die Innovations - Roadmap

Von Harald Schützing & Andreas Gumpetsberger

Auf der nächsten Seite finden Sie die **Innovations-Roadmap** mit den verschlungenen Pfaden eines typischen Innovationsprozesses. Dieses Modell wurde aus der Praxis und unzähligen Innovationsprojekten entwickelt. Die Roadmap stellt einen persönlichen Kompass dar, damit Sie Ihre Ziele nie aus den Augen verlieren und aus Ideen letztendlich auch erfolgreiche Produkte und Dienstleistungen werden.



Neben der Navigation durch Ihren Innovationsdschungel stellt die Innovations-Roadmap auch die Übersicht der dahinter liegenden Instrumente dar, so dass Sie die eventuell „blinden Flecken“ auf Ihrem Weg zur erfolgreichen Innovationsvermarktung vermeiden.

Die Innovations – Roadmap sieht wie ein Spielplan aus. Drucken Sie diesen auf A3 aus oder lassen Sie sich ein Exemplar von uns zukommen.

Anforderung unter: [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

Zu jeder Station, die für eine erfolgreiche Innovationsvermarktung wichtig ist, finden Sie eine Ampel. Bekleben Sie das „Licht“ der ersten Ampel mit einem Klebepunkt jener Farbe, die dem Umsetzungsstand entspricht.

- „Grün“ bedeutet voll erfüllt.
- „Gelb“ teilweise erfüllt.
- „Rot“ nicht erfüllt.

Starten Sie anhand von Fragen und durch Bearbeitung diverser Instrumente beim „Ideenregen“ gehen Sie dann zum „Ozean der Verzettelung“, dann zur „Flussmündung der Priorisierung“ usw. usf..

Haben Sie alle Stationen durch, dann haben Sie das vollständige Bild Ihres Innovationsvorhabens vor sich liegen. Sie sehen sehr schnell, was bereits super läuft, was noch genauer bearbeitet werden sollte und was vielleicht noch gar nicht angedacht wurde.

Wenn Sie Ihre Hausaufgaben zu den jeweiligen Schritten gemacht haben, d.h. Sie haben beispielsweise nun den „Ideenregen“ von „Rot“ auf „Grün“ gestellt, so können Sie den neuen Entwicklungsstand dadurch dokumentieren, indem Sie die Ampel mit einem grünen Klebepunkt überkleben.

### Die querliegende Ampel hat nun drei Lichter. Wofür sind die anderen zwei?

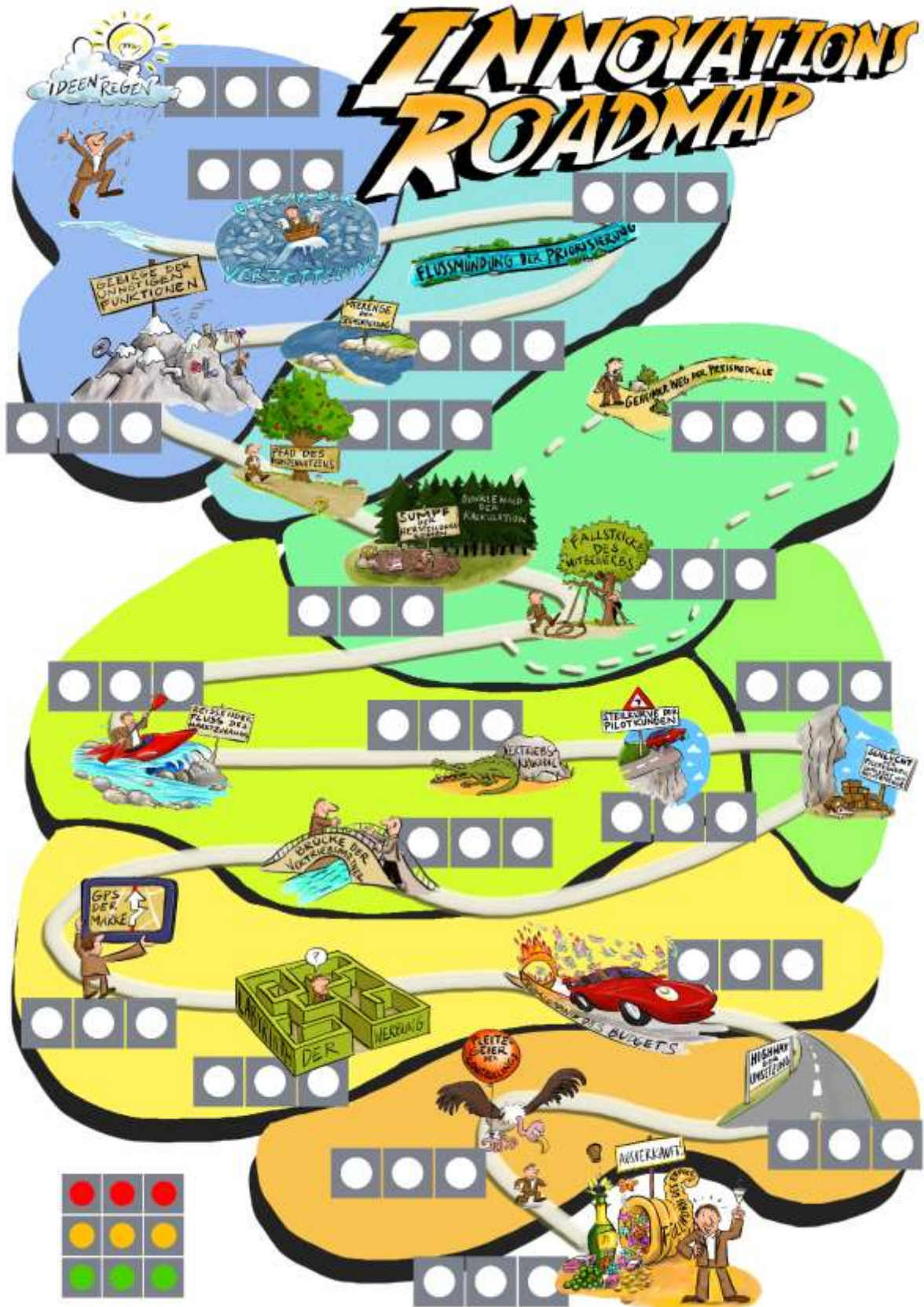


Selbsteinschätzung

Expertenmeinung

Offene oder erledigte ToDos

Der *zweite* Lichterpunkt ist für die externe Sicht und der *dritte* für die Dringlichkeit der ToDos.



© Die Innovationsroadmap wurde entwickelt von den iBusters: Deinhammer Ursula, Gumpetsberger Andreas, Preisinger Hubert, Reischauer Thomas, Schützinger Harald

[www.innovationsroadmap.at](http://www.innovationsroadmap.at)



Holen Sie sich eine externe Meinung ein und lassen Sie sich den zweiten Ampelpunkt bekleben.



Die zertifizierten Innovationsexperten von **orange**cosmos setzen ihre Fachmeinung ebenso mittels Klebepunkte daneben hin. **So entsteht ein Dialog über den Weg zur erfolgreichen Innovationsvermarktung.**

Der *dritte Ampelpunkt* dient für die Vereinbarung, was hier unternommen wird (rot = dringliches ToDo und grün = erledigtes ToDo). Ziel ist es, dass alle Ampeln auf grün gestellt werden.



#### **TIPP:**

Wenn jeweils alle drei Ampel-Lichter in allen Ampeln auf grün gestellt wurden, ist der Innovationserfolg sichergestellt.

Hinter jeder Station stehen auch **Instrumente**,



- welche wir einerseits bereits in früheren OrangeTimes behandelt haben,
- aber auch neue Instrumente bzw. neue Kombinationen, die wir in den nächsten OrangeTimes – Ausgaben behandeln werden,
- die wir in Seminaren bearbeiten oder
- die Sie jederzeit zu Ihrer Problemstellung passend bei uns erfragen können.



Die Innovations-Roadmap wird vom Innovationsservice der WKO OÖ gefördert und unterstützt.

## **B) Stationen und zugehörige Fragen**

In der Folge werden die einzelnen Stationen kurz beschrieben. Wir werden in Zukunft das Thema bzw. die jeweiligen Stationen vertiefen und die dahinter liegenden Stationen darstellen.

- Wenn Sie sich rascher vertiefen wollen,
- Wenn Sie sofort Ihre Innovationsvermarktung zum Erfolg führen wollen,
- so kommen Sie auf uns zu ([office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com))  
Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme.



### **IDEENREGEN**

**Ziel** ist es genau so viele Ideen zu haben, die nötig sind, damit alle ob der konsequenten Umsetzung verblüfft sind. D.h. Sie haben nicht zu wenige Ideen, da in diesem Falle die Lösungen wahrscheinlich nicht kreativ und damit die Erfolge nicht durchschlagend sein werden und auch nicht zu viele Ideen, damit Sie vor lauter Bäumen auch noch den Wald sehen.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

#### **Passen Anzahl und Qualität Ihrer Ideen, damit Ihr Innovationsvorhaben gut gelingt?**

- Ist es schon klar, worum es geht? Welche Innovationen, welche neuen Produkte, Leistungen sollen vermarktet werden? Gibt es ausreichend Ideen zum Geschäftsmodell, wie Ihre Produkte und Leistungen zu vermarkten sind? Oder sind die Ideen noch sehr vage?
- Sind die Ideen revolutionär, radikal oder eher nur verbessernd?
- Sind die Ideen bereits in Produkte, Dienstleistungen, Technologien oder Prozesse formbar, oder bedarf es noch weiterer Kreativität?

Zu diesem Aspekt haben wir beispielsweise die OrangeTimes [03 2006](#) und [04 2006](#) „Innovation: from ideas to markets“ verfasst.



Also Klebepunkte organisieren und gemäß dieser Fragestellung gleich Punkte daraufsetzen (in rot, gelb oder grün).



Aus der **Unternehmens- bzw. Bereichsstrategie** heraus ist von Bedeutung, ob die Ideen, dazu geeignet sind die Visionen und Strategien zu erfüllen oder ob die Ideen in divergierende Richtungen gehen und somit die Strategie anzupassen ist. Es ist somit zu unterscheiden, ob die Innovations-Roadmap dabei unterstützt, im Rahmen der Strategie innovative Produkte und Leistungen zu entwickeln und zu vermarkten oder ob die Innovations-Roadmap dazu eingesetzt wird, die gesamte Strategie des Unternehmens und des Geschäftsmodelles zu überdenken.



Wenn Sie sich im Rahmen der Strategie bewegen, so kleben Sie das „Fernrohr“ auf die jeweilige Station der Roadmap. Wenn hierbei auch an der Strategie selbst gearbeitet wird, so kleben Sie zusätzlich den „kritischen Blick“ dazu.



### **OZEAN DER VERZETTELUNG**

**Ziel** ist es, fokussiert an die Verwirklichung heranzugehen. Wenn einem jeden Tag neue Ideen in den Sinn kommen, so kann dies zwar befruchtend sein, aber auf der anderen Seite kommen vor lauter Richtungswechseln überhaupt keine Projekte auf den Boden.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

#### **Gehen Sie zielorientiert und strukturiert an Ihre Ideenumsetzungen heran?**

- Sind die Ideen gefiltert, bewertet und ist eine eindeutige Entscheidung für eine Idee bzw. ein Ideenbündel gefallen?
- Wie lassen wir trotz Entscheidung neue Ideen zu, bleiben aber trotzdem an der Sache dran?
- Für welche konkrete Umsetzung hat man sich entschieden?
- Sind alle an der Umsetzung beteiligten Personen von der Idee überzeugt?



Strategie bedeutet fokussiert vorzugehen und „Strategie“ ist daher genau das Gegenteil von Verzettlung. Sind Sie in der Lage Neues zuzulassen und gleichzeitig klare und kraftvolle Entscheidungen zu treffen? An dieser Stelle sollte somit überprüft werden, ob die Entscheidungen so kraftvoll sind, dass das Innovationsvermarktungsprojekt auch am Ziel ankommt. *„Wenn Sie einen hohen Berg besteigen wollen, so können Sie dies bewerkstelligen, wenn Sie an Ihrem Ziel dran bleiben und sich vorab ausreichend rüsten (Ausrüstung, Training, Kondition, Routenplanung, Verpflegung, etc.). Wenn Sie nur spontan einen Weg einschlagen, der auf einen Berg führt und nicht ausreichend vorbereitet sind, so werden Sie auf halbem Wege umkehren müssen.“*



## FLUSSMÜNDUNG DER PRIORISIERUNG

**Ziel** ist, dass Sie alles in eine machbare Reihenfolge bringen und Ihr Projekt in einen Fahrplan überführen. Jedes Projekt benötigt klare Prioritäten, damit die richtigen Dinge zur richtigen Zeit gemacht werden.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Gibt es einen Projektplan mit Prioritäten für die Vermarktung?**

- Was sind Elemente, die man rasch in Realität umsetzen kann?
- Was sind die Gründe, die ein Scheitern verursachen könnten? Wie räumen wir diese Hindernisse schon vorab weg?
- Wie können die Kräfte auf das Projekt gebündelt werden?
- Welche Ressourcen sind nötig und welche haben wir?



Strategie ist die Kunst „NEIN“ zu sagen. Für eine kraftvolle Entscheidung benötigt man auch einen Blick dafür, was wesentlich ist und was unwesentlich ist.



## MEERENGE DER SEGMENTIERUNG

**Ziel** ist die Fokussierung auf die richtigen Zielgruppen. Das größte Geheimnis der meisten Innovationen ist, dass sich diese nicht an „alle Kunden“ sondern an eine ganz klar benennbare und erkennbare Zielgruppe richten. Aus diesem Grund ist der Markt geeignet zu segmentieren.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Sind die Marktsegmente definiert und die Zielgruppen ausgewählt?**

- Welche Märkte (z.B. regional, Käuferschichten, etc.) kommen in Frage?
- Welche Zielgruppen (z.B. demografisch, Branchen, Entscheider- Käufer, Unterstützer- Nutzer, etc.) kommen in Frage?
- Wie ist das Kaufverhalten in der Zielgruppe?
- Wer ist Konkurrent 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?



Wie bereits bei den anderen Stationen nehmen wir auch hier den strategischen Blick ein. Sind die Marktsegmente, die man sich an dieser Stelle bearbeitet hat, bereits dem Unternehmen bekannt? Gibt es ein hohes Know-how, wie man diese Ziel-



gruppen erreichen kann oder hat man es umgekehrt mit Märkten und Zielgruppen zu tun, die man überhaupt noch nicht kennt.

In diesem Fall sollten Sie einerseits einen kritischen Blick darauf werfen, um auch wirklich in der Folge die Kunden erreichen zu können und andererseits, ob dies die Strategie des Unternehmens verändert.



## GEBIRGE DER UNNÖTIGEN FUNKTIONEN

**Ziel** ist nur das anzubieten, was der Kunde auch an Eigenschaften benötigt und sich dieser auch leisten will und kann. Aus diesem Grund sollte man genau betrachten, ob man alle Funktionen, die man im Auge hat, auch realisiert oder ob man je Zielgruppe, Kaufverhalten und Bedürfnisse hier Anpassungen vornimmt.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Hat die Innovation jene Funktionen, die der Kunde nachfragt?**

- Welche Funktionen sind neu bzw. welche gab es schon?
- Welche Funktionen sind unbedingt nötig?
- Welche Funktionen sind für bestimmte Zielgruppen nur „nice to have“?
- Welche Funktionen bezahlt der Kunde und welche nicht?
- Welcher Aufwand muss für die Verwirklichung der Funktionen gesetzt werden?
- Welche Modularisierung ist nötig?
- Wie muss nun ein „Prototyp“ minimal aber auch maximal ausgestaltet sein?



## PFAD DES KUNDENNUTZENS

**Ziel** ist genau jene Kundenwünsche zu erfüllen, die kaufentscheidend sind – also jenen Nutzen zu stiften, den der Kunde auch wirklich braucht. Der Kundennutzen hat vielfältige Gesichter und besteht nicht nur aus Produktmerkmalen, sondern es geht darum, was beim Kunden ausgelöst wird. Letzten Endes wird der Kundennutzen immer ein subjektiv und emotional empfundener sein.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Erhält der Kunde genau jenen Nutzen, den er sich erwartet?**

- Wofür besteht bereits jetzt schon Bedarf?
- Was sind noch nicht erfüllte Bedürfnisse oder Probleme der Zielgruppe?
- Welche brennenden Bedürfnisse werden durch die Innovation gedeckt werden?
- Wird ein Nutzenvorteil gegenüber dem Mitbewerber erreicht?

Wenn Sie auf diese Frage(n) keine zufriedenstellende Antwort geben können, so kleben Sie einen roten Punkt auf das linke Ampellicht und einen roten Punkt für ein To-Do auf das rechte Ampellicht.

Versuchen Sie nun die Kundenbedürfnisse herauszuarbeiten.



Instrumente wie Lead User Workshops, Fokusgruppen, Kundenbefragungen, Sich-in-den-Kunden-Hineinversetzen, Blue Ocean Technologie, KANO-Modell, etc. stehen hier zur Verfügung.

Die Innovations-Roadmap gewährleistet, dass Sie sich *zuerst Gedanken darüber machen, wer Ihre Kunden und Zielgruppen sind* und erst dann, welche Nutzenerwartungen diese haben. Dies spart Zeit, denn: Wenn Sie bereits ein Produkt haben, so suchen Sie die idealste Zielgruppe für Ihr Produkt und gestalten es so, dass es optimal den Kundenerwartungen Ihrer Zielgruppen entspricht. Wenn Sie hingegen die ideale Zielgruppe erkannt haben, so suchen Sie vielleicht umgekehrt das geeignetste Produkt für diese Kundenschichten und müssen nochmals ganz oben oder bei den „Funktionen“ anfangen.

Die Roadmap ist dazu da, dass Sie niemals das Ziel aus den Augen verlieren und einen klaren Weg beschreiten können. Trotzdem ist es natürlich erlaubt und gewollt, dass man auch wieder auf dem Weg zurückgeht, wenn man bemerkt, dass man einen Aspekt ursprünglich noch unzureichend gelöst hat. Die Landkarte lässt Ihnen ohnedies stets den Überblick behalten. Auch grüne Felder können sich durch bessere Erkenntnis wieder in rote verwandeln.

Wie gesagt: Wenn letzten Endes alle Ampeln auf grün gestellt sind, ist der Erfolg erreicht. Sie sehen somit stets engpassorientiert, was als nächstes zu tun ist.



### **SUMPF DER HERSTELLKOSTEN und DUNKLER WALD DER KALKULATION**

**Ziel** ist den Preisspielraum auszureizen und eine Optimierung der Preispositionierung zu erreichen. Es gilt herauszufinden, was der idealste Preis für das neue Produkt / die neue Leistung ist. Nicht die Herstellkosten bestimmen den Preis, sondern der Markt. Die Herstellkosten bei einer bestimmten

Menge und der damit vom Markt jeweils vergütete Preis bestimmen aber, ob das Unternehmen mit der Innovation etwas verdient oder nicht. Setzen Sie daher auf Instrumente wie „Preis-Absatz-Funktionen“ oder „Prozesskostenrechnung“.



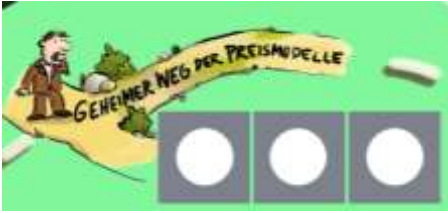
**Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Ist der Preis sowohl kostendeckend als auch kundenorientiert?**

- Wie viel Gewinn in % schlagen Sie in der Kalkulation auf? Wie viel Gewinn erwirtschaftet der Betrieb konkret in % ?
- Welche der von Ihnen verwendeten Haupt-Materialien haben hohe Preisschwankungen und wie reagieren Sie darauf?
- Wie hoch sind die Material- und Herstellkosten?
- Haben Ihre TOP 10 Kunden unterschiedliche Preise? Wie viele Rabattstufen haben sie konkret definiert? Unterscheiden Sie bspw. in A/B/C Händler?
- Wie testen Sie Ihre Preise, wenn überhaupt?
- Falls Sie unnötige Funktionen vermuten, wie hoch wäre das Preissenkungspotential, wenn man diese Funktionen bereinigen würde?
- Wie bepreisen Sie Dienstleistungen (z.B. Wartung, Reparatur) und After-Sales Service?
- Welche Module haben welchen Preis?
- Was sind die Elemente des Produktes bzw. der Leistung, welche die Kunden vergüten?



## GEHEIMER WEG DER PREISMODELLE



**Ziel** ist die Identifikation und Entwicklung von neuen Preismodellen, um den reinen Preiswettbewerb mit bestehenden, konventionellen Anbietern von vorne herein zu vermeiden.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

Umgehen Sie den reinen Preiskampf mit Ihren Mitbewerbern durch innovative Preismodelle?

- Auf einer Skala von 1-5 (1 = aller-höchste Priorität), wie wichtig ist für Sie das Ausbrechen aus dem Preiskampf? Falls die Antwort 1 oder 2 ist -> Was haben Sie schon diesbezüglich unternommen?
- Nutzen Sie bereits (Aufpreise, Yield-Management, Tagespreise, Target Costing, Jahrespreise, etc.) unterschiedliche Preismodelle?
- Nutzen Sie für unterschiedliche Zielgruppen auch unterschiedliche Preismodelle?
- Gesetzt den Fall, sie würden Ihre Preise um 10% erhöhen, wieviel müssten Sie dann verkaufen, um das gleiche Ergebnis zu erzielen?
- Wie könnte ein alternatives Geschäftsmodell aussehen?
- Kannibalisiert das neue Produkt die bestehenden Produkte und/oder Preise?



## FALLSTRICKE DES MITBEWERBS

**Ziel** ist es, die Chancen und Risiken der wettbewerbsorientierten Preisfindung zu erkennen und entsprechende margenerhöhende Maßnahmen vorzubereiten. Denn die Konkurrenten werden auf die eigenen Maßnahmen reagieren. Dies richtig zu antizipieren und mit den geeigneten Maßnahmen zu begegnen ist der Schlüssel zum Erfolg.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

Kennen Sie die drei entscheidenden Argumente (oder Vorgehensweisen), um einen höheren Preis durchzusetzen?

- Was ist der wirtschaftliche Nutzen (z.B. konkrete Einsparung in €) Ihrer Leistung für den Kunden? Welchen Nutzen schaffen Sie generell?
- Was sind die drei Gründe, mit welchen Sie einen höheren Preis konkret argumentieren? Wie reagieren die Kunden darauf?
- Was kann ich mindestens verlangen? Was wird der Markt zahlen? Wie können wir die Reaktionen der Konkurrenz vorwegnehmen?



## REISSENDER FLUSS DES MARKTZUGANGS

**Ziel** ist eine Vertriebsstrategie festzulegen und eine klare Entscheidung zu treffen, welche direkten und indirekten Vertriebskanäle in Frage kommen und gewählt werden.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Welche direkten und indirekten Vertriebswege sind möglich und werden festgelegt?**

- Welche Marktbearbeitung ist für die definierten Kundensegmente am geeignetsten?
- Welche Absatzmengen, Marktanteile und Preisniveaus sind pro Kundensegment erzielbar?
- Über welche Kanäle können die Kundensegmente direkt oder indirekt erreicht werden?
- Welche Margen sind bei den einzelnen Vertriebsstufen üblich?
- Wie können Kundenlisten generiert werden?



### **VERTRIEBS - KROKODIL**

**Ziel** ist die Vertriebsorganisation konkret festzulegen und eine Zuordnung der Ressourcen zu treffen, sodass die Vertriebsorganisation schlagkräftig ist.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Ist die interne Vertriebsorganisation etabliert und mit ausreichenden Ressourcen ausgestattet?**

- Wie kann der Vertriebsprozess bis zum Endkunden gestaltet werden?
- Wie werden die Vertriebsressourcen zur Bearbeitung auf die Kundensegmente zugeordnet?
- Welche Aufgaben werden von welchen Vertriebsressourcen wahrgenommen?
- Welche interne Organisation ist notwendig?



### **STEILKURVE DER PILOTKUNDEN**

**Ziel** ist die Definition und das Finden geeigneter Pilotkunden und die Sicherstellung des Überganges zu „normalen“ Kunden.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

**Gibt es einen Pilotkunden, der sowohl als Testkunde als auch als Referenz zur Verfügung steht?**

- Wer sind geeignete Erstkunden und welche Preise sind bei Pilot- und Erstkunden erreichbar?
- Wer sind geeignete Referenzkunden, die eine weitere Markterschließung ermöglichen?
- Was kann bei einem Pilotkunden passieren und wie kann dieses Risiko gemindert werden?
- Wie kann sichergestellt werden, dass man von einem Pilotkunden nicht „ver-einnahmt“ wird?



## SCHLUCHT DER PILOTKUNDEN, QUALITÄT und ABSATZMENGE

**Ziel** ist die Lernerfahrungen bei und mit den Pilotkunden in eine standardisierte Leistung/Produkt überzuführen.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

Gelingt es, die Erfahrungen beim Pilotkunden auf die laufende Produktion zu übertragen?

- Wie kann die Qualität einer kontinuierlichen Leistung bzw. Produktes sichergestellt werden?
- Welches Qualitätsniveau ist für das Produkt ausreichend?
- Wie kann das Produkt optimiert werden?
- Wie können Absatzmengen skaliert werden?
- Wie können temporäre Kapazitätsengpässe gelöst werden?



## BRÜCKE DER VERTRIEBSPARTNER

**Ziel** ist es Partner zu finden, die dem Vertrieb die Brücke zum Kunden schlägt. Definieren und wählen Sie daher Ihre Vertriebspartner mit Bedacht.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

Sind konkrete Vertriebspartnerschaften abgeschlossen? Bzw. welche sollen geschlossen werden?

- Welche Aufgaben, Verantwortungen und Qualifikationen sind für die Vertriebskanäle fest zu legen?
- Wie werden Ziele und Management der Vertriebskanäle umgesetzt?
- Welche Inhalte hat eine möglichst einfache Vertriebspartnervereinbarung?
- Wie können Vertriebspartner erfolgreich gemacht werden?
- Welche Eskalationsmöglichkeiten können wahrgenommen werden, wenn ein Vertriebspartner seine Aufgaben nicht erledigt oder seine Ziele nicht erreicht?



## GPS DER MARKE

**Ziel** ist eine klare Markenidentität zu entwickeln, eine starke Marke aufzubauen, das Markenversprechen zu etablieren und zu leben und somit einzigartig attraktiv für den Kunden zu werden.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

#### **Gibt es eine Markenstrategie?**

- Gibt es einen Produktnamen bzw. eine Marke?
- Haben Sie sich schon über eine Markenmeldung Gedanken gemacht?
- Was soll dem Kunden mit der Marke transportiert werden?



Die Markenstrategie für das neue Produkt bzw. die neue Leistung muss sich in die Markenstrategie der anderen Produkte und Leistungen einbetten bzw. zur Markenstrategie des gesamten Unternehmens passen.

Es kann aber auch sein, dass von der neuen Marke umgekehrt die gesamte Markenstrategie des Unternehmens betroffen ist bzw. neu zu definieren ist.



### **LABYRINTH DER WERBUNG**

Ziel ist die Festlegung des gesamten Kommunikations-Mix (Werbung, PR, Verkaufsförderung, CI, etc.)



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

#### **Sind die Kommunikationskanäle festgelegt, über die die Zielgruppen erreicht werden? Bzw. welcher Kommunikations-Mix wurde gewählt?**

- Mit welchen Medien werden die Zielgruppen am besten erreicht?
- Gibt es einen Kommunikationsplan, wann welche Aktivität geplant ist?
- Wissen Sie wer die Werbemaßnahme umsetzt, wer das Know-how dazu hat?
- Gibt es eine Briefingunterlage für ein Gespräch mit einer Agentur?



### **FEUERLOOPING DES BUDGETS**

Ziel ist das Erstellen von Werbebudget und Werbeplan und die zielgerichtete Verwendung von Marketinginvestitionen.



### **Stellen Sie sich daher die Frage:**

#### **Ist das Werbebudget festgelegt und die Erfolgsmessung der Werbeaktivitäten sichergestellt? Bzw. wie wird die Erfolgssteuerung der Werbeaktivitäten sichergestellt?**

- Kennen Sie die Kosten für die gesamten Werbemaßnahmen?
- Wie können die einzelnen Aktivitäten gemessen werden?



## HIGHWAY DER UMSETZUNG

**Ziel** ist nun Ihre Idee, d.h. Ihr Produkt, Ihre Dienstleistung am Markt erfolgreich einzuführen und alles Realität werden zu lassen, was Sie sich konstruktiv gem. oben ausgearbeitet haben.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

Sind Sie, Ihre Mitarbeiter und Kooperationspartner auf die Ideenumsetzung fokussiert und stehen allen hierfür auch die erforderliche Mittel zur Verfügung?

- Mit welchen konkreten Maßnahmen steigen wir auf welchen Märkten bei welcher Zielgruppe zuerst und konzentriert ein?
- Besteht im gesamten Unternehmen und bei den wichtigsten Kooperationspartnern die Bereitschaft, an der erfolgreichen Markteinführung mitzuarbeiten, einen maßgeblichen Beitrag zu leisten?
- Sind die erfolgskritischen Mitarbeiter/Partner für die Markteinführung ausreichend informiert, motiviert und kennen sie auch ihre konkreten Aufgaben. Sind die Kompetenzen klar festgelegt. Gibt es einen Projektverantwortlichen?
- Verfügen wir für die Einführungsphase über die erforderlichen, vornehmlich finanziellen, Ressourcen/Mittel, damit kurze Durststrecken überbrückt werden können?



## PLEITEGEIER DES CONTROLLINGS

**Ziel** ist klare und messbare Steuerungsgrößen herauszuarbeiten, die für eine erfolgreiche Markteinführung nötig sind, um die Zielerreichung zu überwachen und gegebenenfalls gegenzusteuern.



**Stellen Sie sich daher die Frage:**

Gibt es Markteinführungsbudget, einen Meilenstein- und Businessplan mit klaren Ziel- und Zahlenvorgaben und einen Verantwortlichen im Unternehmen, der für die Erfolgssteuerung der festgelegten Steuerungsgrößen verantwortlich ist?

- Gibt es einen zeitlich klar definierten Ablauf zur Markteinführung, in dem für die Verantwortungsträger messbare und verfolgbare Ziele vorgegeben sind?
- Wurde für den Einführungszeitraum eine Leistungs-/Kosten-(bzw. Erlös-, Aufwands-)Planung erstellt, die laufend überwacht und aktualisiert wird?
- Gibt es ein Projektüberwachungsteam bzw. einen –Steuerungsverantwortlichen, das/der die Kompetenz hat, bei gravierenden Abweichungen gegenzusteuern?
- Gibt es eine Steuerungs- bzw. Zielgröße, bei der die Markteinführung
  - als Erfolg gewertet wird und weitere Marktdurchdringungsmaßnahmen gesetzt werden,
  - als Misserfolg eingestuft wird, das Projekt abgebrochen und das Produkt/die Dienstleistung vom Markt genommen wird?



Wir wünschen Ihnen nun, dass sich auf diesem Weg das **FÜLLHORN DES ERFOLGS** über Sie ergießt.

GRATULATION.

Anmerkung zum Copyright: Die **Innovations – Roadmap** und die oben stehenden Fragen wurden von folgenden Beratern entwickelt:

- Mag. Dr. Ursula **Deinhammer**, Zielsicher Marketing
- Mag. Andreas **Gumpetsberger**, MBA, Orange Cosmos Strategie & Innovation
- Mag. Hubert **Preisinger**, Voithofer & Partner
- Dr. Thomas **Reischauer**, Reischauer Consulting
- Mag. Harald **Schützing**, OrangeCosmos Strategie & Innovation
- [www.innovationsroadmap.at](http://www.innovationsroadmap.at)

Die Illustrationen wurden von Arnulf **Kossak** angefertigt.

## B) Neue Artikel auf [www.unternehmensnachfolge-kmu.at](http://www.unternehmensnachfolge-kmu.at)

### **Das Geschäft neu Erfinden - in drei Schritten zum neuen Geschäftsmodell (von Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA)**

Für das Scheitern von Übernahmen sind nicht angepasste Geschäftsmodelle gleichermaßen ausschlaggebend als nicht zukunftssträchtige Geschäftsmodelle per se (beide Aspekte kamen auf rund 56% der Antworten - Quelle: Studie des MCN, 2013) ...

→ [mehr](#)

### **Ungeplante Unternehmensnachfolge**

#### **Lösungen im Ernstfall – Aufruf zur Planung (von RA DDr. Alexander Hasch):**

Die Unternehmensnachfolge ist eine Querschnittsmaterie; ein Mehr an Regelungen schadet mangels detaillierter gesetzlicher Bestimmungen nicht. Sie ist eines der sensibelsten Projekte im Lebenszyklus von Unternehmen und bedarf in seiner Strukturierung besonders behutsamen Vorgehens. Hinzu kommt das quasi "soziologische Problem", dass nicht nur der Unternehmer, sondern jeder Mensch dazu neigt, komplexe amorphe Aufgaben (wie beispielsweise die Strukturierung einer Unternehmensnachfolge) länger als zweckdienlich vor sich herzuschieben. ...

→ [mehr](#)



## Leistungsmotivation in Unternehmen

Aktuelle Perspektiven für Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Krise und Erfolg

ISBN: 978-3-7041-0581-3  
264 Seiten, Format 17 x 24 cm, broschiert, Nov 2013

<http://www.dbv.at/buecher/steuer-und-wirtschaftsrecht/ratgeber-fuer-unternehmer/leistungsmotivation-in-unternehmen/>

Wir haben unsere Beratungskollegen zusammengetrommelt und ein Buch zum Thema „Führung und Motivation“ geschrieben.

Harald Schützing schreibt im Kapitel 1, wie Visionen, Leitbilder und Strategien in der Führung eingesetzt werden.

Bernhard Diwald zeigt im Kapitel 2 wie man die Balance zwischen Forderung und Überforderung schafft.

Helmut Stadlbauer betont im Kapitel 3 das Thema Gesundheit und zeigt die Bedeutung der Gesundheit für Führende wie Geführte.

Andreas Gumpetsberger zeigt im Kapitel 4 wie man Ressourcen richtig nutzt und die Energieräuber ausschaltet.

Norbert Obermayr erläutert in Kapitel 5, dass jeder Mensch grundsätzlich leistungsbereit ist und stellt die Gratwanderung der Führung in Richtung Erfolg oder in die Krise dar.

Christian Schreiberhuber, Alexander Hasch und Johannes Wolfgruber widmen sich im Kapitel 6 dem Thema: Führung in der Unternehmenskrise.

Danach folgt im Kapitel 7 ein Plädoyer für eine konstruktive Konfliktkultur von Bernhard Diwald.

Franz Balik greift im Kapitel 8 nochmals das Thema Unternehmenskrise auf und zeigt wie Unternehmens- und Mitarbeiterführung in dieser Situation gelingt.

Führung ohne Entlohnung ist nicht denkbar. Maria Ebner beschäftigt sich im Kapitel 9 mit der Entlohnung und den weiteren Gratifikationen, aber auch mit den Gratifikationskrisen.

Alexander Hasch, Michael Wagner, Felix Hasch setzen nahtlos im Kapitel 10 mit den Möglichkeiten und Grenzen von Anreizsystemen auseinander.

Im Kapitel 11 zeigt Michael Ofner auf, wie man Sicherheit in den situativen Führungsprozess bekommt.

Hubert Laaber verweist im Kapitel 12 auf die neueren Erkenntnisse der Hirnforschung und zeigt, was es mit Neuroleadership auf sich hat.

Danach schließen Harald Schützing und Andreas Gumpetsberger das Buch mit Kapitel 13 ab und zwar wie man mittels Steuerungswerkzeugen die richtigen Ziele erreicht.



Die vielen Facetten in Bezug auf Führung und Motivation in einem Unternehmen haben auch das Ringen um den „richtigen“ Buchtitel geprägt. „Führen & Motivieren – Aktuelle Perspektiven für Führungskräfte im Spannungsfeld zwischen Krise und Erfolg“?

Oder doch „Leistungsmotivation in Unternehmen“? Zeigt nicht der Titel „Die 13 Erfolgsgeheimnisse für Führungskräfte – Krise und Erfolg auf Messers Schneide“ am besten die verschiedenen Betrachtungsweisen auf? Der Arbeitstitel „Jenseits der Motivation – situativ führen“ sollte den Aspekt, dass es einen Unterschied zwischen Mitarbeiterführung und Dressur gibt, aufzeigen.

Haben Sie auch die Anordnung einer oberen Führungskraft an einen Abteilungsleiter im Ohr: „Motiviere dich mal!“. Klingt doch fast wie der Beginn in einem Film über Tierdressur, wo ein Dompteur zu einem Neuling sagt: „Dressiere den mal!“ und ein Raubtier zwischen zwei Leinen hält.

Was war die Zielsetzung für dieses Buch? Warum sollte überhaupt ein weiteres Buch zu den Themen „Führen“ und „Motivation“ geschrieben werden? Bei den Autoren handelt es sich um Personen mit den verschiedensten Erfahrungen aus ihrem jeweiligen betrieblichen Alltag, also um Praxiserfahrungen. Diese vielfältigsten Erfahrungen sollten auf den Focus „Führung & Motivation“ hin das Thema aus verschiedensten Blickwinkeln betrachten und so dem Leser nicht nur die Mehrdimensionalität aufzeigen, sondern auch, dass jedes Thema individuell und der Situation entsprechend gehandhabt werden muss.

Zwei Postulate zeigen auf, dass man sich einerseits einer Führung nicht entziehen kann und dass andererseits nachhaltige Motivation nicht direkt möglich ist:

- Man kann nie nicht führen!

Und:

- Jede Motivation ist Demotivation!

meint Reinhard Sprenger, ein Buchautor und Vortragender.

Anregungen, sich mit Führung auseinanderzusetzen, und Antworten auf die Frage, ob Motivation doch möglich ist, werden Ihnen in 13 Aspekten von Führung & Motivation näher gebracht!

## **Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen**

**22. September 2014: Wien**

**24. September 2014: Linz**

**Jeweils von 9:00 Uhr bis 18.00 Uhr**

**Mit den Strategie- und Innovationsexperten  
Harald Schützinger und Andreas Gumpetsberger:**



Sie erarbeiten zusammen mit erfahrenen Strategieentwicklern effektive Strategien und bekommen:

- Vertiefte Kenntnisse bezüglich der Ur-Elemente, welche Ihr Unternehmen wachsen lassen.
- Zahlreiche Instrumente, mit welchen Ihre Strategiearbeit effektiver wird.
- Prozesswissen, mit dem Sie Strategien in kürzester Zeit zu stabilen Ergebnissen führen.
- Erfahrung auf hohem Niveau durch „Erleben“ im Dialog.
- Die Möglichkeit Ihr strategisches Denken einzigartig zu trainieren.

## E) Unser Angebot:

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

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

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

- **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 Teil 1“**

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

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

## Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen*



**Mag. Harald Schützing**

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



**Mag. Erich Kremsmair**

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



**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

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



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

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

**orangecosmos** 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**

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

[www.orange-cosmos.com](http://www.orange-cosmos.com) / [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

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



**Experts Group**  
Innovation und  
Technologietransfer