



Innovations Roadmap Station 5: Gebirge der unnötigen Funktionen

ÜBERSICHT:



A. Kundensegmente und deren Wirkung	S. 02
B. Gebirge der unnötigen Funktionen	S. 03
C. Start der Produktentwicklung	S. 04
Klientenmagazin	S. 08
D. Veranstaltungshinweise Strategie	S. 08
E. Unser Angebot	S. 10
F. Vorschau	S. 10
G. Impressum	S. 11

ABSTRACT / INHALT:

Wenn Sie sich darüber Gedanken machen, ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung auf den Markt zu bringen, werden Sie sich ebenso Gedanken machen, welche Merkmale die Innovation für welche Zielgruppen aufweisen soll. D.h. Sie setzen sich also intensiv mit dem Produktkonzept auseinander. Gut so, denn mit diesem Schritt bereiten Sie den Boden für die zukünftigen Kosten und Margen, selektieren mögliche Entwicklungspartner vor, legen die Grundlagen für den USP Ihrer Leistung und sorgen für Akzeptanz auf der Käuferseite.

Um welche Eckpunkte Ihre Gedanken bei der Produktentwicklung „kreisen“ sollten, lesen Sie in dieser OrangeTimes.

Viel Spaß beim Lesen ...

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an 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)

Member of

 **Managementcenter Nord**
www.managementcenternord.at

A) Kundensegmente und deren Wirkung auf Ihr Produkt

von Andreas Gumpetsberger

Die Vorteile von klar abgegrenzte Zielgruppen, um damit seine neue Geschäftsidee zu verfolgen, haben wir in der letzten [OrangeTimes 01/2016](#) beschrieben. Die **Konzentration auf wenige ideale Kunden bzw. Kundengruppen** und somit die Erhöhung der Sichtbarkeit führen meist zum Erfolg.

Durch die Auseinandersetzung und die Beschreibung des „idealen Kunden“ reduzieren Sie die Gefahr, dass Sie zu viele Funktionen im neuen Produkt anbietet, damit alle möglichen Kundenschichten angesprochen werden und der scheinbar grenzenlose Markt voll abgedeckt werden kann.

Sobald Sie sich über die konkrete Produkt- bzw. Leistungsspezifikation Gedanken machen, werden Sie erfahren, welche Zeitersparnis die o.a. Segmentierung bei der konkreten Produktentwicklung bringt. Wenn Sie beispielsweise technische Leistungen für die Papier-, Holz-, Lebensmittel- oder Chemieproduktion erbringen, werden Sie sich im Vorfeld schon über das „Buying Center“ (die Gruppe von Personen, welche an einer Kaufentscheidung beteiligt ist) der Kunden Gedanken gemacht haben. Sie können auf dieser Basis die einzelnen, notwendigen Produktmerkmale für z.B. die MSR-Abteilung, die Werksleitung, die Qualitätssicherung, den Einkauf bzw. den Anlagenbediener, etc. definieren.



„Allen recht getan, ist eine Kunst die keiner kann!“. Setzen Sie auch im Buying Center Schwerpunkte auf Basis Ihrer Segmentierung, bzw. überarbeiten Sie diese nochmals.

Falls sie es allen recht machen wollen, laufen Sie Gefahr ein „perfektes Produkt“ zu entwickeln. Die „**eierlegende Wollmilchsau**“ löst die Probleme aller Zielgruppen und aller Abteilungen des Kunden und kann einfach alles. Das Problem ist nur: Fast NIEMAND kann oder will sich diese Lösung leisten. In Zeiten immer kürzerer Produktzyklen, hohen Wettbewerbsdrucks und knapper finanziellen Ressourcen entscheiden sich die Kunden oftmals für kurze Amortisationszeiten und einfache Lösungen.

Natürlich ist jeder Unternehmer bzw. jeder Entwickler bestrebt ein möglichst gutes / hochwertiges Produkt zu entwickeln. Jedoch ist schon in der Frühphase des Produktkonzeptes die Balance zwischen Leistung und Kosten (und damit Endpreis) zu halten. **Over-Engineering** ist zu vermeiden um sich nicht der Marktchancen zu berauben.

In dieser Ausgabe der [OrangeTimes](#) knüpfen wir an den Überblick über die Innovationsroadmap gem. [OrangeTimes 02 2014](#) (Überblick) an und kommen aus dem strategischen Bereich der Märkte und Ideen in die konkrete Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. 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.

Gleichzeitig ist diese Station sehr eng mit der Station 6: „Pfad des Kundennutzens“ verwoben, denn die Produktmerkmale sollen ja zu dem erwarteten und versprochenen Nutzen passen. Details dazu erfahren Sie in der nächsten [OrangeTimes](#).



Ein **Online-Werkzeug** für Ihre ersten Schritte finden Sie unter www.wko.at/ooe/innovationsroadmap

B) Gebirge der unnötigen Funktionen



Um zu vermeiden, dass Sie ein Produkt am Markt vorbei entwickeln, stellen Sie sich die Frage:

Hat Ihr Produkt oder Dienstleistung (genau) jene Funktionen, die der Kunde nachfragt bzw. erwartet?

Manchmal ist man im Unternehmen von seinen Ideen so begeistert und beflügelt, dass man auf den Kunden vergisst. Manchmal sind es aber auch mehrere Kunden, von denen jeder einzelne scheinbar etwas anderes will. Der Verkauf trägt diese Ideen in die Organisation und untermauert seine Anforderung mit einem in Aussicht stehenden Umsatz für das Unternehmen.

Kundenbedürfnisse sollte man natürlich immer ernst nehmen. Gleichzeitig erhöhen jedoch zahlreiche Produktvariationen die Komplexität und damit auch die Komplexitätskosten (mehr Artikel, mehr einzukaufende Komponenten, mehr Zeichnungen, welche anzupassen sind, etc.).



Grundlage für die nachgefragten Funktionen ist das vom Kunden wahrgenommene Problem. Die Verbindung zwischen der Erforschung der Kundenbedürfnisse und dem Innovationserfolg haben wir in der vorangegangenen [OrangeTimes 01/2016](#) bereits beschrieben und wird uns entsprechend dem „Design-Thinking-Ansatz“ als roter Faden auch in den folgenden Ausgaben (Stationen 6-9) beschäftigen:

Problem

x Lösungsfähigkeit bzw. Lösung

x brennendes Bedürfnis

x Bedürfniserkennung

x Kaufkraft

x Kaufentscheidung

= Innovationserfolg

In aller Kürze bedeutet dies, dass man aus den Problemen und Bedürfnissen der Zielgruppen die Funktionen und Features ableiten sollte. Funktionen, welche bspw. nicht auf ein Problem oder ein brennendes Bedürfnis hin zielen, sollten untergeordnete oder keine Bedeutung in der Produktentwicklung haben. Ebenso ist aus diesen beiden Gesichtspunkten zu beurteilen, für welche Funktionen und Eigenschaften der Kunde bezahlt und für welche nicht. Zu den Methoden, dies konkret zu erheben, möchten wir ebenfalls auf die folgenden Ausgaben der [OrangeTimes](#) verweisen.

Der erste Passagier-Jet war die britische „de Havilland Comet“, welche 1952 in den Linienbetrieb übernommen wurde. Trotz dieser technischen Höchstleistung, schaffte es das Unternehmen nicht diesen Markt zu erobern, weil:

- Die Konstruktion aufgrund Entwicklungsfehlern nach Serienstart geändert werden musste.
- Eine Markterhebung unterlassen wurde, welche festgestellt hätte, dass a) Fluglinien eine andersartige Konfiguration von Größe und Zuladung bevorzugt hätten und b.) Finanzierungsdienstleistungen benötigen.

C) Start der Produktentwicklung

Ziel jedes Innovations- bzw. Produktentwicklungsprozesses ist die **Schaffung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen**. Oftmals wird in diesem Zusammenhang auch von Alleinstellungsmerkmalen und/oder USP (Unique Selling Proposition) gesprochen. Daher ist es nur konsequent diesen Gedanken auf die Funktionen, Leistungen und Features Ihrer Leistungen herunterzubrechen:

Die Schöpfer von Zumba Fitness® haben beispielsweise erkannt, dass sie die traditionellen, langweiligen Fitnessstrainings („Blut, Schweiß und Tränen“) u.a. durch Salsa Musik ansprechender gestalten können. Heute gibt es weltweit über 100.000 lizenzierte Zumba InstruktorInnen. Bei jeder Neuentwicklung (Musik, Bekleidung, Zumba Levels, Videospiele, etc.) stellt sich das Management zwei Fragen:

- c) Hilft das neue Produkt oder Service unseren InstruktorInnen?
- d) Liefert das neue Produkt oder Service „FEJ“ (freeing, electrifying joy) und hebt Zumba damit weiter von den „alten“ Trainings ab?



Um zu vermeiden, dass Sie Features und Funktionen entwickeln, welche keinen Beitrag zum USP liefern, stellen Sie sich die Frage:

Welche (Teil-)Funktionen sind nur nice to have?

Welche hingegen sind unbedingt nötig?

1. Analyse des Entwicklungsbedarfes

In einem **zweiten Schritt** sollten Sie analysieren, welche der (Teil-)Funktionen gab es schon vorher bzw. welche sind **gänzlich neu**. Bereits **bestehende Features** sind „nur“ auf die neue Lösung hin anzupassen. Gänzlich neue Funktionen sind technisch und / organisatorisch zu entwickeln und benötigen wesentlich mehr Aufwand.

Notwendige Handlungen bei bereits bestehenden Features

- Analyse von früheren Produkten oder Projekten. Wir stellen immer wieder fest, dass vielfach **das Rad (mehrmals) neu erfunden wird**. Sehr oft wurden Teile der Funktionen bereits realisiert. Z.B. welche einzelnen After-Sales Lösungen haben wir schon angeboten, um daraus in der Folge Gesamtpakete zu entwickeln; Welche Softwaremodule haben wir schon realisiert und können für die neue Lösung „recycled“ werden; welche Projekte mit ähnlichen Themenstellungen wurden realisiert bzw. früher geplant?
- **Welche Features kann man zukaufen?** Diese Frage wird meist nur selten gleich zu Beginn gestellt. Häufig ist jedoch z.B. der Kauf und die Weiterentwicklung von Softwaremodulen oder technischen Lösungen wesentlich günstiger (und mit weniger Risiko bzw. Zeitaufwand verbunden) als die vollständige Eigenentwicklung. Eine Recherche vorzuschalten, ist daher empfehlenswert.
- Handelt es sich **„bloß“ um eine Produktvariation**? Prüfen Sie, ob a.) diese Veränderung nicht zu „Kannibalisierung“ eines anderen Produktes führt (d.h. weniger

Umsatz und Deckungsbeitrag) und / oder b.) ob diese neue Lösung die Komplexität in Lager, Produktion und Verkauf nicht über Gebühr steigert?

Notwendige Handlungen bei völlig neuen Features

Wie schon das vorangegangene Beispiel von de Havilland zeigt, ist nicht nur der Forschungs- & Entwicklungsaufwand groß. Gleichzeitig sollte man sich damit schriftlich auseinandersetzen, welche **Dienstleistungen** können/müssen in Verbindung mit dem Produkt angeboten werden (Customizing, Finanzierung, After-Sales Service, Ersatzteile, ...). Die Erarbeitung von Wert und Nutzen dieser Dienstleistungen kann man methodisch mit „Service Design“ Visualisierungen unterstützen.

Unter günstigen Voraussetzungen ermöglicht die Verbindung von Produkt und Dienstleistung auch die Gestaltung eines völlig neuen Geschäftsmodells (z.B. das Mietmodell von HILTI).

Ein wesentlicher Aspekt ist auch die Abschätzung des (Personal-, Sach-, Kapital-) Aufwands für die Entwicklung und Umsetzung. Dazu empfehlen wir folgende Lösungsansätze:

- Organisation des bestehenden technologischen Wissens: In allen Branchen lässt sich Ihr Know-how teilweise strukturieren. Sie können mit einer Sammlung von Leitdetails und -zeichnungen arbeiten, welche immer wieder zu verwenden sind. Ebenso kann eine Dokumentation der installierten Anlagen oder eine Sammlung des Know-hows der Schlüsselkräfte zur Strukturierung dienen. All diesen Bausteinen ist gemein, dass Sie Ihr Unternehmenswissen bündeln und stärken und damit auch die Komplexität der Entwicklung reduzieren.



Haben Sie (analog zur Automobilindustrie) schon Ihren Technologie-Baukasten strukturiert?

- Analog zum vorangegangenen Punkt ist zu entscheiden, welche Funktionen und Know-how Bausteine **am besten zugekauft** werden können/müssen. Binden Sie daher Ihre Lieferanten, Partner etc. frühzeitig in den Entwicklungsprozess ein. Falls notwendig lassen Sie sich eine Geheimhaltungserklärung (NDA) unterfertigen. Nutzen Sie die Fertigkeiten anderer, aber prüfen Sie auch vorab, ob z.B. die Lieferanten in der Lage sind, die Entwicklungsqualität zu liefern und die Entwicklungsressourcen bereitzustellen.

TIPP:

Hierzu empfehlen wir aufgrund zahlreicher Projekte (ab einer Entwicklungszeit von 3 Monaten und mehr), unbedingt eine schriftliche Kooperations- und Entwicklungsvereinbarung hierzu, in welcher auch die Rechte und Pflichten insb. die Beiträge der Entwicklungspartner und die zu erwartenden Zahlungen beschrieben werden.

- Erst nach diesen Schritten ist realistischer Weise der Kostenaufwand vorab abschätzbar. Viele Betriebe schätzen bereits die Sachkosten (Material, Fremdleistungen, ...) und die notwendigen Investitionen (Maschinen, Messgeräte, ...) frühzeitig ab. Oftmals wird das Entwicklungsprojekt in Arbeitspakete zerlegt und somit leichter planbar. Der Knackpunkt für den Erfolg ist in der Praxis jedoch sehr oft die zeitliche Verfügbarkeit von internen Fachkräften.



Haben Sie den zeitlichen Aufwand Ihrer Schlüsselkräfte für die Entwicklung und Umsetzung Ihrer Ideen (neben dem Tagesgeschäft) in Manntagen budgetiert ?

- Schlussendlich gilt es nicht nur ein Entwicklungsprojekt zu organisieren, sondern die zukünftige Technologie und Know-how Entwicklung generell zu planen (Big Picture). Mit **Technologie-Roadmapping** gelingt es, Unternehmen und Organisationen a.) die kritischen Umwelt- und Marktfaktoren (externe Treiber Ihres Geschäftes), b.) die Kundenanforderungen und Produktentwicklung, c.) die technologischen Veränderungen und technischen Entwicklungen, d.) die eigenen Ressourcen und e.) das dazu notwendige Timing in einem durchdachten und transparenten Prozess abzugleichen.

Beispiel Roadmap - Regenerative Energie (vereinfachter Ausschnitt)

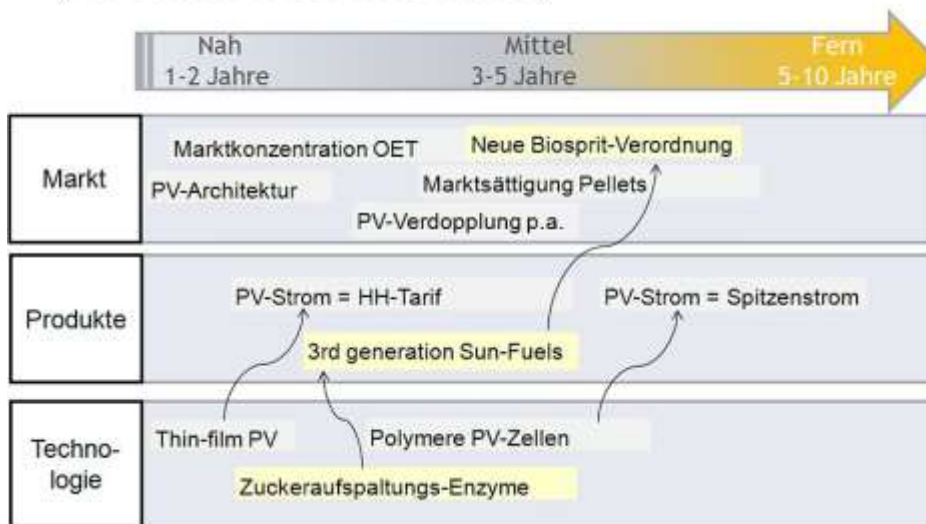


Abbildung 1: Technology-Roadmap

2. Sicherstellung der Umsetzung und der Leistungsfähigkeit

Meist werden **drei Phasen der Produktentwicklung** geplant: 1.) Konzept, 2.) Prototyp, 3.) Markteinführung. Vielfach wird nach Abschluss jeder Phase entschieden, ob und wie weitergemacht wird (dies reduziert das Risiko einer Fehlentwicklung).

Trotz aller Systematik ist zu Beginn ein Grundsatzfrage zu klären: Muss der Prototyp gleich alles können (volle Funktionsfähigkeit) oder ist der Prototyp eher eine minimal-Lösung, um Kundenfeedback möglichst rasch zu erhalten. Tendenziell gehen viele Betriebe zur Zeit den Weg einer kleinen Lösung, um rasch auf die Anforderungen der Kunden reagieren zu können. Anstatt sofort mit der perfekten Lösung zu kommen, realisieren viele Betriebe „**Minimum Viable Products (MVP)**“, d.h. Produkte, welche nur ein eingeschränktes Funktionsspektrum bieten, mit dem rasch und in mehrfachen Feedbackschleifen die potentiellen Kunden konfrontiert werden, um so zwar Schritt für Schritt, aber dann umso punktgenauer die Kundenerwartungen zu treffen bzw. den Bedarf zu schaffen.

Nach der Planung der Entwicklung sind sobald als möglich die Umsetzungsschritte zu setzen:

- Einplanung der Fertigungskapazitäten in das Tagesgeschäft. Neue Lösungen werden meist auf den bestehenden Anlagen gefertigt. Der Leiter der Produktion ist aber naturgemäß darauf aus, dass die Fertigung unterbrechungsfrei funktioniert. Entweder man schafft Zeitreserven (abends oder auch an Sams-

tagen), oder man kauft eine gebrauchte Maschine für die Versuche, oder andere Lösungen (zB mit Fremdfirmen) werden gefunden. Wichtig ist, dass die Ressourcen zur Verfügung stehen und dies früh genug bedacht wird. Dies gilt auch für die Fertigungspartner!

- **Sind die Fertigungsprozesse auf das neue Produkt ausgerichtet?** Gerade bei neuen Produkten, mit welchem der Markteinstieg in hochwertige Branchen wie Automotiv, Medizin, Luftfahrt, etc. gelingen soll, gelten besondere Zertifizierungen, Sicherheitsbestimmungen und Vorschriften. In diesem Fall sind die Prozesse anzupassen und auch die Mitarbeiter entsprechend frühzeitig zu qualifizieren.
- Heute umfassen Entwicklungsprozesse oft mehrere Domänen und Wissensgebiete. Vielfach ist eine Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung ohne begleitende Software-Entwicklung nicht möglich. Das bedeutet aber gleichzeitig, dass man unterschiedliche Entwicklungsphasen vorausplanen und die Ergebnisse dieser Entwicklungen auch testen muss, um sicherzustellen, dass alle Komponenten auch zusammenspielen. Graphisch lässt sich dies am besten in einem sogenannten V-Modell der **Systemintegration** visualisieren:

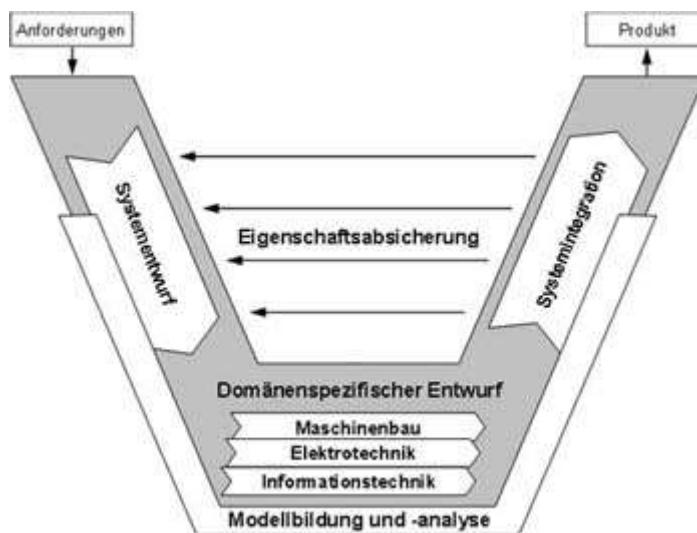


Abbildung 2: V-Modell (Quelle: TU Dortmund)

Entsprechend dem Fortschritt der Umsetzung und des Entwicklungsaufwandes sind auch verschiedenste Möglichkeiten der F&E Förderungen (von Innovationscheck über Feasibility bis zu größeren FFG und AWS-Programmen) in Betracht zu ziehen.

- Gerade in Märkten mit hohem Wettbewerbsdruck ist in der Entwicklungsarbeit auch der **Design-to-cost (DTC)** Ansatz wesentlich. DTC Verfahren in der Produktentwicklung suchen bereits in der frühen Entwicklungsphase (Systementwurf/Konstruktion) konsequent für einzelne Komponenten die kostengünstigste Lösung. Dabei werden neben den Produktionskosten insbesondere auch die nachträglich anfallenden Folgekosten (wie z. B. Vertrieb, Montage, Service, Entsorgung) in die Betrachtung einbezogen. Bereits in der Konstruktion und Produktkonzeption werden durchschnittlich 80% der Produkt/Bauteilkosten festgelegt. D.h. der Handlungsspielraum zur Kostenbeeinflussung liegt nicht in der Produktion, sondern in der Produktentwicklung. **Kosten-Symptome** wie hohe Fertigungsgemeinkosten, hoher Montageaufwand, hohe Produktionskosten und hohe Qualitätskosten bzw. häufige Produktmodifikationen haben ihre Ursache oft in der Missachtung des DTC-Ansatzes.

- Damit die Konstrukteure und Entwickler auch auf Standardteile und -lösungen zurückgreifen können – und auch rechtzeitig mit der Fertigung kommunizieren –, ist die **Umsetzung der Standardisierung und der modularen Bauweise, um Synergien zu nutzen**, mit hoher Priorität voranzutreiben. Die Plattformen und Module sind zu entwickeln, sowie zu beschreiben. Hier ergibt sich meist interner Aufwand, der von der Anpassung von Produkten über die Produktbeschreibungen und Änderungen von Verkaufspreisen bis zur Elimination von Produkten (um wieder Platz zu schaffen) reicht.
- Gerade bei Klein- und Mittelunternehmen ist meist die **Personalressource** der Eigentümer und **Geschäftsführer** der größte Flaschenhals. Um die Entwicklung voranzutreiben würde der Geschäftsführer einen Assistenten benötigen. Genau in diese Kerbe schlagen die geförderten Innovationsassistentenprogramme der Bundesländer (orangeocosmos ist in den meisten Bundesländern akkreditiert). Praxisbericht: http://www.innovationsassistent.at/files/IA_SuccessStory_SchmidingerFenster.pdf

Es wurde schon Produkte am Markt vorbei entwickelt und Geld versenkt. Wie können Sie dieses Risiko vermindern? Zusammenfassend können 4 Tipps zur Produktentwicklung und zum „Gebirge der unnötigen Funktionen“ gegeben werden:

- **Recherchieren Sie frühzeitig möglich Lösungsanbieter und Lieferanten für Funktionen, Features und Module Ihrer Innovation und binden Sie diese in das Entwicklungsprojekt ein. Betreiben Sie „Open Innovation“, um sich viele Kosten danach zu sparen.**
- **Denken Sie frühzeitig an Förderungen der Produktentwicklung. Eine nachträgliche Antragstellung ist so gut wie nie möglich.**
- **Stellen sie sich sobald als möglich die beiden Fragen: Wie finde ich die richtigen Entwicklungspartner? Wer fertigt Produkt in Serie (zu vernünftigen Kosten und Bedingungen)?**
- **Legen sie zumindest zwei USP's für Ihr Produkt fest. Denn bis Sie die Umsetzung geschafft haben, könnte vielleicht einer nicht mehr aktuell sein.**

3. Starten Sie mit der Produktentwicklung unverzüglich

Schreiben Sie die wesentlichsten Punkte für Sie und Ihr Team zusammen. Als kleine Hilfestellung können Sie die PDF-Vorlage „Produktkonkretisierung“ dazu verwenden checklistenartig die wichtigsten Eckpunkte zu dokumentieren.

Diese Beilage zur OrangeTimes können Sie als MS Word Datei¹ bei unserer [Wissensplattform](#) downloaden:

The image shows a PDF form titled "PRODUKTKONKRETISIERUNG-/LÖSUNGSKONKRETISIERUNG-I". It contains several sections for data entry:

- A text box for "Produkt-/Dienstleistungsname eintragen...".
- A table with two columns: "Bearbeiter: eintragen..." and "Datum".
- A section "1. -> Produktbeschreibung in einem Satz" with a text box.
- A section "2. -> Detaillierte Beschreibung des Produktes / der Dienstleistung" with a text box and a note: "Was hat mit dem Produkt gemeint? (möglichst genaue Beschreibung des Produktes bzw. der Lösung)".
- A section "3. -> Zielgruppe-Markensegmente" with a text box and a note: "An wen wollen wir das Produkt konkret verkaufen? Beschreiben Sie dem idealen Kunden mit all seinen Merkmalen".

¹ Viele Email-Filter blockieren den Empfang von Word Dateien. Aus diesem Grund erhalten Sie zur Ansicht eine PDF Version.

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

welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben

für Steuer- und Wirtschaftsrecht
KLIENTEN
magazin

Im **Klientenmagazin 01 2016** wurde unter dem Titel „**Kalkulation mehrdimensional auswerten**“ von Herrn Schützing aufzeigt, welche unternehmerischen Entscheidungen sie aufgrund Ihrer Nachkalkulationen optimieren können. Darüber hinaus finden Sie zahlreiche weitere Beiträge zu den aktuellen steuerlichen und wirtschaftsrechtlichen Änderungen.

Die Klientenmagazine können Sie auf unserer Homepage jeweils unter den Orange-Times ebenfalls downloaden:

<http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/>

D) orangecosmos Veranstaltungshinweise


Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen

13. Juni 2016, 9.00 Uhr bis 18.00 Uhr, Linz

**Mit den Innovations- und Geschäftsmodellexperten
Harald Schützing und Andreas Gumpetsberger sowie Otto Staudinger:**

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.

Erstmals in der 600m² großen Firmenerlebniswelt Steuerbord in Linz.

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 



Business Breakfast

Neuigkeiten bei der Unternehmensnachfolge "Erbrecht und Steuern"

25. April 2016, 9.00 Uhr bis 18.00 Uhr, Linz

Programm:

8:30 Empfang mit Frühstück

9:00 bis 11:00 Vorträge und Dialog

Vorträge:

WB/StB Mag. Max Panholzer, ICON zum Thema: STEUERN Unternehmensübertragungen im Lichte der Steuerreform 2015/2016


RA DDr. Alexander Hasch, Hasch & Partner zum Thema: RECHT Unternehmensnachfolge im Lichte des neuen Erbrechts und Pflichtteilsrechts

Mag. Harald Schützinger, orangecosmos zum Thema: BETRIEBSWIRTSCHAFT 10 Lösungen zu vermeidbaren Fehlern bei Nachfolgen

Moderation: Ing. Mag. Christian Schreiberhuber

Ort: JOSEF, Landstraße 49, 4020 Linz, Parkmöglichkeit in der Tiefgarage Landstraße (Einfahrt Dametzstraße / Hessenplatz oder Bismarckstraße)

Teilnahmegebühr: kostenlos

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 

Member of
 **Managementcenter Nord**
www.managementcenternord.at

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 6 – Pfad des Kundennutzens“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

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

G) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



Mag. Harald Schützing

Süddanger 27, 4202 Sonnberg bei Linz
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48



Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 0664-774228655



Ing. Mag. Dr. Franz Balik

Hohenstaufengasse 9/4/8, 1010 Wien
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 / 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

