



Innovations-Roadmap Station 9 & 10: Mitbewerb & Marktzugang gestalten

ÜBERSICHT:



A. Fallstricke des Mitbewerbs	S. 02
B. Der reißende Fluss des Marktzugangs Vertriebswege Beurteilung der Vertriebskanäle Vertriebstrichter vorausdenken	S. 03
... Klientenmagazin	S. 11
C. Veranstaltungshinweise Strategie	S. 11
D. Unser Angebot	S. 12
E. Vorschau	S. 12
F. Impressum	S. 13

ABSTRACT / INHALT:

Der zukünftige Umsatz hängt von der Konkurrenz, aber noch viel mehr vom eigenen Vertrieb ab. Vertriebsentscheidungen sind mittelfristige Entscheidungen, die entsprechend vorzubereiten aber auch zu monitoren sind.

Viele Fähigkeiten sind dabei gefragt: Betriebswirtschaft, Kooperation, Marktanalyse, Business Development, etc.

Effizientes Vertriebsmanagement beginnt bei der Beurteilung und Auswahl der Vertriebskanäle und führt in einem revolvierenden Prozess zu einer quantitativen Beurteilung des Vertriebstrichters und der Ressourcen. Bei innovativen Produkten und Geschäftsmodellen kommen noch weitere Aspekte dazu. In dieser OrangeTimes erhalten die Leser eine Roadmap zur Vertriebsplanung in drei Schritten.

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)

A) Fallstricke des Mitbewerbs

von Andreas Gumpetsberger

Die beste Strategie, das innovativste Produkt ist wertlos, wenn der Mitbewerber wieder schneller war. Markt- und Wettbewerbskenntnisse sind ein Frühwarnsystem, um Chancen so früh wie möglich zu erkennen. Ihre Konkurrenten werden auf Ihre neuen Leistungen in irgendeiner Form reagieren. Dies richtig zu antizipieren und mit den geeigneten Maßnahmen zu begegnen ist der **Schlüssel zum Erfolg**.



Kennen Sie Ihren Mitbewerber mit seinen Stärken und Schwächen?
Wissen Sie wie Ihr Mitbewerber auf Ihre Innovation reagieren wird?

Was muss ich vom Mitbewerber kennen?



Kennen Sie die Mitbewerber für Ihr Angebot? **Bei echten Innovationen (völligen Neuheiten) ist das gar nicht so einfach.** Aber zu jedem Produkt gibt es ähnliche Produkte. Bspw. kann man anstatt eines Kugelschreibers auch einen Faserstift oder eine Füllfeder kaufen. Dh selbst bei echten Innovationen ist es notwendig links und rechts zu blicken und die

Mitbewerber (samt ähnlicher Produkte / Substitutionsgefahren) genauer unter die Lupe zu nehmen (siehe dazu [OrangeTimes](#) 03/2005 – Strategische Umfeldanalyse).

Um die Mitbewerber systematisch und effizient zu beurteilen, sollten sie das Leistungsspektrum und deren mögliche Strategie und Zukunftsaussichten darstellen. Generell soll diese Übersicht die Stärken & Schwächen der Mitbewerber beschreiben.

MITBEWERBSANALYSE DETAILLIERT				
	Mitbewerber 1	Mitbewerber 2	Mitbewerber 3	Mitbewerber 4
GRUNDLAGEN				
Land	Deutschland	Österreich	Österreich	Italien
Geschäftsmodell	Höchster Marktanteil	Vergleichbare Größe	Kauft Komponenten zu	Preisaggressiv, aktiv
Zukunftspotential	Stabil, aber träge	wirtschaftlich angespannt	schlanke Struktur	wachstumsorientiert
Mitarbeiterzahl	350 MA	45 MA	20 MA?	100 MA?
Umsatz in Mio €	39	4,5 ?	?	unbekannt
Markt	D; A; CH	A, (D)	A	I, F, (A)
Zielgruppe(n)	ZG 1,2,3	ZG 1,2,3	ZG 1,2	ZG 2,3
Preisstrategie	Durchschnittspreis	Durchschnittspreis	Flexible Preise	Niedriger Preis
LEISTUNGSPROGRAMM				
Leistung 1	Messgeräte	Messgeräte	Messgeräte	Messgeräte
Leistung 2	Prüfstände	Prüfstände		Prüfstände
Leistung 3	Chemie & Coating	Chemie & Coating	Chemie & Coating	
Dienstleistung 1	Engineering, Messungen	Engineering, Messungen	Engineering, Teststellung	Schulungen
STÄRKEN DER MITBEWERBER [ANKREUZEN]				
Leistungsprogramm				X
Preis			?	X
Absatzförderung				X
Preis	X	X	?	X
Sonstiges				
SCHWÄCHEN DER MITBEWERBER [ANKREUZEN]				
Leistungsprogramm			X	?
Preis	X	X		
Absatzförderung	X	X	X	
Preis			?	?
Sonstiges				

Abbildung 1: Mitbewerbsanalyse (WKO Innovationsroadmap, 2016)

Was zahlt der Kunde für vergleichbare/ähnliche Produkte?

Für die Preisbestimmung/Positionierung Ihres Produktes ist es notwendig, die Vor- und Nachteile der Konkurrenz und des eignen Produktes bzw. Dienstleistung zu quantifizieren und für die Preisfestlegung und Preisargumentation als Maßstab zu verwenden.

- Was ist der wirtschaftliche Nutzen (zB konkrete Einsparung in €) Ihrer Leistung für den Kunden? Ist dieser Nutzen höher als bei den Konkurrenzprodukten? Wenn ja, dann beweisen sie es! Vielleicht durch eine Berechnung eines unabhängigen Dritten (zB Fachhochschule, Forschungsinstitut, etc.). Beachten Sie auch den wirtschaftlichen Nutzen über die gesamte Produktlebenszeit, nicht nur zum Kaufzeitpunkt!
- Beurteilen Sie in die Tiefe gehend die Stärken und Schwächen der Produkte Ihrer Mitbewerber (Produktqualität, Service, Lieferung, Kompatibilität, etc.)
- Darauf aufbauend können Sie nun Ihren USP/Ihre Argumentationsschwerpunkte festlegen. Im Idealfall erarbeiten sie daraus ein Argumentationshandbuch für den Vertrieb: Was sind die drei Gründe, mit welchen Sie einen höheren Preis konkret argumentieren? Welche Gegenargumente kommen voraussichtlich von den Kunden darauf? (Diese Informationen sollten je Geschäftsbereich rasch verfügbar sein – sog. „Battlecards“ helfen dabei)
- Positionieren sie sich mit Ihren Preisen dort, wo diese mit Ihren Stärken gut zusammenpassen.
- Beachten Sie schlussendlich auch das Preisgefüge Ihrer bisherigen Produkte? Steht das neue Produkt in Konkurrenz zu einem eigenen Produkt? Dann sollten Sie bei der Preisfindung auch den entgangenen Deckungsbeitrag des verdrängten Produktes berücksichtigen, um nicht Ihr Unternehmensergebnis zu verschlechtern!

**Wenn Ihre Produktidee gut ist und der Preis zum Nutzen passt, wird die Konkurrenz darauf reagieren!
Wie können wir die Reaktionen der Konkurrenz vorwegnehmen?**

Versetzen Sie sich in die Lage des Mitbewerbs. **Was würden Sie tun, um Ihnen Ihre Marktanteile wegzunehmen oder den Markteintritt zu verhindern?** Bilden Sie dazu ein kleines Team in der Firma und beauftragen Sie es damit, gegen das neue Produkt zu arbeiten. Nach dem Erkennen Ihrer Markteintrittsbarrieren, suchen Sie nach Lösungen, um diese niederzureißen.



TIPP:

Die konkreten Gründe, warum Ihr Unternehmen teurer als Ihr Mitbewerb ist, muss **JEDER MITARBEITER** in Ihrem Unternehmen wissen, denn er wird die Preise verteidigen müssen.

Mehr zur Innovationsroadmap finden Sie unter www.innovationsroadmap.at. Kurze und kompakte Infos zu diesen Themen finden sie ganz aktuell unter dem dort befindlichen **BLOG**.

B) Der reißende Fluss des Marktzugangs

Haben Sie für Ihr neues Leistungsangebot den optimalen Vertriebsweg ausgewählt?



Die Auswahl und Gestaltung der Vertriebskanäle („Sales Channels“) ist nicht nur ein wesentlicher Baustein für den Verkauf Ihrer (neuen) Leistungen. Darüber hinaus ist die Festlegung des Vertriebskanals auch ein Faktor für die Einzigartigkeit Ihres Geschäftsmodells (siehe [OrangeTimes](#) 03/2013 – Geschäftsmodellinnovation). Beispielsweise können Sie Staubsauger sehr erfolgreich indirekt über Einzelhändler verkaufen (Bsp.: Dyson) oder direkt an die Endkunden über Vertreter (Bsp.: Vorwerk). Die Entscheidungen über den Distributionsweg sind meist aber sehr langfristig zu betrachten und deshalb mit hoher Sicherheit proaktiv zu treffen

A. Wie schaffen Sie Marktzugang und welche Vertriebswege gibt es?

In einem **ersten Schritt** sollten Sie sowohl in die Breite als auch quer denken, welche Vertriebswege generell in Frage kommen. Obiges Beispiel von Vorwerk zeigt, dass ein innovativer Betrieb auch innovative Wege im Vertrieb gehen kann und soll. Denken Sie zB auch an Ryanair. Die Dienste dieser Fluglinie können Sie nur via Internet-Buchung auf der Ryan-Air Webseite buchen (dies war bei der raschen Expansion des Unternehmens zu Beginn ein entscheidendes Alleinstellungsmerkmal).



TIPP:

Neben der Frage: „Wie erreichen wir unsere Kunden heute? / Wie macht es der Wettbewerb?“ sollten sie sich auch die Frage stellen: „Wie machen es andere Anbieter, die dieselben Kunden (zB Produktionsleiter) bedienen?“

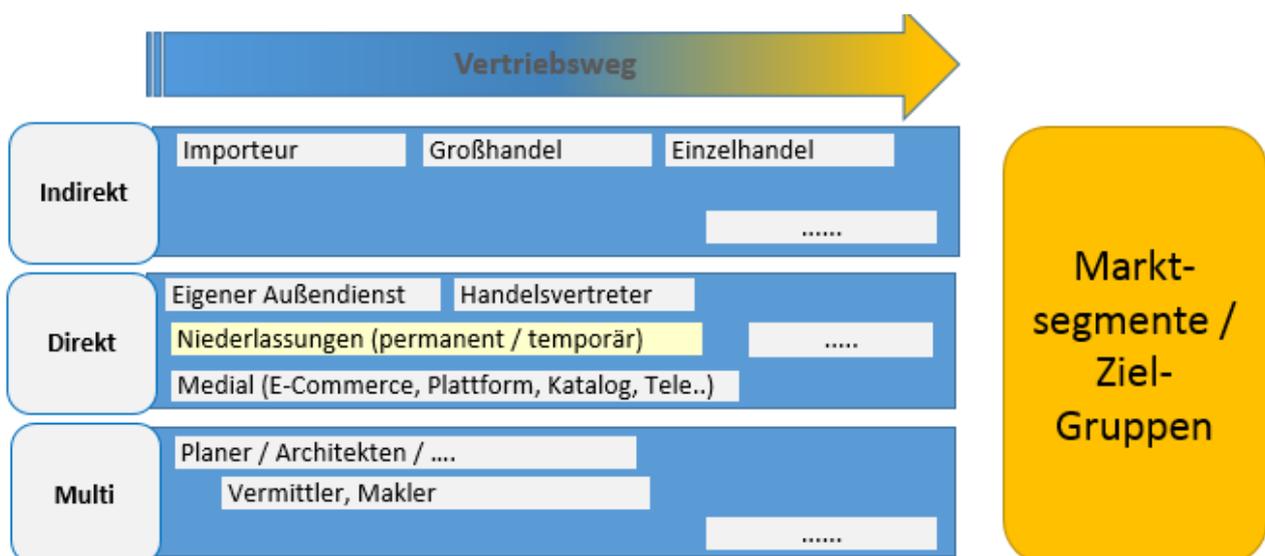


Abbildung 2: Vertriebswege (exemplarische Darstellung)

Die obige Darstellung soll Ihnen die vertriebsstrategischen Optionen bildhaft darstellen. Natürlich sind auch Abkürzungen (Umgehung des Großhandels und Belieferung des Einzelhandels) als auch Kombinationen möglich. Als Anschauungsbeispiel für Letzteres können Sie die Fensterhersteller oder die Leuchtenhersteller betrachten. Die großen Anbieter verkaufen sowohl über Händler bzw. Handwerker, über Generalunternehmen, als auch über Architekten (Multiplikator), als auch direkt an den Endkunden (Objektgeschäft). Hier spricht man von **Multi-Channel bzw. Cross-Channel** Vertrieb (später mehr dazu).

E-Commerce Anbieter wie Amazon, Alibaba, etc. erweitern ihre Marktanteile Jahr für Jahr. Um das Internet als Vertriebskanal zu nutzen, ist eine Homepage nicht genug. Die Marktpotentiale der **Digitalisierung** im Vertrieb sind noch immer steigend. Es gibt neben diesen B2C (Business-to-Consumer) Plattformen auch viele Möglichkeiten im **B2B (Business-to-Business) Bereich**, zB Plattformen für Metall- und Kunststoffteile, Web-Shops für Ersatzteile und Zubehör und E-Commerce Plattformen großer Händler, welche die Industrie beliefern. Die Optionen sind vielfältig und wachsen Monat für Monat.

**TIPP:**

Im September 2017 startet diesbezüglich die Initiative KMU-Digital (www.kmudigital.at) der Wirtschaftskammer und des Wirtschaftsministeriums. Mit diesem Programm verbunden sind umfangreiche Förderungen für Analyse, Beratung und Qualifizierung. Nutzen Sie diese Chance, um sich klarer über Ihre Möglichkeiten und Chancen im „digital business“ zu werden.

Gerade für kleine Unternehmen ist **es immer wieder schwierig vorstellbar den Zugang zu einzelnen Kanälen zu erreichen** (zB Lebensmitteleinzelhandelsketten, multinationale Konzerne, etc.).

**TIPP:**

Nutzen Sie dazu Ihr Netzwerk und auch die Netzwerke Ihrer Berater, um zB einen Präsentationstermin bei einem Entscheidungsträger zu erhalten.

Versetzen Sie sich in diese Person und versuchen Sie dessen betriebliche Engpässe, kürzlich eingetretene Ereignisse und Problemzonen zu formulieren und erarbeiten Sie ein Angebot, welches genau auf diesen Engpass abzielt.

Vermeiden Sie mit innovativen Produkten den Weg über den zentralen Einkauf, denn dieser ist an möglichst vergleichbaren Produkten interessiert!

Entsprechend Ihres Produktes oder Ihrer neuen Dienstleistung wird auch die Frage: „**Wie viele Distributionspartner?**“ relevant sein:

- Exklusive Distribution (ein Vertriebskanal/-partner trägt die Verantwortung, zB eigene Vertriebsmannschaft bei Maschinenbauern, gleichzeitig oftmals mit Konkurrenzverbot)
- Selektive Distribution (ausgewählte Kanäle: nur Händler, welche bestimmte Qualitätskriterien erfüllen, erhalten die Produkte [va bei hochwertigen und / oder erklärungsbedürftigen Produkten])
- Intensive Distribution (viele Partner / viele Kanäle, zB Vertrieb von Kfz Zubehör)

B. Beurteilung der Vertriebskanäle

Jeder Vertriebsweg hat verschiedene Vor- und Nachteile. Daher ist in **einem zweiten Schritt eine Prioritätenreihung der Vertriebskanäle** vorzunehmen.



Abbildung 3: Auswahl- und Priorisierungskriterien

Die Kriterien zur Beurteilung des Absatzweges sind sowohl von betriebswirtschaftlichen Aspekten als auch von unternehmensinternen bzw. -externen Sachverhalten geprägt. Diese Elemente sind oftmals miteinander verzahnt. Deshalb ist eine „Design-Thinking“ orientierte Vorgehensweise mit mehreren Feedbackschleifen im Auswahlprozess notwendig.

1.	Betriebswirtschaftliche Aspekte
	<p>a. Über die Verkaufspreise haben Sie sich in diesem Stadium meist schon Gedanken gemacht (siehe OrangeTimes 04/2016 – Kalkulation und Preismodell insbes. Werkzeug: Preis-Absatz-Rechner). Die unterschiedlichen Absatzwege machen aber in der Praxis oftmals eine Neubeurteilung der Pricingentscheidungen und Aufschläge erforderlich.</p> <p>b. Welche Nettoumsätze je Kanal sind pro Einheit zu erwarten. Dies beinhaltet zumindest eine grobe Abschätzung der Händlermargen je Vertriebsstufe. In den USA ist zT üblich, dass ein Agent auch ein Fixum für seine Reisetätigkeiten erhält.</p> <p>c. Welche zusätzlichen Kosten entstehen durch Übernahme von Aufgaben für Vertriebskanäle (siehe unten) und welche Kapitalkosten entstehen durch Lagerhaltung (Kommissionslager) bzw. längere Zahlungsfristen (zB Export nach Südeuropa). Gleiches gilt für Marketing und Werbeaufwand (zB Übersetzung der Bedienungsanleitung und der Verkaufsunterlagen in fünf Sprachen, Webshop, Messeauftritt).</p> <p>d. Natürlich (und in der Praxis oft am wichtigsten) sind die Absatzmengen je Vertriebskanal relevant. Analysieren Sie das gesamte Marktvolumen und die %-Anteil der in Frage kommenden Partner.</p>

e. Die Kenntnis der Vollkosten hilft wenig bei Entscheidungen. Vor allem dann nicht, wenn Sie die Mengenentwicklungen nicht genau vorhersagen können! Daher ► Teilkostenrechnung bzw. Deckungsbeiträge errechnen.

Als **Ergebnis Ihrer Beurteilung** sollten Sie folgende Frage beurteilen können: Welche Absatzmengen, Marktanteile und Preisniveaus sind pro Kundensegment und Vertriebskanal erzielbar (wirtschaftliche Vertriebsplanung)?

2.

Risiken & Ressourcen

a. Jeder Vertriebskanal hat unterschiedliche **Zeiträume** bis zur Wirkung. Wenn Sie zB Ihre Leistungen über Planer/Architekten etc. vertreiben, dann dauert es oft Monate bzw. Jahre bis dieser Fachexperte selbst in die Lage kommt, Ihre Leistung in einem Gesamtprojekt zu integrieren. Andererseits können sich bei Erfolg sehr langfristige und stabile Kundenbeziehungen ergeben.

b. Die **Einflußmöglichkeiten** auf Verkaufsbemühungen, Einhaltung von Richtpreisen (natürlich unverbindlich) sind je nach Kanal unterschiedlich. Die Kontrolle eines externen, freiberuflichen Vertreters ist ungleich schwieriger als die eines Angestellten. Gleichzeitig verlangen Handelsvertreter sehr oft einen Gebietsschutz. Vertriebsvereinbarungen haben darüber meist eine Laufzeit (meist ein Jahr, sehr oft aber auch länger). Dh die Frage der Modifizierbarkeit bzw. Flexibilität ist abzuwägen.

c. Von zentraler Bedeutung ist die Abschätzung der eigenen **Ressourcen** für den jeweiligen Vertriebskanal. Wie viel Zeit werden Geschäftsführung und Verkauf für den jeweiligen Kanal aufwenden? Dies beinhaltet nicht nur Verkauf und Verkaufsvorbereitung, aber genauso Händlerbesuche, Schulungen und Führungsaufgaben und Führungsaufgaben. Darüber hinaus sind noch die Ressourcen des Innendienstes zu berücksichtigen.



TIPP:

Gerade wenn Ihr Unternehmen sehr innovativ ist, kann der Ressourcenengpass Ihr weiteres Wachstum behindern.

Entweder Sie schaffen zusätzliche Ressourcen (zB Innovationsassistentenprogramme der einzelnen Länder –siehe ua <http://www.orange-cosmos.com/innovation/management/finanzierung-foerderung/> oder

Sie erhöhen die Effizienz im Vertrieb zB durch Digitalisierung bzw.

Organisationsentwicklung im Vertrieb (Selektionskriterien für Angebote, Automatisierung der Angebote inkl. Textbausteine, Plattform zur techn. Konzeption, ...), um die wertvollen Vertriebsressourcen für den Verkauf freizuhalten.

3.

Aufgabentrennung & Schnittstellen

Absatzkanäle sind nicht nur Umsatz und Neukundenbringer. Um Ihre Dienstleistungen zu erbringen und Ihre Produkte zu verkaufen und zu servicieren ist der gesamte Customer Life-Cycle zu betrachten (also auch die Pre- und After-Sales-Phase). Dabei spielen die Absatzwege eine wichtige Rolle.

a. Welcher Kanal übernimmt welche Leistungen (zB Anlagenauslegung und –konzeption, Wirtschaftlichkeitsberechnung, Auftragsabwicklung,

	<p>Logistik, Fakturierung, Mahnwesen, Kundendienst, Reklamationsbearbeitung)?</p> <p>b. Welcher Kanal übernimmt welche Risiken (zB Zahlungsausfall)?</p> <p>c. Welche Ressourcen und Systeme (zB Anbindung ans ERP-System, Kundenportal) stehen dafür zur Verfügung (im Idealfall für verschiedene Kanäle)?</p>
--	---

Nach Abwägung der unterschiedlichen Vor- und Nachteile ist schlussendlich eine strategische Entscheidung auf Basis der zu erwartenden Erträge und der dazu notwendigen Ressourcen zu treffen und vor allem umzusetzen. Dies können Sie durch folgende Instrumente sicherstellen:

- a.) **Umsetzungsfahrplan** (kurz-, mittel-, langfristig) anhand der obigen Systematik erstellen und Verantwortliche für die einzelnen Umsetzungsschritte definieren.
- b.) **Verkaufsvorteil formulieren:** Beschreiben Sie schriftlich und in ganzen Sätzen Ihren Nutzensvorteil für jeden Kanal und streben Sie danach, diesen Vorteil objektiv zu beweisen. Dadurch werden Sie auch für qualitativ gute Vertriebspartner attraktiv.
- c.) Vertriebsplanung und Key Performance Indicators (**KPI's**) für die einzelnen Absatzwege definieren. Dabei sollten nicht nur die geplanten Umsätze und DB's relevant sein. Viel wichtiger sind Früh(warn)indikatoren (Leading Indicators) um die Effizienz einzelner Kanäle zu monitoren (zB Anzahl der Anfragen pro Monat, Entwicklung und Anzahl der Angebote für Neuprodukte, positive Rückmeldungen von Händlern über Neuprodukte, Anzahl Besuche je Kanal, etc.). Sie benötigen diese Daten nicht nur für sich selbst, sondern auch für die Steuerung der Partner.

Je mehr Vertriebskanäle Sie bespielen, desto mehr Umsatz werden Sie machen. Jedoch steigen auch die Anforderungen (höhere Kosten), aber auch Widerstände (Händler will Exklusivität, ...). Nichts desto trotz gehen immer mehr Unternehmen den Weg des **Multi-Channel-Vertriebs**. **Adidas, Puma, Under Armour oder Nike** liefern über Großhändler / Zwischenhändler an den Einzelhandel (= Warenhäuser, Sportgeschäfte, Modehäuser). Gleichzeitig richten sie Flagship-Stores ein, die sie in eigener Regie betreiben. (Adidas Concept Stores, Nike Town, etc.). Nicht zuletzt werden alle Produkte über den Online-Handel (zB Nike Online Store bei Amazon), und über Webshops verkauft.

C. Vertriebstrichter vorausdenken

Zu guter Letzt sind in der Vertriebsplanung in einem dritten Schritt die Vertriebsziele auf den Vertriebsprozess herunterzubrechen. Der Vorteil davon ist einerseits, dass man nachvollziehbare Messkriterien (KPI's) erhält, anhand deren man in den einzelnen Kaufphasen „optimieren“ kann und andererseits, dass damit auch die Mengen an Kontakten, Interessenten und Angeboten klarwerden, welche zu erstellen sind (siehe Punkt „Ressourcen“ im obigen Kapitel).

Die Abb. 4 zeigt anhand eines Beispiels¹ aus dem B2B Bereich den Trichter vom unpersönlichen Markt, über qualifizierte Leads (Interessenten mit Verkaufschancen) über das Erstgespräch und die Vertragsverhandlung bis zum schriftlich fixierten Verkauf mit Liefertermin. Jeder neue Kunde wird diesen Weg üblicherweise gehen. Die Zahlen

¹ Entsprechend den Vertriebsgegebenheiten der Branche kann der Trichter auch auf vier- bis fünf Stufen reduziert werden.

rechts des Trichters zeigen die Mengen an. Es sind entsprechend den Auswertungen der bisherigen Vertriebsaktivitäten 90 Erstgesprächsbesuche notwendig, um zB 40 mal zu Verhandlungen eingeladen zu werden. Woraus zwölf echte Aufträge entstehen.

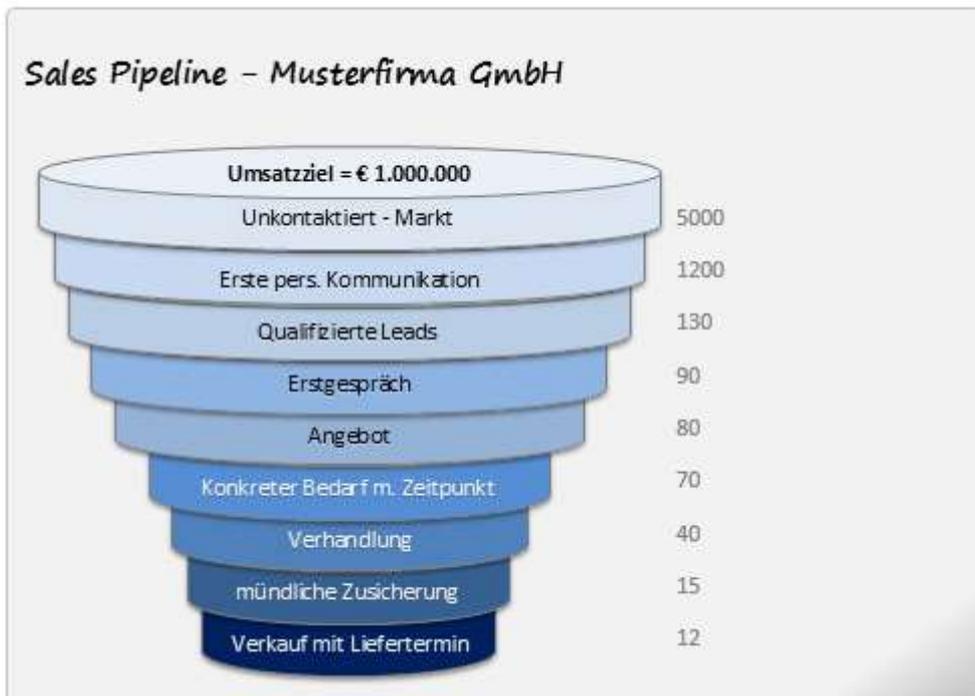


Abbildung 4: Vertriebstrichter / Sales Pipeline (Plan)

Diese Auseinandersetzung führt immer wieder zu wichtigen Prozessen und Entscheidungen im Unternehmen:

1. Bewältigen wir die Mengen an Kontakten, Besuchen, Angeboten, etc. mit den bestehenden Ressourcen?
2. Wie schaffen wir es mehr Interessenten / mehr Anfragen in die Pipeline zu bringen (typischerweise eine Marketingaufgabe (zB werden sie über Google gefunden?), aber ebenso eine Frage des Marktpotentials und der Konkurrenzsituation)?
3. Wie erreichen wir mehr Termine bei den Interessenten ODER wir können wir die Interessenten am besten selektieren, damit unsere knappen Vertriebsressourcen bestmöglich genutzt werden?
4. Wie können wir die Hit-Rate (Quote zwischen Angebot / Auftrag) erhöhen? Was tun wir, damit wir dem Kunden das Kaufen leichtmachen?
5. Was ist zu tun, damit die Kunden in regelmäßigen Abständen wiederkäufen? (Stichwort: Stammkundenmarketing, After-Sales-Service, etc.)
6. Wie behalten wir die Übersicht über unsere Verkaufschancen (Stichwort CRM / Vertriebsdatenbank)?
7. Stehen die Kosten des gesamten Vertriebstrichters in Relation zu den Ertragschancen der letztendlich durchgeführten Verkäufe?

Alternativ zum Vertriebstrichter ist vor allem (aber nicht nur) bei Dienstleistern und Konsumgütern auch das Instrument der **Customer Journey Map** gut einsetzbar. Dabei visualisieren Sie die Reise des Kunden durch alle (oder einzelne) Phasen der Beziehung mit Ihnen bzw. Ihrem Produkt. Dadurch gelangen Sie zu einer kundenzentrierten Sicht der Bedürfnisse, „Schmerzen und Glücksgefühle“ sowie der „Weggabelungen“ im Entscheidungsprozess des Kunden. Darüber hinaus ermöglicht diese Methode

auch einen kritischen Blick auf die Touchpoints mit Ihren Kunden. Dh wie und in welcher Ausprägung kommt der Kunden mit Ihrer Marke, Ihrer Leistung, Ihren Mitarbeitern, Ihren IT-Systemen und Ihren Partnern in Berührung und welche Erlebnisse treten dabei auf.



Wichtig ist in dieser Phase, sich nicht in Details zu verzetteln, sondern die wesentlichen Prioritäten und Verbesserungspotentiale zu definieren bzw. zu erkennen, wo der geplante Vertriebskanal noch adaptiert und ergänzt werden muss um die die Vertriebsziele zu erreichen.

Es wurden schon Produkte am Markt vorbei entwickelt und erhebliche Geldmittel versenkt.

Wie können Sie das Risiko von Vertriebskanalentscheidungen reduzieren?

Zusammenfassend sind 4 Tipps zur Produktentwicklung und zum „richtigen Absatzkanal“ wichtig:

- **Bearbeiten Sie mind. zwei Vertriebskanäle parallel um Ihr Risiko zu streuen (Multi-Channel) und nutzen Sie Synergien in den dazu notwendigen Ressourcen.**
- **Konzentrieren Sie sich auf die Absatzkanäle welche Ihre Zielgruppe am besten treffen.**
- **Überarbeiten Sie die Kalkulation und die Kalkulationsgrundlagen entsprechend dem Absatzkanal.**
- **Wenn Sie als David gegen Goliath kämpfen: Werden Sie einzigartig durch einen einzigartigen Vertriebskanal.**

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



Im **Klientenmagazin 02 2017** wurde unter dem Titel „**Der spezifische Deckungsbeitrag**“ von Herrn Schützing anhand eines Beispiels aufgezeigt, welche Faktoren bei der Preisermittlung und der Sortimentsplanung bei begrenzten Kapazitäten zu berücksichtigen sind.

Im **Klientenmagazin 03 2017** wurde unter dem Titel „**Wie sicher sind Planrechnungen**“ von Herrn Schützing dargestellt, wie man mittels **Monte-Carlo-Simulation** 1000ede Varianten durchrechnet, um die Sensitivität von Planungen zu erkennen und damit die Sicherheit von Planungen zu erhöhen.

Darüber hinaus finden Sie weitere Beiträge zu den aktuellen steuerlichen und wirtschaftsrechtlichen Änderungen.

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

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

Quer gedacht auf die Straße gebracht

**Wie Sie mittels QUERDENKEN Lösungen für alle Hürden schaffen,
die Ihnen im Weg stehen,
wenn Sie INNOVATIONEN entwickeln und auf den Markt bringen!**

2. OKTOBER 2017, 9.30 Uhr bis 16.30 Uhr, Linz

Unternehmen haben sich laufend zu erneuern. Wir zeigen, wie dies gelingt. Wir verbinden Innovationsentwicklung und -vermarktung mit der innovativen Kreativitäts- und Lösungstechnik querDENKRAUM®.

In diesem Workshop entwickeln wir gemeinsam ein neues Produkt, gestalten entlang der Innovationsroadmap das Wertangebot, damit sich die Innovation zu einem Erfolg innerbetrieblich wie insbesondere auch am Markt entwickelt. Für alle zu lösenden Themen setzen wir die querDENKRAUM-Methode ein.

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 



Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 

zu lösenden Themen setzen wir die querDENKRAUM-Methode ein.
nem Erfolg innerbetrieblich wie insbesondere auch am Markt entwickelt. Für alle
lang der Innovationsroadmap das Wertangebot, damit sich die Innovation zu ei-

D) Unser Angebot:

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

Erarbeiten Sie Ihre besten Strategien mit orangecosmos:

An Informationen über die Anzahl und Stärke Ihrer Mitbewerber sollten Sie keinen Mangel leiden. Gerne stellen wir Ihnen diese Daten in einer Studie zusammen und verbinden sie mit den strategisch entscheidenden Sachverhalten. Gerne unterstützen wir bei der konkreten Vertriebsplanung und beim Aufbau des Vertriebscontrollings.

- **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
+43 650-5811477 Hr. Rammerstorfer

E) 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:

„Frisst Ihr Vertriebskrokodil auch gerne Pilotkunden?“

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

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

F) 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
Tel: 0664-2413980
Fax: 07215-39 0 48



**Harald Rammerstorfer,
MBA, MSc**

Gerstmayrsiedlung 24,
4432 Ernsthofen
rammerstorfer@orange-cosmos.com
Tel: 0650-5811477



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

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



Mag. Erich Kremsmair

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



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

Hohenstaufengasse 9/4/8 ,
1010 Wien
balik@orange-cosmos.com
Tel: 01 533 26 55 - 0

- **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 / 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

