

MSc Angewandtes Unternehmensmanagement

Ing. Wolfgang Oberchristl, MBA



Red/Blue Ocean

■ Die Blue Ocean Strategie

- arbeitet mit einer Reihe von Werkzeugen
- zeigt wie sich Unternehmen auf systematische Weise Blue Oceans erarbeiten
- kombiniert Differenzierung und Niedrigkostenstrategie
- unterteilt den Markt in :
 - **Red Oceans:** Gesamtheit der bestehenden Wirtschaftstätigkeit, harter Wettbewerb, Margen unter Druck -> Markt meiden
 - **Blue Oceans:** zukünftige, zu schaffende Markträume; Wettbewerb ist irrelevant, kein Orientieren am „Wettbewerbsvorteile schaffen“, werthaltige Innovationen aufbauen (Nutzen für Kunden), neue wettbewerbsfrei Markträume mit guten Gewinnen schaffen
- **Ansatz:** Unternehmen zapfen unerschlossene Märkte an und vermeiden so den Wettbewerb auf Dauer

■ **Kontext**

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne haben die Blue Ocean Strategie auf der Grundlage von langjährigen Studien entwickelt. Dabei untersuchten sie 150 strategische Muster in 30 Branchen im Zeitraum zwischen 1880 und 2000.
- Der Ansatz der Blue Ocean Strategie nimmt eine Gegenposition zu klassischen Theorien ein, insbesondere zum Wettbewerbsansatz von Porter und dem ressourcenorientierten Ansatz (Kernkompetenzen) von G. Hamel und C.K. Prahalad.
- Kritiker der Blue Ocean Strategie machen geltend, dass diese vor allem im Nachhinein Strategien beschreibt und nicht anwendungsorientiert ist.
- Als markante Beispiele für die Entwicklung von Blue Ocean Strategien gelten Ikea, Nintendo oder Sony (Walkman).

■ **Die Autoren**

- W. Chan Kim und Renée Mauborgne sind Professoren für strategisches Management an der Universität INSEAD in Fontainebleau und Singapur.
- Mit ihrem Ansatz der Blue Ocean Strategie stießen sie auf ein breites internationales Echo. Ihr Buch liegt mittlerweile in 39 Sprachen vor und wurde in über 2 Millionen Exemplaren verkauft.

■ **Publikationen**

- W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005.
- W. Chan Kim/Renée Mauborgne: Der blaue Ozean als Strategie: Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. Hanser Verlag, 2005.

Red Ocean Strategie vs. Blue Ocean Strategie

Die Wertinnovation bildet den Grundstein der Blue Ocean Strategie. Nicht das tun, was alle tun: Anstatt auf Wettbewerb liegt der Fokus auf dem Erschließen von neuen, wettbewerbsfreien Markträumen

Red Ocean Strategie	Blue Ocean Strategie
Wettbewerb im bestehenden Markt	neue, wettbewerbsfreier Märkte schaffen
die Konkurrenz schlagen	Konkurrenz irrelevant machen
die existierende Nachfrage nutzen	neue Nachfrage schaffen und erschließen
direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	den direkten Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten aushebeln
Das Gesamtsystem der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung entweder für Differenzieren oder für Kostenführerschaft ausrichten	Das Gesamtsystem der Unternehmensaktivitäten auf Differenzieren und niedrige Kosten ausrichten

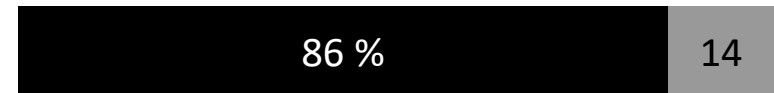
Beispiele für Blue Ocean Strategien: Sony (Walkman), Nintendo, Ikea

Umsatz-Gewinn-Verhältnis in bestehenden und neuen Märkten

Studie: neue Geschäfte bei 108 Firmen lanciert

- Bei 86 % der lancierten Geschäfte handelt es sich um schrittweises Verbessern innerhalb von Red Oceans im bestehenden Marktplatz.
- Diese 86 % erzeugen 62 % des Gesamtumsatzes, aber nur 38 % des gesamten Profits.
- Die restlichen 14 % fokussieren auf Blue Oceans. Diese generieren 38 % des gesamten Umsatzes und 61 % des gesamten Gewinns.

Geschäfte lancieren



Auswirkung auf den Umsatz



Auswirkung auf den Gewinn



Die 6 Prinzipien der Blue Ocean Strategie

Prinzipien, die das erfolgreiche Formulieren und Umsetzen der Blue Ocean Strategie leiten.
Risikofaktoren, die durch die Prinzipien verringert werden

Formulierungsprinzipien

1. Marktgrenzen neu definieren
2. Fokus auf „das große Bild“, nicht auf Zahlen
3. über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen
4. die strategische Sequenz richtig einhalten

verminderte Risikofaktoren

- ➡ Suchrisiko
- ➡ Planungsrisiko
- ➡ Größenrisiko
- ➡ Businessmodellrisiko

Durchführungsprinzipien

5. organisatorische Hürden überwinden
6. Einbau der Ausführung in die Strategie

- ➡ Organisationsrisiko
- ➡ Managementrisiko

Sechs-Pfade-Analyse für das Etablieren neuer Markträume

Mit der Sechs-Pfad-Analyse wird systematisch nach potenziellen, kommerziell nutzbaren Geschäftsfeldern gesucht. Sie macht das Auseinandersetzen mit Wettbewerb, Differenzierung oder Kostensenkung hinfällig.

- Chancen in substituierenden Branchen suchen
 - Substitute von konkurrierenden Unternehmen untersuchen
- Chancen in strategischen Gruppen suchen
 - strategische Gruppen einer Branche als Inspiration für eine Innovation der Wertschöpfung analysieren
- Chancen entlang der Kundenkette suchen
 - Fokussiert auf bestehende Kundengruppen fragen wie Kunden mit noch differenzierteren Lösungen bedient werden könnten
- Chancen in komplementären Angeboten suchen
 - Das Kundenverhalten wird ganzheitlich untersucht. Welche vorgezogenen bzw. welche nachgelagerten Leistungen bezieht der Kunde, wenn er unsere Leistung nutzt?
- Chancen in der Kundenwahrnehmung suchen
 - Wertinnovationen durch das Untersuchen der Kundenwahrnehmung und das Verändern des Angebots entwickeln
- Chancen durch das Gestalten von Trends suchen
 - Neue Markträume durch das frühzeitige Wahrnehmen und Umsetzen von Trends erschließen

Die Kundennutzenkarte für strategische Impulse

Kundennutzen	beim Einkaufen	beim Anliefern	beim Nutzen	beim Erweitern	beim Erhalten	beim Entsorgen
Kunde wird mit ... produktiver						
Kunde hat es mit ... einfacher						
... erhöht Convenience für den Kunden						
... reduziert Risiken für den Kunden						
... erhöht den Fun- oder Imagefaktor für den Kunden						
... erhöht die Umwelt- freundlichkeit						

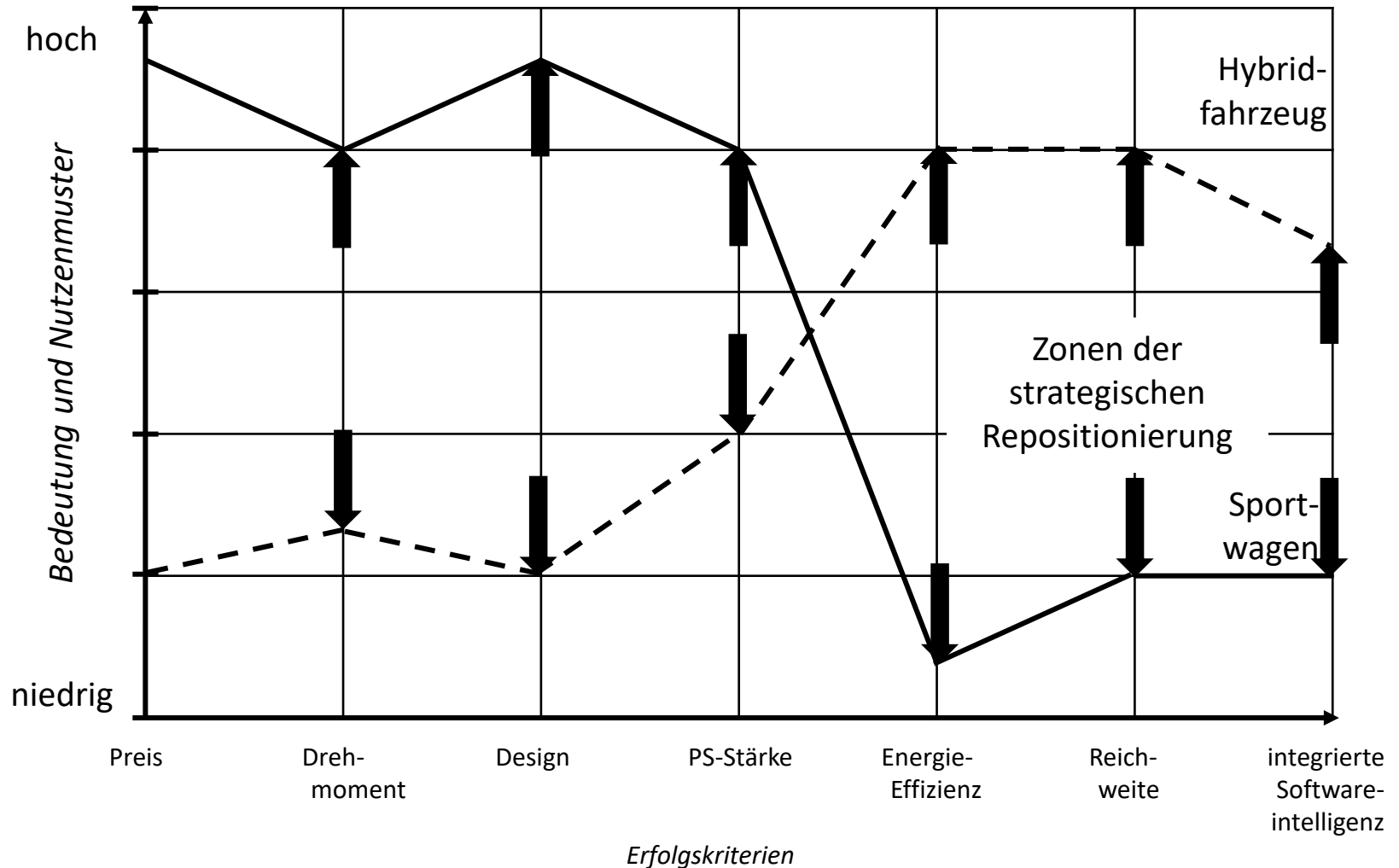
Felder zum Erschließen neuer Markträume

Analytische Werkzeuge und Rahmenkonzepte I/III

Schritt 1: Strategische Konturen (Nutzen-Wertkurve)

- Diagnostisches und handlungsorientiertes Instrument – Ausgangspunkt jeder Nutzeninnovation
- Zeigt gegenwärtigen Stand im gegebenen Markt auf:
 - wo im Wettbewerb investiert wird
 - die Faktoren, die den Wettbewerb bestimmen
 - die im Wettbewerb vorhandenen Angebote
- Auf Basis der wettbewerbsentscheidenden Faktoren aus der Kundennutzenperspektive und ihren Ausprägungen lässt sich die Wertkurve erstellen
- Strategie neu orientieren: Weg von den Konkurrenten zu Alternativen, von den Kunden zu den Nicht-Kunden der Branche. Die Wahl zwischen Differenzierung und Kostenführerschaft vermeiden
- Durch Erstellen der eigenen Wertkurve erkennt ein Unternehmen seine relative Leistungen bezüglich den Wettbewerbsfaktoren im Marktvergleich
- Die Frage, wie ein Unternehmen eine neu fokussierte und divergente Wertkurve entwickelt, beantwortet das „**Vier-Aktionen-Format**“ (Schritt 2)

Strategische Konturen (Nutzenkurve) – Beispiel aus der Autobranche



Schritt 2: Das Vier-Aktionen-Format – Kernelemente in 4 Richtungen anpassen

- Wertinnovation durch reduzieren:
Kernfaktoren radikal kürzen

Reduziere
Welche Faktoren sollten deutlich unter den Branchenstandard reduziert werden?

- Wertinnovation durch kreieren:
Neue Wertelemente hinzufügen

Eliminiere
Welcher der Faktoren, die die Branche als gegeben betrachtet, sollen eliminiert werden?

neue Wertkurve

Neue Wertkurve
Welche Faktoren sollten geschaffen werden, die von der Branche noch nie angeboten wurden?

- Wertinnovation durch eliminieren:
Kernfaktoren weggelassen

Erhöhe
Welche Faktoren sollten deutlich über den Branchenstandard erhöht werden?

- Wertinnovation durch steigern:
Kernfaktoren über den Branchenstandard heben

Analytische Werkzeuge und Rahmenkonzepte III/III

Schritt 3: Das Eliminiere-Reduziere-Erhöhe-Erschaffe-Gitter (Grid)

- Ergänzendes Analyseinstrument zum Vier-Aktionen-Format
- Das Gitter hilft, zusätzlich zu den Fragen des Vier-Aktionen-Formats Unternehmen dazu zu bringen, auch in allen vier Bereichen zu handeln, um eine neue Wertkurve zu erstellen
- Indem es Unternehmen dazu bringt, die 4 Aktionen aufzuführen, verschafft es unmittelbare Vorteile:
 - Bringt Sie dazu, gleichzeitig Differenzierung und Niedrigkostenstrategie zu verfolgen und mit dem Wert-Kosten Zusammenhang zu brechen
 - Zeigt fokussierte Unternehmen, die allein wachsen und neue Märkte erschaffen und damit die Kostenstrukturen verbessern
 - Wird leicht von Mitarbeitenden auf jeder Stufe verstanden und führt zu einem hohen Grad an Engagement bezüglich Anwendung
 - Führt dazu, dass Unternehmen die Wettbewerbsfaktoren, um die die Branche konkurriert, genau unter die Lupe nimmt
 - Führt dazu, dass Unternehmen so das Ausmaß von Annahmen vor Augen geführt wird, die sie implizit im Wettbewerb machen

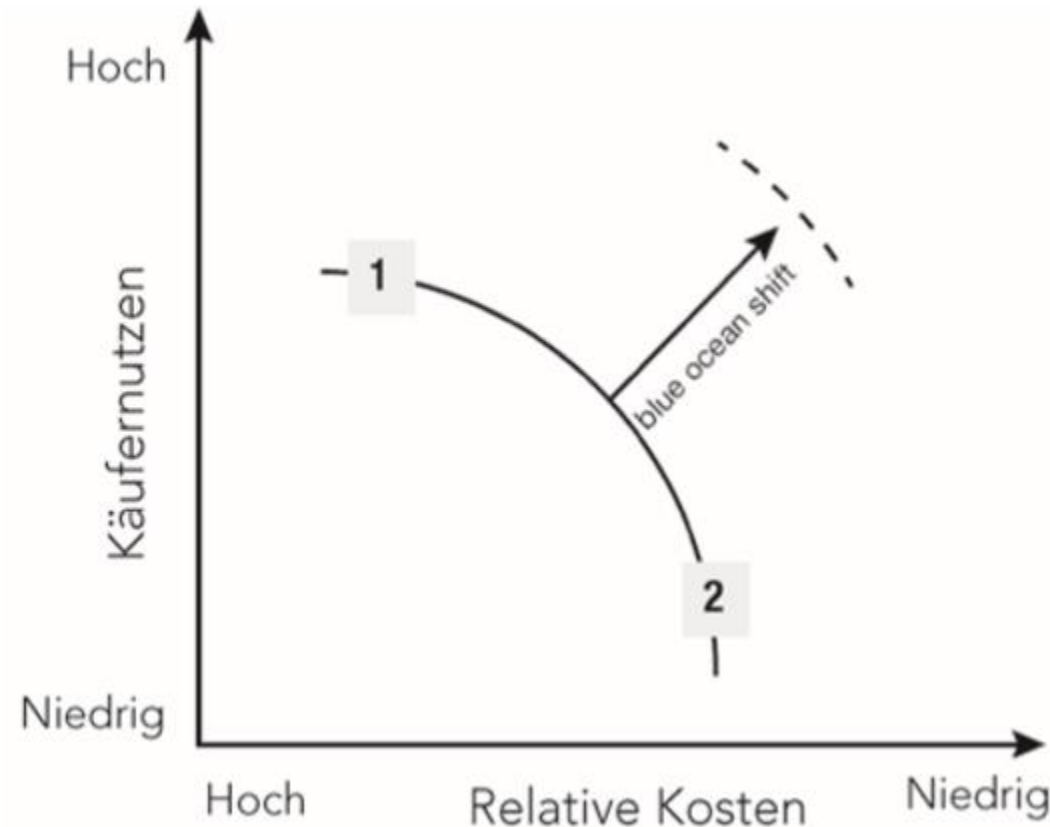
Gitter Eliminiere-Reduziere- Erhöhe-Erschaffe	
Eliminiere	Erhöhe
Reduziere	Erschaffe

3 Merkmale einer guten Strategie

- klarer, prägnanter Fokus:
 - Wirkungsvolle Strategien sind einfach. Sie konzentrieren sich auf wenige, aber ganz wichtige Faktoren
- erkennbare Einzigartigkeit:
 - Die Strategie muss aus der Sicht des Kunden einzigartig sein. Diese Alleinstellung soll dieser beim Einkauf erkennen
- überzeugender Slogan:
 - Ein Slogan muss die Strategie des Unternehmens markant auf den Punkt bringen

Blue Ocean Shift

Vom Wettbewerbsmarkt zur Markt schaffen



Die Kurve zeigt die Porter'sche Produktivitätsgrenze, (=Branchengrenzen, als Summe aller Best Practices). Die Kurve zeigt den höchsten erreichbaren Nutzen und die entsprechenden Kosten bei aktueller Technologie und unternehmerischen Best Practices. An dieser Grenze findet Strategie in einem bestehenden Marktraum – oder einem Red Ocean – statt.

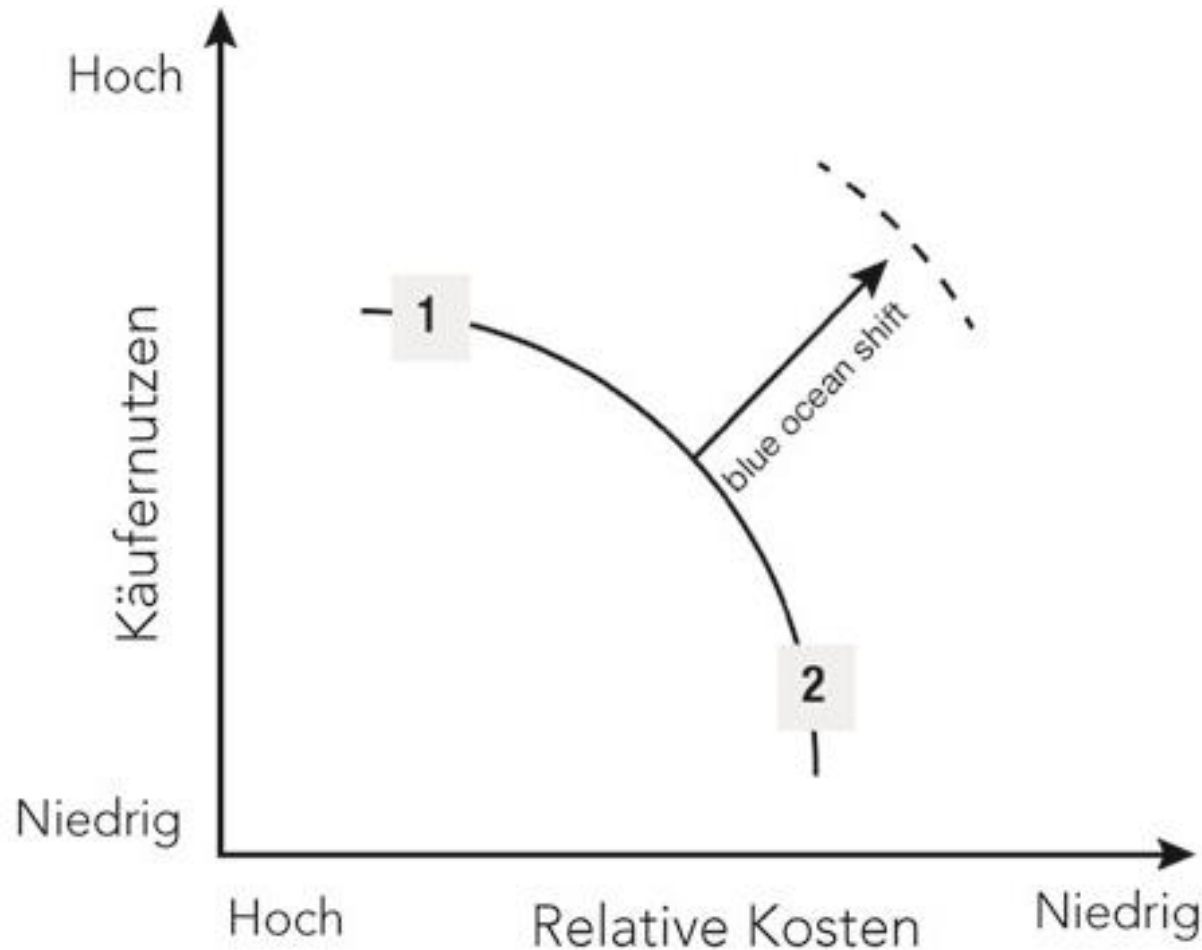
An diesem Rand haben alle in der Branche die gleiche Produktivität (Nutzen/Kosten). Veränderungen sind beim Nutzen und Kosten miteinander verbunden. Mehr vom einen bedeutet auch mehr vom anderen. Es kann der Nutzen durch Differenzierung steigen (Position 1) oder die Kosten durch Kostenführerschaft sinken (Position 2).

Beides geht nicht. 8

Vom Wettbewerbsmarkt zur Marktschaffung

- **Annahme 1:** Die Grenzen im Markt und Branchenkonditionen sind vorgegeben und nicht veränderbar. Man muss seine Strategie auf dieser Grundlage entwickeln.⁴
- **Annahme 2:** Wer innerhalb dieser Einschränkungen von Annahme 1 Erfolg haben will, muss sich entweder für Differenzierung oder niedrige Kosten entscheiden.
- **Differenzierung:** Das Unternehmen bietet den Kunden einen größeren Nutzen den mit höheren Kosten bzw. höheren Preis verbunden ist.
- **Kostenführerschaft:** Das Unternehmen bietet einen akzeptablen Wert zu einem niedrigeren Preis.
- **Annahme 3:** Differenzierung UND Kostenführerschaft geht nicht. Der Kern der Strategie ist es einen Kosten-Nutzen-Kompromiss einzugehen.⁵
- Daher lauten die Fragen:
 1. Wie können Unternehmen die Marktgrenzen und Branchenbedingungen verändern?
 2. Wie können Unternehmen Strategien entwickeln, die den Kosten-Nutzen-Kompromiss in Bezug auf Differenzierung und niedrige Kosten aufbrechen?

Vom Wettbewerbsmarkt zur Marktschaffung



1: Differenzierung

2: Kostenführerschaft

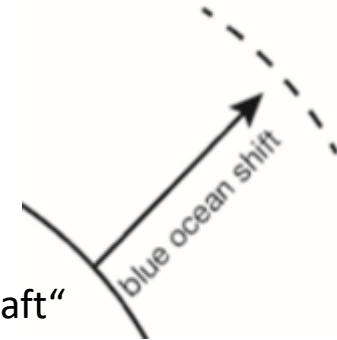
Paradigmenwechsel



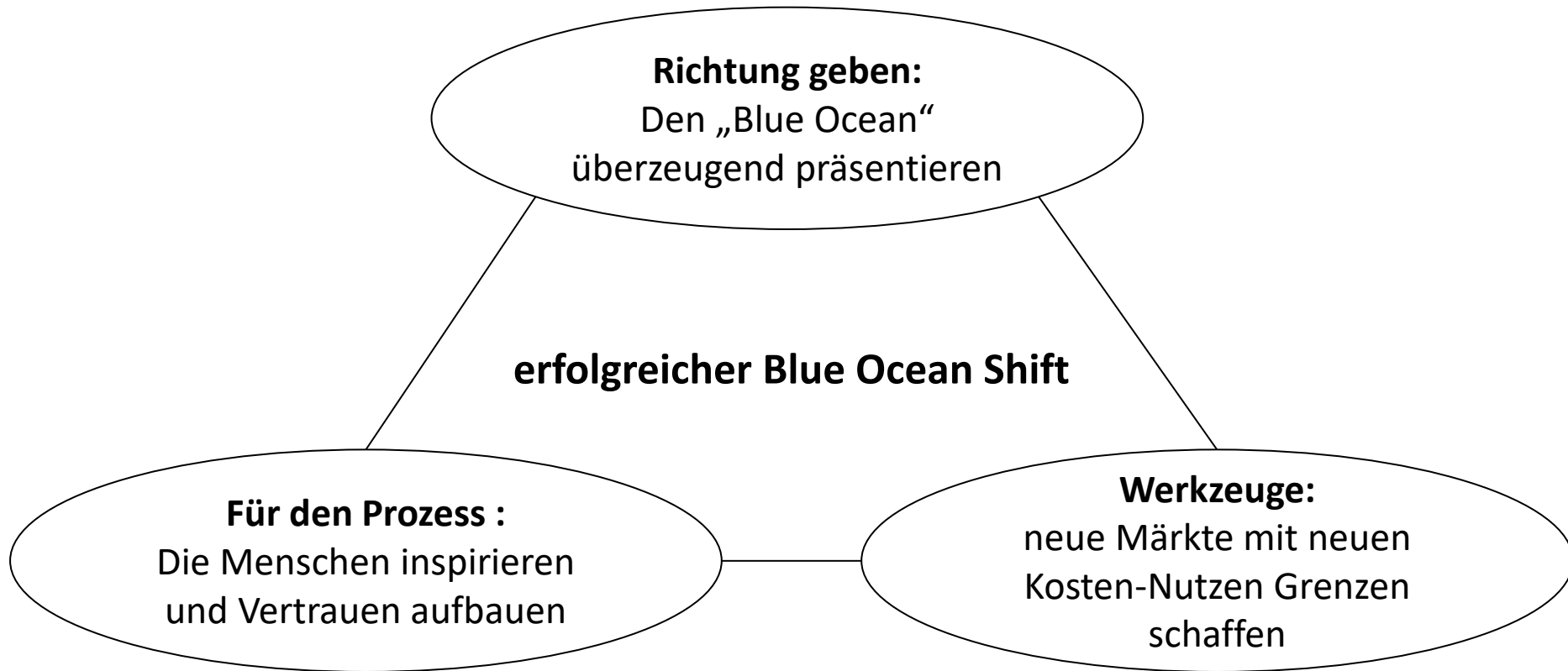
Die Konkurrenz in der Branche erfolgt mit den generischen Strategien

„Differenzierung“ **ODER** „Kostenführerschaft“

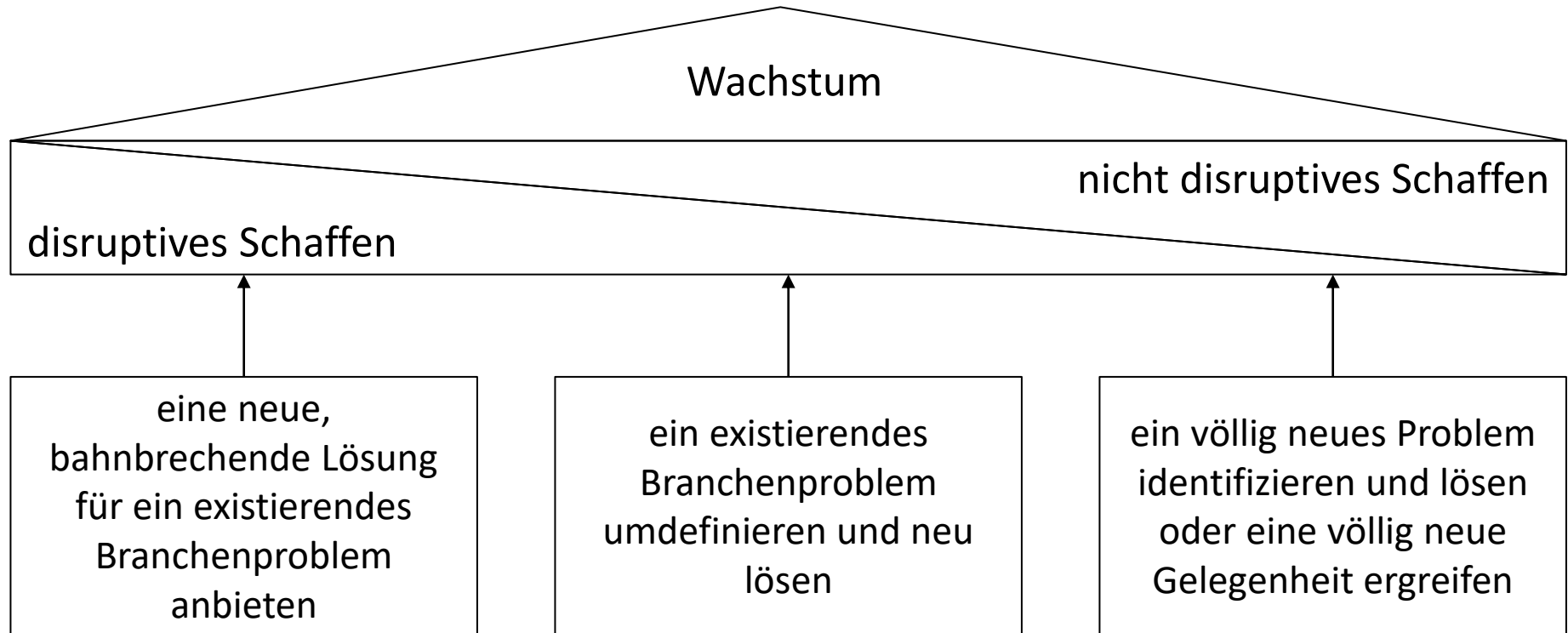
entlang der in der Branche existierenden Produktivitätsgrenzen.
(vgl. Porter)



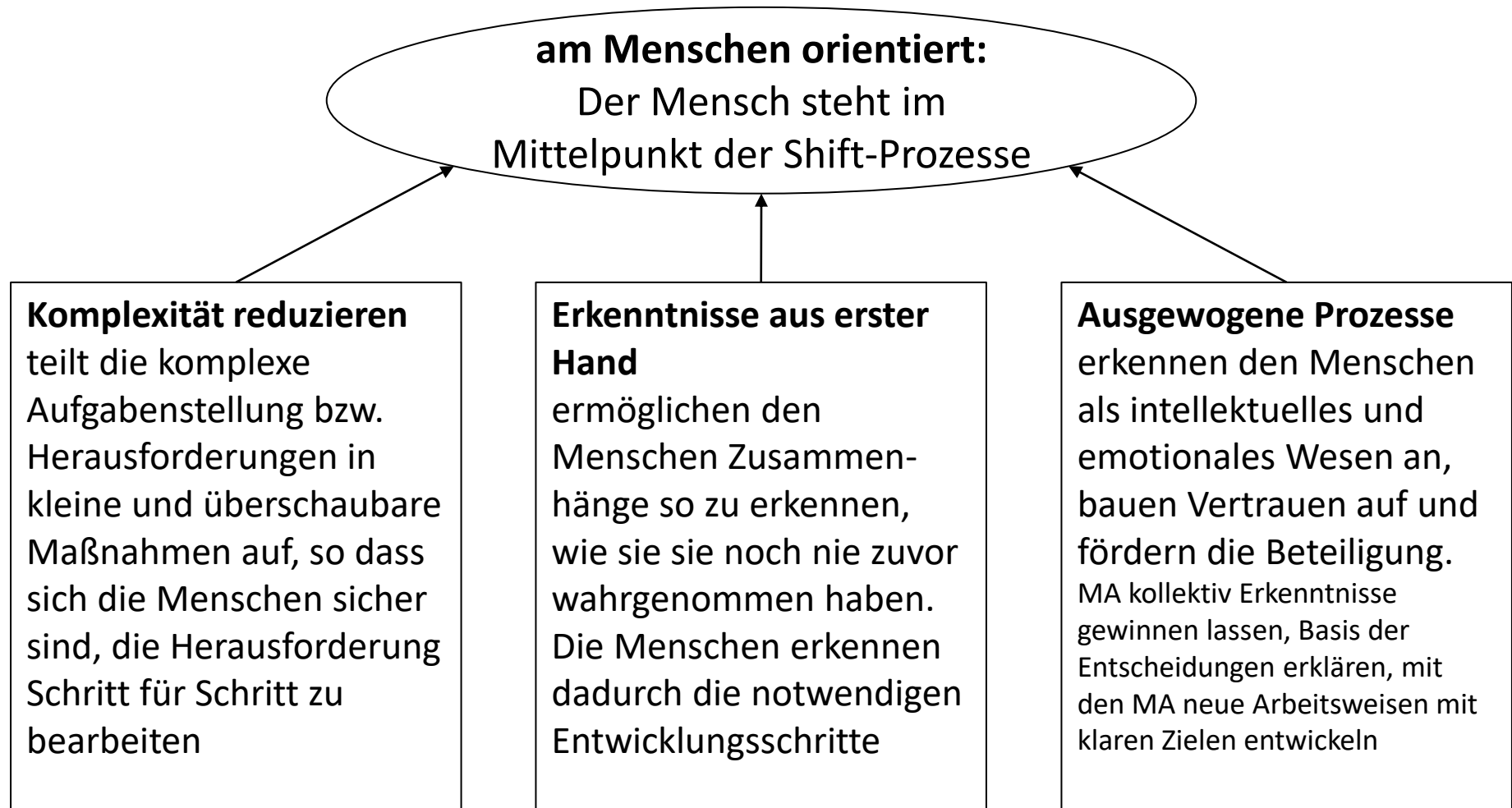
Mittels der beiden Strategien „Differenzierung“ **UND** „Kostenführerschaft“
eine **neue Kosten-Nutzen Grenze** eröffnen



Ein ganzheitliches Modell: Vorgehen beim Schaffen von Märkten



Wie der Mensch in den Prozess integriert wird



Das Blue Ocean Shift - Projekt

Schritt Eins: der Start

- den Ausgangspunkt mit der *Pionier-Migrant-Siedler-Matrix* für das Blue Ocean-Projekt wählen
- das Blue Ocean Team zusammenstellen

Schritt Zwei: Verstehen, wo Sie sich gerade befinden

- mit dem *Strategie-Canvas* gemeinsam ein Bild über die Branche entwickeln
- mit dem *Strategie-Canvas* die strategischen Möglichkeiten erkennen

Schritt Drei: Sich vorstellen, wo man sein könnte

- die *Pain Points* der (Nicht)-Kunden mit der *Kunden-Nutzen-Matrix* erkennen
- die *drei Kategorien der Nichtkunden* in der *gesamten Nachfragelandschaft* erkennen

Schritt Vier: Den Weg finden

- Mit dem *System der sechs Pfade* systematisch die Marktgrenzen umgestalten
- Mit dem *Vier-Aktionen-Format* strategische Optionen mit Differenzierung und niedrigen Kosten entwickeln.

Schritt Fünf: Sich in Bewegung setzen

- Die geeignete Strategie auf der Blue Ocean-Messe auswählen, schnelle Markttests ausführen, die Vorgehensweise präzisieren und freigeben.
- Das der neuen Strategie entsprechende - für die Käufer und das Unternehmen gewinnbringend - Geschäftsmodell entwickeln und in die Praxis umsetzen

- Ausgangspunkt für die Blue Ocean-Initiative und Umfang der Transformation festlegen
- die Transformationszone
 - ist nicht zu ambitioniert
 - fokussiert sich auf Bereiche, die am Besten die unternehmerischen Einschränkungen umgeht
 - zielt auf Bereiche, in denen man am meisten gewinnen kann
- Die wichtigsten Fallen, in die Teams bei der Anwendung tappen können, identifizieren
- Das Projektteam für die Transformation zusammenzustellen
 - Aus wie vielen Mitgliedern besteht das Projektteam?
 - Welche verschiedenen Fähigkeiten sollten idealerweise zusammengebracht werden?
 - Welche funktionalen und hierarchischen Autoritätslevel sollten repräsentiert sein?
 - Wie viel Zeit können Sie und die Teammitglieder in den Prozess stecken und welchen Einfluss hat das auf den Arbeitsalltag der Menschen?
 - Blickwinkel: Inhaber eines kleinen Geschäftes, eines Unternehmers, ein CEO, ein Produktmanager oder ein Regierungschef?

Pionier-Migrant-Siedler-Matrix

Pionier

Nutzen innovieren

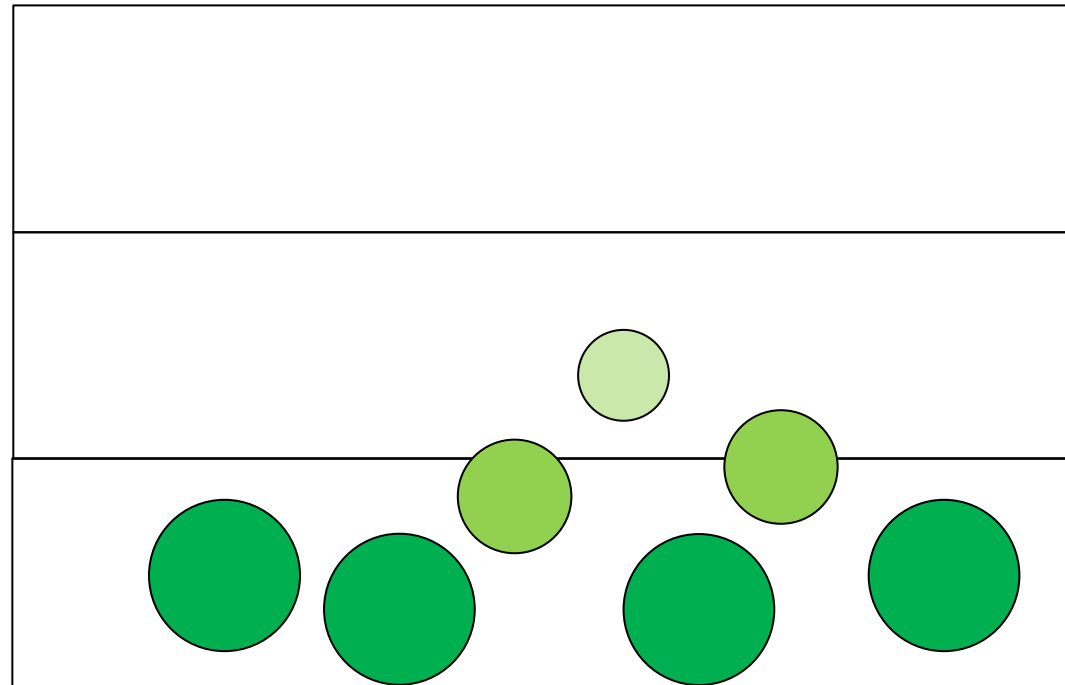
Migrant

Nutzen verbessern

Siedler

Nutzen nachahmen

groß
e

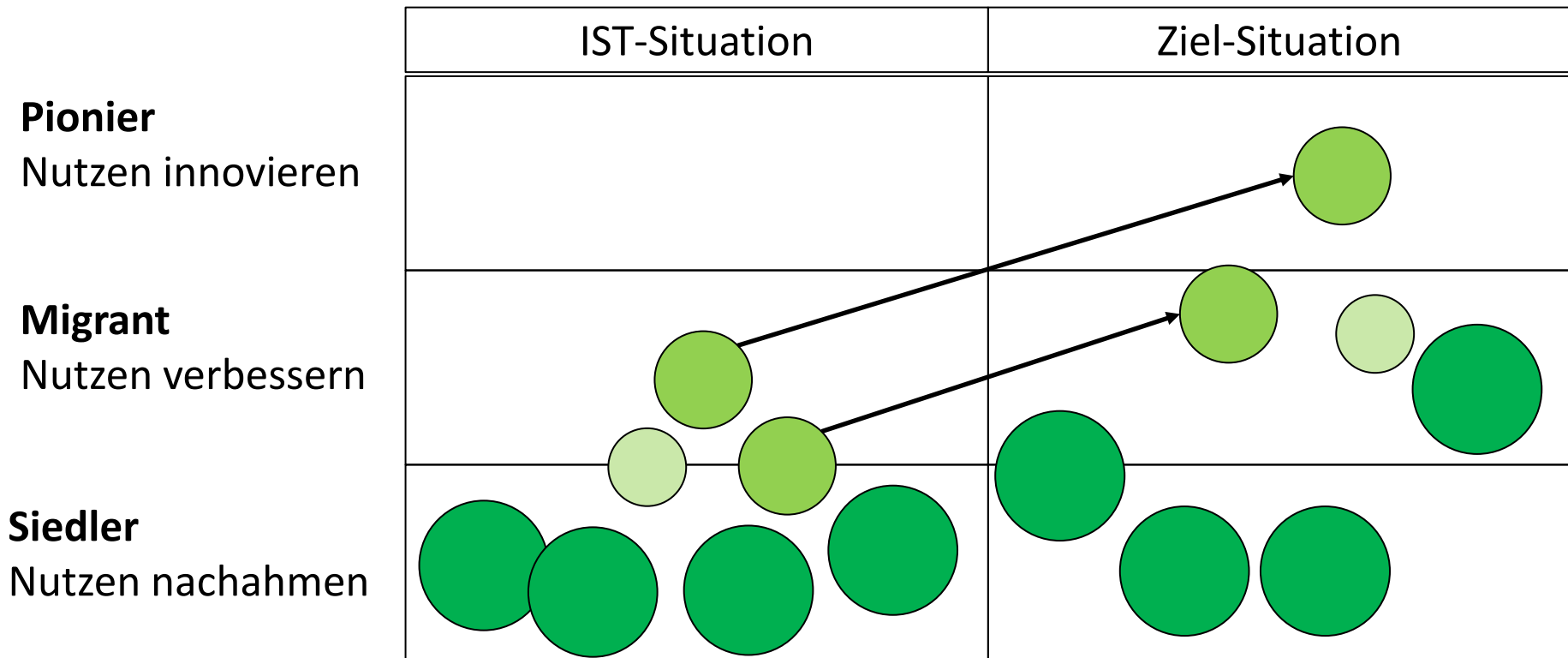


Pioniere-Migranten-Siedler

Pioniere

- sind Angebote, die Nutzeninnovationen bieten und haben keine Kunden. Sie haben Fans
 - bieten nie dagewesenen Nutzen, der eine neue Kosten-Nutzen-Grenze öffnet
 - sind Angebote, die wesentlich für das Erneuern des Produkt-Portfolios sind
 - heben sich in der Strategie von der Konkurrenz ab und sehen profitablen Wachstum entgegen
-
- **Siedler** sind das andere Extrem. Siedler ahmen den Nutzen anderer Angebote nach. Siedler konkurrieren, indem sie stufenweise Veränderungen von anderen Angeboten vornehmen. Die Strategie von Siedlern unterscheidet sich nicht vom Rest der Branche. Solange die Branche an sich nicht profitabel wächst, haben Siedler wenig Aussichten auf Wachstum.
-
- **Migranten** befinden sich irgendwo dazwischen. Migranten haben einen höheren Nutzen gegenüber dem Wettbewerb und können der Klassenbeste sein. Migranten bieten keinen *innovativen* Nutzen.

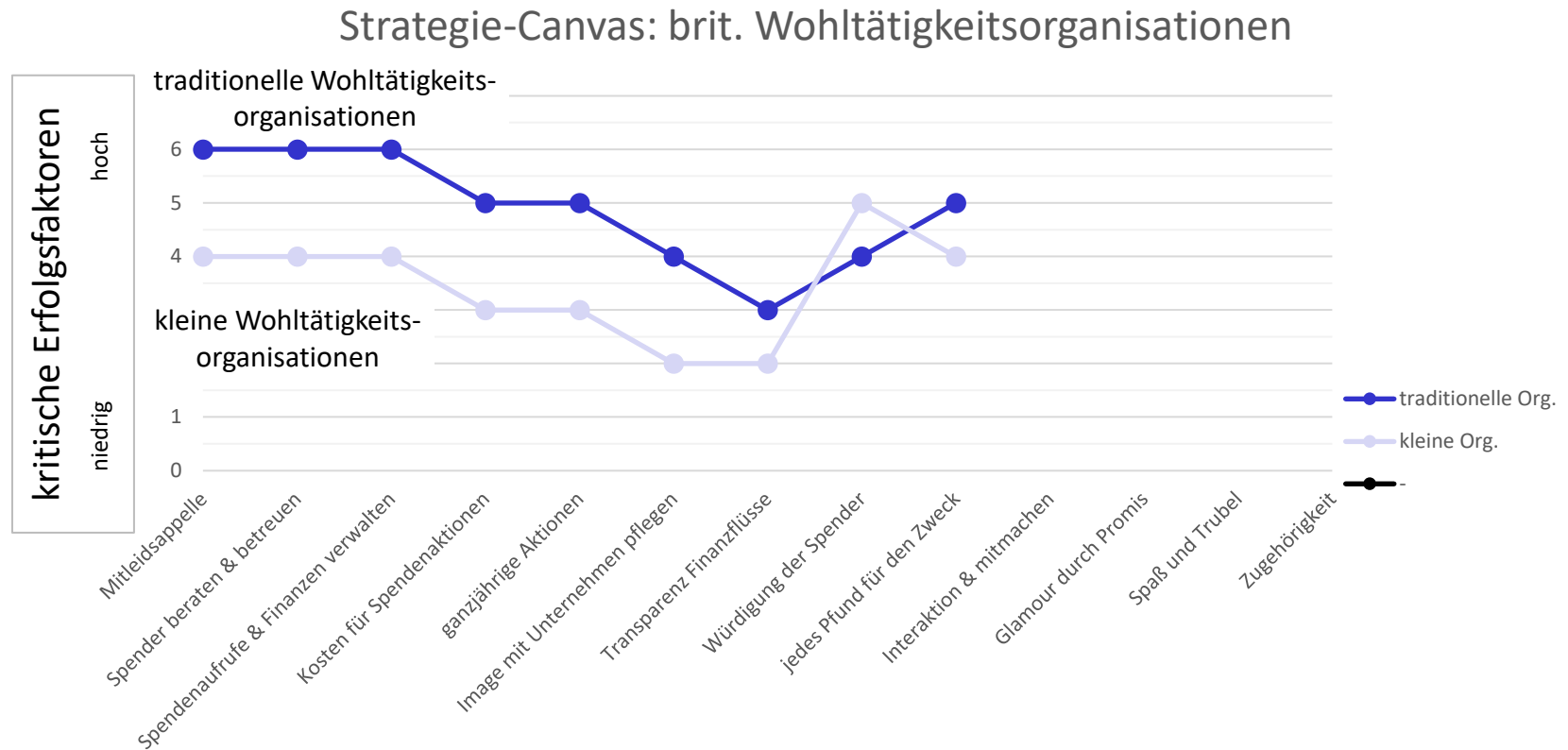
Pionier-Migrant-Siedler-Matrix



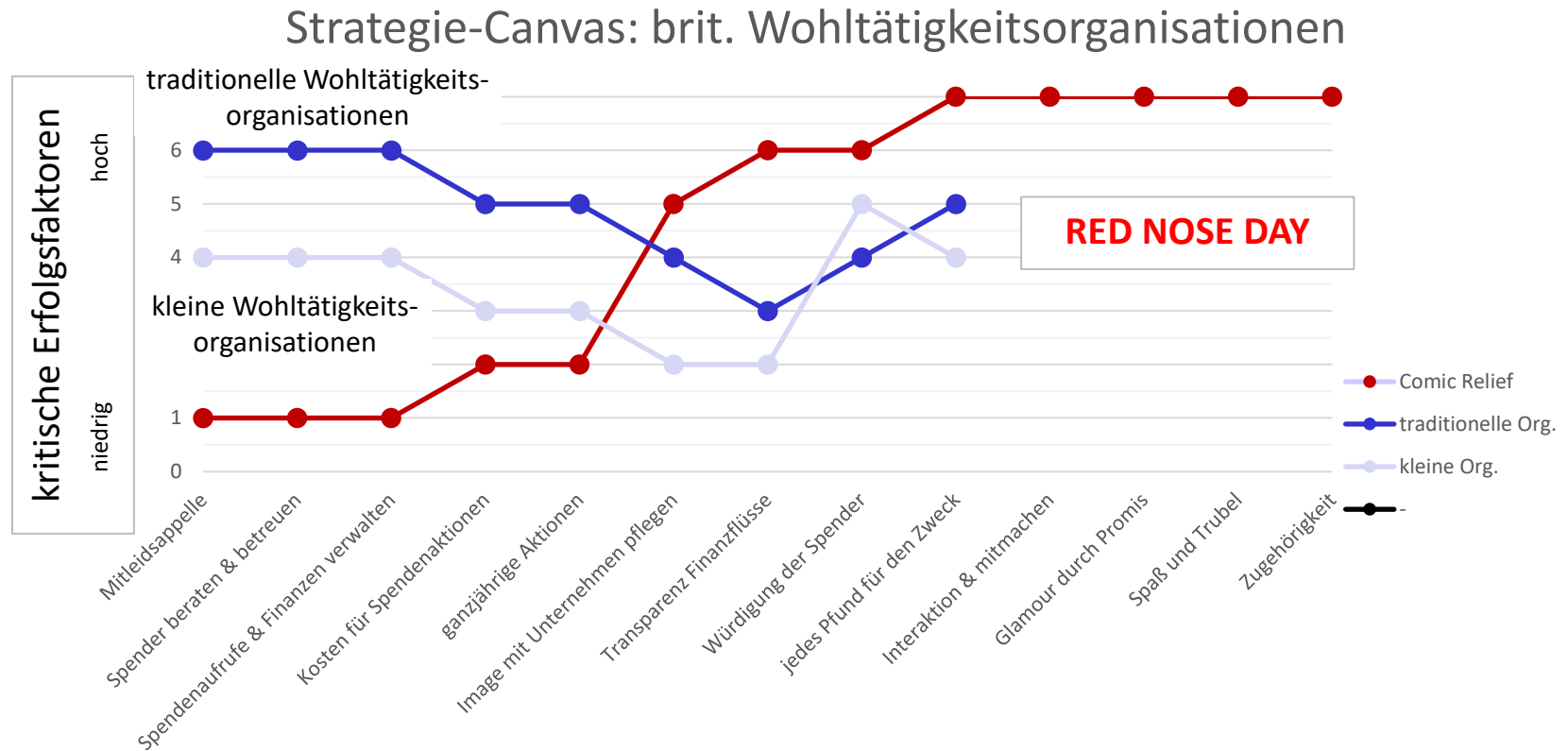
Schritt Zwei: Mit Strategie-Canvas den Ausgangspunkt erkennen

- Zustand der Branche im Unternehmen darstellen (provozierender Weckruf)
- ein klares Bild der aktuellen Wettbewerbslandschaft erzeugen
- Mit MA die Realität erkennen und den Bedarf für den Wandel aufzeigen.
- Die Strategie-Canvas
 - zeigt in einem einzigen Bild alle Wettbewerbsfaktoren, das was die Käufer bekommen und wie die strategischen Profile der Player aussehen.
 - enthüllt, wie ähnlich diese Strategien für den Kunden aussehen und zeigt, wie sie die Branche in Richtung Red Ocean treiben.
 - schafft einen gemeinsamen Ausgangspunkt für den Wandel.
- Strategie-Canvas zeichnen und gemeinsam an Strategie-Canvas arbeiten
- Canvas interpretieren und ein gemeinsames Strategieverständnis aufbauen
- möglichen Fallen mit Strategie-Canvas und wie man sie umgeht

Strategie-Canvas: britische Wohltätigkeitsorganisationen



Strategie-Canvas: britische Wohltätigkeitsorganisationen



Schritt Drei: Die Kunden-Nutzen-Matrix zeigt, was erreichbar ist

- die Käufer-Nutzen-Matrix als analytisches Werkzeug
 - deckt die Pain Points und Einschüchterungen der Zielbranche auf.
 - identifiziert unerforschte Räume mit verborgenem Nutzen
- Pain Points und Grenzen sind keine Einschränkungen, Sie sind Gelegenheiten, das Spielfeld der Strategie zu verändern – Gelegenheiten, die die meisten Branchen nicht wahrnehmen.
- worauf muss man achten, wenn man die Erfahrung des Käufers verfolgen und beurteilen will.
- Ergebnisse und mögliche Fallstricke interpretieren und umgehen.
- verstehen wie die Branche Kundennutzen blockiert und die Attraktivität einengt eröffnet innovativen Nutzen sowie das Identifizieren der niedrig hängenden Früchte.
- den eingengten Blick auf die Branchenkunden lösen.
- es werden drei Kategorien von Nichtkunden, die früher für das Unternehmen unsichtbar waren und die verborgene Nachfrage erschlossen

Die Kundennutzenkarte für strategische Impulse

	Erfahrung der Kunden beim ...					
Hebel für Kundennutzen	... Einkaufen	... Anliefern	... Nutzen	... Erweitern	... Erhalten	... Entsorgen
Kunde wird mit ... produktiver						
Kunde hat es mit ... einfacher						
... erhöht Convenience (Komfort) für Kunden						
... reduziert Risiken für Kunden						
... erhöht Fun oder Image für den Kunden						
... erhöht die Umwelt- freundlichkeit						

Käufer-Nutzen-Matrix

■ Hersteller elektrischer Pommes-Frites-Maschinen für zuhause ActiFry

= Nutzen auf den sich alle Wettbewerber konzentrieren, --Pain Points, der das Nutzen durch mehr Kunden verhindert

	Erfahrung der Kunden beim ...					
Hebel für Kundennutzen	... Einkaufen	... Anliefern	... Nutzen	... Erweitern	... Erhalten	... Entsorgen
Kunde wird mit ... produktiver			= zuverlässige, el. Fritteuse	-- literweise teures Öl	-- schwieriges säubern	
Kunde hat es mit ... einfacher						
... erhöht Convenience (Komfort) für Kunden			-- heiße Fritteuse = gefährlich			-- Öl ist schwierig zu entsorgen
... reduziert Risiken für Kunden						
... erhöht Fun oder Image für den Kunden			-- Wohnung riecht tagelang			
... erhöht die Umwelt- freundlichkeit						

Schritt Vier: Mit dem System der sechs Pfade den Weg finden

- Das System der sechs Pfade
 - definiert die Wettbewerbsbedingungen für die Strategie neu
 - schafft kommerziell überzeugende Markträume
 - bietet die Struktur zum Schaffen des Blue Ocean
 - baut Marktgrenzen systematisch um und schafft neue Märkte
 - zeigt wie man neu auf den Markt blickt und sieht, was andere nicht sehen.
 - gewinnt aus jedem Pfad Erkenntnisse zum Definieren der neuen Marktgrenzen
 - interviewt und beobachtet Akteure im Feld um Einsichten zu erlangen
 - zeichnet die Erkenntnisse auf, gibt ihnen Sinn und hilft eine gute Strategie zu formulieren
 - identifiziert und umgeht die Fallen entlang des Weges
- Vier-Aktionen-Format fokussiert sich darauf, was eliminiert, reduziert, gesteigert und kreiert werden kann, um sechs potenziell tragfähige strategische Bewegungen zum Blue Ocean zu konstruieren.
- Durch das Anstreben der Differenzierung UND niedrigen Kosten, wird der Kosten-Nutzen-Kompromiss durchbrochen und ein Blue Ocean geschaffen.

Schritt Fünf: Sich mit der Blue Ocean-Messe in Bewegung setzen (1)

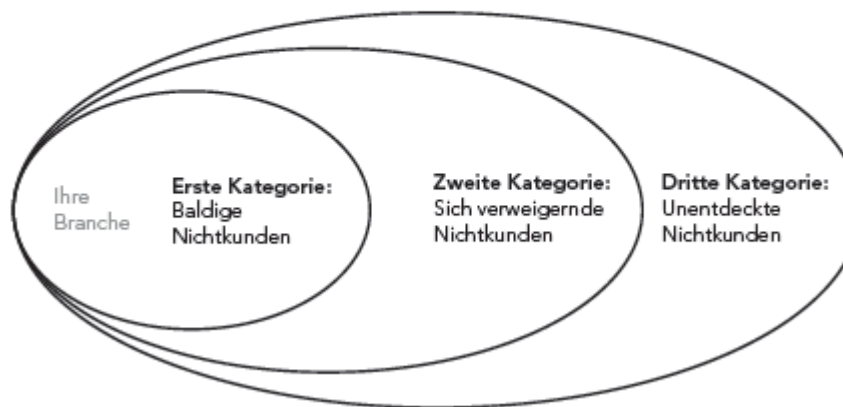
- Bei der Blue Ocean-Messe wird die Entscheidung gefällt, welcher Blue Ocean-Bewegung verfolgt wird.
- Diese Messe dient dazu, die Politik aus den Entscheidungsprozessen herauszunehmen sowie Bewertungen und Feedback zu den strategischen Optionen zu erhalten.
- Es wird das Bekenntnis für eine strategische Bewegung gefestigt.
- Dieser Schritt befasst sich mit den Dynamiken dieser Messe – wer teilnehmen und was präsentiert werden soll oder damit, wie die Teilnehmer die Stärken und Schwächen der strategischen Bewegung einschätzen.
- Der Schritt erläutert auch die Justierung, die auftritt, wenn Menschen ihre Meinungen und Argumente äußern und schließlich die Entscheidung des Topmanagements, welche Option weiterverfolgt werden soll.
- Das Ergebnis ist eine klare Entscheidung, bestätigt durch die wichtigsten Stakeholder, mit einer Fülle an Feedback und Einsichten, wie die ausgewählte strategische Bewegung weiter verfeinert werden kann und mögliche Lücken bei der Durchführung effizient und effektiv geschlossen werden können.

Schritt Fünf: Sich mit der Blue Ocean-Messe in Bewegung setzen (2)

- Nach der Messe werden schnelle Markttests mit dem Prototyp des ausgewählten Angebotes durchgeführt, um Marktreaktionen zu erhalten und die Idee nötigenfalls zu verfeinern.
- Schritt Fünf führt dann aus, wie Sie Ihre Blue Ocean-Bewegung abschließen und einführen.
- Wir zeigen Ihnen, wie Sie ein Gesamtbild Ihres Geschäftsmodells festschreiben, das einen Mehrwert für den Käufer und starkes, profitables Wachstum für Sie bietet.
- Oder im Falle einer Non-Profit-Organisation einen Sprung bei den Nettospenden, die für den Zweck zur Verfügung stehen.
- Sie lernen, wie Sie Ihre neue Blue Ocean-Bewegung effektiv einführen und wie Sie die Strategie-Canvas nutzen, um Entscheidungen, über das, was zu tun und nicht zu tun ist, zu lenken, sodass das Unternehmen Sicherheit bei der Durchführung hat.
- Der Einführungsprozess umreißt auch, wie man im weiteren Verlauf Ihren Blue Ocean-Ansatz bewertet, justiert und verfeinert, um die Größe Ihres neuen Marktes und somit auch Ihren Erfolg zu vergrößern.

Abbildung 9-1

Die drei Kategorien der Nichtkunden



Pfad Eins: Alternative Branchen betrachten

Red Ocean Fokus: Rivalen der Branche; Blue Ocean Fokus: Alternative Branchen betrachten

Handlungsschritte:

1. Die wichtigsten Probleme oder Bedürfnisse identifizieren. Welche (Kunden-)Probleme oder (Kunden-) Bedürfnisse werden durch das Angebot der Branche aus Sicht der Käufer gelöst oder angesprochen?
2. In welche alternativen Branchen werden ähnliche Probleme gelöst oder ähnliche Bedürfnisse der Käufer angesprochen. Frage: „In welcher alternativen Branche würde ich kaufen, bevor ich mich für unsere Branche entscheiden würde?“ Damit wechselt man von einer Angebots- in eine Nachfrageperspektive.
3. In welcher der alternativen Branchen gibt es das größte Potential an Kunden? Konzentrieren Sie sich darauf. Interviewen Sie Käufer jeder alternativen Branche. Das sind Ihre Nichtkunden.
4. Untersuchen Sie, warum Kunden mit Ihrer Branche und diesen alternativen Branchen kaufen? Was sind die wesentlichen Nachteile der abgelehnten Branche? Was sind die wesentlichen Vorteile der gewählten Branche?
5. Protokollieren Sie alle gewonnenen Erkenntnisse.

Pfad Zwei: Strategische Gruppen innerhalb Ihrer Branche betrachten

Red Ocean Fokus: auf Ihre Wettbewerbsposition innerhalb einer strategischen Gruppe

Blue Ocean Fokus: Verschiedene strategische Gruppen innerhalb Ihrer Branche oder Zielbranche betrachten

Handlungsschritte

1. Die strategischen Gruppen der Branche identifizieren.
2. Konzentrieren Sie sich auf die zwei größten Gruppen.
3. Interviewen Sie Käufer jeder Gruppe. Untersuchen Sie, warum Käufer sich der einen oder der anderen strategischen Gruppe zuwenden. Fokussieren Sie sich darauf, die kennzeichnenden Faktoren zu identifizieren, die Käufer jeder strategischen Gruppe dazu bringen, die eine Gruppe der anderen vorzuziehen. Fragen Sie dieselben Menschen, was sie als Hauptnachteil der abgelehnten strategischen Gruppe betrachten.
4. Protokollieren Sie alle gewonnenen Einsichten, besonders die spezifischen Gründe, mit denen Käufer ihre Entscheidungen erklären.

Pfad Drei: Käufergruppen betrachten

Red Ocean Fokus: darauf, die bestehenden Käufergruppen der Branche besser zu bedienen

Blue Ocean Focus: Die gesamte Käufergruppe betrachten, und die Käufergruppe der Branche neu definieren

Handlungsschritte

1. Identifizieren Sie die Käufergruppen – Benutzer, Erwerber, und Beeinflusser – in Ihrer Branche und der Zielbranche.
2. Identifizieren Sie die wichtigsten Käufergruppen, auf die sich Ihre Branche oder Zielbranche derzeit fokussiert. Dann verschieben Sie Ihren Fokus auf diejenigen, die die Branche bislang ignoriert hat.
3. Interviewen Sie Käufer der „nicht anvisierten“ Käufergruppe. Untersuchen Sie deren unterschiedlichen Definitionen von Nutzen und die größten Nutzen-Hindernisse und Kosten, die die Branche ihnen auferlegt.
4. Protokollieren Sie die Erkenntnisse jeder „nicht anvisierten“ Käufergruppe und gruppieren Sie ähnliche Antworten zusammen.

Pfad Vier: Komplementäre Produkte und Dienstleistungen betrachten

Red Ocean Fokus: auf die Nutzenmaximierung des Produkts oder der Dienstleistung, so wie durch die Branche bestimmt ☐

Blue Ocean Fokus: Die Gesamtlösung betrachten, die Käufer suchen, um komplementäre Produkte und Dienstleistungen zu verstehen, die den Nutzen Ihres Angebots verstärken oder behindern

Handlungsschritte:

1. Betrachten Sie den tatsächlichen Zusammenhang, in dem Ihr Angebot benutzt wird, indem Sie identifizieren, was vor, während und nach der Benutzung geschieht.
2. Beobachten Sie Käufer, wie sie Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung tatsächlich benutzen. Indem Sie die gewonnenen Erkenntnisse festhalten, aufgedeckte Erkenntnisse gruppieren, sodass Muster in der Häufigkeit oder der Bedeutung beobachteter Nutzenhindernisse erkannt werden können.
3. Nutzen Sie die Käufer-Nutzen-Matrix und das Nichtkunden-Werkzeug um Ihre Beobachtungen zu lenken.
4. Protokollieren Sie alle gewonnenen Erkenntnisse.

Pfad Fünf: Die funktionale oder emotionale Ausrichtung Ihrer Branche überdenken

Red Ocean Fokus: auf die Verbesserung von Preisleistung innerhalb der funktional-emotionalen Orientierung Ihrer Branche

Blue Ocean Fokus: Die funktional-emotionale Orientierung Ihrer Branche oder Zielbranche überdenken

Handlungsschritte

1. Identifizieren Sie die derzeitige Orientierung Ihrer Branche. Ist sie eher funktional oder emotional?
2. Hören Sie sich an, wie Kunden und Nichtkunden Ihre Branche oder Zielbranche charakterisieren. Untersuchen Sie die Hauptmerkmale, die reflektieren, warum sie sie als funktional oder emotional betrachten.
3. Schauen Sie nach Gemeinsamkeiten bei ihren Antworten und gruppieren Sie ähnliche Kommentare zusammen.
4. Untersuchen Sie, wie Ihr Angebot aussehen würde, wenn Sie die Orientierung ändern würden.
5. Protokollieren Sie die gewonnenen Einsichten

Pfad Sechs: Gestalten Sie nachhaltige externe Trends

- Red Ocean Fokus: auf das Adaptieren externer Trends, wenn Sie auftauchen
- Blue Ocean Fokus: Gestalten Sie nachhaltige externe Trends, die entscheidenden Einfluss auf Ihre Branche oder Zielbranche haben
- **Handlungsschritte**
 1. Identifizieren Sie drei bis sechs Trends, die entscheidenden Einfluss auf Ihre Branche oder Zielbranche zu haben scheinen. Bieten Sie die Möglichkeit an, online Sekundärforschung durchzuführen, um das zu vervollständigen.
 2. Diskutieren und beurteilen Sie die Relevanz dieser Trends für Ihre Branche. Fokussieren Sie sich auf diejenigen, die gemeinsam als entscheidend für Ihre Branche oder Zielbranche betrachtet werden.
 3. Diskutieren und beurteilen Sie das Ausmaß, bis zu dem ein Trend unumkehrbar ist.
 4. Diskutieren und beurteilen Sie, ob sich jeder dieser Trends entlang einer klaren Linie entwickelt.
 5. Listen Sie die Auswirkungen aller Trends auf, die für Ihre Branche entscheidend sind, unumkehrbar sind und sich in eine klare Richtung bewegen. Beschreiben sie genau, wie jeder Trend, das, was Käufer schätzen, verändern wird und wie das Ihr Geschäftsmodell nachhaltig beeinflussen wird.
 6. Protokollieren Sie alle gewonnenen Erkenntnisse.

Schritt 2: Das Vier-Aktionen-Format – Kernelemente in 4 Richtungen anpassen

- Wertinnovation durch reduzieren:
Kernfaktoren radikal kürzen

Reduziere
Welche Faktoren sollten deutlich unter den Branchenstandard reduziert werden?

- Wertinnovation durch kreieren:
Neue Wertelemente hinzufügen

Eliminiere
Welcher der Faktoren, die die Branche als gegeben betrachtet, sollen eliminiert werden?

**neue
Wertkurve**

Neue Wertkurve
Welche Faktoren sollten geschaffen werden, die von der Branche noch nie angeboten wurden?

- Wertinnovation durch eliminieren:
Kernfaktoren weggelassen

Erhöhe
Welche Faktoren sollten deutlich über den Branchenstandard erhöht werden?

- Wertinnovation durch steigern:
Kernfaktoren über den Branchenstandard heben

Strategie-Canvas von citizenM zur Zeit seiner Einführung (2008)

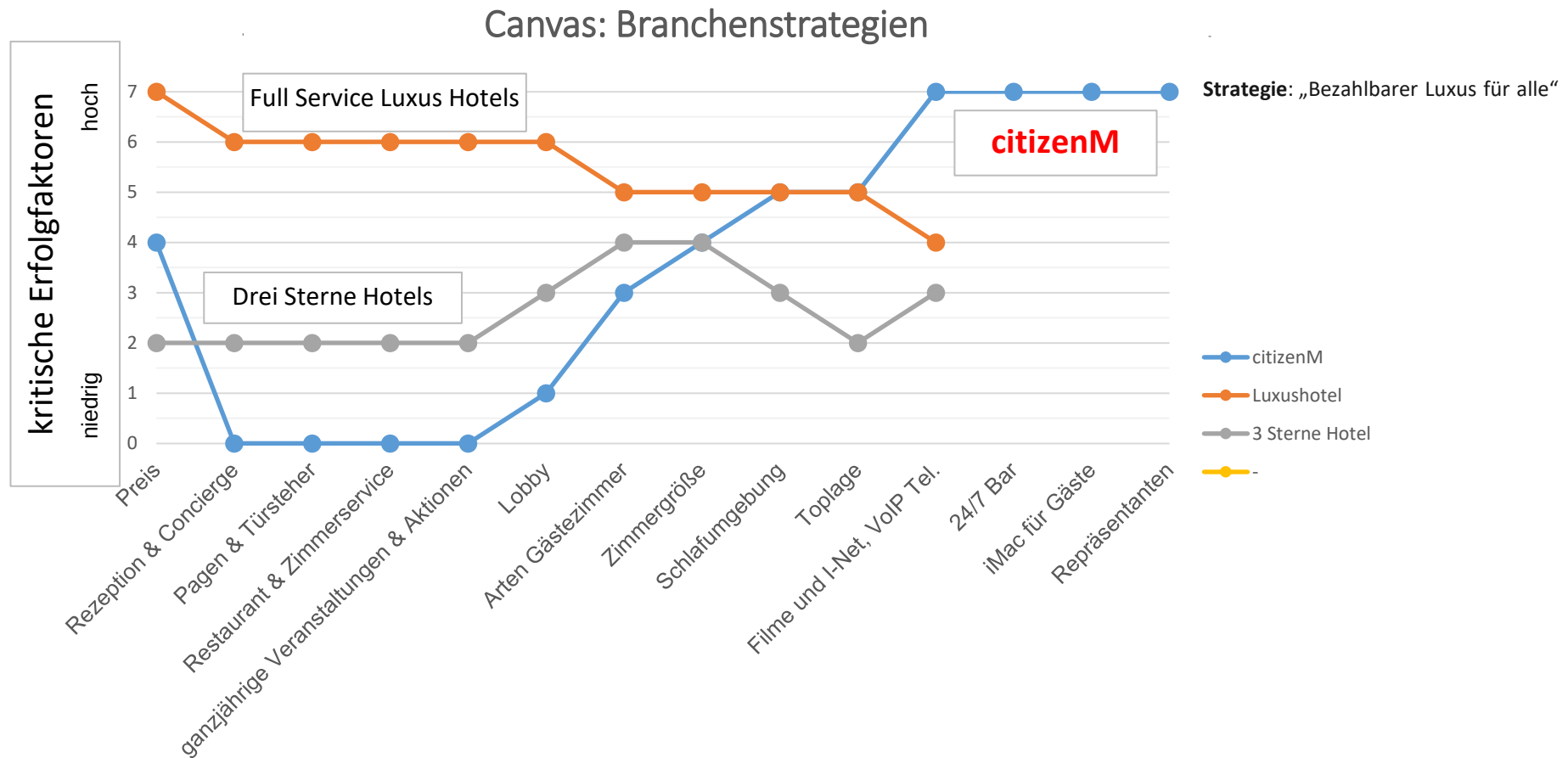


Abbildung 11-2

Das Quadrat der Eliminierung, Reduzierung, Steigerung, Kreierung (ERSK): Der Fall von citizenM

Eliminierung	Steigerung
Rezeption und Concierge Service Pagen und Türsteher Full-Service-Restaurants und Zimmerservice Lobby	Schlafumgebung – extra großes Bett, luxuriöse Bettwäsche, Ruhe, gute Dusche Toplage Kostenfreie Filme On Demand, Telefonieren zu VoIP-Tarifen, kostenfreies, sofort verfügbares Hochgeschwindigkeits-Internet, viele Steckdosen für weitere Geräte
Reduzierung	Kreierung
Arten der Zimmer Zimmergröße Preis im Vergleich zu Luxushotels	Stationen für ein- bis dreiminütige Self-Check-ins Gemeinsamer Wohnbereich mit 24/7-Bar und -Pantry sowie Nutzung von iMacs für die Gäste „Repräsentanten“ für verschiedene Aufgaben, mit einer warmen und hilfsbereiten Einstellung, kein Standardpersonal

Seite 185

Wie das Geschäftsmodell von citizenM funktioniert

