

Innovations - Roadmap Station 2 & 3:

Über den Ozean der Verzettelung mit klarer Priorisierung steuern

ÜBERSICHT:



A. Verzettelung vermeiden	S. 02
B. Priorisieren Sie immer wieder	S. 08
C. Neue Klientenmagazin-Artikel	S. 11
D. Buchtipp	S. 12
E. Veranstaltungshinweis Strategie	S. 13
E. Unser Angebot	S. 14
F. Vorschau	S. 14
G. Impressum	S. 15

ABSTRACT / INHALT:

Innovationen sind Ideen, mit denen man auch Geld verdient. Gute Ideen werden mit Fokussierung und Bewertung erst umsetzbar. Ohne Ideenbewertung entsteht Verzettelung. Effiziente Ideenbewertungen scheiden rascher die falschen Ideen aus. Konkrete Methoden und Herausforderungen der Praxis in der Ideenbewertung und deren Vor- und Nachteile in unterschiedlichen Situationen werden beleuchtet.

Jedes Vermarktungsprojekt benötigt klare Prioritäten, damit die richtigen Dinge zur richtigen Zeit gemacht werden. Die Innovationsroadmap fungiert als Anleitung, damit Sie die wichtigen Schritte vorab planen können.

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)



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) 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 Innovationsroadmap finden Sie unter www.wko.at/ooe/innovationsroadmap !!

Von *Andreas Gumpetsberger*



A) Verzettelung vermeiden



Die meisten Unternehmerinnen und Unternehmer haben viel zu viele Ideen, um diese jemals umzusetzen. Das betrifft nicht nur Produktideen, sondern genauso auch Ideen zur Produktions- und Organisationsverbesserung, Gedanken zur Markterweiterung oder zu Kooperationen und Partnerschaften. **Ziel dieses Abschnitts** ist es erstens genauso viele Ideen zu haben, wie Sie umsetzen können und wollen. Ziel ist es zweitens, 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. **Gute Ideen werden durch effiziente Bewertungs- und Screeningprozesse erst umsetzbar**, andernfalls sorgen sie nur für Kopfschmerzen, Flaschenhälse und Konflikte. Gleichzeitig gilt es übertriebene Vorsicht, Festhalten an vertrauten Technologien, in Stein gemeißelte Kriterien und Erbsenzählermentalität hinten anzuhalten. *Entwicklung und Innovation sind ein dynamisches Umfeld.* Die Bewertungskriterien müssen sich darauf einstellen, damit Ihre Ideen zu einem durchschlagenden Erfolg werden.

Die Bewertung der Ideen kann auf unterschiedliche Weise erfolgen. Die Beurteilung, welche Faktoren dabei entscheidend sind, hängt von den Zielen des Unternehmens ab. Auf den ersten Blick scheinen viele Ideen gleichwertig. Daher ist es wichtig, die Ideen kritisch zu hinterfragen und auf wesentliche Erfolgsfaktoren zu prüfen.

Dieser kritische Blick kann bei „einfach verständlichen“ Ideen durch eine Führungskraft erfolgen. Je komplexer und umfassender die Ideen werden (zB Aufbau einer Schulungsakademie für die Kunden Ihres Unternehmens) desto eher wird es sinnvoll sein, dass die Bewertung im Team erfolgt.



Beziehen Sie Kunden und Lieferanten auch in Ihre Ideenbewertung mit ein. Gemeinsame Ideen sind die besseren Ideen. Setzen Sie daher auf Lead User und Lead Customer Management. Nutzen Sie Social-Media-Plattformen oder Open-Innovation-Plattformen bzw. ziehen Sie Experten bei.

Unabhängig von der Branche und der Art der Idee sind für die Beurteilung folgende Kernfragen ausschlaggebend:

1. Qualität: Liegt die Idee schon in der inhaltlichen Qualität vor, dass eine Entscheidung getroffen werden kann?
 - Welche (unausgesprochenen) Kundenbedürfnisse werden durch Ihre Ideen befriedigt? Welches konkrete Problem lösen wir mit dieser Idee, Entwicklung bzw. Technologie?
 - Passt die Idee zur Innovationsstrategie bzw. zur Unternehmensstrategie bzw. Ihren Kernkompetenzen?
 - Für welche Kundengruppen und Kundentypen ist Ihre Idee besonders interessant?
 - Warum gibt es die Idee, das Produkt, die Dienstleistung derzeit noch nicht?
2. Umfeld / Risiken: Welche Konkurrenzprodukte oder Dienstleistungen gibt es bereits oder sind gerade in Entwicklung? Gibt es Beschränkungen oder Barrieren gegen die Idee?
3. Sind die Ideen gefiltert, bewertet und ist eine eindeutige Entscheidung für eine Idee bzw. ein Ideenbündel gefallen?
4. Scope: Ist die Idee eine Verbesserung oder etwas radikal Neues? Ist die Idee einfach und schnell oder nur mit großem (zeitlichen oder finanziellen) Aufwand umzusetzen?
5. Identifizieren sich jene Personen (intern) voll damit, welche die Ideen umsetzen sollen?
6. Wie lassen wir trotz Entscheidung neue Ideen zu, bleiben aber trotzdem an der Sache dran?



Die Qualität der Idee bzw. des Vorschlags zur Entscheidungsreife heben

Qualitativ gute Ideen sind generell jene, die geeignet sind a.) Mitbewerbsvorteile und Alleinstellung zu erhöhen, b.) Marktpotenzial zu erschließen, c.) Kosten beträchtlich zu senken, d.) Kundennutzen erheblich zu verbessern e.) rasch auf den Markt zu kommen (kurzen „time to market“ zu erzielen) und/oder f.) zu Ihren Kernkompetenzen passen. Dies bedeutet aber auch, dass sich diese Gesichtspunkte sowie *der vermutete Ressourcenbedarf* in der Ideenbeschreibung bereits wiederfinden.

In diesem Zusammenhang empfehlen wir gerade bei den – nicht-trivialen – Ideen die Erstellung eines **One-Pagers**. Dh die obigen Eckpunkte auf einer Seite in eine Ideenbeschreibung zu verpacken und somit für die Entscheidungsfindung vorzubereiten.

Wenn Sie selbst mit einer kurz beschriebenen Idee noch keine Entscheidung treffen können, weil noch Daten, Tests, Marktanalysen und Informationen abgehen, so empfehlen wir ein Vorprojekt zu starten.

2

Mitbewerb / Bestehende Lösungen überprüfen

Des Öfteren wird das Rad mehrmals neu erfunden. Beispiele: Bautechniker und Ingenieure planen einen Terrassenanschluss im Detail perfekt durch, obwohl das im Büro nebenan auch schon gemacht wurde. Heiztechnikunternehmen überlegen sich neue Steuerungs-codes für die Einbindung von Tablets obwohl der Code dafür gratis oder gegen geringe Gebühr aus dem Internet downgeloadet werden kann.

Warum etwas selber machen, was jemand anderer für Sie schon zum Großteil gelöst hat?

Wettbewerbsvorteile kann man nur lukrieren, wenn die Konkurrenz nicht schon dieselbe Lösung anbietet. Eine Recherche kostet zwar Zeit, aber stellen Sie sich vor, Sie haben viel Zeit und Geld in Ihre Idee gesteckt und dann sagt Ihnen ein möglicher Kunde: „Das habe ich ja schon seit Jahren von der Fa. XY!“ Investieren Sie in Mitbewerbsanalyse und Patentrecherche (so können Sie oft auch neue Entwicklung des Mitbewerbs voraussehen, sowie das Risiko von Patentverletzungen vermeiden).

Warum etwas machen, dass es schon gibt?

Beschränkungen / Risiken / Barrieren können technischer Natur, aber auch wirtschaftlicher Natur sein. Sehr oft gibt es aber zu jedem Problem auch eine Lösung (zB TRIZ zur technischen Problemlösung oder öffentliche Forschungsgelder zur Finanzierung)

3

(Vor)Filterung der Ideen

Die Bewertung der Ideen hat zwei Hauptaspekte. Zum einen sind dies der technische und zum anderen der wirtschaftliche Aspekt. Es gibt zahlreiche Werkzeuge für die technische Seite und mindestens ebenso viele Werkzeuge für die wirtschaftliche Seite und auch Werkzeuge, welche beide Sichtweisen kombinieren. Geeignete Instrumente für die Ideenbewertung sind z.B.:

- | |
|--|
| 1. Scoring-Verfahren, Nutzwertanalyse & Vernetzungsanalyse |
| 2. Machbarkeitsprüfung (Feasibility-Study) & Recherche |
| 3. Störungsanalyse |
| 4. (Technologie)portfolios |
| 5. Investitionsrechnung & Wirtschaftliche Berechnungen |

OrangeCosmos Strategie&Innovation finden Sie in Wien - Linz - Wels

Hinsichtlich grundlegender Beschreibung dieser Methoden zur Ideenbewertung möchten wir auf die **OrangeTimes 03 2006 und 04 2006** zum Thema **„Innovation: From Ideas to Markets Teil I und II“** verweisen.

fortgeschrittene Methoden wie **Monte-Carlo Simulation** oder einen **Real-Options Ansatz**. Damit kann der Unternehmensführung bzw. den Eigentümern auch vermittelt werden, welche möglichen Investitionsströme mit unterschiedlichen Entscheidungen und dem Fortschritt der Ideenumsetzung verbunden sind (zB bei massiver Veränderung der Fertigungstechnologie). Ebenso ist erkennbar, welche Auswirkungen ein Stopp des Projektes wirtschaftlich zu jedem gegebenen Zeitpunkt hätte.

5

Identifikation

Auch gute Ideen scheitern! In vielen Organisationen, welche wir begleiten dürfen, sind die Ressourcen sehr begrenzt. Und diese Ressourcen bestehen aus Fleisch und Blut, dh. Techniker, Entwickler, Vertriebspezialisten, Projektleiter, IT-Experten UND Führungskräfte. All diese Menschen haben schon ihre Aufgabenbereiche in der Organisation. Dieser Aufgabe widmen sie sich mit viel Energie und Kraft. Und nun kommt wieder was NEUES dazu auch (lesen sie zu diesem Dilemma auch [OrangeTimes 04/2007](#) – Strategieumsetzung / Mis en place)

"In dir muss brennen, was du in anderen entzünden willst."
Augustinus

Die beste Motivation ist jene, die von innen heraus kommt (intrinsische Motivation). Das treibt Menschen zu Höchstleistungen. Das bedeutet aber auch, dass dieses Kriterium entscheidend für den Erfolg ist. Das Unternehmen W.L. Gore (Goretex) treibt diese Erkenntnis auf die Spitze. Wenn bspw. eine neue Idee für gut befunden wurde und nur wenige Schlüsselkräfte nehmen am ersten Meeting freiwillig teil, dann wird das Projekt gestoppt.

Die Annahme dahinter ist, einerseits, wenn das Thema schon intern niemanden interessiert, dann auch keinen Kunden. Ebenso wird angenommen, dass - wenn kein „Feuer“ in der Organisation für das Thema ist - die Umsetzung mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht gelingen wird.

OrangeCosmos Strategie&Innovation finden Sie in Wien - LIP - Web

Wie man motiviert können Sie in unserem Buch des MCN – Managementcenter Nord „Jenseits der Motivation – situativ führen“ nachlesen.

6

Neue Ideen zulassen versus an den bestehenden Entscheidungen festhalten

Das Bessere ist der Feind des Guten. Ideenbewertung und Auswahl der besten Ideen bedeutet nicht, dass nicht noch bessere Ideen kommen können. Mit jedem Kundenproblem, mit jedem Gespräch mit Experten bzw. mit jedem interessanten Artikel können sich neue Chancen und neue „Windows of Opportunity“ ergeben. Um diese Möglichkeit nicht ungenutzt zu verstreichen, ist ein **„beidhändiges“ Management** notwendig. Einerseits sind die ausgewählten Ideen in der Umsetzung voranzutreiben. Genauso wichtig sind aber auch, Ideen und Projekte, die sich nicht in die gewünschte Richtung entwickeln, so rasch wie möglich einzustellen. Darüber hinaus sollten Sie sich noch eine Budget- und Ressourcenreserve einplanen, damit gute Ideen immer wieder umgesetzt werden können.

Empfohlene Vorgehensweise

In der simpelsten Form kann die Bewertung in Form einer **Punktebewertung** sein (hier können sie bspw. an einem Flipchart mit handelsüblichen Bewertungspunkten arbeiten). Nachteile: Für komplexe Problemstellungen sind diese einfachen Scoringmethoden weniger geeignet. Der Ressourcenverbrauch wird in keinsten Weise berücksichtigt. Vorteil: Diese Methode ist jedoch für ein Vorscreening bei sehr vielen Ideen einfach und rasch umsetzbar.

Fortschrittlichere Methoden bedienen sich eines **Ideen-Portfolios**. Am häufigsten werden in der Praxis die Ideen nach den Kriterien: a.) Potential und b.) Umsetzungsaufwand beurteilt. Mithilfe von gewichteten Unterkriterien (zB technische bzw. organisatorische Schwierigkeit, Schutzrechtsfähigkeit, Investitionsbedarf, Zeithorizont, Entwicklungsbudget, Sicherung/Ausweitung der Know-how Basis, etc.) lässt sich die Spreu vom Weizen trennen. Nachteile: Der Zeitaufwand ist beim ersten Mal erhöht. Die Anzahl der Ideen, welche in die Kategorie großes Potential / geringer Aufwand fallen, ist meist gegen „0“ gehend, daher ist bei der Bewertung sehr differenziert und entsprechend scharf vorzugehen.

Die Mehrzahl der Ideen scheitert in der Umsetzung, weil dem Projekt die Energie ausgeht. Es bedarf einer **kraftvollen Entscheidung** durch die Geschäftsleitung und/oder die verantwortlichen Führungskräfte. Eine weitaus effektivere Methode (da dabei auch die Umsetzung schon berücksichtigt wird) ist daher die folgende Bewertungsmethode

Ideenbewertung (keine Verzettelung)			
Übernahme der wesentlichsten Ideen aus den Ideenblättern	Wie hoch ist der Umsetzungswille (0 bis 10)	Wie hoch ist die Umsetzungswahrscheinlichkeit?	Wie wichtig ist das Thema in der Priorität?
Unterwasserverfolgungsjagd	8	2	9
etc	etc	etc	etc

Abbildung 2: Ideenbewertung zur kraftvollen Entscheidung

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



Die Entscheidungsträger sollten Ideen nach den in der Tabelle angegebenen Kriterien bewerten (diese Bewertung sollte modiert werden). Wie hoch ist der Wille/die Energie? Wie wahrscheinlich ist die Umsetzung? Wie strategisch wichtig und dringend ist diese Idee?

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

B) Priorisieren Sie immer wieder

Jedes Projekt benötigt klare Prioritäten, damit die richtigen Dinge zur richtigen Zeit gemacht werden. Innovationen können aus dem Bauch heraus geboren werden, aber großgezogen und ernährt werden sie nur mit Disziplin. Die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen ist eine Aufgabe für mehrere Schlüsselkräfte unter Umständen auch mit externen Partnern.



Bringen Sie Ihr Projekt zur Vermarktung Ihrer Idee in eine machbare Reihenfolge. D.h. entwickeln Sie einen Projektfahrplan. Es muss aber nicht alles in der Reihenfolge der Innovationsroadmap-Stationen gemacht werden.



Wenn Ihr größter Engpass bei der Markenbildung liegt, dann beginnen Sie dort, wenn hingegen Ihr größter Engpass bei der Produktausgestaltung liegt, dann müssen Sie genau hier starten.

Gehen Sie daher alle Stationen der [Innovationsroadmap](#) durch und kommen Sie dann hier zurück, um die Prioritäten festzulegen und mit Ihrer Unternehmensstrategie und Ihren Kernkompetenzen und den Fähigkeiten Ihrer Kooperationspartner abzugleichen.

Hilfreiche Fragestellungen sind:

1. Welche Schritte (sowie roten und gelben Ampeln) entlang der Innovationsroadmap sollten mit Priorität behandelt werden?
2. Wie hoch ist der Ressourcenbedarf bezüglich Zeit, Kosten, Führungsaufwand sowie internem und externem Know-how
3. Was sind Projektschritte, die Sie rasch bzw. ohne viel Aufwand in Realität umsetzen können und wie schaffen Sie die nötigen Ressourcen (wie zB Know-How, Manpower, Finanzmittel, Zeit, etc.) zur Projektumsetzung?
4. Falls Sie eine klare Strategie verfolgen: In welchen Bereichen deckt sich Ihr Innovationsvorhaben mit Ihrer Unternehmens- und Innovations-Strategie und in welchen Bereichen eher nicht?
5. Was sind die Gründe, die ein Scheitern verursachen könnten? Wie räumen Sie diese Hindernisse schon vorab weg?
6. Wie können die Kräfte auf das Projekt gebündelt werden?
7. Welche Vermarktungsanstrengungen in welcher Intensität sind zu setzen, damit die Idee ein Erfolg wird (integriertes Marketingkonzept)



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

Empfohlene Vorgangsweise anhand eines Beispiels



Bekleben Sie je Station die rechte Ampel Ihrer Roadmap mit Klebepunkten - und zwar grün (= nichts zu tun), gelb (= etwas mit mittlerer Priorität zu tun) und rot (= mit hoher Priorität zu erledigen). Schreiben Sie dann auf den Klebepunkt die Reihenfolge der Abarbeitung.

Es sind 19 Stationen - also somit 1 bis 19.

Übertragen Sie den Kümmerer und jeweils den nächsten Schritt in die Programmliste.

Die Klebepunkte werden im Rahmen der Abarbeitung überklebt und die Roadmap stellt somit den jeweiligen Bearbeitungsstand dar.

Station - Programm - V01.04	Kümmerer	nächster Schritt	wann
1. Zum Ideenregen	Mair	Problemstellung: "Wie modularisieren wir unsere After-Sales-Dienstleistung" - hierzu noch Inputgeber suchen und gemeinsame Lösungssuche durchführen.	bis Ende Qu.2
2. Ozean der Verzettlung	Mair	Ideen zum Thema: "Modularisierung After-Sales-Dienstleistung" und "Marktentwicklung" bewerten	bis Ende Qu.2
3. Flussmündung der Priorisierung	Mair	Projektfahrplan laufend aktuell halten. Derzeitige Version V01.04	lfd.
4. Meerenge der Segmentierung	Müller	abgeschlossen	-
5. Gebirge der unnötigen Funktionen	Huber	abgeschlossen	-
6. Pfad des Kundennutzens	Müller	abgeschlossen	-
7. Sumpf der Herstellkosten und Kalkulation	Moser (in Abstimmung mit Mair)	Nur noch Module "After Sales" mit den Konditionen hinterlegen.	bis Anfang Qu. 3
8. Geheimer Weg der Preismodelle	"	"	"
9. Fallstricke des Mitbewerbs	Moser	Hinsichtlich "After Sales Module" Mitbewerbs-Methoden erheben und einbinden.	bis Ende Qu.2
10. Reissende Flüsse des Marktzugangs			

Abbildung 3: Umsetzungsprogramm der Roadmap

Vertiefende Bearbeitung der Fragestellungen

Die zu Beginn beschriebenen Fragestellungen zur Problemlösung werden zum besseren Verständnis noch kurz erläutert bzw. mit konkreten Empfehlungen aus der Praxis ergänzt. Damit wollen wir dem Leser dabei helfen Lösungen für die hochprioritären Punkte zu finden.

Ad 1) Die Priorisierung erfolgt über die Klebepunkte.

Ad 2 und 3) **Ressourcenbedarf** in Stunden bzw. Euros abschätzen. Wenn die notwendigen Ressourcen Ihre Budgets weit übersteigen, dann ist ein Arbeitsschritt notwendig, welcher zB Kooperationspartner, externen Entwicklungsauftrag vorbereiten, Förderungen prüfen, Lizenzangebot einholen oder Corporate Venturing / Spin Off überlegen heißt. Oder eine Kombination aus all diesem („Multichannel Funding“).

Die Ergebnisauswirkung der Innovationsentwicklung und -vermarktung ist zu budgetieren. D.h. hier wird die Innovation mit dem operativen Controlling verlinkt. Es darf auf keinen Fall verabsäumt werden, dass die strategischen Entscheidungen entsprechende Auswirkungen auf das Ergebnis des Unternehmens haben müssen. Gibt es keine Auswirkungen auf das bestehende Budget, so ist wahrscheinlich der Innovationsprozess nicht effektiv gewesen!

Ad 4) Nehmen Sie Ihre definierte **Unternehmensstrategie** und Ihre Unternehmensziele zur Hand und gleichen Sie das Vorhaben mit Ihrer Strategie ab. Wenn Ihre Unternehmensstrategie zB lautet: „Wir wollen unsere Dienstleistungs- Kompetenzen im Bereich der Sensorik soweit heben, dass wir unter die TOP-5 Anbieter in Österreich gereiht werden“, dann ist zu prüfen, ob das vorliegende Projekt einen wesentlichen Beitrag dazu leistet. Wenn das Wort Dienstleistungen bzw. Services in Ihrer Strategie nicht vorkommt, dann ist entweder ihre Strategie falsch oder das Projekt passt nicht zur Strategie.

Ad 5) Betreiben Sie **Störungsanalyse**: Scheitern Sie!! Rasch! Aber bitte nicht völlig! Denn meist erkennen Sie die möglichen Stolpersteine bereits in der Konzeptionsphase, also genau jetzt. Bevor Sie eine Idee weiterverfolgen, sollten Sie noch einmal alle Störungsmöglichkeiten und Risiken durchdenken. Die Störungsanalyse ist das Werkzeug zum „Scheitern am grünen Tisch“.

Ad 6) Mit der Ideenbewertung zur kraftvollen Entscheidung und dem obigen Umsetzungsprogramm haben Sie schon viel zur Bündelung der Kräfte beigetragen. Jetzt gilt es nur noch die unter Punkt 2 genannten Ressourcen im Tagesgeschäft tatsächlich bereitzustellen. Fangen Sie sofort damit an!

Ad 6) Mit der Ideenbewertung zur kraftvollen Entscheidung und dem obigen Umsetzungsprogramm haben Sie schon viel zur Bündelung der Kräfte beigetragen. Jetzt gilt es nur noch die unter Punkt 2 genannten Ressourcen im Tagesgeschäft tatsächlich bereitzustellen. Fangen Sie sofort damit an!

Ad 7) Marketing und Verkauf sind zu 90% Transpiration. Erweitern Sie das Umsetzungsprogramm um die konkreten Verkaufs- und Marketingwerkzeuge (=integriertes Marketingkonzept), welche notwendig sein werden, zB Argumentationshandbücher, CRM-Datenbanken, Prospekte, Messeplanung, etc.

? Wollen Sie zur Priorisierung Ihrer Ideen noch weitere Inputs oder möchten Sie etwas über die angeführten Methoden erfahren, so zögern Sie nicht mit uns Kontakt aufzunehmen z.B. office@orange-cosmos.com

Flipchartblöcke Innovationsroadmap

Ab sofort können mit der Innovationsroadmap bedruckte Flipchartblöcke zu folgenden Konditionen bei den iBusters bestellt werden (office@orange-cosmos.com).

- ✓ Preis für 20 Flipcharts: € 35,-- (exkl. USt.), inkl. Versandkosten
- ✓ Sonderpreis für 100 Flipcharts: € 120,-- (exkl. USt.), inkl. Versandkosten statt € 175,-



**C) 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 03 2015** wurde unter dem Titel „**Grundlagen erfolgreicher Unternehmensnachfolgen**“ aufgezeigt, welche Herausforderungen durch eine geplante Nachfolgeregelung gemeistert werden können.

Die Klientenmagazine können Sie sich auf unserer Homepage jeweils unter den OrangeTimes angeführt ebenfalls downloaden:

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

D) orangecosmos Buchtipp



Erfolgreiche Unternehmensnachfolge 10 Lösungsansätze zur Vermeidung der häufigste Fehler

Im Rahmen unseres MCN Managementcenter Nord haben wir zu unserer Studie „**Woran scheitern Nachfolgen und Übernahmen?**“ die 10 häufigsten Scheiternsgründe identifiziert und hierzu Lösungen entwickelt. Dieser Praxisratgeber ist im April 2015 im Lindeverlag erschienen.

1. Auflage 2015 | 260 Seiten | Linde Verlag

ISBN: 9783707332322

Erscheinungstermin: 28.04.2015

55,00 €

Sie können das Buch unter dem folgenden Link bestellen:

http://www.lindeverlag.at/titel-0-0/erfolgreiche_unternehmensnachfolge-6143/

E) orangecosmos Veranstaltungshinweise

**14. Dezember 2015: Marktregeln sprengen
Linz, 13.00 Uhr bis 18.00 Uhr
Wie Sie dem Wettbewerb ein Schnippchen schlagen!**


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

Auch in hart umkämpften Märkten ist es möglich, entgegen dem Markt gesund zu wachsen. Sprengen Sie für einen Nachmittag Ihre Marktregeln. Definieren Sie die Spielregeln Ihres Marktes neu.

Sie erarbeiten tatsächliche Alleinstellungsmerkmale & Nischen im innovativen Seminar „Marktregeln sprengen“.

Durch das gezielte Sprengen Ihrer bestehenden Marktregeln können Sie dem Wettbewerb stets eine Nasenlänge voraus sein.

Positionierung war gestern, heute heißt es Rahmenbedingungen eines Marktes zu kennen und bewusst zu verändern. So sind Sie schneller und effektiver.

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 

F) 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

G) 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 4“

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
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: 07242-910696



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?

