

# Marktregeln sprengen !

## Der Manager als Sprengmeister


**ÜBERSICHT:**

A. Werden Sie Chinese !	S. 2
B. Sprengen Sie Marktregeln !	S. 2
C. Was ist eine Marktregel?	S. 3
D. Prozess zum Erkennen der Marktregeln	S. 4
E. Marktregeln verändern	S. 6
F. 11 Suchfelder – Wie kam es zur Innovation?	S. 9
G. Geschäftsmodellinnovation absichern	S. 10
H. Change Management – Was ist einfacher: Chinese zu werden oder Internetwinzer?	S. 11
I. Unser Angebot	S. 12
J. Literatur	S. 12
K. Vorschau	S. 13
L. Veranstaltungshinweise & Impressum	S. 13/14

**ABSTRACT / INHALT:**

Werden Sie Chinese. Oder vielleicht Inder.

Denn China, Indien, etc. erscheinen uns als Schlaraffenland. Das Marktwachstum übersteigt derzeit in vielen Bereichen der Wirtschaft das mögliche Wachstum des Angebots.

Sollten Sie kein Chinese werden wollen, so könnten Sie natürlich auch bei uns in Westeuropa in Zukunft erfolgreich sein. Es sind nur andere Strategien nötig, ob Sie in einem Wachstumsmarkt mitwachsen wollen oder ob Sie in einem Verdrängungsmarkt die größte Verdrängungswirkung entfachen wollen.

Um erfolgreich zu bleiben, müssen wir uns oft erst Märkte, die vorher noch gar nicht da waren, schaffen. Durch das gezielte Sprengen Ihrer bestehenden Marktregeln kann dies gelingen.

Sollte Sie dieses Thema interessieren, so erfahren Sie das Wesentliche in dieser Ausgabe der **OrangeTimes**.

Nutzen Sie auch unser kostenloses Werkzeug zur Sprengung Ihrer Marktregeln.

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/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

## A. Werden Sie Chinese! Denn: Marktwachstum > Angebot (bzw. Mitbewerbswachstum)

Stellen Sie sich vor, Sie leben in einem Markt, in dem Sie gar nicht damit nachkommen Ihre Produkte zu liefern.

Die Nachfrage nach Ihren Produkten steigt stets stärker als Ihr Angebot und das Ihrer Mitbewerber. Sie können Ihre erwirtschafteten Erträge in die Erweiterung Ihres Unternehmens stecken und in die permanente Verbesserung Ihrer Prozesse. Geschickt gemacht führt dies automatisch zu Ihrer Kostenführerschaft.

Wenn Sie sich in so einem Markt befinden, dann wollen wir Ihnen an dieser Stelle gratulieren. Nutzen Sie Ihre Marktstellung und bleiben Sie stets die **Nummer 1**.



### TIPP:

Sollten Sie Fragen haben, wie Sie durch Kostenführerstrategien, die Nummer 1 werden oder bleiben, dann melden Sie sich bei uns. Wir unterstützen Sie gerne dabei.

In Europa müssen wir jedoch feststellen, dass exorbitantes Wachstum nur mehr in Ausnahmefällen vorkommt.

Exorbitantes Wachstum ist als bestimmende Marktregel in den meisten Bereichen verschwunden.

In der österreichischen und deutschen Wirtschaft haben wir ein tolles Wachstum in den 50/60iger Jahren des vorigen Jahrhunderts erlebt. Derzeit erleben wir herausragende Wachstumsraten in anderen Teilen unserer Erde – und zwar in China, Indien, ... . Und dies soll verschiedenen Studien folgend in der nächsten Zeit auch so bleiben.

***Werden Sie daher Chinese oder Inder!***

## B. Sprengen Sie Marktregeln wenn: Marktwachstum < Angebot (bzw. Mitbewerbswachstum)

Sie wollen kein Chinese oder Inder werden? Sie können nicht alle Ihre Mitarbeiter in diese Länder bringen? Das ist verständlich. In einer zunehmenden Dienstleistungsgesellschaft, die noch dazu überaltert, wäre die sinnvollste Alternative „Altenpfleger“ zu werden bzw. „Altenbetreuungseinrichtungen“ aufzubauen.

Sollte das nicht Ihre Zukunftsvision sein, so müssen Sie sich **Ihrem Verdrängungswettbewerb stellen**.

Ist es bei Ihnen auch so, dass die Mitbewerber immer mehr werden und sich um einen nur gering wachsenden oder sogar schrumpfenden Markt raufen? Wenn der Markt geringer als das steigende Angebot wächst, sind Verdrängungsstrategien an der Tagesordnung.

Wie in zahlreichen **OrangeTimes** beschrieben, kann man ein größeres „Tortenstück“ in (Verdrängungs-)Märkten erobern, indem Sie

1. Märkte kaufen (z.B. Mitbewerber),
2. Ihren Nutzen permanent verbessern bzw. maximieren,
3. Innovationen schaffen oder
4. Ihre Leistung besser vermarkten.

Erwiesenermaßen ist Nr. 2 – die **Nutzenmaximierungsstrategie** – die erfolgreichste!

Wie in den letzten beiden **OrangeTimes** dargestellt, wachsen Unternehmen unabhängig von Marktlage und Konjunktur (und zwar aufgrund Verdrängung), wenn Sie einen für den Kunden erkennbaren Mehrnutzen über alle Nutzenmerkmale hinweg in ähnlicher Preisgestaltung anbieten können.

Aus diesem Grund sind die tiefgehende Zielgruppensegmentierung und die daran anschließende fundierte Kundenbedürfnisanalyse die Schlüsselemente im Verdrängungsstrategieprozess.

Indem Sie versuchen in einzelnen Merkmalen die Mitbewerber zu schlagen und bestehende Kundennachfragen besser zu bedienen, können Sie im Verdrängungskampf die Oberhand gewinnen lassen. Doch Ihr Vorsprung wird Ihnen womöglich schneller wieder abgegraben als Ihnen lieb ist.

Parieren Sie nicht jeden Schlag, lassen Sie die Schläge Ihrer Mitbewerber ins Leere gehen, weichen Sie Ihren Mitbewerbern einfach aus und **schaffen Sie sich neue Märkte**.

**Nicht das Finden, sondern das Schaffen von Marktnischen ist die Kunst der Manager im angelaufenen Jahrhundert in Westeuropa<sup>1</sup>.**

Durch das Sprengen von Marktregeln kann sich plötzlich ein Erfolgfeld auftun, das für Sie vorher noch nicht sichtbar war.

Der Versuch Marktregeln zu sprengen ist ein kreativer Prozess, der in der bekannten Abfolge ERKENNEN – AUSSCHÖPFEN – VERBLÜFFEN abläuft.

**ERKENNEN** =>

Erkennen der relevanten Marktregeln.

**AUSSCHÖPFEN** =>

Suche von Möglichkeiten, Marktregeln zu verändern.

**VERBLÜFFEN** =>

Marktregeln auch wirklich sprengen.



## C. Was ist eine Marktregel – Wie definieren Sie Ihre Marktregeln?

Die Marktregeln sind jene Erfolgsfaktoren, nach denen der Markt funktioniert.

Folgende Blickwinkel und Fragestellungen sind beim Aufspüren der Marktregeln hilfreich:

Welche **Erfolgsfaktoren** machen das Geschäft in dieser Branche überhaupt zu einem Geschäft? Die Antwort hierauf wird meist eine Marktregel darstellen.

*z.B. der Gesetzgeber ändert permanent die Gesetze, sodass es Fachleute benötigt, welche die Leistung überhaupt gesetzeskonform erledigen können. Somit liefert in diesem Beispiel der Gesetzgeber die Geschäftsgrundlage für die Fachleute.  
Welche Geschäftsgrundlagen gibt es in Ihrem Business?*

Eine Marktregel kann durch das **Kaufverhalten** bzw. den **Kaufkriterien** der Kunden bestimmt werden.

*z.B. In welchem Ausmaß sind die Kunden Preiskäufer oder Qualitätskäufer? Wie preiselastisch ist Ihr typischer Käufer? Gibt es Premiumsegmente und gibt es Diskontsegmente?  
Welche Entscheider, Anwender, Förderer und Abwürger sind üblicherweise in Ihrem Verkaufsprozess gegeben?*

<sup>1</sup> Peter Drucker spricht in diesem Zusammenhang von „unternehmerischem Judo“.

Jeder vom Kunden als **wesentlich geschätzter Nutzenaspekt**, kann eine Marktregel begründen.

*z.B. jederzeitige Verfügbarkeit, räumliche Nähe, technologische Einzigartigkeit, etc. etc.*

Welche **Arten von Marketing** funktionieren in Ihren Märkten? Die Antworten sind in der Regel Marktregeln.

*z.B. Vertrieb über angestellte Vertriebsmitarbeiter und Messemarketing oder über Verkaufsniederlassungen und Repräsentanzen oder über Multilevelmarketing oder doch ausschließlich nur über Mundpropaganda?*

Welche **Imagefaktoren** führen zum Erfolg? Wie wollen die Kunden Ihren Anbieter sehen? Die Ergebnisse stellen meist Marktregeln dar.

*z.B. Anbieter soll ein großes Unternehmen sein, da dies Beständigkeit gewährleistet.*

Eine Marktregel sind jene **Faktoren, in die der Mitbewerb investiert**.

*z.B. die meisten Mitbewerber investieren in die Automation von Anlagen, da sie unabhängiger von den Lohnkosten werden wollen.*

Welche **Mitbewerbsstrategien** fahren die Mitbewerber?

*z.B. die Mitbewerber kaufen sich Märkte, indem Sie die Preise unterfahren, da die Kunden eine hohe Lieferantenbindung aufweisen, sodass der Wechsel angeregt werden sollte.*

## D. Prozess zum Erkennen der Marktregeln:

### Schritt 1: SWOT & Zielgruppen

Definieren Sie Ihre **herausragendsten Stärken** (siehe **OrangeTimes** zum Thema **SWOT 04/2005**) und suchen Sie sich die **idealste Zielgruppe** aus, die genau zu Ihren Stärken und Kernkompetenzen passt.

Das wesentlichste strategische Grundprinzip „Stärken stärken“ anstatt „Schwächen schwächen“ soll auch hier Anwendung finden.

Definieren Sie **Ihre idealsten Zielgruppen so spezifisch wie möglich** und betrachten Sie parallel jene Zielgruppen, die genau das Gegenteil darstellen oder noch schärfer die Zielgruppen eingrenzen.

*Z.B. Das **Gegenteil** von „typischen Weintrinkern“ sind die „Biertrinker“ und die **Verschärfung** der Zielgruppe „typische Weintrinker“ könnten „Rotweinkenner und –liebhaber“ sein.*

### Schritt 2: Betrachtungsfelder

Im nächsten Schritt stellen Sie Ihre **Betrachtungsfelder** auf. Hinsichtlich jedem Betrachtungsfeld soll dann untersucht werden, wie die Marktregeln gesprengt werden könnten, um das betreffende Betrachtungsfeld optimal zu bedienen.

Ein Betrachtungsfeld/Geschäftsfeld ist ein Blickwinkel auf Ihr Geschäft, den Sie hinsichtlich der Untersuchung nach Marktregeln weiterverfolgen wollen, da Sie vermuten, dass dieses Betrachtungsfeld für Ihr Geschäftsmodell Ihres Unternehmens hohe Potenziale aufweist. Das Betrachtungsfeld / Geschäftsfeld ist einerseits durch bestimmte Leistungen und andererseits durch eine definierte idealste Zielgruppe (mehr oder weniger spezifiziert) bestimmt.

*Wenn Sie ein Winzer sind, könnten Sie z.B. überlegen, wie Sie Ihre Weine auch an Nichtweintrinker (Biertrinker) (= Gegenteil, Vergrößerung durch Generalisierung) verkaufen könnten oder wie Sie die zunehmende Anzahl von „Rotweinkennern“ (= Schärfung, Spezialisierung) noch besser bedienen könnten.*

*Die Wahl des Blickwinkels (=Betrachtungsfeldes) wird durch Ihre Intuition bestimmt. Wo vermeinen Sie mehr Chancen zu orten? In unserem Beispiel werden wir uns auf die „Rotweinkenner“ konzentrieren.*

### Schritt 3: Marktregeln (intern und extern erhoben):

Nach Festlegung Ihrer Betrachtungsfelder diskutieren und definieren Sie in einem **internen Workshop** die **am Markt vorherrschenden Marktregeln**.

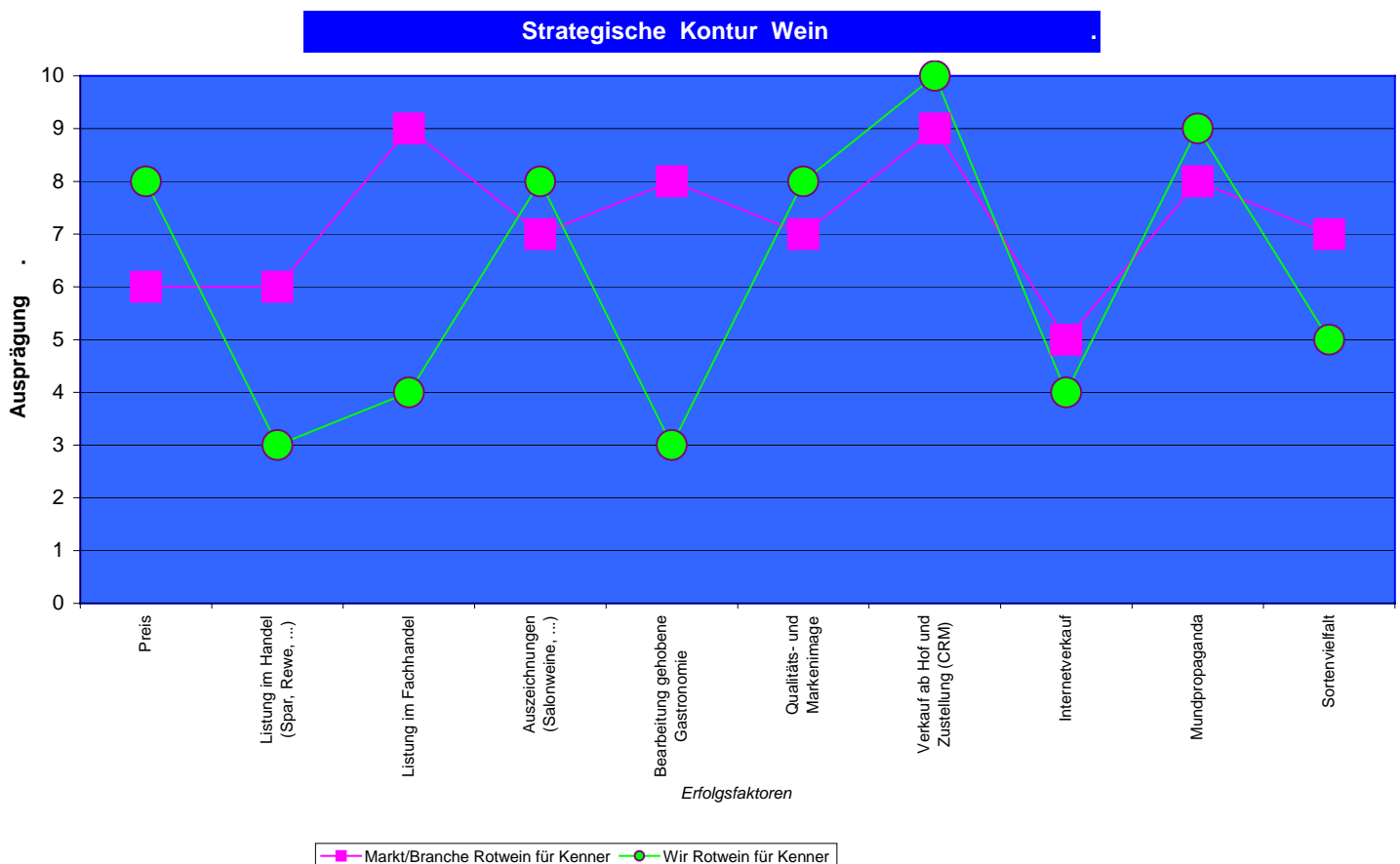
In einer Befragung werden die Marktregeln auch bei der Zielgruppe offen (= qualitativ) erfragt.

Die Wichtigkeit der erkannten Marktregeln werden in einer zweiten Kundenbefragung ermittelt.

Ebenso erarbeiten Sie die **Bewertung** - zuerst durch Eigenbewertung und dann mittels Gegenprüfung am Markt. Es gibt Faktoren, die in der Eigensicht richtiger sind und andere wiederum, die Sie der Fremdsicht entnehmen sollten.

Z.B. kann ein Kunde den Automationsgrad nicht beurteilen, aber dafür vielmehr das Markenimage.

**Angenommen Sie als Winzer (im Beispiel „Roter Sprengmeister“ genannt) erarbeiten und erkennen für das Betrachtungsfeld „Rotweinkenner“ folgendes Profil:**



**Bewertungstabelle der im Beispiel gefundenen Marktregeln** (bewertet von den Mitarbeitern des Unternehmens unter Absicherung durch eine Marktstudie)

	Markt	Wir
Preis	6	8
Listung im Handel (Spar, Rewe, ...)	6	3
Listung im Fachhandel	9	4
Auszeichnungen (Salonweine, ...)	7	8
Bearbeitung gehobene Gastronomie	8	3
Qualitäts- und Markenimage	7	8
Verkauf ab Hof und Zustellung (CRM)	9	10
Internetverkauf	5	4
Mundpropaganda	8	9
Sortenvielfalt	7	5

## E. Marktregeln verändern – die 4 Ausschöpfensblickwinkel:

So können Sie sich in der Ausschöpfensphase nun in der folgenden Reihenfolge die Fragen stellen:

- 1) Welche Marktfaktoren können **eliminiert** werden?
- 2) Welche Marktfaktoren können **verringert** werden?
- 3) Welche Marktfaktoren können **gesteigert** werden?
- 4) Welche Marktfaktoren können **neu gefunden** werden?


Beachten Sie bei der Beantwortung der Fragen die obige **Reihenfolge** und die strategischen **Grundprinzipien**, wie z.B. dass Marktnachteile einfach eliminiert werden, anstatt zu viel Energie dafür zu verwenden, dass Marktnachteile aufgeholt werden. Dafür steht Ihnen dann ausreichend Energie zur Verfügung, um Ihre Stärken und Kernkompetenzen auszubauen.

*Gehen Sie mit uns auf die Reise und arbeiten wir gemeinsam unser Fallbeispiel vom Winzer „Roter Sprengmeister“ durch.*

### Welche Faktoren würden Sie eliminieren?

*Genau. Große Nachteile bestehen beim „Roten Sprengmeister“ im Zugang zu Listungen im Handel und Fachhandel. Wir könnten uns nun anstrengen auch hier reinzukommen, doch aus der strategischen Regel heraus, sollten wir diesen Punkt einfach eliminieren. Wir kehren den Nachteil sogar um und **liefern auf keinen Fall unseren Wein an den Handel!** Auch in der Betreuung der Gastronomie waren wir in der Vergangenheit nicht so geschickt als die Konkurrenz. Also weg damit. Wir beliefern auch die Gastronomie auf keinen Fall mehr.*

Beachten Sie, dass wir diese Eliminierungen an dieser Stelle noch nicht als Strategie fixiert haben. Wir verändern einfach spielerisch die Marktregeln und schauen gespannt, was für uns dabei an strategischen Ideen und Optionen herauskommt.

 Schauen Sie in das diesen **OrangeTimes** angehängte Beispiel („Marktregeln sprengen Beispiel.xls“). Hier finden Sie das ausgefüllte Werkzeug, welches wir Ihnen kostenlos zur Verfügung stellen.

In Ihrem eigenen Unternehmen, sollten Sie im Rahmen der Spalte „WIE“ noch erheblich mehr Ideen im Rahmen eines Brainstormings sammeln. Wir reduzieren hier den Umfang der Ausführungen bewusst, sodass Sie in aller Kürze einen Überblick über das Beispiel gewinnen können.

### Welche Faktoren würden Sie reduzieren?

*Da bereits eine geringere Sortenvielfalt gegenüber dem Mitbewerb besteht und der Aufbau von mehr Sorten tendenziell die Qualität beeinträchtigen würde, können jene Sorten reduziert werden, die in Relation zum Mitbewerb niedrige Qualitäten aufweisen.*

### Welche Faktoren würden Sie steigern?

*Sie haben Recht. Stärken soll man stärken und diese finden wir in den Auszeichnungen, denn diese waren ein großer Erfolgsfaktor in der Vergangenheit. Es sollte danach getrachtet werden, dass für die einzuschlagende Qualitätsschiene noch mehr Auszeichnungen erworben werden.*

*Die gesonderte Marktregel des Qualitäts- und Markenimages wird durch die Auszeichnungen ebenfalls ausgebaut und durch die bewusste Verknappung am Markt (siehe keinesfalls im Handel – auch nicht Fachhandel! - erhältlich) unterstützt. Natürlich sind entsprechende Medien zu finden, über die das Qualitätsimage transportiert werden kann.*

*Der Preis ist durchaus noch steigerbar, da für Spitzenqualitäten höhere Preise von Weinkennern bezahlt werden.*

Bei der Internetvermarktung ist der Marktnachteil nur sehr gering. Auch die Mitbewerber haben hier die Möglichkeiten noch nicht wirklich ausgeschöpft. Aus diesem Grund könnte das Internet so ausgebaut werden, dass das Qualitätsimage entsprechend transportiert wird.

### Welche Faktoren können neu erfunden werden?

Hier stellt sich nun anknüpfend an den vorigen Punkt die Frage, wie die Internetvermarktung konkret auf die Spitze getrieben werden könnte?

Die weiter unten dargestellten 11 Suchfelder unterstützen an dieser Stelle bei der Veränderung von bestehenden und der Suche von neuen Marktfaktoren.



Aus der Analyse der Bedürfnisse von Weinkennern (siehe zum Vorgang auch unsere **OrangeTimes 01/2006** zum Thema „**Kundenbedürfnisanalyse**“) ist herausgekommen, dass Weinkenner, die schon viele tolle Weine getrunken haben, einmal selbst Wein produzieren wollen. Viele träumen von Ihrem eigenen Weingarten in der Pension. Dieses Bedürfnis könnten Sie nun optimal decken, indem Sie Weinseminare, Weinlesetouren, etc. anbieten. Doch genau das tun Ihre Mitbewerber auch schon.

Wie könnte man nun das noch nicht ausgereizte Medium „Internet“ mit dem Wunsch nach selbstproduzierten Weinen in bester Qualität kombinieren?

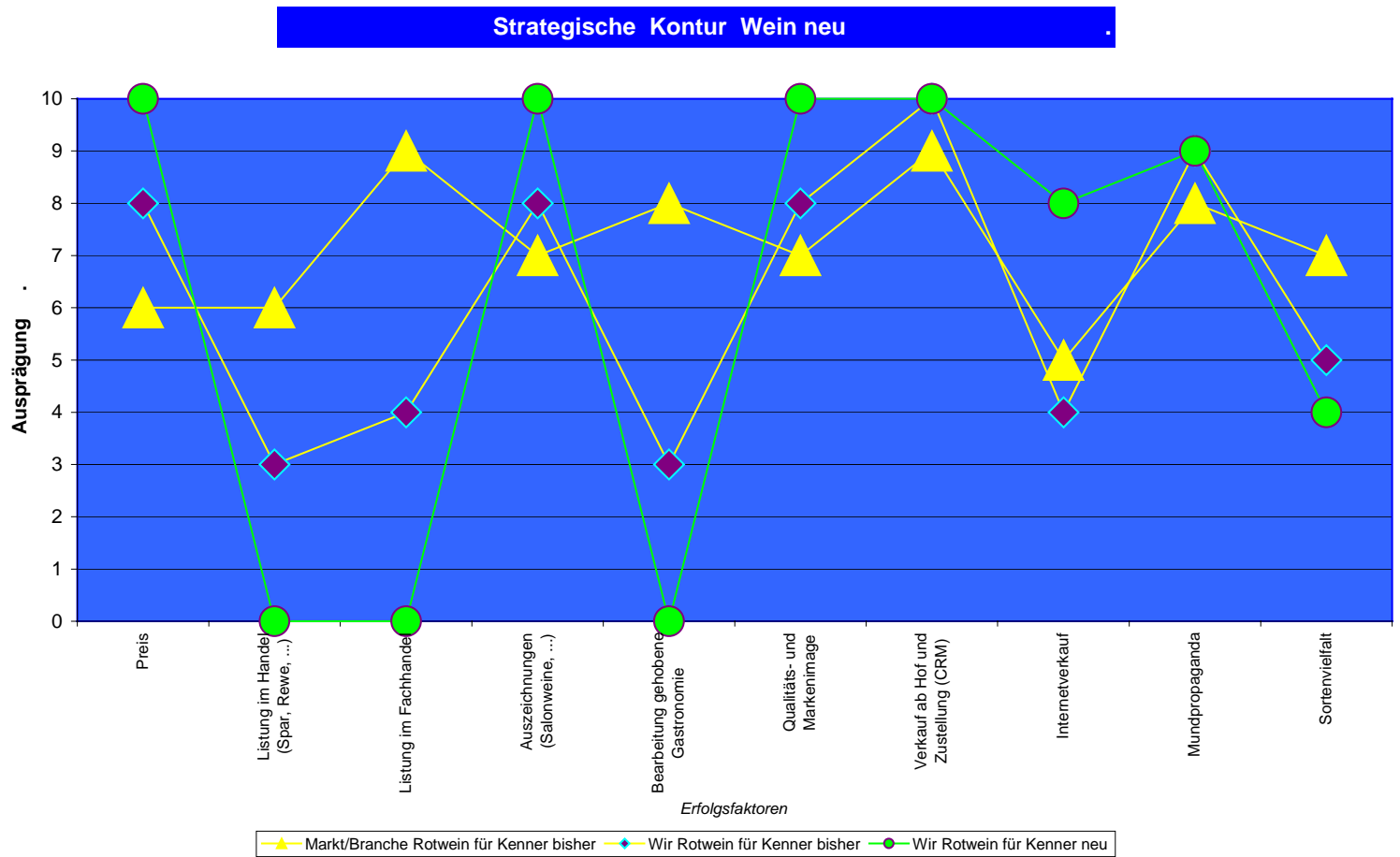
Jeder Kunde könnte über Internet einen bestimmten Anteil von Ihren Weinbergen erwerben oder zugekaufte Trauben beistellen und die Trauben im Dauerkontakt mit dem Winzer über Internet vinifizieren, **sodass der Weinkenner seine eigene Hausmarke in bester Premiumqualität erhält**. Die besten Weine werden auch auf Veranstaltungen präsentiert und es wird versucht entsprechende Auszeichnungen zu erhalten.

#### **Glauben Sie, dass hierfür ein Markt besteht?**

Wir finden die Idee jedenfalls sehr gut. Sie auch?

Schreiben Sie uns unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) Ihre Meinung.

Das ist ja nun ein völlig neues Geschäftsmodell mit folgendem Profil:



**Bewertungstabelle der im Beispiel veränderten Marktregeln (neues Modell)**

	Markt	Wir	Neues Modell
Preis	6	8	10
Listung im Handel (Spar, Rewe, ...)	6	3	0
Listung im Fachhandel	9	4	0
Auszeichnungen (Salonweine, ...)	7	8	10
Bearbeitung gehobene Gastronomie	8	3	0
Qualitäts- und Markenimage	7	8	10
<b>Verkauf ab Hof und Zustellung (CRM)</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Internetverkauf	5	4	8
<b>Mundpropaganda</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>
Sortenvielfalt	7	5	4
Kundenindividuelle Produktion	1	1	8

Beachten Sie, dass nach den strategischen Prinzipien selten eine neue Technologie zu einem neuen Geschäftsmodell führt, sondern vielmehr der kluge Einsatz oder die Kombination von Technologien. Es gibt ja bereits alle technischen Möglichkeiten, um dieses Geschäftsmodell aufzubauen. Sie brauchen nicht viel zu entwickeln.

**Das Geschäftsmodell stellt aber für sich im Gesamten eine Innovation dar.**

## F. Wie kam es nun zu dieser innovativen Idee? = 11 Suchfelder

Folgende 11 Suchfelder stellen die Fragestellungen dar, die Sie unterstützen, wenn Sie sich überlegen, welche Marktregeln Sie wie verändern, brechen bzw. neu schaffen könnten:

- a) Betrachtung von alternativen Branchen (z.B. mit ähnlichen Strukturen) und Märkten (z.B. in anderen Regionen oder mit anderen Zielgruppen). Gibt es hier Marktregeln, die anders laufen? Was könnte man hieraus ableiten?
- b) Betrachtung von Kundengruppen/Zielgruppen im Detail. Gibt es unterschiedliche Kundengruppen, die hinsichtlich bestimmter Kriterien (wie z.B. Premium-Produkte/Leistungen und Low-Cost-Produkte) mehr oder weniger auf die Marktregeln reagieren? Und was könnte man hieraus ableiten?
- c) Betrachtung von Kaufstrategien. Wer sind die Entscheider, direkten Nutzer/Anwender, Endnutzer (Nutzer der Nutzer), Förderer und Abwürger? Was bewirkt eine veränderte Einbeziehung dieser Anspruchsgruppen?
- d) Unter der Betrachtung von Komplementär-Angeboten und Substitutionsangeboten könnte man zu welchem Schluss hinsichtlich Reduktion oder Erweiterung des Produkt-/Leistungsspektrums kommen?
- e) Welche Trends (von technologischer Entwicklung bis gesellschaftlicher Entwicklung) sind dazu geeignet, dass man sie auch beeinflusst und somit Trends setzt? Welche Ideen zum Trendsetzen haben Sie daher? Welchen Trends müssen wir folgen und welchen können wir ausweichen?
- f) Was sind die brennendsten nicht gelösten Probleme, die der Kunde hat und die ihm auch noch kein Anbieter bis dato löst? Was davon könnte man trotzdem zu lösen versuchen? Und wie?
- g) Wie werden sich die Imageanforderungen und Nutzenerwartungen der Kunden in Zukunft verschieben? Was können wir daraus ableiten? Zu welchen Ideen führt uns das? Nutzen ist das emotional im Kopf des Kunden erzeugte Ergebnis, das aus den Leistungs-/Produkt-Merkmalen einerseits in Verbindung mit seinen inneren Wünschen und Bedürfnissen erzeugt wird.  
Was bewirkt daher die Emotionalisierung oder Entemotionalisierung von Nutzenaspekten?
- h) Betreibt man weiterhin einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, wohin wird uns dies führen? Was ist das Gegenteil zu dem, wo man mit diesem Prozess hinkommt?
- i) Welche Vertriebssysteme und Marketingaktivitäten, die es im bestehenden Business noch nicht gibt, könnten übernommen werden?
- j) Was sind die Strategien, die alle Mitbewerber ziemlich gleich verfolgen? Was wären die jeweiligen Gegenteile und was könnte es bringen, genau das Gegenteil zu verfolgen?
- k) Welche Kernkompetenzen werden auch beim Brechen der Marktregeln weiterhin gefordert sein?  
Welche Stärken bzw. eigene Kernkompetenzen müssen abgesichert und ausgebaut werden und welche Stärken können in der Zukunft anderweitig genutzt werden?



### TIPP:

Verwenden Sie das kostenlose Excelwerkzeug zur Ableitung Ihrer neuen Marktchancen „**Marktregeln sprengen.xls**“.

Als Ausfüllhilfe dient Ihnen das hier beschriebene Beispiel „Marktregeln sprengen Beispiel.xls“. Sollten Sie Fragen zur Anwendung haben, so zögern Sie nicht uns zu kontaktieren [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com)

## **G. Die Geschäftsmodellinnovation absichern, sodass Sie sich nicht in die Luft sprengen**

Eine gute Idee gibt viel Kraft, um nun als Pionier in diesem Geschäft tätig zu werden. Doch den sicheren Hafen des „So-Einigermaßen-Erfolgs“ zu verlassen und das Ziel des „Bombenerfolgs“ mittels Sprengung von Marktregeln anzusteuern, bedarf einer hohen Risikobereitschaft oder einer guten Absicherung.

**Folgende Absicherungsschritte (nur stichwortartig dargestellt) schlagen wir Ihnen vor:**

**Wer sind die Kunden?** *In unserem Beispiel: Wer sind konkret die Kunden, die den Wunsch nach „eigenem Wein“ haben? Wie alt sind diese, aus welchen Sozialschichten kommen diese? Es könnte sich z.B. herausstellen, dass die potenziellsten Kunden bestimmte Weinkühlschrankmarken gekauft haben oder bestimmte Spitzenweine im Keller haben.*

**Wer sind die angelagerten Kunden?** Wer würde sich von dem neuen Angebot motivieren lassen, auch wenn das Bedürfnis bis dato noch nicht vorhanden ist? *Im betreffenden Fall z.B. jene, die selbst Bier gebraut haben oder die gerne in Weingegenden Urlaub machen.*

**Wer wird sicher Nichtkunde sein?**

**Wie viele Zielkunden gibt es?**

**Wie können diese erreicht werden?** *Z.B. in Kooperation mit den Spitzenwinzern, welchen die potenziellen Kunden zugeneigt sind.*

**Wie hoch wird der Anteil von den Zielkunden sein, die einen derartiges Angebot annehmen werden?**

**Wohin geht der Trend der Kunden?** Was werden diese in 10 Jahren machen? Welche Leistungen werden sich substituieren?

Wie wird der Wettbewerb auf dieses Angebot reagieren?

**Wie groß ist somit das geschätzte ausschöpfbare Potenzial?**

Was sind die Preise, die für welche Nutzenstiftungen erzielt werden können und mit welchen Kosten ist dies machbar?

Auch wenn die Idee neu aussieht, so gibt es diese vielleicht schon irgend wo auf der Welt. *In unserem betreffenden Fall wollen wir auf [Crushpad aus Kalifornien \(siehe \[www.crushpadwine.com\]\(http://www.crushpadwine.com\)\)](http://www.crushpadwine.com) verweisen, welche ein derartiges Modell in Amerika bereits umsetzen.*

Was kann man sich anschauen? Oder hatten wir eine ähnliche Idee, die schon wer besetzt und wir sind daher chancenlos?

**Wie ist das Angebot (das gesamte Package) genau auszugestalten, dass es wirklich ein Erfolg wird?** Sie können nicht nur eindimensional ein Konzept umsetzen, sondern müssen auf die weiteren Kundenbedürfnisse Ihrer Zielgruppe Rücksicht nehmen? *Z.B. könnte es wichtig sein, dass ein Privater maximal 200 Flaschen Wein haben will, was aber der individuellen Vinifizierung entgegensteht.*

Was sind die K.O.-Kriterien der Kunden hinsichtlich der nötigen Nutzenstiftungen (wie Flexibilität, Risiko, Freude, Mehrwertschaffung, etc.), die keinesfalls verloren gehen dürfen – z.B. was ist die mögliche Qualität und wie hoch ist die Mindestqualität?

**Gehen Sie den gesamten Prozess von der Verschaffung der Kenntnis des Zielkunden über Ihr Angebot über den Kauf über den Produktionsprozess über die Lieferung bis zum After-Sales-Service durch und definieren Sie die nötigen Nutzeigenschaften, die Sie bieten müssen, um erfolgreich zu sein.**



### **TIPP:**

Diese zahlreichen Fragen werden Sie ohne vernünftige Marktanalyse nicht beantworten können. Gerne übernehmen wir für Sie derartige Marktanalysen.

## H. Change Management

### – Was ist einfacher: Chinese zu werden oder Internetwinzer?

Der Umstellung auf ein neues sinnvolles Geschäftsmodell stehen zahlreiche beharrende Kräfte (wie Kultur, Risikoaversion, Ressourcen, mangelnde Einsicht, Begeisterung und Motivation, etc.) entgegen.

Aus diesem Grund sind die nötigen Veränderungsprozesse bewusst zu steuern.

Wir gehen hierauf nicht näher ein und verweisen auf weitere Ausgaben unserer OrangeTimes. Sollten Sie zum Veränderungsmanagement Fragen haben, so zögern Sie nicht uns zu kontaktieren.

**Vielen Dank, dass Sie uns bis hierher gefolgt sind.**

Die Qual der Wahl müssen immer Sie selbst treffen. Und hier gibt es 3 Möglichkeiten:

- 1) Als „Winzer“ (bitte durch Ihre Branche ersetzen) verdienen Sie genug und der Markt ist noch nicht ausgereizt. Warum sollen Sie dann eine Marktregel sprengen? Richtig - Sie befinden sich noch nicht in einem harten Verdrängungswettbewerb und daher sollte man nicht etwas sprengen, das funktioniert.
- 2) Sie sind als „Winzer“ (...) nicht so erfolgreich wie Sie wollen bzw. glauben Sie, dass Sie den Markt noch ausreizen könnten? Sprengen Sie – viel Glück dabei.
- 3) Sie werden Chinese oder Inder, denn dort boomt der Markt.

## I. Unser Angebot:

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

**Sprengen Sie die Marktregeln und nicht Ihr Unternehmen!**

- **MARKTREGELN SPRENGEN:** *Wir erarbeiten mit Ihnen neue Geschäftsmodelle und sprengen genau dort, wo sich neue erfolgreiche Felder auftun.*
- **MARKTSTUDIEN:** *Wir sichern Ihre Geschäftsideen ab, indem wir die richtigen Marktstudien durchführen.*
- **BUSINESSPLÄNE:** *Wir leiten vollständige Businesspläne ab.*
- **FÖRDERUNG GUTER IDEEN:** *Sollten Sie sich den Aufwand für die absichernden Marktstudien und Businessplanerstellung nicht leisten können, so finden Sie in uns vielleicht trotzdem Ihren Partner. Wir sind auch gerne bereit nach Überprüfung Ihrer Ideen unter Erfolgsbeteiligung in Vorlage zu treten.*

**Zögern Sie nicht uns anzurufen:**

0664-241 39 80 Hr. Schützinger / 0650-533 38 63 Hr. Kremsmair  
0664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger

**Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

## J. Literatur:

„Der blaue Ozean als Strategie – Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt“ von W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Carl Hanser Verlag München Wien 2005

„Das neue 1x1 der Erfolgsstrategie, EKS® - Erfolg durch Spezialisierung“ von Kerstin Friedrich, Lothar J. Seiwert, Edgar K. Geffroy, 9. Auflage 2003, GABAL Verlag Offenbach

„OrangeTimes 04/2005 SWOT“ von Schützinger / Gumpetsberger

„OrangeTimes 01/2006 Kundenbedürfnisanalyse“ von Schützinger / Gumpetsberger

**Anmerkung zu den Quellen:** Das vorliegende Thema „Marktregeln sprengen“ wurde aus den praktischen Erfahrungen von orangecosmos im Rahmen der Suche von neuen Märkten entwickelt. Zahlreiche Erkenntnisse aus der Veröffentlichung „Der blaue Ozean als Strategie“ haben den Aufbau des beiliegenden Exceltools beeinflusst. Aus diesem Grund wurde für das Profildigramm auch der Begriff „strategische Kontur“ von Renée Mauborgne und W. Chan Kim übernommen. Die Fragen zu den 11 Suchfeldern sind durch das Kapitel „Erschließung neuer Märkte, Seite 73“ (im oben angeführten Buch) inspiriert. Diese Fragen wurden nach den praktischen Erfahrungen von orangecosmos und den Erkenntnissen der „EKS® - Engpass-Konzentrierten Strategie nach W. Mewes“ neu formuliert.

Auch der hier vorgestellte Prozess deckt sich in vielen Einzelheiten nicht mit dem in der Literatur dargestellten Ablauf. Das „4-Aktionen-Format“ (neu, steigern, reduzieren, eliminieren) aus dem „Der blaue Ozean als Strategie“ ist ein sehr effektiver Zugang und wurde mit unserem WAS-WIE-Modell im vorliegenden Excel-Tool verknüpft.

## K. 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 den Unterschied, der den Unterschied ausmacht: Die **OrangeTimes** 03/2007 informiert Sie über die richtige **Positionierung** bzw. wie Sie „Einzigartigkeit und Kostenvorteile mit Ihren Stärken erreichen können“.

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

## L. Impressum & Kontaktdaten

*Viele Grüße und viel Erfolg beim Verwenden des richtigen Zündstoffs wünschen*



*Harald Schützinger*

**Mag. Harald Schützinger**

Holzstraße 20,  
4181 Oberneukirchen  
[schuetzinger@orange-cosmos.com](mailto:schuetzinger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-2413980

Fax: 07212-7308-25



*Erich Kremsmair*

**Mag. Erich Kremsmair**

Goethestraße 20,  
4020 Linz  
[kremsmair@orange-cosmos.com](mailto:kremsmair@orange-cosmos.com)

Tel: 0650-5333863

Fax: 0732-946060



*Gumpetsberger Andreas*

**Mag. Andreas Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31,  
4600 Wels  
[gumpetsberger@orange-cosmos.com](mailto:gumpetsberger@orange-cosmos.com)

Tel: 0664-4228655

Fax: 07242-910696

**orangecosmos** ist auf **Strategiethem**en 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
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovations**management und **Trend**analyse

**orangecosmos** „Beratung zum Wohlfühlen“

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

**orangecosmos** ist Mitglied des Beraternetzwerkes „Das Lentos Polygon“ und kann durch erfahrene Partner branchenübergreifend die folgenden Bereiche anbieten:



Personalentwicklung / IT / Marketing & Werbung / Coaching / Nachfolge / Fitness

**Blattlinie:** **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- 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?

**Strategische Erfolgsfaktoren  
Richtig ermitteln und interpretieren.**

**Montag, 25. Juni 2007, 14:00 bis 18:00 Uhr in Linz**

Teilnehmerbeitrag € 99,00

*Rasch anmelden unter [office@orange-cosmos.com](mailto:office@orange-cosmos.com) oder per Fax-Formular der beiliegenden  
Veranstaltungsbeschreibung.*