

Autorisiert
von den
Buchautoren
Anja Förster und
Peter Kreuz*)

Anja Förster/Peter Kreuz

Different Thinking



Different Thinking
So erschließen Sie Marktchancen mit coolen Produktideen und überraschenden Leistungsangeboten von Anja Förster und Peter Kreuz*)
Redline Wirtschaft
Frankfurt 2005
220 Seiten
€ 22,90/sFr 40,10

Deutsche Originalausgabe

© 2005 by Redline Wirtschaft, ein Unternehmen der Süddeutscher Verlag Hüthig Fachinformationen.
www.redline-wirtschaft.de

*) Anja Förster und Dr. Peter Kreuz sind Business Querdenker, Bestsellerautoren und erfolgreiche Unternehmer. Sie spüren weltweit ungewöhnlich erfolgreiche Geschäftsideen und -konzepte von echten Business Querdenkern auf.
www.differentthinking.de

Business-Querdenken ist eine grundsätzliche Haltung, die sich nicht nur auf die Produkte beschränkt. Im Gegenteil, es bedeutet, dass man auf allen Gebieten auf der Suche nach neuen Strategien und Ideen ist. Verhaltensmuster, die den Erfolg eines Unternehmens begründet haben, werden oft wie heilige Kühe gehütet und nicht mehr hinterfragt. Doch in der heutigen Zeit müssen Unternehmen sich immer wieder neu erfinden, um am Markt zu bestehen. Anja Förster und Peter Kreuz haben in ihrem Buch 200 verschiedene Querdenkerstrategien unter die Lupe genommen und genau analysiert.

Strategie des Querdenkens

Den Autoren geht es nicht darum, dass diese Geschäftsideen einfach kopiert oder übernommen werden, sondern sie sollen als Anregung und Inspiration dienen, neue Wege zu beschreiten. In den vier Hauptteilen des Buches werden vier Strategien vorgestellt, die zusammen das Grundkonzept bilden.

- Stellen Sie Ihre Strategie in Frage!
- Schaffen Sie neue Märkte!
- Gestalten Sie Ihre Produkte radikal neu!
- Erfinden Sie neue Preis- und Erlösmodelle.

Neue Strategien

Business-Querdenken hat sehr viel mit Strategie zu tun, das wird durch die Geschichte der «Thomas Lawson» eindrucksvoll illustriert: Die Thomas Lawson, ein riesiger, sperriger Siebenmaster, galt als Symbol des letzten Sich-Aufbauens gegen die modernen Dampfschiffe,

die den Seglern das Beförderungsgeschäft weitgehend weggenommen hatten. Anstatt die Zeichen der Zeit richtig zu deuten, setzten die Eigentümer der Thomas Lawson auf die beharrliche Fortschreibung der Vergangenheit. Der letzte Widerstand gegen den technischen Fortschritt war natürlich aussichtslos. Wenn Manager an bestehenden Modellen festhalten, obwohl diese veraltet sind und wenig Nutzen bringen, dann handelt es sich um die Thomas-Lawson-Krankheit, ein heimtückisches Leiden, das sehr oft das Ende bedeutet.

Zweifel erlaubt

Soweit muss es nicht kommen, wenn Führungskräfte rechtzeitig zu Veränderungen bereit sind. Die Autoren geben zu, dass es in der Praxis nicht so einfach ist, Skeptiker und Zweifler davon zu überzeugen, dass der Status quo geändert werden muss, um befriedigende Ergebnisse zu erzielen. Natürlich bergen Abweichungen von handelsüblichen Strategien ein gewisses Risiko, doch wer Neues etablieren will, muss auch etwas wagen. Als Querdenker muss man immer mit Widerständen rechnen. Die beste Methode diesen zu begegnen, sei es, die gesamte etablierte Strategie zu hinterfragen und eine völlig neue Philosophie zu vertreten, meinen die Autoren. Ein ganzheitlicher Ansatz sei schwerer zu erschüttern, als wenn nur graduelle Änderungen vorgeschlagen werden.

Sich von anderen Branchen inspirieren lassen

Wenn Manager statt einer gelegentlichen Analyse der Konkurrenz nur mehr die Schritte ihrer Mitbewerber verfolgen, kann das schnell zum Fiasko führen.

Für das graue Mittelmaß wird es immer schwerer, Kunden zu gewinnen.

Wer nur mehr die Handlungen anderer imitiert, schafft austauschbare Angebote

Denn wer nur mehr die Handlungen anderer imitiert, schafft austauschbare Angebote mit vergleichbaren Preisen. Wer hingegen mit frischem Elan und ein bisschen Risikogeist über den eigenen Tellerand blickt und in fremden Branchen nach Ideen sucht, wird oft überraschend schnell fündig werden.

Geschäftsmodelle übertragen

Dass auch Behörden manchmal unkonventionelle Wege gehen, scheint zu überraschen. Doch die deutsche Zollverwaltung hat sich das Prädikat «Querdenker» wirklich verdient. Als man nach einer Möglichkeit suchte, gepfändete oder beschlagnahmte Artikel wieder loszuwerden, ließen sich die Zöllner von einer ganz fremden Branche inspirieren – Onlineauktionen. Das Modell von eBay wurde erfolgreich adaptiert und heute kann man unter www.zoll-auktion.de Warenbestände von fast 200 Behörden ersteigern.

Was Juristen von McDonalds lernen konnten, zeigt das nächste bahnbrechende Beispiel von Business-Querdenken. Das weltweite Franchisesystem der Burgerkette inspirierte Juristen vor allem deswegen, weil die Eröffnung einer eigenen Kanzlei immer kostspieliger wird. Legitas, eine Kooperation unabhängiger Rechtsanwaltskanzleien aus Hamburg, etabliert in Deutschland ein Konzept, das in anderen Ländern bereits erfolgreich war.

Das katholische Hilfswerk «Kirche in Not» hat sich an Banken und Lebensmittelmärkten orientiert, die ihre Leistungen zum Kunden bringen, wenn der Kunde nicht zu ihnen kommen kann oder will. Ein Beichtmobil steht Pfarreien und geistlichen Gemeinschaften kostenlos zur Verfügung und soll Menschen die Gelegenheit eines seelsorgerischen Rates oder einer Beichte geben.

Vertriebskonzept neu gestalten

Viele Unternehmen orientieren sich am Mittelmaß und bieten eine breite Palette von durchschnittlichen Produkten an. In diesem Marktsegment gibt es dann kaum Qualitätsunterschiede zwischen den Angeboten und natürlich auch wesentlich mehr Konkurrenz. Im Discount-

und Luxussektor klar Position zu beziehen, trauen sich die wenigsten. Doch genau da liegt die Zukunft. Denn der Kunde ist sehr wohl bereit, für unterscheidbare Qualitätsunterschiede mehr zu zahlen. Für das graue Mittelmaß wird es allerdings immer schwerer, Kunden zu gewinnen.

Die «Demokratisierung des Luxus», wie es die Autoren nennen, ist ein geeigneter Weg, um aus dem totgesagten mittleren Marktsegment auszubrechen. Das Unternehmen Häagen-Dazs hat es geschafft, das eigene Eis als Premiummarke zu etablieren. Neben der Qualität des Produktes war auch das ausgeklügelte Vertriebssystem für den großen Erfolg verantwortlich.

Vor allem Hauszustelldienste und Tankstellenshops vertreiben die exklusive Eismarke.

Dadurch hat man sich einen direkten Kundenzugang gesichert und nebenbei viele Konkurrenten ausgeschaltet. Noch nicht genug, gibt es außerdem noch in Deutschland, der Schweiz und Österreich Häagen-Dazs-Cafés, die im Franchisebetrieb geführt werden. Das Konzept ist gewinnversprechend – das Unternehmen blüht.

Kernkompetenz erkennen

Um einen Wettbewerbsvorsprung aufzubauen, muss ein Unternehmen sich seiner Kernkompetenzen bewusst werden. Bei dieser Analyse könnte klar werden, dass die Stärken der Organisation vielleicht in einem ganz anderen Bereich liegen, als man gedacht hätte. Cisco Systems ist einer der weltweit führenden Anbieter von Netzwerklösungen für das Internet – ein Hightech-Unternehmen, so könnte man daraus schließen.

Doch Cisco sieht seine Kernkompetenz nicht im technologischen Bereich. «Unsere Kernkompetenzen sind unsere Fähigkeiten, rasch zu handeln, Kundenbedürfnisse zu befriedigen, als Erste auf dem Markt zu sein und unsere Vertriebskanäle fremdfinanzieren zu lassen. Sobald diese Fähigkeiten vorhanden sind, kann ein großer Teil der Technologieentwicklung erfolgreich ausgelagert werden, genauso wie wir einige zentrale Produktbereiche auslagern können.»

«Die meisten Unternehmen benutzen Marktforschung wie ein Betrunkener eine Laterne – um sich abzustützen, statt ihren Weg zu erhellen.»

David Ogilvy

Rechtsanwälte lernen von Burger King

Cisco sieht sich nicht als Technologieunternehmen

Business-Querdenker haben den Mut, **unkonventionell zu denken** und neue Märkte zu schaffen.

Ballast abwerfen

Abgesehen von Out-Sourcing gibt es viele interessante Wege, um Ballast abzuwerfen. Man muss dabei nicht immer so weit gehen wie Ikea, die klassische Tätigkeiten eines Einrichtungshauses wie den Transport oder das Zusammenbauen der Möbel an den Kunden delegieren, der dabei oft noch Spaß hat und Geld spart. Business-Querdenker verfolgen nicht das Ziel, die gesamte Wertschöpfungskette zu kontrollieren, sondern fokussieren ihre Konzentration auf den Kernbereich, in dem sie wirklich gut sind. Den Rest lassen sie von Lieferanten, Partnern oder Kunden erledigen.

Neue Märkte schaffen

Mit kleinen Verbesserungen das bestehende Angebot zu optimieren, kann einem Unternehmen keinen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die Konkurrenz macht genau das Gleiche und der Markt

USP-Faktor

Seien Sie mutig und suchen Sie sich eine Nische. Vorher sollten Sie sich noch drei einfache Fragen nach der «Unique Selling Proposition» stellen:

- Wofür steht unser Unternehmen?
- Was können wir besser als der Wettbewerb?
- Was begeistert unsere Kunden und unsere Mitarbeiter?

ist längst gesättigt. Um aus diesem Hamsterrad auszubrechen, müssen Organisationen ganz gezielt andere Wettbewerbsfelder anpeilen. Business-Querdenker haben den Mut, unkonventionell zu denken und neue Märkte zu schaffen.

Zuerst muss man jedoch zu einer radikalen Inspektion bereit sein und die branchenübliche Käufergruppe in Frage stellen. Ein extremer Schritt, wie die Autoren zugeben, aber nur dadurch werden komplett neue, branchenuntypische Angebote für neue Zielgruppen möglich. Ein weiterer interessanter Querdenk-Ansatz wäre es auch, für das bestehende Leistungsangebot eine ganz neue Kundengruppe zu finden. Das würde eine Verlagerung des Wettbewerbs bedeuten. Als dritte Mög-

lichkeit kann man auch neue Leistungsangebote entwickeln und um in der Branche ungewöhnliche Dienstleistungen ergänzen. Die Kunden bleiben dabei die gleichen, nur das Angebot wird innovativ und branchenunüblich.

Sich verjüngen oder neu erfinden

Das amerikanische Unternehmen Arm & Hammer produzierte seit 1846 Backtriebmittel, damals ein gewinnbringendes Geschäft. Heute kann man nur sehr geringe Gewinne damit erzielen. Anstatt das eigene Produkt immer weiter zu verbessern oder zu verbilligen, besann sich das Unternehmen auf die anderen Eigenschaften seines Produktes: Backpulver ist ein natürliches Reinigungsmittel, ein Geruchsvernichter und nebenbei hautfreundlich. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse ging man den innovativen Weg und stieg auf Reinigungs- und Pflegemittelproduktion um. Heute ist Arm & Hammer einer der erfolgreichsten Anbieter von Deos, Zahnpasta usw., die alle auf dem Ausgangsprodukt Backpulver basieren. Hätte die Firma damals nicht den Schritt gewagt, sich neu zu erfinden, wäre der Backpulver-Hersteller heute schon Geschichte.

LEGO für Manager

Bauklötze für Kinder, dafür ist LEGO weltbekannt. Der dänische Produzent von Spielwaren ist Weltmarktführer für Konstruktionsspielzeug. Um nicht ausschließlich dem Wettbewerbsdruck auf dem hart umkämpften Spielzeugmarkt für Kinder ausgeliefert zu sein, hat sich das Unternehmen nach neuen Märkten umgesehen. Die Autoren haben für die vorliegende Strategie den passenden Namen gefunden – die «Gleitsichtstrategie»: Sie vereint zwei Sehstärken, damit man in der Nähe, wie auch in der Ferne gut sehen kann.

Mit LEGO Serious Play können Manager auf spielerische Weise Unternehmens- und Kommunikationsstrukturen sichtbar machen. Unter der Leitung eines speziell von LEGO geschulten Trainers entsteht nach und nach ein komplexes Modell, das Unternehmensstrukturen und mögliche problematische Abläufe aufzeigt.

Auch die Firma Mattel hat sich etwas einfallen lassen, um Erwachsene als neue Zielgruppe zu gewinnen. Barbie-Mode im

Viele Wege, um Ballast abzuwerfen

Innovative Backpulver-Firma

Mit der Gleitsichtstrategie neu Märkte erspähen

Die Business-Querdenkregeln auf einen Blick

Diese 17 Regeln können, richtig angewandt, die Ertragskraft Ihres Unternehmens drastisch steigern.

- **360°-Blick:** Lassen Sie sich durch andere Branchen inspirieren!
- **Tote Mitte:** Verlassen Sie mittlere Marktsegmente! Bekennen Sie Farbe: entweder Topangebote zu Luxuspreisen oder Discountgeschäft.
- **Out-of-the-Box:** Schaffen Sie vollkommen neue Märkte!
- **Leichtes Gepäck:** Weg mit dem Speck! Fokussieren Sie auf die Tätigkeiten, in denen Sie wirklich gut sind.
- **MaxiSize & MiniSize:** Setzen Sie dem Erfolg keine geografischen Grenzen! Lokale Brauereien feiern Erfolge, obwohl die Entwicklung hin zu internationalen Brauereikonzernen geht.
- **Mix-it!** Erobern Sie neue Märkte mit Bindestrich-Innovationen!
- **Quasi-Monopole:** Werden Sie zum Champion und zum Monopolisten in Ihrer Nische!
- **Produkt-DNA:** Stellen Sie bestehende Produktkonzepte infrage! Dyson hat den Staubsauger neu erfunden: ändern auch Sie, was Sie an bestehenden Lösungen stört.
- **Design Matters:** Begreifen Sie Design als Wettbewerbsfaktor!
- **Erlebnis Inside:** Schaffen Sie Erlebnisse, erzeugen Sie Emotionen!
- **Easy Inc.:** Schaffen Sie mit Klarheit und Verzicht ein unwiderstehliches Angebot!
- **Preis-DNA:** Hinterfragen Sie radikal etablierte Preismodelle!
- **Preispolarisierung:** Gewinnen Sie, indem Sie Ihre Preise nach oben katapultieren oder in den Keller schicken!
- **Pricing-In-Between:** Positionieren Sie sich clever in der Mitte! Kombinieren Sie bestehende Preisgruppen im Sinne einer optimalen Kundenorientierung.
- **Rockefeller-Prinzip:** Verschenken Sie die Lampe und verkaufen Sie das Öl!
- **Personalized Price:** Lassen Sie den Kunden den Preis bestimmen!
- **Free Price:** Verschenken Sie Ihre Leistung an Kunden und lassen Sie Dritte zahlen!

Sich über Konventionen hinwegsetzen

Stil der 70er-Jahre soll erwachsene Frauen zum Kaufen animieren, die Kollektion wird bereits mit großem Erfolg in speziellen Läden in Japan verkauft. Indem man sich über Konventionen hinwegsetzt, ist es möglich, die Konkurrenz zu übertrumpfen.

Erfolgreicher Zirkus

Als eines der Paradebeispiele für Business-Querdenker erwähnen die Autoren den kanadischen Zirkus Cirque du Soleil. Die Darbietungen der Artisten sind außergewöhnlich, die gesamte Vorstellung ein traumhaftes Erlebnis, das den Zuschauer den Preis schnell vergessen lässt. Durch den Verzicht auf Tiere erspart sich das Unternehmen eine Menge Fixkosten, auch auf ein großes Orchester wird kein Wert gelegt. Die Artisten stammen zum Teil aus dem Bereich des Spitzensports oder können auch mal Musicalschauspieler sein.

Bindestrich-Innovationen aus Österreich

Jede Show wird von mehreren Ensembles trainiert und dann auf Tournee geschickt. So kann der Zirkus an mehreren Orten gleichzeitig gastieren, eine Choreografie bleibt ein paar Jahre im Einsatz. Für den Eintrittspreis von 50 bis 100 Euro wird dem Publikum ein unvergessliches Erlebnis geboten. Ein großer Teil des Gewinnes kommt aus dem Verkauf von Merchandisingartikeln wie T-Shirts, CDs und DVDs. Der Cirque du Soleil ist heute global tätig, weil er es verstanden hat,

verschiedene Elemente zu mischen und einen neuen Unterhaltungsmarkt zu bedienen.

Die Mischung macht's

Das Konzept der Bindestrich-Innovationen, das Förster und Kreuz in ihrem Buch vorstellen, beruht auf dem Prinzip der Kombination. Oft gilt auch hier: Je verrückter und ungewöhnlicher, desto erfolgreicher. Kanzleien in Los Angeles zeigen wie es geht: Der Anwalt Jeffrey Hughes hatte die Idee zu einer echten Innovation, als er den Coffeshop mit Anwaltsberatung «fusionierte». Seitdem erfolgt das Gespräch zwischen Anwalt und Klient ganz locker bei einem Kaffee – und der ist im Preis inkludiert. Nebenbei ist die unverbindliche Erstberatung konkurrenzlos günstig. Der Coffeshop als Kontaktstelle reduziert die Schwellenangst.

Auch in Österreich gibt es bemerkenswerte Bindestrich-Innovationen, wie Babettes in der Nähe des Wiener Naschmarktes beweist. Dort gibt es neben mehr als tausend Kochbüchern eine Gewürztheke und eine Schauküche. Die beiden Unternehmerinnen Nathalie Pernstich und Silke Huala bieten ihren Kunden nicht nur Lesekost, sondern auch tägliche Verkostungen, Kochkurse und Kochevents an. Und das obwohl die beiden weder Profiköche noch gelernte Buchhändlerinnen sind. Vielleicht ist

Design erzeugt Gefühle und schafft emotionale Differenzierung.

das der Grund, weshalb sie zu dieser gelungenen Innovation fähig waren.

Ein weiteres Beispiel österreichischen Querdenkertums ist Josef Zotter. Seine ungewöhnlichen Schokoladen sind weit über die Landesgrenzen hinaus bekannt, auch wenn der Kunde für 70 g durchschnittlich 2,70 Euro hinblättert. Spielt keine Rolle, denn die Geschmackssorten Zitrone-Polenta, Hanf-Mokka oder Käferbohnen mit Zwiebelkonfit gibt es eben nur bei Zotter! Künstliche Aromen und Konservierungsstoffe sind tabu, nur Ingredienzien erster Güte kommen in den Schokotopf. Als Vertriebschienen setzt Josef Zotter auf Feinkostläden, Konditoreien, Vinotheken und Museumsshops.

Produkte neu erfinden

Unter Produkten verstehen die Autoren ein komplexes Gefüge von materiellen und immateriellen Eigenschaften des Angebots. In diesem dritten und vorletzten Teil des Buches geht es um Funktionalität, Design und Serviceangebote. Um als Querdenker mit innovativen Produkten auf den Markt zu kommen, muss man in erster Linie bereit sein, das bestehende Produktkonzept in Frage zu stellen und einen neuen Blickwinkel auf Althergebrachtes zulassen.

Den Staubsauger neu erfinden

James Dyson hat es gewagt, das Prinzip des Staubsaugers neu zu definieren, eigentlich hat er ihn neu erfunden. Seine eigene Unzufriedenheit über den Status quo war die Antriebskraft, die ihn motivierte etwas Besseres zu erfinden. Er hatte bemerkt, dass sich kurz nach dem Wechsel des Staubsaugerbeutels die Saugleistung wieder verschlechterte. Er ging dem Problem radikal auf den Grund und schnitt einfach den Beutel auf. Die Ursache war nämlich, dass der Luftstrom durch den Staub blockiert wurde, der die feinen Poren des Beutels verstopfte.

Dyson entwickelte also einen Staubsauger, der zwei Kammern hatte und keinen Staubsaugerbeutel brauchte. Wieso waren die Staubsaugerhersteller nicht darauf gekommen? In kurzer Zeit war der Dyson-Staubsauger Marktführer in Großbritannien und erwirtschaftet heute Millionenumsätze. Elton John, Kylie Mi-

nogue und auch die Queen gehören zu seinen Kunden.

Faktor Design

Design ist mehr als nur die Verschönerung eines Produktes, darüber sind sich Business-Querdenker längst im Klaren. Autohersteller wie BMW oder HiFi-Hersteller wie Bang & Olufsen wären ohne ihr Design wahrscheinlich unauffälliger Durchschnitt. Auch das Unternehmen Braun, dessen Produkte man sogar im New Yorker Museum of Modern Art besichtigen kann, beweist, dass Design einen ausschlaggebenden Faktor für Erfolg darstellen kann. Design erzeugt Gefühle und schafft emotionale Differenzierung.

«Wir von Sony gehen davon aus, dass alle Produkte unserer Mitbewerber mehr oder minder die gleiche Technologie, den gleichen Preis, die gleiche Leistung und die gleichen Eigenschaften aufweisen.

«Traue keinem Fachmann, der sagt, das mache er seit 20 Jahren so, es könnte sein, dass er es seit 20 Jahren falsch macht.»

Kurt Tucholsky

Design ist das Einzige, was ein Produkt von dem anderen auf dem Markt unterscheidet», sagt Sony-Expräsident Norio Ohga. Design wird also bei vielen Produkten immer mehr zum Differenzierungsmerkmal, weil andere Unterschiede gar nicht mehr gegeben sind. Lohnende Ansätze für Business-Querdenken gibt es vor allem in folgenden drei großen Bereichen im Design:

- **Produktdesign** – im Mittelpunkt steht das Produkt selbst. Die Möglichkeiten eine emotionale Bindung mit einer Funktion zu vereinen sind praktisch unbegrenzt.

- **Verpackungsdesign** – Verpackung im weitesten Sinn, hier kann auch «Non-Design» gewollt sein, um besonders günstige Produkte zu kennzeichnen.

- **Verkaufsstellendesign** – die Gestaltung des Einkaufserlebnisses wird nicht dem Zufall überlassen, dem Kunden soll eine in sich geschlossene Marktpräsenz geboten werden.

Kultstatus von Apple und Alessi

Der Computerhersteller Apple hat es immer schon verstanden, innovatives Design mit Funktion zu verbinden. Als 1998 die bunten iMacs auf den Markt kamen war das eine Revolution. Unter anderem differenzierte das Design Apple

Design ist mehr als Verschönerung des Produkts

Produkte sind ein komplexes Gefüge aus materiellen und immateriellen Eigenschaften

Unzufriedenheit als Antriebskraft

Einfachheit ist das Schlüsselwort in allen Bereichen des Lebens.

Funktionalität und Qualität sind nicht genug

sehr deutlich von den anderen Anbietern in der PC-Branche. iBook oder iPod sind weitere Kultobjekte von Apple, die für einen unabhängigen und kreativen Lifestyle stehen.

Erfolg, das hat sich herumgesprochen, hängt nicht nur von Funktionalität oder Qualität ab, sondern ganz wesentlich vom Design. Alessi hat sich immer wieder die besten Designer wie Philippe Starck oder Ettore Sottsass ins Haus geholt, damit sie kleine Kunstwerke für den Verbraucher schaffen. Als das Stammgeschäft mit den Küchenartikeln stagnierte, erzeugte man sehr schnell für andere Lebensbereiche, wie das Badezimmer oder das Wohnzimmer, formschöne Einrichtungs- und Dekorationsgegenstände.

Sexy Gewürzgurken in origineller Verpackung

Verpackungsdesign spielt ebenfalls eine ganz besonders wichtige Rolle bei der Gestaltung von Produkten. Bei Parfüms und Kosmetik werden schon lange Top-Designer engagiert, um die Flakons und Tiegel zu gestalten. Doch auch bei einem so unscheinbaren Produkt wie Sauergurken kann die Verpackung wahre Wunder wirken. Die Firma Spreewaldhof, die Sauerkonserven vertreibt, hat die Herausforderung angenommen, das Image dieses traditionellen Produktes aufzubessern.

Kurzerhand ersann man eine äußerst auffällige Verpackung, um die Gurke an eine völlig neue Verbrauchergruppe zu bringen. Statt viele Gurken in ein unauffälliges Vorratsglas zu stecken, packte man eine einzelne Gurke in eine coole Dose und bewirbt diese als Snack für zwischendurch. Get one!, die Gurke in der Dose, ist spätestens seit dem Kinofilm «Good bye, Lenin» vielen ein Begriff – eine smarte Werbeidee für ein innovatives Produkt.

Mit Erlebnishopping emotional binden

Erlebnisse sind für Querdenker ein wesentliches Thema. Die Emotionen der Kunden werden durch nichts so angesprochen wie durch Erlebnisse. Dass es dabei nicht auf die Größe des Betriebes ankommt, zeigt die Aktion der Göttinger Buchhandlung Deuerlich. Unter dem Motto «Mittsommernacht in der Villa Kunterbunt» lud man die Kunden ein, Häppchen aus Schweden und Lesungen von Astrid Lindgren-Geschichten zu ge-

nießen. Sollte ein Kind müde werden, gab es die Möglichkeit in der Buchhandlung zu übernachten, diejenigen, die bis in die Morgenstunden aushielten, wurden mit einem Frühstück bewirtet. Die Eintrittspreise wurden gestaffelt und es gab vier Zeitabschnitte, die man mit oder ohne Schlafplatz buchen konnte. Die Kunden waren ebenso wie die Initiatoren der Aktion begeistert. Dieses Beispiel beweist, dass es auch für kleine und mittelständische Betriebe möglich ist, den Trend zur Erlebniswirtschaft zu nutzen.

Schaffen Sie Klarheit

Einfachheit ist das Schlüsselwort in allen Bereichen des Lebens. Jack Welch meinte dazu: «In den nächsten Jahren werden wir vorrangig um Vereinfachung bemüht sein. Wir wollen mehr Einfachheit bei

Die Kunst des Weglassens

- **Leistungsangebot:** Reduktion der Komplexität (z. B. übersichtliche Sortimente, die dem Kunden die Auswahl erleichtern).
- **Preismodell:** Kein Tarifschmelgel, sondern eine klare und durchschaubare Preisstruktur, die ein faires Preis-Leistungsverhältnis garantiert.
- **Interaktion:** Vereinfachung in der Anwendung der Produkte.
- **Kommunikation:** Verständliche und klare Kommunikation nach außen (Kunden, Geschäftspartner etc.) und nach innen (Mitarbeiter).

unserer Kommunikation, Präsentation. Bei den Produkten. Weniger Komponenten. Ein einfaches Design.» Business-Querdenk-Regel Nr. 11 lautet daher: Schaffen Sie mit Klarheit und Verzicht ein unwiderstehliches Angebot! Die Autoren raten, zu reduzieren und nur mehr auf das Wesentliche zu fokussieren. Doch ist mit Reduktion der Komplexität nicht gemeint, dass diese zerstört werden soll.

Mercedes hat angeblich unlängst 600 Funktionen aus seinen Automodellen entfernt, weil kein Fahrer sie brauchte beziehungsweise wusste, wie er sie benut-

Die Verpackung macht Sauergurken «sexy»

Nichts wirkt emotionaler als Erlebnisse

Unkonventionelle Methoden des Pricings zu finden, ist gar nicht so schwer.

zen sollte. Zu viele Informationen, zu viele Funktionen – der Kunde ist völlig überfordert. Als Business-Querdenker sollten Sie Meister in der Kunst des Weglassens werden. Beispiele für Vereinfachungen, die der Kunde dankbar annimmt, gibt es genug: Handys für Senioren, die nur die wichtigsten Funktionen haben; Frischteig-Pizza aus der Tiefkühltruhe, die das Backpapier schon dabei hat usw. Menschen wollen einfache Produkte, die eine verständliche Logik haben und somit benutzerfreundlich sind.

Innovatives Preismanagement

Der letzte und vierte Teil von *Different Thinking* widmet sich ausschließlich der Preisgestaltung. Die Autoren betonen einmal mehr, dass der Wettbewerb nicht zu einem ruinösen Preiskampf werden soll. Sie empfehlen Business-Querdenkern, erst einmal gründlich über das Thema Preis nachzudenken und den Weitblick zu behalten. Unkonventionelle Methoden des Pricings zu finden, ist gar nicht so schwer, wie viele denken. Die Ideen, die hier vorgestellt werden, sind kreativ und clever und können als wahre Inspirationsquelle genutzt werden.

Kuh zu vermieten

Für eine Leasinggebühr von 380 Schweizer Franken kann man über den Sommer eine Kuh vom Bergbauern leasen. Natürlich bleibt die Kuh auf der Alm und wird vom Bauern professionell betreut. Am Ende der Saison wird der Ertrag der Kuh in vorzüglichem Alpenkäse ausbezahlt. Dieses innovative Preismodell, bei dem der Bauer das Produktionsmittel vermietet, anstatt das Endprodukt zu verkaufen, funktioniert und erfreut sich regen Zuspruchs. Der Bauer hat die Kosten für die Viehhaltung vorfinanziert und die Kunden bekommen ein Naturprodukt mit Herkunftsgarantie. Auch Hühner, Schweine und Anbauflächen könnten auf ähnliche Weise geleast werden.

Lauda Motion

Wer bestimmt eigentlich, dass Mietwagen immer vom Kunden bezahlt werden? Niki Lauda hat sich diese Frage gestellt und mit seiner Geschäftsidee «Lauda Motion» die Antwort gegeben. Die Kunden

können um den unschlagbaren Preis von nur einem Euro pro Tag einen Smart mieten, der als fahrende Werbung von vielen Menschen wahrgenommen wird. Es gibt allerdings eine Einschränkung – eine bestimmte Anzahl von Kilometern muss gefahren werden, damit sich die Anzahl der Netto-Sichtkontakte erhöht. Den größten Anteil des Mietpreises zahlen die Sponsoren, der Kunde profitiert.

Fans finanzieren Album

Wirkliches Querdenkertum sehen die Autoren in der Industrial-Rockband «Einstürzende Neubauten». Die Band hatte das Kapital für das neue Album nicht. Außerdem hatten die Musiker keine Lust, von einem Geldgeber zum nächsten zu pilgern und sich deshalb etwas Besseres einfallen lassen. Jeder Fan, der 35 Euro bezahlte, hatte als Unterstützer die Gelegenheit, die Aufnahme der CD live im Internet zu sehen und im Chat zu kommentieren. Zusätzlich konnte er sich eine eigene «Neubauten-E-Mail-Adresse» zulegen und neue Songs hören, die nicht im Handel erhältlich sind. Immerhin 2.000 Fans fanden die Idee so gut, dass sie das Projekt mitfinanzierten.

Durch Preispolarisierung punkten

Business-Querdenk-Regel Nr. 13: Gewinnen Sie, indem Sie Ihre Preise nach oben katapultieren oder in den Keller schicken! Stellen Sie die absolute Preishöhe Ihrer Leistungsangebote radikal infrage.

Ein gutes Beispiel für die Differenzierung durch hohe Preise ist das Unternehmen Kettle, das Kartoffelchips herstellt.

Ein Massenprodukt, bei dem nur der Preis zu zählen scheint. Nicht unbedingt, wie Kettle beweist. Dort veredelte man die Kartoffelchips in ein hochpreisiges Luxusprodukt. Die Chips werden handgefertigt und nur in hochwertigem Sonnenblumenöl frittiert. Neben dem guten Geschmack wird die Naturbelassenheit als Verkaufsargument angeführt.

Nur durch Mundpropaganda werden neue Kunden gewonnen, konventionelle Werbung wird nicht gemacht. Den Handel meidet das Unternehmen ganz bewusst. Stattdessen positioniert man die Edelchips in hochwertigen Verkaufsstellen wie Bars, Gaststätten und Deli-

Vereinfachungen nimmt der Kunde dankbar an

«Einstürzende Neubauten» setzen auf ihre Fans

Kartoffelchips als Luxusprodukt positioniert

«Denken ist wundervoll, aber noch wundervoller ist das Erlebnis.»

Oscar Wilde

Trauen Sie sich, das Konventionelle, Gewohnte hinter sich zu lassen.

Rasierklingen-Hersteller nützen das Rockefeller-Prinzip

Nur zahlen, was gebraucht wird

Folgeaufträge bringen mehr als das Basisprodukt

katessenläden. Trotz des Preises von 4 Euro pro Packung kann der Betrieb ein konstantes Wachstum verzeichnen.

Die Dekonstruktion des Preises

Der irische Billigflieger Ryanair ist ein gelungenes Beispiel für das Konzept der Preisdekonstruktion. Gebucht wird übers Internet, das heißt keine Provisionszahlungen an Reisebüros; kleine Provinzflughäfen haben billigere Flughafengebühren; die Auslastung der Maschinen wurde erhöht und die Standzeiten am Boden auf ein Minimum reduziert. Durch diese Vorgangsweise gelingt es Ryanair die Kosten niedrig zu halten und konkurrenzlose Ticketpreise an die Kunden weiterzugeben. Der Kunde bezahlt nur für das, was er wirklich braucht.

Das Rockefeller-Prinzip

«Verschenke die Lampe und verkaufe das Öl!» – das Motto des Petroleumgiganten John D. Rockefeller aus der Mitte des vorigen Jahrhunderts hat nichts von seiner Bedeutung verloren. Unternehmen haben erkannt, dass ihnen häufig durch Folgeaufträge mit Wartung, Ersatzteilen usw. mehr Gewinn beschert wird als mit dem eigentlichen Produkt. Hier geht es nicht um eine Aufforderung den Kunden zu übervorteilen und abzuzocken, sondern darum, einen Mittelweg zu finden.


Viele Kaffeemaschinenhersteller machen die Geräte billiger, die Senseo von Philips kostet beispielsweise nur 59 Euro, dafür sind die Portionspackungen Kaffee im Vergleich dazu ziemlich kostenintensiv. Doch viele Kunden sind be-

reit, für ein gewisses Lebensgefühl auch tiefer in die Tasche zu greifen. Nach einem ähnlichen Prinzip funktioniert der Markt bei Rasierern. Das eigentliche Geschäft ist der Verkauf neuer Klingen, die im Verhältnis zum Gerät ziemlich teuer sind.

Preis nach Wahl

Bei diesem unkonventionellen Ansatz geht es darum, dass der Kunde je nach gewünschter Serviceleistung den Preis selbst bestimmen kann. Dabei ergeben sich eine Menge Differenzierungsmöglichkeiten, die für Unternehmen wie Kunden von Vorteil sind. Kreuzfahrten auf den Aida-Clubschiffen gibt es in drei Preisgruppen mit genau definierten Leistungen. «Premium» bezeichnet das beste Angebot mit vielen Serviceleistungen. Beim «Vario»-Preis kann der Kunde immer noch individuelle Buchungswünsche äußern. «Just Aida» ist der günstigste Tarif mit den wenigsten Wahlmöglichkeiten und Serviceleistungen.

Egal, welche Preisgestaltung nun für Ihr Produkt in Frage kommt, sicher ist, dass Sie sich differenzieren müssen. Nicht mit Rabattschlachten, sondern mit kreativen Methoden, die zu einer eigenen Strategie ausgebaut werden können. Die-Pricingbeispiele in diesem Buch werden Ihnen bestimmt eine große Hilfe dabei sein.

Business-Querdenken bedeutet Imagination, Einfallsreichtum und Initiative zu zeigen und den Status quo permanent in Frage zu stellen. Trauen Sie sich, das Konventionelle, Gewohnte hinter sich zu lassen und werden auch Sie zum innovativen Querdenker! Viel Erfolg! 

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Die Autoren von Different Thinking vermitteln praktisches Wissen aus der Welt des Business-Querdenkens anhand einer systematischen Analyse von mehr als 200 unkonventionellen, erfolgreichen Unternehmen. Beim Lesen bekommt man selbst Lust, endlich jene Veränderungen herbeizuführen, von denen im Buch die Rede ist. Fundiertes Wissen über die Komplexität des Marktes bildet den Hintergrund zu dieser praktikablen Handlungsanleitung!

Kaufempfehlung

Die Autoren fordern auf, aus dem grauen Einerlei des Unternehmensalltags auszubrechen und neue Wege zu finden. Die Praxisbeispiele sind als Inspirationsquelle und nicht zur Nachahmung gedacht. Ein sehr motivierendes Buch für alle, die wirklich etwas verändern wollen.

Ihr Informationsgewinn ohne Zeitverlust

jetzt
mit einem
aktuellen
Bestseller
GRATIS!

«Wir ertrinken
in Informationen
und hungern
nach Wissen.»
John Naisbitt



399 Seiten



8 Seiten

business bestseller VerlagsgmbH, Europahaus, 6020 Innsbruck, Tel. ++43-(0)512-56 17 40, Fax ++43 (0)512-56 17 41, abo@business-bestseller.com

Fax A: (0512) 56 17 41 D: (040) 4325-2187 CH: 0043-512-56 17 41

3-MONATS-TEST-ABO (KEINE KÜNDIGUNG ERFORDERLICH!)

Ja, ich teste **business bestseller summaries** drei Monate lang (= 9 Ausgaben) zum Preis von **€ 19,80** inkl. Porto und MwSt. pro Monat (= € 59,40 für 3 Monate). Nach drei Monaten endet das Test-Abo automatisch.

1-JAHRES-ABO ZUM VORTEILSPREIS (=2 MONATE GRATIS)

Ja, ich entscheide mich gleich für ein Jahresabo der **business bestseller summaries zum Vorteilspreis** von monatlich **€ 16,50** statt € 19,80 inkl. Porto und MwSt. (= € 198,- für 12 Monate bzw. 36 Ausgaben) plus dem Bestseller meiner Wahl*). Das Abo verlängert sich automatisch um ein weiteres Jahr zum Vorteilspreis, sofern es nicht spätestens 6 Wochen vor Ablauf schriftlich gekündigt wird.

Ich möchte die Print-Ausgabe mit der Post die digitale Ausgabe via E-Mail (Nur 1 Nutzer!)
PDF zu lesen mit Adobe Acrobat Reader

MEIN GEWÄHLTES BUCH*):



Fredmund Malik:
Führen – Leisten – Leben
Wirksames Management
für eine neue Zeit
DVA, 399 Seiten



eVolve!
Rosabeth Moss Kanter
Revolutionieren Sie Ihr Business
Financial Times, 304 Seiten



Shackletons Führungskraft
Was Manager von dem großen
Polarforscher lernen können.
Eichborn Verlag, 263 Seiten



Jeffrey Archer:
Die Kandidaten
Der neue Roman des Bestseller-Autors
Scherz Verlag, 544 Seiten

*) Bitte ein Buch ankreuzen. Buch wird nach Zahlungseingang des Abos kostenlos zugesandt. Angebot gilt bis 31.12.2006.

86

Meine Anschrift

Name, Vorname

Firma

Straße, Nr.

PLZ, Ort

E-Mail

Telefon (für ev. Rückfragen)

Datum/Unterschrift X _____