orangecosmos
ERKENNEN - AUSSCHÖPFEN - VERBLÜFFEN

Orange Times

Ausgabe 03 / 2016

Innovations Roadmap
Station 6:
Pfad des Kundennutzens

ÜBERSICHT:

A. Station 6	S. 02
B. Wertangebotsgenerator – Grundstruktur und Workshopaufbau	S. 02
C. Wertangebotsgenerator – step by step	S. 04
D. Neue Klientenmagazinartikel	S. 12
E. Veranstaltungshinweis Strategie	S. 13
F. Unser Angebot	S. 14
G./H. Vorschau / Impressum	S. 14/15

ABSTRACT / INHALT:

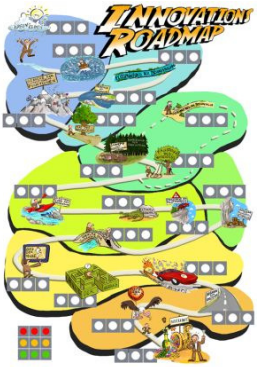
Eine Innovation, die zu wenig Kundennutzen stiftet, wird niemals erfolgreich werden. Gerade der besondere Nutzen, den ein neues Produkt bzw. eine neue Dienstleistung zu stiften in der Lage ist und den potenziellen Kunden begeistert, sodass dieser bereit ist, die Innovation zu kaufen, führt zum Erfolg.
Den richtigen „Pfad des Kundennutzens" zu beschreiten, ist somit eine der wichtigsten Stationen der Innovationsroadmap. Und den nötigen Bedarf zu schaffen, ist die große Kunst.
Es gibt zahlreiche Möglichkeiten und Instrumente den Kundennutzen zu gestalten. In dieser OrangeTimes wollen wir ein **integratives Konzept** vorstellen, das Produktfunktionen (siehe OrangeTimes 02 2016), Marktsegmentierung (siehe OrangeTimes 01 2016), Schaffung eines Bedarfes, Gestaltung der Marktregeln (siehe OrangeTimes 02 2007) und Kundennutzenkonzeptionen (siehe z.B. OrangeTimes 01 2006) miteinander verbindet.
Der **Wertangebotsgenerator** kann als Kerninstrument im Rahmen der Innovationsroadmap eingesetzt werden. Wie das geht, lesen Sie in dieser OrangeTimes.

Viel Spaß beim Lesen ...

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

Member of
Managementcenter Nord
www.managementcenternord.at

A) Station 6



In dieser Ausgabe der **OrangeTimes** setzen wir mit der **6ten Station der Innovationsroadmap** fort. Hinter jeder Station stehen zahlreiche Instrumente, die man auf dem Weg zum Innovationserfolg einsetzen kann.
Nehmen Sie mit uns Kontakt auf, wenn Sie Interesse am gesamten Toolset haben (office@orange-cosmos.com).

In dieser **OrangeTimes** stellen wir ein Modell vor, mit dem eine Verknüpfung zwischen idealer Zielgruppe, Schaffung der richtigen Produkt-Features und der Erzeugung eines schlagkräftigen Kundennutzens gelingt – und zwar den **Wertangebotsgenerator**.

Zahlreiche weitere Instrumente (wie KANO-Modell und KANO-Matrix, Nutzwertanalyse, Value Proposition Canvas (© Strategyzer AG), Kundenbedürfnisanalyse, etc.) stehen für diese Station zur Verfügung.

Ein kostenloses **Online-Werkzeug** für Ihre ersten Schritte und für die Verwaltung Ihrer Maßnahmen im Rahmen der Innovationsroadmap finden Sie unter
www.wko.at/ooe/innovationsroadmap

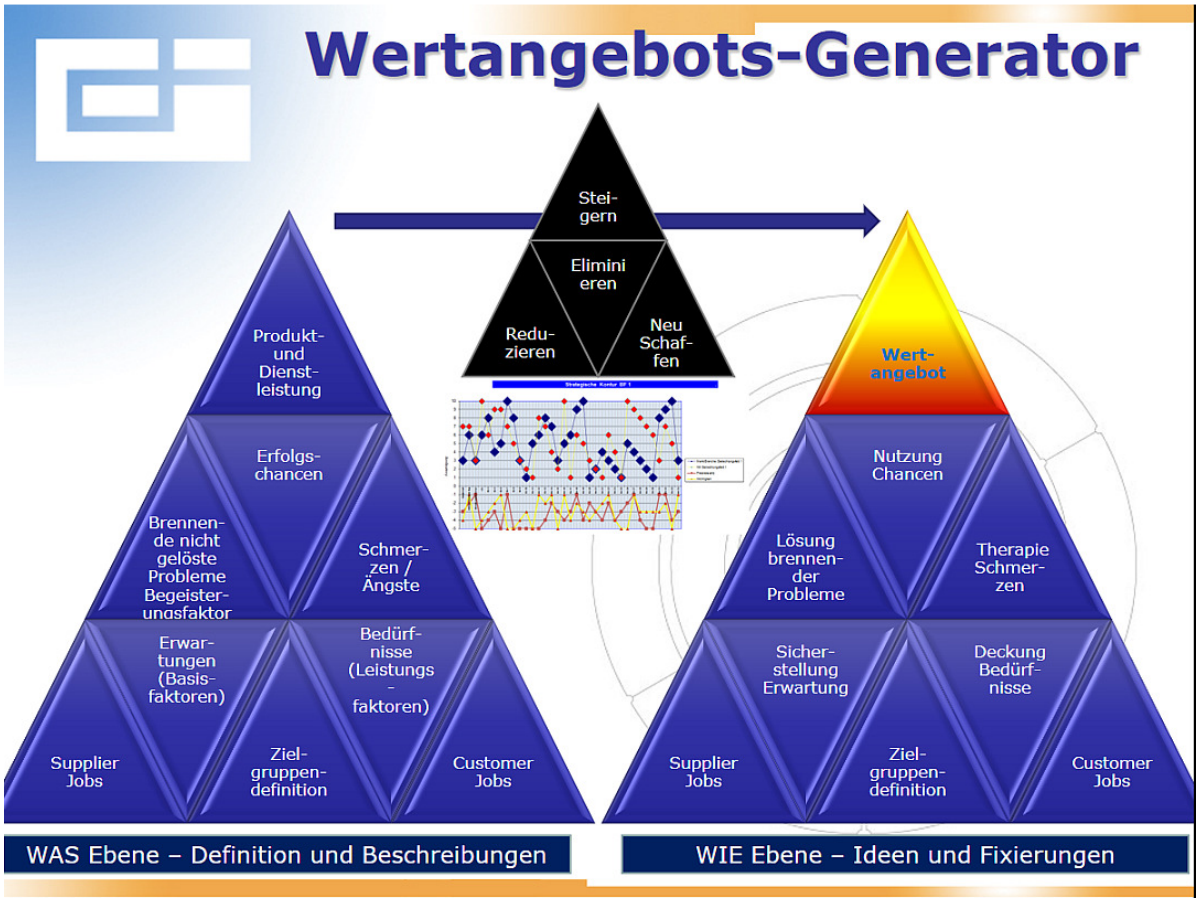
Schauen Sie rein und legen Sie Ihr Innovationsprojekt im Online-Tool an.

B) Wertangebotsgenerator – Grundstruktur und Workshopaufbau

von Harald Schützinger

Mit dem Wertangebotsgenerator ergründen Sie ausgehend von der idealen Zielgruppe, jene Bedürfnisse, die Sie befriedigen müssen, damit Ihre Zielgruppe begeistert ist. Die somit vom Markt geforderten Nutzenerwartungen bauen Sie in Form von Lösungen in Ihre Produkte und Dienstleistungen so ein, dass Sie den Bedarf punktgenau treffen. Ihr so gestaltetes Wertangebot findet somit jenen Markt, den sich Ihre Erfindung verdient. *Somit wird aus Ihrer Idee oder Erfindung eine erfolgreich vom Markt aufgenommene Innovation.*
Der Wertangebots-Generator wird in der Folge so beschrieben, damit Sie nach diesem „Setting" einen Wertangebots-Generator-Workshop gestalten können.

Tipp:
Nutzen Sie darüber hinaus unsere Erfahrungen in der Bearbeitung des von uns entwickelten **Wertangebotsgenerators**.
So kommen Sie schneller zum Ziel. Und wie gesagt: Wenn Sie den Nutzen Ihrer Innovation nicht ausreichend mit den Bedürfnissen Ihrer Zielgruppe abstimmen, wird die beste Produktidee zu einem Flop. Überlassen Sie Ihren Erfolg nicht dem Zufall und nehmen Sie Kontakt mit uns auf: office@orange-cosmos.com



Im obigen Übersichtsbild sehen Sie den Gesamtzusammenhang des Wertangebots-generators. Der Prozess ist nicht rein linear zu verstehen, sondern jedes Feld kann immer wieder in Schleifen bearbeitet werden. Eine Idee führt dazu, dass Sie vielleicht noch näher ergründen wollen, ob da ein eindeutiges Bedürfnis dahintersteckt (= WAS Ebene) und ein Bedürfnis führt dazu, dass Sie umgekehrt eine gute Idee entwickeln, wie man dieses noch besser befriedigen kann.

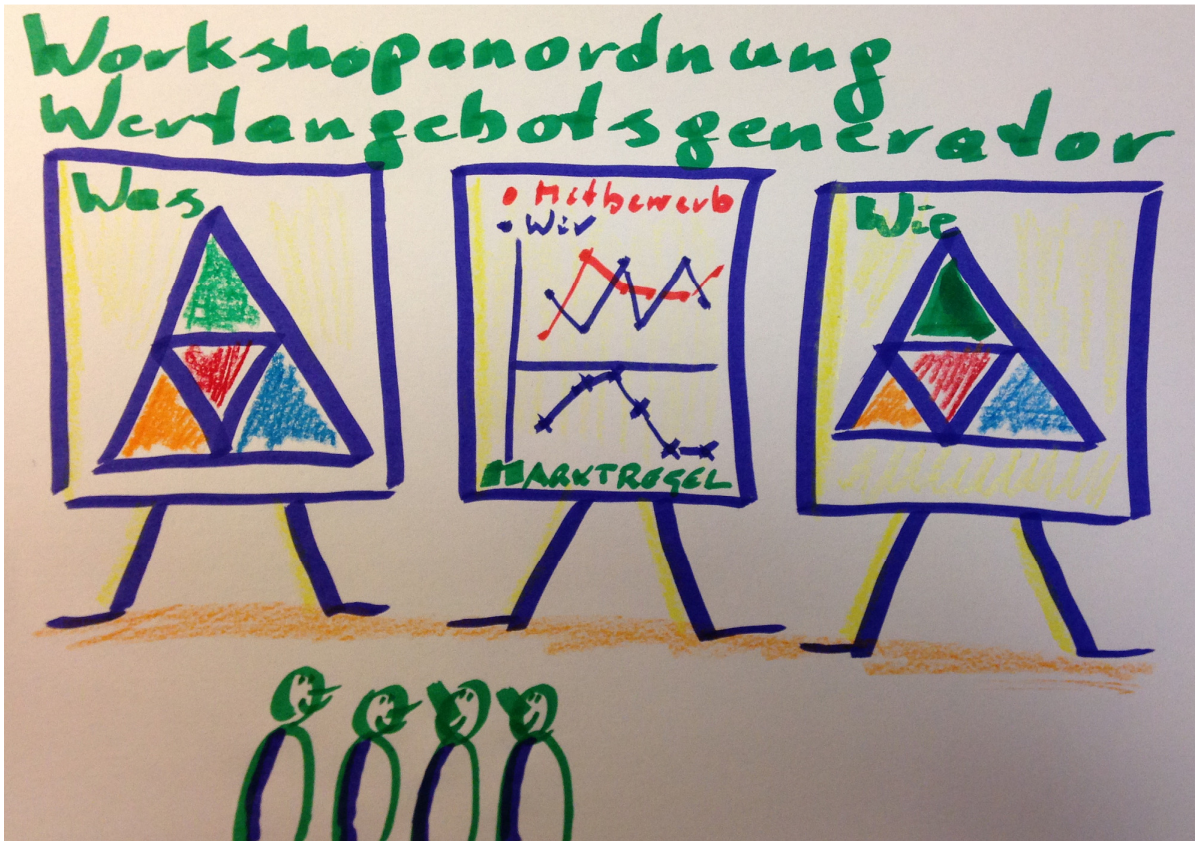
Daher empfiehlt es sich, den Workshop wie folgt aufzubauen:

Sie stellen drei Pinnwände auf.

- Auf der linken Pinnwand wird das WAS-Dreieck aufgezeichnet,
- auf der mittleren Pinnwand werden die Marktregeln abgebildet und
- auf der rechten Pinnwand das WIE-Dreieck aufgestellt.

Definitionen und Beschreibungen werden mit Klebezettel auf dem WAS-Dreieck vermerkt, Ideen und Fixierungen hingegen auf dem WIE-Dreieck.

Wie der Markt funktioniert und wie man eventuell aus vorherrschenden Marktregeln ausbrechen kann und eine Nische besetzen kann, wird auf der mittleren Pinnwand mittels strategischer Kontur visuell unterstützt erarbeitet.



Dieses Arbeiten mit Pinnwänden und der Bearbeitung mit Klebezetteln ist ähnlich dem Arbeiten im Rahmen eines „Business Model Generation Canvas"-Workshops[1].

C) Wertangebotsgenerator – step by step – 10 steps zum Wertangebot

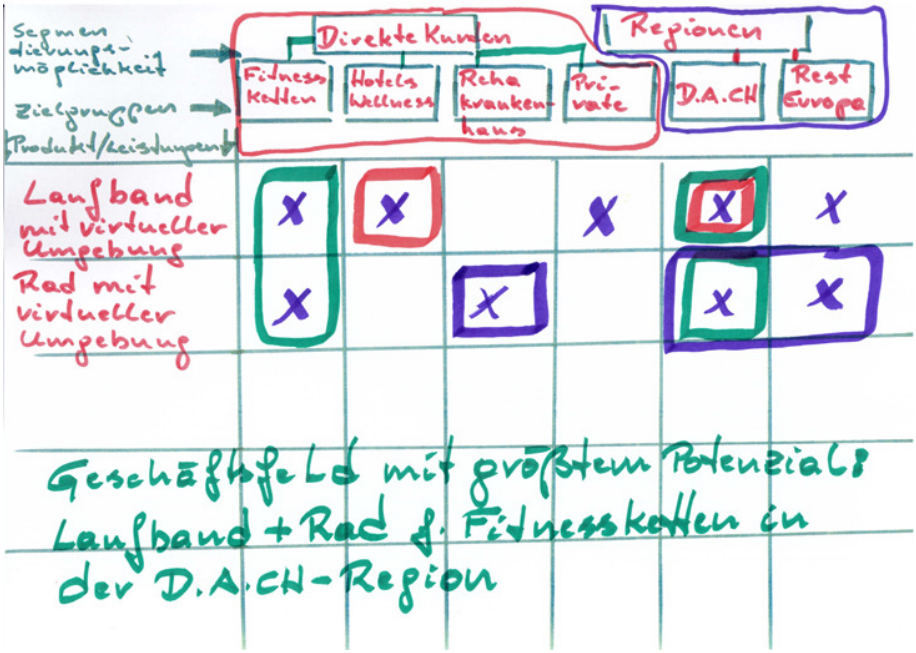
1. Zielgruppendefinition

Im ersten Schritt starten Sie mit der Zielgruppendefinition. Sie beschreiben Ihre Zielgruppe nach den verschiedenen Markteinteilungskriterien (wie beispielsweise durch Segmentierung des Marktes nach regionaler Aufteilung, Marktmacht oder Marktzugang bzw. durch Segmentierung nach Branchen, Segmentgrößen, Kundenentwicklungsstand oder Sie teilen die Zielgruppen nach demografischen Eigenschaften oder Kaufverhalten ein).

Aus der Clusterung von Leistungs-Markt-Kombinationen entstehen strategische Geschäftsfelder oder das Erkennen von interessanten Zielgruppen.

Filtern Sie in geeigneter Weise jene Zielgruppen heraus, bei denen Sie meinen, dass diese im ersten Schritt ideal für Ihre Innovation sein könnten.

[1] Siehe Business Model Generation Canvas nach Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (Campus Verlag – Frankfurt / New York, ISBN 978-3-593-39474-9)



Wenn Sie meinen die „ideale Zielgruppe" gefunden zu haben, so fixieren Sie diese Zielgruppe vorerst auf der rechten Seite im WIE-Dreieck Ihres Wertangebotsgenerators. Schreiben Sie diese „ideale Zielgruppe" auf einen Zettel und kleben Sie diesen auf das Feld „Zielgruppendefinition" im WIE-Dreieck.

Hingegen alle grundsätzlich möglichen und in diesem Schritt erarbeiteten Zielgruppendefinitionen kleben Sie auf das Feld „Zielgruppendefinition" im WAS-Dreieck. Meist reicht der Platz nicht aus. In diesem Fall nehmen Sie eine vierte Pinnwand und pinnen hier die Definitionen auf und verweisen dann (beispielsweise mit einer Nummer) auf die Beschreibungen.

An diesem Schritt erkennen Sie bereits, dass der hier beschriebene lineare Weg nicht wirklich linear sein wird. Denn, wenn Sie in einem späteren Schritt darauf kommen, dass es Bedürfnisse bestimmter anderer (derzeit noch nicht als ideal eingestufter Kundenschichten) gibt, die Sie mit Ihrer Innovation besser bedienen können, so tauschen Sie einfach die Fixierung der „idealen Zielgruppe" aus.

Machen Sie daher immer wieder Fotodokumentationen Ihrer Schritte, sodass Sie später nochmals auf die verschiedenen Entwicklungsstadien Ihres Wertangebotsgenerators zurückgreifen können.

Das Thema „Herausarbeitung der idealen Zielgruppe" bzw. „Segmentierung des Marktes" ist tiefergehend in Station 4 der Innovationsroadmap beschrieben (siehe OrangeTimes 01 2016).

2. Produkt und Dienstleistung

Wenn Ihr Produkt bzw. Ihre Dienstleistung schon relativ weit entwickelt ist, könnten Sie nun mit dem WAS-Dreiecks-Feld „Produkt und Dienstleistung" fortsetzen. Falls Ihr Produkt noch nicht so weit gediehen ist, so empfiehlt sich die Fortsetzung mit den Erwartungen der Zielgruppe (siehe Punkt 4).

Im Rahmen der Produkt- und Dienstleistungsbeschreibung werden die verschiedenen Features, Besonderheiten und Nutzenstiftungsvorteile herausgearbeitet und das Feld wiederum mit diesen Beschreibungen beklebt.

Zu den Produktfunktionen (= Station 5 der Innovationsroadmap) finden Sie weiterführende Informationen in unserem letzten Newsletter (siehe OrangeTimes 02 2016).

Hinweis: Das Wertangebot im WIE-Dreieck wird an dieser Stelle noch nicht fixiert. Letzten Endes ist das ausgestaltete Produkt, das designte Dienstleistungspaket – mit einem Wort Ihr „Wertangebot" – Ausfluss dieser Arbeit – d.h. Arbeitsergebnis des Wertangebots-Generators.

3. Supplier Jobs [2] und Customer Jobs

Im nächsten Schritt sehen Sie sich an, was ein Lieferant zu erledigen hat und welche Aufgaben der Kunde zu erfüllen hat. Denn ein wertvoller Nutzen kann nur gestiftet werden, wenn alle Beteiligten in der Wertschöpfungskette ihren Beitrag leisten.

Welcher Beitrag gefordert ist, kann jedoch auch gestalterisch verschoben werden; was ursprünglich der Kunde machen soll, kann ihm abgenommen werden und umgekehrt.

Beispiel: In einem Onlinehandel übernehmen die Kunden die Produktsuche und die diesbezügliche Informationssuche selbst; auch der Beratungsprozess im Rahmen einer Kaufentscheidung sieht anders aus. Daher kann man Elemente wie z.B. die Informationsbeschaffung über ein Produkt auf den Prüfstand stellen. Die herkömmliche Beschreibung, wie der Kunde zur Information gelangt, würde im WAS-Dreieck dargestellt werden, die Ideen, wie man in Zukunft die Information bereitstellt, dann im WIE-Dreieck.

Auf der WAS – Ebene steht stets die Analyse und im WIE-Dreieck dann die Ideensammlung.

Durch das Bewerten der WIE-Ideen (mit z.B. Klebepunkten oder indem nicht brauchbare Ideen abhängt oder durchgestrichen werden) verdichtet sich Schritt für Schritt die Analyse über Brainstormingideen zur Ausgestaltung des schlagkräftigen Wertangebots.

Verwenden Sie verschiedene Kreativitätsmethoden (siehe hierzu z.B. OrangeTimes 01 und 02 2015).

Auch auf der **Lieferantenseite** sollte überlegt werden, welcher Beitrag hier derzeit geleistet wird (= WAS-Dreieck) und welcher Beitrag in Zukunft geleistet wird (= WIE-Dreieck).

Beispielsweise, ein für Sie tätiges Logistikunternehmen kann bestimmte Schritte im Nutzenstiftungsprozess (wie Lagerhaltung, Abrechnung, 24h-Ersatzteilservice, etc.) für Sie übernehmen.

Gehen Sie alle in der Wertschöpfungskette befindlichen Lieferanten (Teile- und Komponentenlieferanten, Logistiker, Fremdleister, Subleister) durch und überlegen Sie sich, was Sie von diesen derzeit verlangen und wenden Sie wiederum Kreativitätstechniken an, um vielleicht auf die eine oder andere Idee zu kommen,

[2] Siehe beispielsweise hinsichtlich „customer jobs" bzw. „pains" bzw. „gains" analog die Value Proposition Canvas als vertiefender Bestandteil des Business Model Generation Canvas (siehe www.strategyzer.com).

wie diese Prozesse intelligenter oder nutzbringender für Ihre ideale Zielgruppe gestaltet werden können.

4. Erwartungen (Basisfaktoren) und deren Sicherstellung

Basisfaktoren, Leistungsfaktoren und Begeisterungsfaktoren sind Begrifflichkeiten aus dem KANO-Modell [3], die sich auch im Wertangebotsgenerator wiederfinden.

Versetzen Sie sich in Ihre ideale Zielgruppe. Malen Sie sich genau aus, wie ein konkreter Vertreter der Zielgruppe mit all den zugehörigen Eigenschaften (Name, Ort, Gefühl, Kaufeigenschaft, Vorlieben, etc.) ausgestattet ist. Sammeln Sie nun im WAS-Dreieck alle Erwartungen, welche diese Vertreter Ihrer idealen Zielgruppe in Bezug auf Ihre mögliche Leistung haben. Schauen Sie sich aber nicht nur genau jene Erwartungen an, die in Bezug auf Ihr Produkt gegeben sind, sondern auch angelagerte Erwartungen, denn die dahintersteckenden Kunden-Probleme sind vielschichtig und können auf die unterschiedlichste Art und Weise gelöst werden.

Im Rahmen einer Kreativworkshoprunde erarbeiten Sie nun, was Sie alles bereitstellen müssen, um diese Erwartungen unbedingt zu erfüllen.

Warum „unbedingt"? Denn es handelt sich um Basisfaktoren. Mit diesen heben Sie sich noch nicht vom Markt ab. Jedoch, wenn Sie diese nicht erfüllen, so sind Sie aus dem Markt draußen.

Basisfaktoren sind somit K.O.-Kriterien, die Sie unbedingt erfüllen müssen.

Wenn Sie z.B. zu einem Zahnarzt gehen, so unterstellen Sie, dass dieser Ihre Zähne richten kann. Das sind Basisfaktoren. Das ein Zahnarzt die Zähne möglichst schmerzfrei behandeln soll, wäre dann schon ein Leistungsfaktor.

5. Bedürfnisse (Leistungsfaktoren) und deren Deckung

Nach den Basisfaktoren beschäftigen Sie sich analog mit den Bedürfnissen. Versetzen Sie sich wiederum in Ihre ideale Zielgruppe und arbeiten Sie heraus, was Bedürfnisse sein können, die Ihre potenziellen Kunden aktiv von Ihnen fordern könnten (= Leistungsfaktoren). In der WIE-Ebene lassen Sie sich zahlreiche Ideen einfallen, wie Sie diese offen geäußerten Bedürfnisse und Problemstellungen optimal decken können.

6. Brennende nicht gelöste Probleme (Begeisterungsfaktoren) und deren Lösung

Von keinem Anbieter bereits gelöste Kundenprobleme bieten eine besondere Chance. Denn, wenn Sie diese lösen, so heben Sie sich vom Mitbewerb ab und es entsteht die Chance, Ihre Kunden zu begeistern. Daher werden Sie sich zuerst

[3] Siehe Infos zum KANO-Modell z.B. unter: https://de.wikipedia.org/wiki/Kano-Modell

überlegen, was die eigentlichen Kundenprobleme sind und welche hiervon noch niemand löst. Setzen Sie genug Energie in diesen Schritt. Denn in der Kreativitätsphase werden nun mögliche Lösungen für bis dato noch nicht gelöste aber relevante Kundenprobleme erarbeitet. Vielleicht müssen Sie diesen Schritt auch vertagen, da Sie eine besondere Expertise für die Lösung der Probleme einholen müssen oder das Produkt muss zurück in die Entwicklungsabteilung, um noch das eine oder andere technische Feature im Sinne der Problemlösung zu ergänzen.

Nehmen Sie sich die nötige Zeit die brennendsten nicht gelösten Probleme Ihrer idealen Zielgruppe zu lösen.[4] Hierin steckt häufig der Schlüssel für erfolgreiche Innovationen.

7. Schmerzen und Ängste samt deren Therapie

Häufig sind Ängste und Schmerzen, also Probleme, wo ein echter Leidensdruck gegeben ist, genau die Quelle für ein Wertangebot.

Sie analysieren die größten Schmerzen (= WAS-Dreieck) und führen diese im Rahmen der kreativen Therapiesuche (= WIE-Dreieck) in mögliche Wertangebote über.

Beispiel: Wenn die ideale Zielgruppe für einen Reifenhersteller ein Vielfahrer (also z.B. Handelsreisender, etc.) ist, da diese häufig neue Reifen kaufen müssen, so drückt dieser Zielgruppe woanders der Schuh als dem Wenigfahrer. Ein Fahrer mit geringer Kilometerleistung hat eher das Problem, dass die Reifen bevor sie abgefahren sind, zu alt werden und die Gummimischung zu fest bzw. zu spröde wird, wobei die „Therapie" dann länger haltende Reifen wären.

Der Vielfahrer fährt hingegen das Profil seines Winterreifens bereits in der Wintersaison so stark ab, dass er den Reifen im Sommer zusammenfahren könnte. Hier hört der Vielfahrer aber von allen beratenden Seiten, dass ein Winterreifen mit schlechtem Profil vom Bremsverhalten und von den Fahreigenschaften her erheblich schlechter als ein Sommerreifen sei (= Angst). Auf der anderen Seite möchte er auch den Reifen nicht verschwenden (= Schmerz) und weiß, dass ein schlechtes Profil im nächsten Winter ebenfalls keine ausreichend Sicherheit gewährleistet (= Angst). Nun könnte man als Therapievorschlag einen Reifen entwickeln, der bis 5 mm Profiltiefe ein Winterreifen ist und unter dieser Profiltiefe in eine Sommerreifengummimischung und in ein Sommerreifenprofil übergeht. Kennen Sie einen derartigen Reifen?

Wenn Sie beispielsweise jährlich 50.000 Km fahren und Sie starten mit der Wintersaison mit dem Winterreifen, nach 25.000 Km – also im Frühjahr – entsteht dann durch das Erreichen der 5mm-Schicht ein Sommerreifen.

Sie bräuchten daher keinen zweiten Felgensatz, müssten genau nur einmal im Jahr den Reifen umstecken bzw. einen neuen aufziehen und haben über das gesamte Jahr die optimale Reifenmischung. Mit dieser Eigenschaft würden Sie als Vielfahrer womöglich zu diesem Reifen greifen – oder?!

Jetzt gilt es nur mehr eine kraftvolle Entscheidung zu treffen und wirklich eine derartige Gummimischung bzw. einen solchen Reifen zu erfinden.

[4] Siehe hierzu auch EKS Phase 4: Das brennendste Problem der Zielgruppe aus „Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie – EKS® - Erfolg durch Spezialisierung", 9. Auflage, GABAL 2003, (EKS = engpasskonzentrierte Strategie), Kerstin Friedrich – Lothar J. Seiwert – Edgar K. Geffroy, ISBN 3-89749-195-8

8. Erfolgschancen und deren Nutzung

Darüber hinaus könnten Sie auch Ausschau nach möglichen Erfolgschancen halten.

Eine Erfolgschance kann eine einzigartige Technologie, ein Patent oder eine bestimmte Marktchance (z.B. das Schließen eines Konkurrenten oder ein befristeter Sonderbedarf) darstellen.

Oftmals ist das Identifizieren und Ergreifen von Erfolgschancen die Abkürzung.

Bevor man den Bedarf mühsam selbst schafft, kann man die sich bietenden Chancen ergreifen.

Nehmen wir an, Sie könnten eine Mitbewerbsfirma übernehmen, die Ihnen den Zugang zu Ihrer idealen Zielgruppe öffnet, so werden Sie entsprechend zugreifen.

Das Sich-Auftun von Chancen kann man zwar selten erzwingen, doch sollte man versuchen, diese zu erkennen, damit man sie auch gegebenenfalls rechtzeitig nutzen kann. Halten Sie Ausschau und bleiben Sie hier wachsam und nutzen Sie jede Abkürzung.

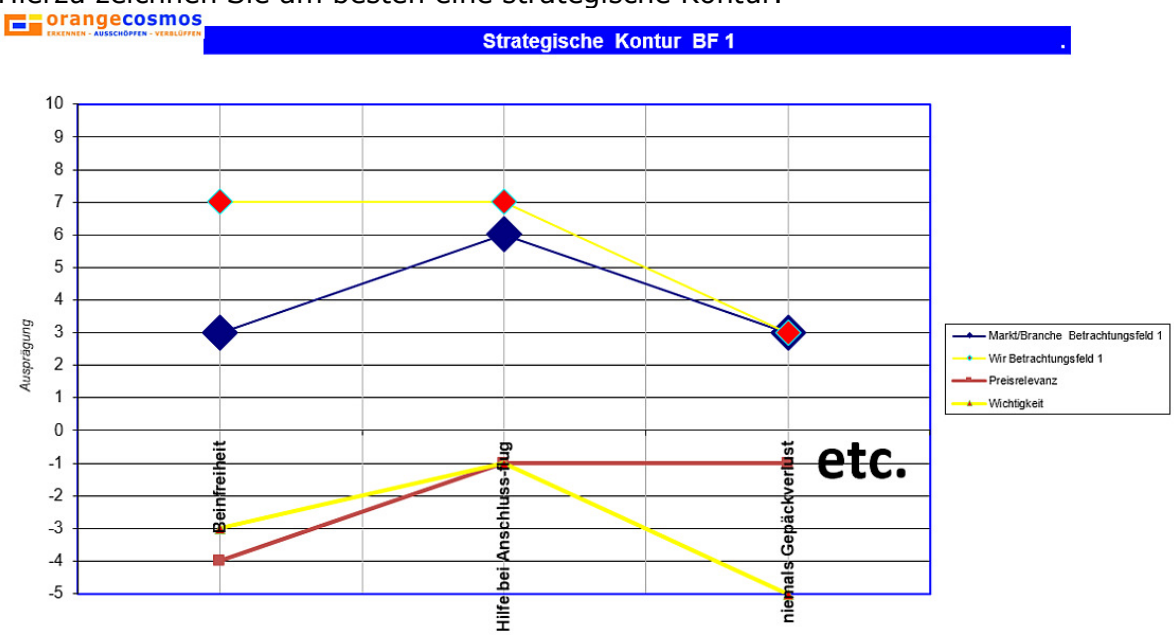
Denn je schneller Sie Ihre Innovation am Markt unterbringen, desto größer ist auch die Wahrscheinlichkeit eines Erfolges.

? Time-to-market ist meist entscheidend!

9. Marktregeln identifizieren und gestalten

Hat man nun das gesamte WAS-Dreieck bearbeitet und auf dem WIE-Dreieck zu allen Feldern zahlreiche Ideen gefunden und vorläufig die besten Ideen bewertet und hervorgehoben, so kann man sich nochmals ansehen, wie – um die ideale Zielgruppe herum – der gesamte Markt funktioniert.

Hierzu zeichnen Sie am besten eine strategische Kontur.



Auf der Horizontalen erarbeiten Sie sich alle Marktregeln und bewerten diese hinsichtlich der eigenen Ausprägung und der Ausprägung bei Ihrem härtesten Konkurrenten.

Nach unten hin tragen Sie die Wesentlichkeit der Marktregel auf, da jede Marktregel für den Erfolg der Innovation unterschiedlich von Bedeutung sein kann.

Optimal sind große Abstände zwischen der Bewertung hinsichtlich der eigenen Ausprägung (nach oben aufgetragen) und der Wesentlichkeit (nach unten aufgetragen). Diese bestbewerteten Marktregeln sollten Sie hegen, pflegen, absichern und weiter ausbauen.

Übrigens: Teile der erarbeiteten WAS-Ebene können bereits als Marktregeln hergenommen werden. Durch das Suchen, welche Marktregeln wie beeinflusst werden können (Steigern, Mindern, Neu schaffen, Eliminieren), gelingt der Transfer auf die WIE-Seite des Wertangebotsgenerators.

Über die bereits im Rahmen der WAS-Pyramide identifizierten Marktregeln hinaus werden noch alle weiteren Marktregeln eingearbeitet, die in den Feldern nicht enthalten sind.

Fragen wie „Worin investieren alle Mitbewerber?", „Welche Arten von Marketing und Vertrieb sind am Markt vorherrschend?" oder „Welche Imagefaktoren erzeugen die Attraktivität für das Wertangebot?" bereichern unter anderem die Erarbeitung der strategischen Kontur.

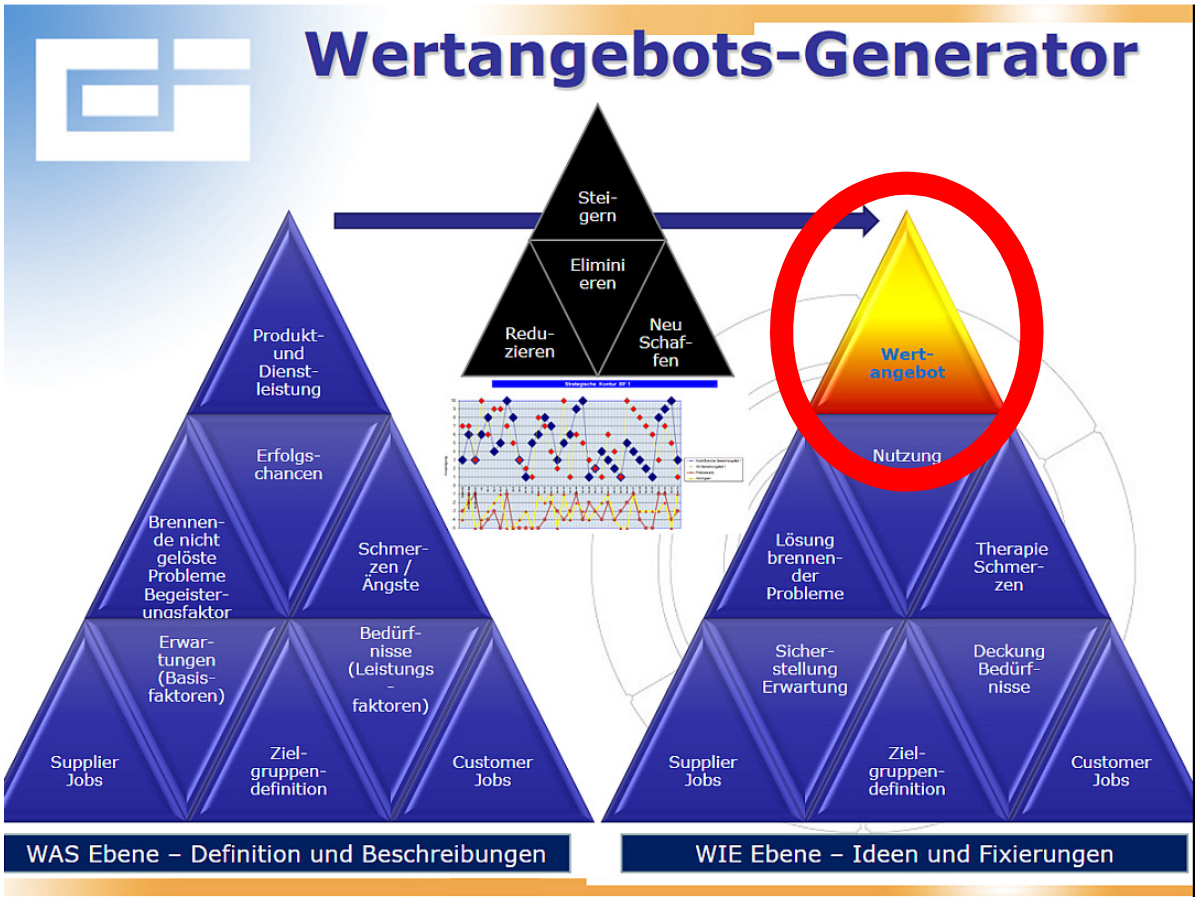
Zuerst steht immer das Erkennen von Marktregeln. Doch meist wird sich Ihr Angebot noch nicht so vom Markt abheben, dass es sofort für Ihre Zielgruppe sichtbar ist und damit ausreichend attraktiv erscheint. Daher arbeitet man in die Gestaltung der Marktregeln rein, indem Sie sich die folgenden Fragen stellen:

1) Welche Marktfaktoren können **eliminiert** werden? Und wie gelingt das?
2) Welche Marktfaktoren können **verringert** werden? Und wie gelingt das?
3) Welche Marktfaktoren können **gesteigert** werden? Und wie gelingt das?
4) Welche Marktfaktoren können **neu gefunden** werden? Und wie gelingt das?

Damit Sie etwas zielgerichteter nach den Möglichkeiten „Marktregeln zu brechen" forschen, können Sie Schritt für Schritt alle Suchfelder durchgehen. In 11 Suchfeldern (von welchen Märkten kann man sich etwas abschauen bis zu wie würde man die Leistung am besten substituieren) wird nun versucht, eine eindeutige strategische Kontur zu schaffen. Dies gelingt, indem man Marktregeln, die man nicht so gut erfüllt, eliminiert und neue Marktregeln kreiert. Mehr dazu finden Sie in den OrangeTimes zum Thema „Marktregeln sprengen" (siehe OrangeTimes 02 2007).[5]

In unseren neueren Versionen der strategischen Konturbildung tragen wir zusätzlich (wie oben bereits sichtbar) die Bedeutung der Marktregeln nach unten hin auf und zusätzlich tragen wir eventuell auch die Relevanz, hierfür einen Mehrpreis erzielen zu können, auf der strategischen Kontur auf.

[5] Angelehnt an die „Blue Ocean Strategy": Siehe „Der blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt", W. Chan Kim – Renée Mauborgne, Hanser Verlag 2005, ISBN-13: 978-3-446-40217-1



10. Wertangebot

Gehen Sie nun in die „Vogelperspektive" und betrachten Sie in der Zusammenschau nun alle Erarbeitungen aus dem Analysedreieck (WAS-Ebene) und die erarbeiteten Marktregeln und alle Ideen auf dem WIE-Dreieck. Aus den Marktregeln stammen alle Ihre Möglichkeiten, Marktregeln an der richtigen Stelle zu brechen bzw. zu verändern und dadurch erkennen Sie neue mögliche Positionierungsideen, damit Sie die richtigen Marktregeln brechen und damit Sie sich auf jene Marktregeln geeignet einstellen, die man nicht brechen darf. Betrachten Sie alle bis zu diesem Schritt passenden und entwickelten Ideen auf der WIE-Ebene. → **Aus dieser Zusammenschau wird nun Ihr Wertangebot (also das innovative Produkt oder die innovative Dienstleistung mit allen nötigen Merkmalen) ausgestaltet, damit die ideale Zielgruppe optimal bedient wird.**

Falls sich im Rahmen der Arbeit herausstellt, dass vielleicht die ideale Zielgruppe gar nicht so ideal ist, so schwenken Sie auf eine andere Zielgruppe um oder bauen Sie mehrere Wertangebotsgeneratoren für verschiedene ideale Zielgruppen auf.

Ganz am Ende steht aber dann die „kraftvolle Entscheidung" für ein WERTANGEBOT. Denn Konzentration ist alles.

Nun setzen Sie auf der Innovationsroadmap fort. Sie überlegen sich die Kostenkalkulationen, Preiskonditionen, die Vertriebswege, den Einsatz von Pilotkunden, den Markenaufbau usw.usf..

Auch die nächsten Stationen werden wir für Sie in den folgenden OrangeTimes aufbereiten.

Die vorliegende OrangeTimes behandelte den Wertangebotsgenerator. Zahlreiche weitere Instrumente stehen hier ergänzend zu Verfügung.

? **Sollten Sie Lust auf konzentrierte Innovationsgestaltung bekommen haben, so nehmen Sie Kontakt mit uns auf: office@orange-cosmos.com**

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

Im **Klientenmagazin 03 2016** wurde unter dem Titel „**Umlegen oder Verrechnen**" von Herrn Schützinger behandelt, wann Sie in Ihrer Kostenrechnung Hilfskostenstellen umlegen oder verrechnen sollten.
Darüber hinaus finden Sie zahlreiche weitere Beiträge zu den aktuellen steuerlichen und wirtschaftsrechtlichen Änderungen in der aktuellen Ausgabe.

Die Klientenmagazine können Sie sich auf unserer Homepage jeweils unter den OrangeTimes angeführt ebenfalls downloaden:
http://www.orange-cosmos.com/wissensplattform/orange-times/

E) orangecosmos Veranstaltungshinweise

14. November 2016:

Strategieentwicklung zum Miterleben und Mitmachen

Linz, 9.00 Uhr bis 18.00 Uhr

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

Strategien sind häufig nur Wünsche. Wir beantworten wie daraus echte Performance- und Konkurrenzvorteile werden. Mit den neuesten Instrumenten erlernen Sie, wie man im Jahr 2016/17 funktionstüchtige Strategien und Geschäftsmodelle entwickelt, die auch nachhaltigen Erfolg für Sie und Ihr Unternehmen bringen.

Erstmals in der 600m2 großen Firmenerlebniswelt Steuerbord in Linz.

Anmeldung und Details unter diesem **Link**

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 Station 7 bis 9 – Sumpf der Herstellkosten – Geheimer Weg der Preismodelle – Fallstricke des Mitbewerbs"

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

Mag. Harald Schützinger

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: 0664-774228655

Ing. Mag. Dr. Franz Balik

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

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

- **Strategie**findung und **Strategie**entwicklung
- Moderation und Begleitung von **Strategie**prozessen
- **Strategie**umsetzung & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- **Innovations**management und **Trend**analysen

orangecosmos *„Beratung zum Wohlfühlen"*

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

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

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

Experts Group Innovation