



## Innovations-Roadmap Station 7 & 8: Die Hochzeit der Kalkulation mit dem Preismodell

**ÜBERSICHT:**


A. Treiber für Ihre Preisfindung	S. 02
B. Herstellkosten, Kalkulation & Preis	S. 03
C. Moderne Preismodelle	S. 10
D. Fragen aus der Praxis	S. 13
Klientenmagazin	S. 14
E. Veranstaltungshinweise Strategie	S. 14
F. Unser Angebot	S. 16
G. Vorschau	S. 17
H. Impressum	S. 18

**ABSTRACT / INHALT:**

Gute Margen in Zukunft zu erzielen, hat viel mit Partnerschaften zu tun. Partnerschaften und Beziehungen zwischen Kosten und Preisen. Partnerschaften zwischen Betriebswirtschaft und Vertrieb, etc.

Cleveres Preismanagement beginnt bei den Details der Kalkulation, insbesondere bei neuen innovativen Produkten. Jedoch können die Kosten nicht ohne den „wahrgenommenen Wert“ der Leistung leben. Neben diesem Wert – dieses Geheimnis kann man in partnerschaftlichen Gesprächen herausfinden – gibt es noch weitere preisbestimmende Faktoren, die zu berücksichtigen sind.

Wie in einer guten Beziehung sind es auch immer wieder Überraschungselemente, welche den Partner positiv verblüffen (sprich moderne Preismodelle).

Viel Spaß beim Lesen ...

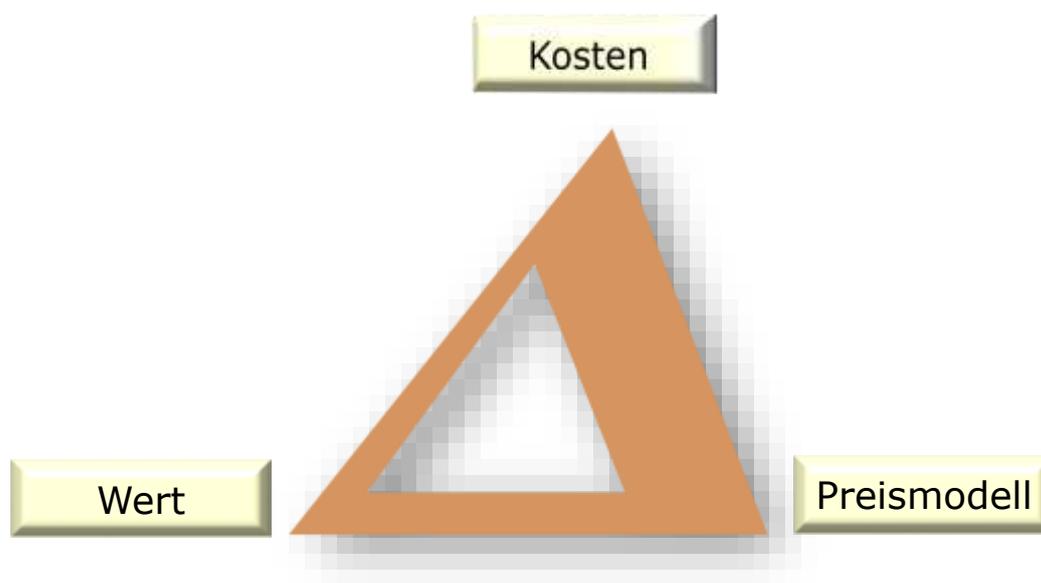
Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an [orangetimes@orange-cosmos.com](mailto:orangetimes@orange-cosmos.com) . Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/>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

## A) Treiber für Ihre Preisfindung

von Andreas Gumpetsberger

Zielgruppen reagieren mehr oder weniger sensibel auf unterschiedliche Preise. Der vom Kunden wahrgenommene Nutzen spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die eigene Kalkulation und Kostenstruktur damit in Einklang zu bringen (zu „verheiraten“), ist eine laufende Herausforderung in zahlreichen Betrieben.

Es sind drei Faktoren im Management Ihrer Margen, um die es im praktischen Wirtschaftsleben immer wieder geht. Diese Faktoren im Einklang miteinander zu optimieren, ist der zentrale Hebel zur Ertragssteigerung.



Wir werden in dieser OrangeTimes die Wechselwirkungen zwischen diesen Aspekten beleuchten und Ihnen dazu Anregungen und konkrete Instrumente zur Optimierung vorstellen.

In dieser Ausgabe der **OrangeTimes** knüpfen wir an den Überblick über die Innovationsroadmap gem. OrangeTimes [02 2014](#) (Überblick) an und kommen aufbauend auf dem strategischen Bereich der Märkte und Ideen in die konkrete Preisoptimierung für Produkte und Dienstleistungen. Diese Ausgabe und deren Inhalte sind eng mit dem "Pfad des Kundennutzens" verwoben, denn die Preise und Angebote sollen ja zu dem erwarteten und versprochenen Nutzen passen. Die Vorteile von klar abgegrenzte Zielgruppen und einem darauf konzentrierten Nutzen haben wir in der letzten [OrangeTimes 01 bis 03/2016](#) beschrieben. Die **Konzentration auf wenige ideale Kunden und die Schärfung des Nutzens** und somit die Erhöhung der Sichtbarkeit führen meist zum Erfolg.



Mehr zur Innovationsroadmap finden Sie unter [www.innovationsroadmap.at](http://www.innovationsroadmap.at). Kurze und kompakte Infos zu diesen Themen finden sie ganz aktuell unter dem dort befindlichen **BLOG**.

## B) Der SUMPF DER HERSTELLKOSTEN und der DUNKLE WALD DER KALKULATION

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 vom Markt jeweils vergütete Preis bestimmen aber, ob das Unternehmen mit der Leistung etwas verdient oder nicht.

### A. Was muss bei der Kalkulation berücksichtigt werden?

Die Kalkulation fängt bei der detaillierten Kenntnis der eigenen Kosten an. Es geht – selbst bei hoch-innovativen Entwicklungen - am Ende um knallhart betriebswirtschaftliche Themen. Das bedeutet, dass man sich mit größtmöglicher Sicherheit über:

- a) die **Höhe der Entwicklungskosten** genau im Klaren sein muss (weil diese auf die Verkaufsmenge umzulegen sind) und über
- b) die **laufenden Kosten der Erzeugung eines Produktes** bzw. der Erbringung einer Dienstleistung aus heutiger **und** zukünftiger Sicht im Klaren sein muss.

Erschwerend kommt hinzu, dass man diese Berechnungen bei neuen Produkten in einer sehr frühen Phase anstellen muss. In dieser steht vielleicht das Produktkonzept fest, aber es wurde noch kein einziges Stück jemals hergestellt.



**Bei den Entwicklungskosten sollten vor allem der interne Aufwand und die Kosten der Teststellung bzw. der Prototypenfertigung berücksichtigt werden.**

**Die Kosten der Produkte abzuschätzen, ist ein Aufwand, der sich lohnen wird. Berücksichtigen Sie folgende Aspekte und Fragen:**

- a.) **Materialkosten** (dh holen Sie Angebote, Kostenschätzungen und Rabatte von Ihren Lieferanten ein; verwenden Sie soweit möglich Standardteile und Module, berücksichtigen Sie, dass Materialien uU hohen Preisschwankungen unterliegen, ...)
- b.) **Fertigungskosten** (auf welchen Maschinen / Geräten wird gefertigt bzw. die Leistung erbracht? Welche Arbeitsgänge sind notwendig? Welche Rüst- und Fertigungszeiten werden voraussichtlich anfallen?), d.h. über die Produktfeatures hinaus müssen Sie sich Gedanken über die Leistungserbringung machen!
- c.) **Personalkosten** zur Leistungserbringung (Wieviel Arbeitszeit? Wie hoch sind die Stundensätze? Sind alle Produktivzeiten, Lohnnebenkosten und Nichtleistungszeiten korrekt und nachvollziehbar ermittelt?)
- d.) **Zusatzkosten**, d.h. benötigen Sie zB spezielle Vorrichtungen, Werkzeuge, etc. welche für das neue Produkt notwendig sind? Bei größere Anlagen sind der AfA-Aufwand und die Instandhaltung pro Jahr zusätzlich zu berücksichtigen. Zu guter Letzt noch die Frage: Welche Kosten verursachen ergänzende Dienstleistungen (zB Wartung, Reparatur) und After-Sales Services?
- e.) **Vertrieb und Vermarktung**: (Homepage, Webshop, Social Media, Provision des Handelsagenten oder Verkaufsplattform, Datenblätter, Folder, Messeauftritt, Reisekosten, etc.). Auch wenn das finale Marketingkonzept noch nicht steht, sehen Sie ausreichend Mittel dafür vor – und verdoppeln sie diese anschließend! Denn der Aufwand wird hier generell unterschätzt.
- f.) **Gemeinkosten und Aufschlag**: (Weicht der Gewinnaufschlag in der Kalkulation vom erwirtschafteten Gewinn des Betriebs ab? Werden Sie die Gemeinkosten durch neue Leistungen bzw Produkte verändern? In diesen Fällen sollten Sie die Gemeinkosten im Zuge einer Budgetrechnung überprüfen).

**Wie verdienen wir jetzt und in Zukunft Geld?** Wir haben für die Budgetierung inkl. Finanzplanung ein Werkzeug auf MS Excel Basis entwickelt, welches wir Ihnen gerne vorstellen. Ein Email an [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) mit Betreff „Stark am Markt Planungstool“ genügt.

Exakte **Aufschläge** sind wichtig, um zu erkennen, wie weit Sie in Verhandlungen und mit Rabatten noch gehen können, ohne sich zu schaden.

?

Was ist Ihr Mindestverkaufspreis (aus Gewinn- / Liquiditätssichtweise)?  
 Was ist Ihr Mindestgemeinkostenaufschlag?  
 Was ist Ihr Mindestverkaufspreis, falls Ihr Kunde gewisse Leistungen übernimmt (zB Materialbeistellungen, Technik, ...)?  
 Was ist Ihr Mindestverkaufspreis für ein neues Produkt (bei Vollbeschäftigung)?

Jede Einzel-Leistung sollte zumindest einen **positiven Deckungsbeitrag** erbringen und damit zur Deckung der Fixkosten beitragen. Dazu ist die Kenntnis der variablen Kosten je Leistung notwendig und somit ein gut ausgebautes Kalkulations- oder Kostenrechnungssystem erforderlich.

Nachdem Sie Ihre Kosten detailliert geplant haben, werden Sie die Optimierungspotentiale erst richtig ausschöpfen können. Die folgende Abbildung verdeutlicht anhand eines vereinfachten Beispiels den Weg der Mengen- und Kostenkalkulation inklusive der Berechnung des **Break-Even Umsatzes**<sup>1</sup> nach dem ersten Jahr (dh. wie viel Umsatz benötige ich, um pari auszusteigen?). Die verbesserte Prognose im unteren Teil entstammt einem Optimierungsworkshop mit den Schlüsselkräften.

Deckungsbeitragsrechnung (einfach) & Break even Point						
Ist - 20XX	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt	in % v U Bemerkungen
Absatzmenge (h, Stück, Aufträge)	900	1.200	1.350	1.380	4.830	
Preis im Schnitt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Umsatz	90.000,00	120.000,00	135.000,00	138.000,00	483.000,00	100%
Material	27.000,00	36.000,00	40.500,00	41.400,00	144.900,00	30%
Löhne inkl. LNK	30.187,50	49.312,50	39.344,12	49.312,50	168.156,62	35%
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>32.812,50</b>	<b>34.687,50</b>	<b>55.155,88</b>	<b>47.287,50</b>	<b>169.943,38</b>	
<b>DB in % U</b>	<b>36,5%</b>	<b>28,9%</b>	<b>40,9%</b>	<b>34,3%</b>	<b>35,2%</b>	35%
Gehälter inkl. GNK	9.660,00	9.660,00	9.660,00	9.660,00	38.640,00	8%
Sonstiger Aufwand	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	80.000,00	17%
(Zusätzliche) Fixkosten	16.975,00	16.975,00	16.975,00	16.975,00	67.900,00	14%
<b>Ergebnis</b>	<b>-13.822,50</b>	<b>-11.947,50</b>	<b>8.520,88</b>	<b>652,50</b>	<b>-16.596,62</b>	-3%
<b>E in % U</b>	<b>-15,4%</b>	<b>-10,0%</b>	<b>6,3%</b>	<b>0,5%</b>	<b>-3,4%</b>	
<b>Break-even</b>					<b>Berechnung</b>	<b>Steigerung</b>
Fixkosten					186.640,00	
DB in % vom Umsatz					35%	
<b>Break-even Umsatz</b>					<b>€ 530.176,00</b>	
Umsatzsteigerung						9,8%
Break-even Umsatz bei Gewinn von € 50.000,00					€ 672.278,00	
Umsatzsteigerung						39,2%
Prognose 20XX	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal	Gesamt	in % v U Bemerkungen
Absatzmenge	990	1.350	1.450	1.400	5.190	2. Quartal hat noch Potential
Preis im Schnitt	103,00	103,00	103,00	103,00	103,00	Preise plus 3%
Umsatz	101.970,00	139.050,00	149.350,00	144.200,00	534.570,00	100%
Material	30.591,00	41.715,00	44.805,00	43.260,00	160.371,00	30%
Löhne inkl. LNK	33.650,10	45.886,50	49.285,50	47.586,00	176.408,10	33% Einsatz der Mitarbeiter effizienter
<b>Deckungsbeitrag</b>	<b>37.728,90</b>	<b>51.448,50</b>	<b>55.259,50</b>	<b>53.354,00</b>	<b>197.790,90</b>	
<b>DB in % U</b>	<b>37,0%</b>	<b>37,0%</b>	<b>37,0%</b>	<b>37,0%</b>	<b>37,0%</b>	
Gehälter inkl. GNK	10.691,40	10.691,40	10.691,40	10.691,40	42.765,60	8% Mehr Beaufsichtigung möglich
Sonstiger Aufwand	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	80.000,00	15%
(Zusätzliche) Fixkosten	21.975,00	16.975,00	16.975,00	16.975,00	72.900,00	14% Marketing Q1 verstärken
<b>Ergebnis</b>	<b>5.062,50</b>	<b>23.782,10</b>	<b>27.593,10</b>	<b>25.687,60</b>	<b>82.125,30</b>	15%
<b>E in % U</b>	<b>5,0%</b>	<b>17,1%</b>	<b>18,5%</b>	<b>17,8%</b>	<b>15,4%</b>	

Abbildung 1: Deckungsbeitragsrechnung mit Break-Even Point und Optimierung

<sup>1</sup> Anmerkung: Zur Breakeven Berechnung sind die Kosten in fixe und variable Kosten zu trennen.

Diese Methodik kann auch für die Folgejahre angewendet werden. Beispielsweise können dadurch **interessante Varianten** durchgespielt werden, zB wie viel Spielraum haben wir, wenn die konkurrierenden Anbieter die Preise für ihre Produkte senken, um dem Erfolg unseres Produktes zu konktern?



**TIPP:**

Gehen Sie in dieser Phase nochmals den Kundennutzen durch: Wie hoch wäre das Preissenkungspotential, wenn man besonders teure Funktionen bereinigen würde? Damit sprechen Sie eventuell einen wesentlich breiteren Markt an.

Um Ihren Mindestverkaufspreis für das kommende Jahr festzulegen, sollten Sie sich auch über die verkauften Mengen (ob Stk, Std, etc.) Gedanken machen. Höhere Menge führen über Economies of Scale und Erfahrungskurveneffekte dazu, dass der Anbieter mit der größten Verkaufsmenge am günstigsten produziert.

**B. Preisbestimmende Elemente**

Die richtige **Preisfestsetzung** (OrangeTimes 01/2012) zu finden, ist ein dynamischer Prozess (dh Preise müssen laufend angepasst und optimiert werden), weil sich die Umweltfaktoren laufend ändern: Konjunktur, Kundenbedürfnisse, Rohmaterialpreise, neue Technologien und nicht zu vergessen der Mitbewerb. Dabei haben Sie in Prinzip folgende Möglichkeiten/Alternativen:

<b>1.</b>	<b>KOSTEN – PLUS:</b> Diese Methodik ist noch immer weit verbreitet, hat aber wesentliche Problemstellungen:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Exaktes Wissen über die Kosten der Produkte, Projekte bzw. Dienstleistungen ist dazu notwendig, dh eine Kostenrechnung auf Produktebene ist erforderlich.</li> <li>b. Die Kenntnis der Vollkosten hilft wenig bei Preisentscheidungen. Vor allem dann nicht, wenn Sie die Mengenentwicklungen nicht genau vorher-sagen können! Daher ► Teilkostenrechnung bzw. DB's rechnen.</li> </ul>
<b>2.</b>	<b>KONKURRENZ ORIENTIERTE</b> Preisfestlegung ist vor allem in umkämpf-ten Märkten mit mehreren Mitbewerbern relevant, aber:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wenn die Konkurrenz ihre Preise senkt, müssen wir dann auch um genauso viel die Preise senken, um im Markt zu bleiben?</li> <li>b. Wenn die Kunden nur nach dem Preis entscheiden, was ist dann der Grund dafür? Wahrscheinlich werden Ihre Leistungen als komplett aus-tauschbar mit Anderen wahrgenommen oder die Unterschiede sind für die Kunden nicht erkennbar. <b>Ohne strategische Differenzierung werden Sie nicht aus diesem Hamsterrad herauskommen.</b></li> <li>c. Dieser Ansatz verlangt von Ihrem Unternehmen idealerweise Kosten-führerschaft zu erlangen – was haben Sie diesbezüglich im letzten Jahr unternommen? Wollen Sie das überhaupt?</li> </ul>
<b>3.</b>	<b>WERTORIENTIERTE</b> Preisfindung (Was ist Ihr Kunde bereit zu zahlen?) verlangt clevere Pricing-Methoden. Dabei gilt:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Ihren Kunden sind Ihre Kosten im Prinzip egal. Sie könnten womög-lich viel mehr verlangen - warum schöpfen Sie dann nicht das Potential Ihrer Produkte ab?</li> <li>b. Jedes Marktsegment hat seinen eigenen Preis</li> </ul>

Wenn Sie an Unternehmenskunden, sprich **B2B** (aber auch zT an Private verkaufen), wird oftmals die zentrale Frage sein: „*Wie viel erspare ich mir denn mit Ihrer Lösung?*“. Der wirtschaftliche Mehr-Nutzen und dessen Wert sind (mehr oder weniger einfach) messbar. Beispiel 1: Unterbrechungsfreie Produktion durch automatischen Verschleißteilwechsel (8 min Einsparung in der Automobilindustrie), Beispiel 2: weniger Leerfahren durch GPS Tracking (x Kosten pro km gespart). All diese Einsparungen können Sie **messen und** (hoffentlich mit einem Referenzkunden) **beweisen**.



#### **TIPP:**

Gerade in B2B Märkten sind es nicht nur die Angebotskosten (sprich Investitionen), sondern immer häufiger die Lebenszykluskosten und die Total Costs of Ownership, welche für Kaufentscheidungen relevant sind.

Erheben Sie diese Kenngrößen im Vergleich zu Ihren Hauptmitbewerbern durch unabhängige Stellen und verschaffen Sie sich dadurch nachweisbare Preisargumente. Behaupten kann schnell jemand etwas. Den Beweis zu erbringen (zB durch eine Studie einer Forschungseinrichtung) schafft Vertrauen.

### **C. Wie ermittelt man den richtigen Preis?**

Der **Preis** ist neben der Absatzmenge der zweite **Treiber für den Umsatz** und den wirtschaftlichen Erfolg (**=Gewinn**). Beide Aspekte beeinflussen sich wechselseitig. Durch Bearbeitung aller Preiskomponenten eines Neuproduktes wird gleichzeitig eine erfolgreiche Markteinführung und Ergebnisverbesserung ermöglicht. Potentielle Preis-spielräume sind auszureizen und eine Optimierung der Preispositionierung ist von Anfang an in den Mittelpunkt zu stellen.

**Rechenbeispiel: Auf wie viel Umsatz können Sie verzichten, wenn Sie Ihre Preise um 10% erhöhen? Wie viel müssten Sie dann verkaufen, um das gleiche Ergebnis zu erzielen?**

**Ist-Situation:** Absatz pro Jahr 20.000 h oder Stück, Verkaufspreis (VKP) €100/Stück ergibt einen Umsatz von € 2.000.000; Gewinn = 0; Fixkosten € 1.200.000; variable Kosten 800.000 (DB-Rate: 60%; variable Kosten je Stück € 40), DB-Ist €1.200.000.

**Preiserhöhung:** VKP neu € 110, DB-neu € 70/Stk. Sie benötigen zu diesem Preis nur mehr 17.142 Stk. (= 85,71%). Dies entspricht einem Umsatz von € **1.885.620 bei gleichem Gewinn.**

Damit Sie diese Kalkulation nicht immer wieder aufs Neue machen müssen haben wir für Sie einen PREIS-ABSATZ Rechner entwickelt, der Ihnen helfen soll die Entscheidung für Preiserhöhung oder Preissenkung leichter zu treffen. Diese Beilage zur OrangeTimes können Sie als Excel Datei<sup>2</sup> bei unserer [Wissensplattform](#) downloaden.

<sup>2</sup> Viele Email-Filter blockieren den Empfang von Excel Dateien. Aus diesem Grund erhalten Sie den Preis-Absatz-Rechner nur per Download oder auch per Email an [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com).

### Kurz-Anleitung / Beispiel:

Die geplante Preisänderungen (Reduktion um 5%) wurde durch den Schieberegler eingestellt, sowie der derzeitigen Umsatz im Geschäftsbereich mit einer Million eingegeben.

Folgen Sie nun der ersten Spalte nach unten bis Sie zu dem aktuellen DB in Ihrem Geschäftsbereich kommen. Gehen Sie dann nach rechts um zu Ihrem neuen Umsatz zu gelangen, welchen Sie nun erreichen müssen. In unserem Fall statt 1,0 Mio. nun 1,33 Mio. EUR, dh. 33% mehr Umsatz um die 5% Senkung aufzufangen.

### Preis-/Absatzrechner



- Nachlass / + Preiserhöhung	-5,0%
Umsatz im Geschäftsbereich	1.000.000,00

Aktueller DB % vom Umsatz	Erhöhung / Nachlass in % v. Umsatz	DB nach Erhöh/ Nachlass v. Umsatz	Gewinn-Veränderung	Notwendiger Umsatz mit neuem DB in EUR
1%	-5%	-4%	-500,0%	nicht möglich
2%	-5%	-3%	-250,0%	nicht möglich
3%	-5%	-2%	-166,7%	nicht möglich
4%	-5%	-1%	-125,0%	nicht möglich
5%	-5%	0%	-100,0%	nicht möglich
6%	-5%	1%	-83,3%	6.000.000,00
7%	-5%	2%	-71,4%	3.500.000,00
8%	-5%	3%	-62,5%	2.666.666,67
9%	-5%	4%	-55,6%	2.250.000,00
10%	-5%	5%	-50,0%	2.000.000,00
11%	-5%	6%	-45,5%	1.833.333,33
12%	-5%	7%	-41,7%	1.714.285,71
13%	-5%	8%	-38,5%	1.625.000,00
14%	-5%	9%	-35,7%	1.555.555,56
15%	-5%	10%	-33,3%	1.500.000,00
16%	-5%	11%	-31,3%	1.454.545,45
17%	-5%	12%	-29,4%	1.416.666,67
18%	-5%	13%	-27,8%	1.384.615,38
19%	-5%	14%	-26,3%	1.357.142,86
20%	-5%	15%	-25,0%	1.333.333,33
21%	-5%	16%	-23,8%	1.312.500,00
22%	-5%	17%	-22,7%	1.294.117,65
23%	-5%	18%	-21,7%	1.277.777,78

Abbildung 2: Preis-Absatz Rechner (Beispiel)

## D. Kombination der Kosten und der wertorientierten Preisfindung

*Der Preis ist was du zahlst. Der Wert ist was du bekommst*  
(Warren Buffet)

Einerseits ist es wie gesagt entscheidend, welchen **Wert** die Kunden dem Produkt beimessen. Andererseits ist erheblich, welche **Kosten** je Produkt/ je Leistung Sie wirklich haben und welche Mindestverkaufspreise sich daher ergeben. Diese beiden Aspekte sind zu „verheiraten“. Die folgenden Inhalte sollen Ihnen einige Ansätze liefern, wie man die nicht immer korrelierenden Aspekte in Übereinstimmung bringt. Wenn Sie über eine standfeste *Kalkulation* verfügen, haben sie bereits **ein** wichtiges Handwerkszeug für die Preisfindung.

**Nun** ist es wichtig die Perspektive Ihres Kunden einzunehmen:



**Wie viel ist dieser bereit zu zahlen? Was zahlt der Kunde für vergleichbare/ähnliche Produkte? Was zahlt der Kunde für vergleichbare Nutzenstiftungen?**

Der zu zahlende Preis steht in direkten Zusammenhang zum gestifteten Nutzen. Der Ansatz der nutzenorientierten Preisfindung setzt sich mit der Kaufentscheidung des Kunden auseinander. Hierbei wird betrachtet, anhand welcher Kriterien, von wem und in welcher Abfolge die Kaufentscheidung des Kunden getroffen wird.

Meist handelt es sich neben betriebswirtschaftlichen Zahlen um subjektive Beurteilungen und emotionale Nutzenkomponenten (Sicherheit, Image, Spaß, Einfluss). Im Fokus steht der Nettonutzen und welchen Preis der Kunde für diesen Mehrnutzen bereit ist zu zahlen.

Wenn Sie den wahrgenommenen **Wert** Ihrer Leistungen analysieren, empfehlen wir Ihnen die vorangegangene [OrangeTimes](#) 03/2016 ([Pfad des Kundennutzens](#)) und die darin enthaltenen 10 Schritte zur Erarbeitung Ihres Wertangebots nachzulesen.

Entsprechend der chinesischen Weisheit „*Wer fragt, ist ein Narr für eine Minute. Wer nicht fragt, ist ein Narr sein Leben lang. (Konfuzius)*“ gibt es nur einen Weg, Preise kundenorientiert festzulegen. D.h. Sie sollten möglichst früh **Interviews/Gespräche** mit Stammkunden, aber auch mit dem Markt führen, um den Preis inkl. Preisunter- bzw. -obergrenzen festzulegen. Dann testen Sie Ihre Preise in drei Schritten:

1. Versuchspreise festlegen (Preis, der für die Leistung richtig erscheint, Maximal-Preis und Minimal Preis)
2. Versuchspreise testen (halbstrukturierter Fragenkatalog wird auf o.a. Preise angewandt)
3. Ergebnisse interpretieren und Preise ableiten

Umfangreicher, aber auch exakter lassen sich **Preisspielräume** je Zielgruppe mittels Preissensitivitätsanalysen (PSM) bspw. Conjoint Analysen erheben. Dabei ist zu beachten, dass nicht nur die Bedürfnisse / Wünsche erhoben werden, sondern diese auch in Beziehung zum Bedarf (zur Kaufkraft) gesetzt werden. Wir haben darüber hinaus Simulationsmodelle (insbesondere MonteCarlo-Simulation) entwickelt, mit denen auf Basis von Wahrscheinlichkeiten der optimale Preis ermittelt werden kann.

Bei Produkt- und Servicesinnovationen, bei denen es mögliche Substitutionsprodukte gibt, empfiehlt sich, eine weitere Methode anzuwenden, nämlich **Target Costing**. D.h. von zu erzielenden Verkaufspreisen zurück auf die einzelnen Kostenbestandteile



## C) Moderne Preismodelle

**Bezahlen Sie auch € 40,- für einen Kilo Kaffee? Ist Ihnen das zu teuer?**  
Warum steht dann in vielen Büros eine Nespresso Maschine?



**Wenn Sie 3-5 Jahre nach vorne blicken – wie wird sich der Preiswettbewerb in ihrer Branche entwickeln?**

**Gesetzt den Fall Sie erwarten mehr Mitbewerbsdruck: Um wie viel werden die Preise sinken? Wie schaffen Sie es, eine Marge von 5% zu erzielen?**



**Auf einer Skala von 1-5 (1 = allerhöchste Priorität), wie wichtig ist für sie das Ausbrechen aus dem Preiskampf?**

**Falls die Antwort 1 oder 2 ist ->  
Was haben Sie schon diesbezüglich unternommen?**

**Neue Lösungen**, um aus dem Preiskampf auszubrechen, kommen meist mit überraschenden **Preismodellen**. Die Auswahl der Preisstrategie sollte mit Sorgfalt und Bedacht getroffen werden. Neue Preismodelle sind die hohe Kunst der Preisstrategien. Damit kann man sich tatsächlich abheben und völlig neue Kundengruppen schaffen. Die folgenden strategischen „Flankenangriffe“ stehen als Option zur Margenerhöhung<sup>3</sup> zur Verfügung.

<b>Aufpreis:</b>	Besondere Leistungen haben einen gesonderten Preis: Expresslieferungen, Garantien, Mehrleistungen, Customizing, etc. (zB RyanAir, SAP, Autohersteller, Fertighausanbieter, ...) Gegenbeispiele in der Praxis: Vielfach werden Leistungen hergeschenkt, in der falschen Annahme, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.
<b>Rabatt- und Konditionenpolitik:</b>	Die Kosten je Geschäftsfall und die Economies of Scale ermöglichen es günstigere Preise für höhere Mengen zu gewähren. Eine genaue Festlegung bspw. der Händlerrabatte und Mengenstaffeln nach Ertragsgesichtspunkten ist jedoch notwendig.
<b>Produktlinien-Strategie</b>	Sobald ein Unternehmen mehrere Leistungen anbietet, ist der Preis eines Produktes oftmals nicht mehr unabhängig von den anderen. Die Preisfindung hat zB darauf abzustellen, dass der Preisabstand zwischen günstigem Einstiegsmodell und Mittelklassevariante ausreichend groß ist, damit keine Kannibalisierung stattfindet und damit nicht weniger zahlungskräftige Kunden in Kontakt mit dem Unternehmen treten. (Beispiele: VW, Nivea, etc.)
<b>Preishelfer</b>	In wirtschaftlich schwierigen Zeiten ist es wichtig, Ihrem Preis zu „helfen“ und das Risiko für den Käufer zu mindern: Rückgaberechte, Probezeiten, Preisgarantien (zB garantierte

<sup>3</sup> Margenerhöhung steht im Vordergrund der Betrachtung in diesem Artikel. Darüber hinaus gibt es auch noch Preismodelle mit der Hauptstoßrichtung Umsatzerhöhung, zB Auktion, Affiliate Marketing

	Pelletspreise), Finanzierungs- und Leasingangebote, etc. Beispiele sind zB eine einmonatige Testphase von Infrarotkabinen, Teststellungen von Komponenten für industrielle Messtechnik. Nur in seltenen Fällen werden Produkte zurückgegeben, welche sich nach einem Einsatz in der Praxis positiv bewährt haben!
<b>Preis-differenzierung:</b>	Unterschiedliche Preise für unterschiedliche Marktsegmente: zB Software-Unternehmen haben günstigere Preise im Einstiegssegment für kleinere Unternehmen, etc.

Die Möglichkeiten der **Preisdifferenzierung** sind äußerst vielfältig, und daher von langer Hand strategisch zu planen, um damit wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen. Folgende Systematik zur Differenzierung ist dabei hilfreich:

- mengenbezogen /quantitativ (A-Kunden bekommen bessere Rabatte)
- demographisch (zB Brillenanbieter mit Altersrabatt, Studentenkonto, ...)
- geographisch (zB Autos sind in Ländern mit niedrigerer Kaufkraft billiger) <sup>4</sup>
- nach Absatzkanälen (differenzierte Preise im Großhandel, Direktverkauf etc.)
- zeitlich (zB im Tourismus werden Preise zur Anpassung der Kapazitäten eingesetzt werden, Flüge außerhalb der peak-hours sind günstiger, etc.)
- qualitativ - je nach Verwendungszweck des Gutes, so gibt es verschiedene Preise für gebundene Ausgaben bzw. Taschenbücher, für Koch- und Viehsalz, etc.

#### **Die Preisdifferenzierung hat auch seine Nachteile:**



**Haben Ihre TOP 10 Kunden alle unterschiedliche Preise? Unterscheiden Sie bspw. in A/B/C Händler? Wie viele Rabattstufen haben Sie konkret definiert – und zwar für welche Gegenleistung? Erstellen Sie doch einmal eine Übersicht dazu.**

<b>Yield Management:</b>	Extremform der Preisdifferenzierung. Preise ändern sich täglich entsprechend Bedarf und Forecast. Große Hotels und Fluglinien betreiben dies schon lange.
<b>Rasierklingen-Strategie:</b>	Bei der Bündelung von Produkten ist es möglich, die Investitionskosten für das Basisprodukt zu reduzieren, um anschließend an den laufenden Einnahmen stärker zu partizipieren. Auch Nespresso und Microsoft verfolgen dieses Pricing Modell.
<b>Direktvertrieb</b>	Der Slogan „Cut out the middle man“ ist mit vielen erfolgreichen Beispielen belegbar (Body Shop, Vorwerk, TupperWare, Nespresso). Der Aufbau einer hohen persönlichen Verkaufskompetenz und einer Vertriebsorganisation ist allerdings Voraussetzung.
<b>Cross-Selling</b>	Dienstleistungen oder Produkte aus einem davor anderem Industriezweig / anderem Geschäftsfeld werden zu den Angeboten hinzugefügt. Somit lassen sich vorhandene Schlüsselqualifikationen und Ressourcen hebeln. Bspw. im Einzelhandel werden zusätzliche Produkte und Angebote

<sup>4</sup> der Einsatzbereich dieses Instruments wird aber durch Internet und clevere Händler, welche reimportieren immer geringer

	dargeboten. So können zusätzliche Einnahmen generiert werden, da mehr potenzielle Kundenbedürfnisse befriedigt werden. Dies mit relativ wenigen Änderungen an der bestehenden Infrastruktur. Beispiel: Tschibo
<b>Mietmodelle</b>	Mieten statt kaufen. Nutzung ist wichtiger als Besitz. Nicht nur Carsharing ist ein aktueller Trend. Hilti macht einen beträchtlichen Teil des Umsatzes mit Mietmodellen seiner Werkzeuge. Fronius nutzt dieses Modell auch.
<b>Betreibermodell / Pay per use</b>	Weiterentwicklung des Mietmodelles: Betreibermodelle: Kunde kauft nicht die Anlage sondern nur den Nutzen (zB Fotokopierer, Contracting von Wärmeanlagen, ...). Im Extremfall zahlt der Kunde nur für die erbrachte Leistung (Stück, kWh, ..). Rolls-Royce bedient sich dieses Konzeptes für deren Flugzeugturbinen („Power by the hour“) und verrechnet nur die Einsatzzeit der Turbinen, welche im Eigentum von Rolls Royce bleiben. Dieser Ansatz kann bei budgetär restriktiven Voraussetzungen (zB Gemeinden) ebenfalls hilfreich sein.
<b>Pay what you want (PWYW)</b>	(Zahle-was-Du-willst): Zumindest eine Option, um in einem begrenzten Gebiet die Zahlungsbereitschaft für eine gewisse Zeitdauer zu testen. Alternativ dazu ist PWYW in Testmärkten eine interessante Form, wie Sie auf den Preis kommen, der dem wahren Nutzen entspricht. Die Rockband Radiohead veröffentlichte Musiktitel mit diesem Preismodell.
<b>No Thrills</b>	IKEA wurde mit günstigen Preisen weltberühmt. Diese Preise kamen jedoch daher, dass der Kunden eine Reihe von Leistungen übernahm (Montage, Transport, etc.). Ähnlich erfolgreich sind zB Mitbauhäuser, bei denen der Kunde durch eigene Arbeitsleistung Geld sparen kann (was aber nicht zu lasten der Marge gehen muss!). Was ist Ihr Mindestverkaufspreis bzw. Ihr Abpreis falls der Kunde gewisse Leistungen übernimmt (zB Materialbeistellungen, Technik, Risiko, ...)?
<b>Freemium</b>	Die Basisversion kommt gratis. Damit wird eine breite Schicht angesprochen. Für mehr Leistung wird auch Geld verlangt (Premium-Leistung) Beispiele: Dropbox, Skype, LinkedIn
<b>Mass Customization – Lotsize 1</b>	Kundenindividuelle Produkte sind mit modernen Produktions- und Logistikmethoden beherrschbar. Die Palette reicht von Kraftfahrzeugen (VW) bis hin zu Lebensmittel zB MyMüsli, Eferdinger Stadtbräu
<b>Flatrate:</b>	Kunden bevorzugen einfache Preisstrategien. Obwohl Flatrates oftmals teurer sind als leistungsbezogene Kosten, geben diese ein höheres Gefühl der Sicherheit. <sup>5</sup> Beispiele: Telekommunikation, Netflix, etc.

<sup>5</sup> Studien aus den USA haben festgestellt, dass beispielsweise im Mobiltelekommunikationsbereich 76 Prozent der Konsumenten, die eine Flatrate haben, letzten Endes Geld sparen würden, wenn sie in einem stärker nutzungsabhängigen Tarif wären und drei Prozent der Konsumenten, die in einem Pay-per-Use-Tarif sind, in der Flatrate Geld sparen würden. (Quelle: de.wikipedia.org)

## D) Fragen aus der Praxis (Q&A)

Wir möchten Ihnen einige typischen Fragen von UnternehmerInnen zum Thema Pricing zur Verfügung stellen, die im Zusammenhang der Preisfindung wichtig sind. Die Fragen stammen aus dem Live-Chat des Webinars „Mehr Gewinn durch richtige Preisgestaltung“ der Wirtschaftskammer Oberösterreich vom 29.9.2016. Die Folien zu diesem Vortrag können sie unter der [orangecosmos Homepage](#) downloaden.

*Die folgenden Ausführungen sind stichwortartig aufgebaut.*

**F: Was sind Preisbarrieren?**

A: Das sind meist psychologische, emotionale „Deckeln“ von Preisen, welche nicht überschritten werden sollten.

**F: Wie kann ich Konkurrenzpreise herausfinden?**

A: Im Zeitalter des Internets sind Preise transparent. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Publikationen zB Konsumentenschutz, AK, Branchenverband, Wirtschaftskammer. Als letzter Weg bleibt noch, über einen Mittelsmann ein Angebot einzuholen.

**F: Was tun, wenn der Preis ein Honorar ist? Wie kann ich für kreative/gestalterische Dienstleistungen den richtigen Preis positionieren?**

A: Hier sind verschiedene Preismodelle denkbar: Honorar auf Stundenbasis oder pauschal? Pauschalleistungen als Einstiegsprodukt anbieten, Angebot monatlicher Betreuung zu Fixtarif erstellen (10h pro Monat inkludiert) quasi als Einstiegsprodukt; Zusatzleistungen extra bepreisen.

**F: Wie kann man den Nutzen/Marktwert ansetzen, wenn es sich um gesellschaftliche Aspekte wie z.B. Gesundheit handelt?**

A: Gesundheit ist an und für sich unbezahlbar – Vergleich mit anderen Ausgaben zur Gesundheit. Ist Ihre Leistung zB teurer als die Monatszahlung für ein Fitnessstudio; was kostet ein durch Krankheit verpasster Arbeitstag?

**F: Welche Möglichkeiten hat man als Firma sich im Dienstleistungsbereich (z. B. Transportgewerbe) zu unterscheiden, wenn die Leistung ähnlich bzw. fast komplett identisch und vergleichbar ist?**

Die hohe Preistransparenz und der starke internationale Wettbewerb bedingt in der Transportbranche einen ruinösen Wettbewerb. Der mit dem billigsten Preis wird üblicherweise gewinnen, und einen billigeren Frächter findet man immer.

Strategisch überlegen, welchen neuartigen Geschäftsfelder und Produkte in der Zukunft entwickelt werden können/müssen, um aus dem Preiskampf auszubrechen. Quasi die Innovationsroadmap anwenden.

**F: Bei Dienstleistungen muss man sich ja an Konkurrenz halten! Bei klassischen Einkäufern zählen ja nur die Preise - technischer Mehrwert ist hier uninteressant. Wie hält man hier den Preis hoch und hat trotzdem gute Chancen, Aufträge zu erhalten?**

A: Dienstleistung = Kompetenzzuschreibung und Sicherheit. Referenzen und Anwenderaussagen entscheidend. Hoher Preis muss mit hoher Sicherheit das Ergebnis liefern, zB Garantieerklärungen (siehe Tupperware).

**F: Wie gestalte ich den Preis bei Dienstleistungen, die über eine Internetplattform abgewickelt werden sollen?**

A: Hier haben Sie uU völlige Preistransparenz, wie an einer Börse (dann sind aber auch die Produkte völlig ident). Somit regelt sich der Preis über Angebot und Nachfrage, wenn Sie genau das anbieten, was alle anderen auch tun, wird der mit dem billigsten Preis üblicherweise gewinnen.

Solche Internetplattformen können jedoch ein guter Indikator für Marktpreise und auch Lückenfüller bei niedriger Auslastung sein. Meines Erachtens auch gut geeignet als Einstiegsprodukt für den Vertrieb.

F: Sollte der Produktpreis für Wiederverkäufer als Rabatt vom Endkundenverkaufspreis gestaltet werden oder sollte man vom Einkaufspreis/Herstellungspreis des Produktes ausgehen für die Berechnung?

A: Ist an und für sich egal, wichtig ist Konsequenz. Wenn Sie „fixe“ Endverkaufspreise beabsichtigen, würde ich von diesen ausgehen. Bei Zweiterem ist die Auswirkung, dass sobald Sie die Herstellungspreise ändern (zB Materialpreissteigerungen), sich damit auch die Rabatte verändern.

F: Verkaufspreise bei Weiterverarbeitung (zB Keramik): Material, plus Arbeitszeitkosten, wenn ich nun diese Produkte über einen Händler verkaufe:  $\times 2$ ?  $\times 1,2$ ?

A: Siehe vorangehende Frage. In Ergänzung sollte noch überlegt werden, wie viel Marge der Händler braucht, um zu „überleben“. Wenn der Händler von € 1.000,- Monatsumsatz zB 5% Händler Rabatt erhält, wird er uU keine Bäume ausreißen können.

F: Wie kann man den Nutzen/Marktwert ansetzen, wenn es sich um gesellschaftliche Aspekte wie z.B. Gesundheit handelt?

A: Soziale Innovation ist ein Riesenthema in den letzten Jahren. Unterschiedliche Zielgruppen und Altersgruppen reflektieren unterschiedlich auf die entsprechenden Preise. Gesundheit ist an und für sich unbezahlbar – Vergleich mit anderen Ausgaben zur Gesundheit ist oftmals der Schlüssel. Ist die Leistung zB teurer als die Monatszahlung für ein Fitnessstudio? Was kostet ein durch Krankheit verpasster Arbeitstag?

Es wurden schon Produkte am Markt vorbei entwickelt und Geld versenkt. **Wie können Sie das Risiko eines falschen Preises vermindern?** Zusammenfassend sind 4 Tipps zur Produktentwicklung und zum „richtigen Pricing“ wichtig:

- **Überarbeiten Sie die Kalkulation und die Kalkulationsgrundlagen regelmäßig und machen Sie sich in der Frühphase eines neuen Produktes schon konkrete Überlegungen zum Verkaufspreis.**
- **Interviewen Sie Ihre Kunden zur Preisbereitschaft – stellen Sie dazu jedoch (psychologisch wichtig) indirekte Fragen!**
- **Legen Sie konkrete Auf- und Abpreise für bestimmte Zusatzleistungen fest. Damit ist selbst in umkämpften Märkten mit niedrigen Marktpreisen noch viel möglich.**
- **Erhöhen Sie die Flexibilität Ihrer Preisgestaltung mit neuen Preismodellen.**



#### **WARUM das ALLES?**

Stellen Sie sich vor, Ihr neues Produkt wird ein Erfolg! Wenn Sie diese Aspekte nicht ausreichen berücksichtigen, dann riskieren Sie, dass Sie entweder a.) viel zu wenig verkaufen oder b.) zu viel verkaufen, allerdings zu einem schlechten Preis und schlimmstenfalls negativen DB!

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

Welche wir für das Klientenmagazin des dbv verfasst haben



Im **Klientenmagazin 04 2016** wurde unter dem Titel „**Die 5 Feedbackregeln**“ von Herrn Schützing kompakt aufgezeigt, welche Erfolgsbausteine bei der wertschätzenden Bewertung von Mitarbeitern und Kollegen ausschlaggebend sind. 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/>

## **E) orangecosmos Veranstaltungshinweise**

### **Mein Unternehmen auf den Kopf stellen!**

**31. Jänner 2017, 9.30 Uhr bis 16.30 Uhr, Linz**

**Mit neuen Angeboten neue Werte schaffen. Stellen Sie in Ihrem Unternehmen gedanklich einmal alles auf den Kopf, drehen und wenden Sie Ihre Optionen und entwickeln Sie einen Schlüssel, der auf Ihren Märkten auch wirklich sperrt.**

Unternehmen, welche ihre Produkte und Dienstleistungen auf die idealen Zielgruppen ausrichten, sind außerordentlich erfolgreich.

Der Wertangebotsgenerator hilft Ihnen die richtigen Zielgruppen zu erkennen und Ihr Angebot so zu optimieren bzw. neu zu gestalten, damit sich Ihre Leistungen wie die „warmen Semmeln“ verkaufen.

Dies gelingt mit dem Wertangebotsgenerator!

Anmeldung und Details unter diesem [Link](#) 



# Wachstumsturbo Steuerberatung

## Die moderne Steuerberatungskanzlei

**13./14. Jänner Ebbs / Tirol, 20./21. Jänner Vösendorf**

*Unser Wirtschaftsleben ist im Umbruch. Die Digitalisierung schreitet voran, von uns Steuerberatern wird immer mehr betriebswirtschaftliche Kompetenz verlangt und wir sollten die Chancen wie Effizienzsteigerung und Mehrumsatz auf Basis von Mehrleistungen (von Übernahme des Mahnwesens bis zum Controlling des Mandanten) nutzen.*

*Im Jänner 2017 treffen wir uns zu einem 2tägigen Erfahrungsaustausch, um uns über die folgenden Themen zu unterhalten:*

- **Wie gut läuft der Aufbau unserer betriebswirtschaftlichen Abteilungen?**
- **Welche Erfahrungen machen wir in der betriebswirtschaftlichen Beratung?**
- **Welche Kompetenzen haben wir und kommunizieren wir diese an unsere Klienten richtig?**
- **Welche Kompetenzen müssen wir noch aufbauen?**
- **Wie gehen wir mit dem zunehmenden Projektgeschäft um (Stichwort: Sägezahnauslastung)?**
- **Wie holen wir wirklich Effizienzvorteile aus der Digitalisierung?**
- **Wie führen wir unsere Klienten in die moderne Welt des Rechnungswesens (z.B. wer digitalisiert Belege).**
- **Wie sollten wir unsere Mitarbeiter weiterentwickeln und wie nehmen wir die dabei auftretenden Hürden?**
- **Wie sichern wir die Qualität des Rechnungswesens in Zeiten zunehmender Automatisierung?**
- **Wie verkaufen wir unsere Modernisierung (d.h. wie machen wir den Klienten sichtbar, dass wir die effizienteste Kanzleiorganisation haben und betriebswirtschaftlich top sind und verkaufen somit diese Möglichkeiten) und erzielen somit Mehrumsatz?**
- **Wie erreichen wir Kanzleiwachstum, ohne rund um die Uhr selbst der Engpass zu sein? Wie erreichen wir somit Wachstum unter Einhaltung der Life Balance?**

*Lukas Hübl, Harald Schützinger und das Wachstumsturboteam begleiten Sie zwei Tage beim Erfahrungsaustausch, setzen Inputs und regen den Dialog an. 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:

**„Fallstricke des Mitbewerbs und reißender Fluss des Marktzugangs“**

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

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

## H) Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg bei Ihren Wachstumsstrategien wünschen



*Harald Schützinger*

**Mag. Harald  
Schützinger**

Südanger 27,  
4202 Sonnberg bei Linz

[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980

Fax: 07215-39 0 48



**Harald Rammerstorfer,  
MBA, MSc**

Gerstmayrsiedlung 24,  
4432 Ernsthofen

[rammerstorfer@orange-cosmos.com](mailto:rammerstorfer@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5811477



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas  
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels

[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655

Fax: 0664-774228655



**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20, 4020 Linz

[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2434534



**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

**orange cosmos** ist auf **Strategie- und Wachstumsthemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalysen**

**orange cosmos „Beratung zum Wohlfühlen“**

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

**Blattlinie: OrangeTimes** (ISSN 2412-2971) liefert Ihnen Informationen & Tipps für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Unternehmer bzw. Führungskräfte laufend über:

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

Experts Group  
Innovation

