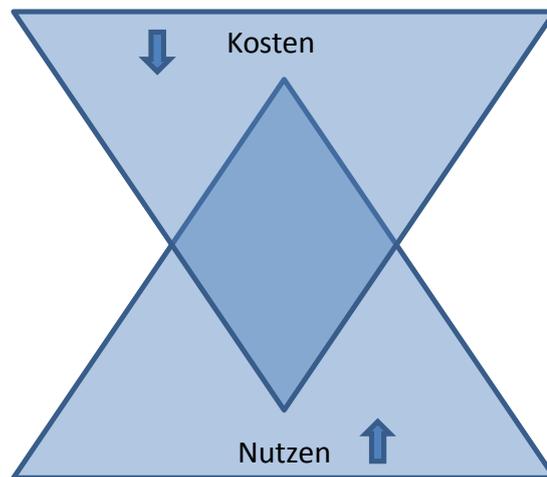


1. Das Erschaffen blauer Ozeane

Wettbewerb im „roten Ozean“ ist für die Autoren durch eine Vielzahl an Konkurrenten, geringe Wachstumsraten, niedrige Profitabilität und vor allem durch die Unmöglichkeit sich als Unternehmen zu differenzieren, gekennzeichnet. Viele Fische kämpfen sozusagen um immer geringer werdende Beute. Hingegen werden im blauen Ozean, Symbol für einen nahezu wettbewerbsfreien Markt, die Spielregeln erst definiert. Ein Marktführer bzw. Innovator kann es sich erlauben Standards (z.B. hinsichtlich Kundennutzen) zu definieren, weil er sich nicht am Wettbewerb orientieren muss.

Nicht die Konkurrenz ist Bezugspunkt, sondern die „Nutzeninnovation“, die Innovation mit Nutzen-, Preis- und Kostenpositionen verknüpft. Ziel ist es, sowohl Differenzierung als auch eine niedrige Kostenbasis zu erreichen!



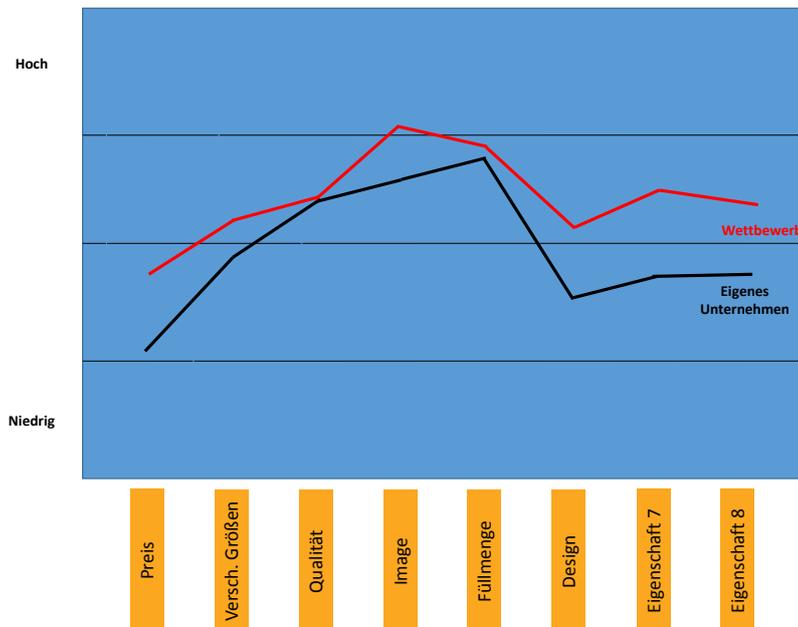
Nicht die Lösung für existierende (Kunden-) Probleme, sondern eine Neudefinition des Problems wird angestrebt. Nutzeninnovation ist mehr als eine Innovation, weil das ganze System auf Differenzierung und niedrige Kosten ausgerichtet ist.

Strategien für rote Ozeane	Strategien für blaue Ozeane
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebelung des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strat. Entscheidung für Differenzierung oder niedrige Kosten	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und Kosten

2. Tools und Formate für die Analyse

a) Strategische Kontur

Zeigt den gegenwärtigen Stand des Marktes, sowohl Wettbewerbsfaktoren als auch das jeweilige Angebot für den Kunden (Ausprägung der Faktoren).



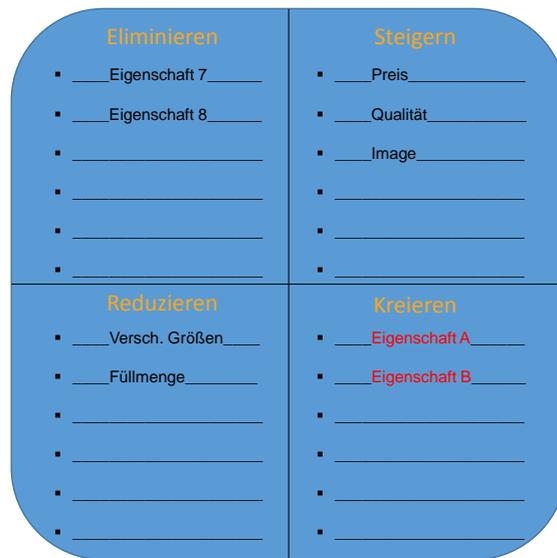
Um die strategische Kontur des Marktes zu ändern, muss der Fokus von der Konkurrenz zu den Alternativen und von den Kunden zu den Nichtkunden der Branche wechseln. Benchmarking (Vergleich mit dem existierenden Wettbewerb) und klassische Marktforschung sind hier nicht zielführend.

b) Vier-Aktionen-(ERSK) Quadrat

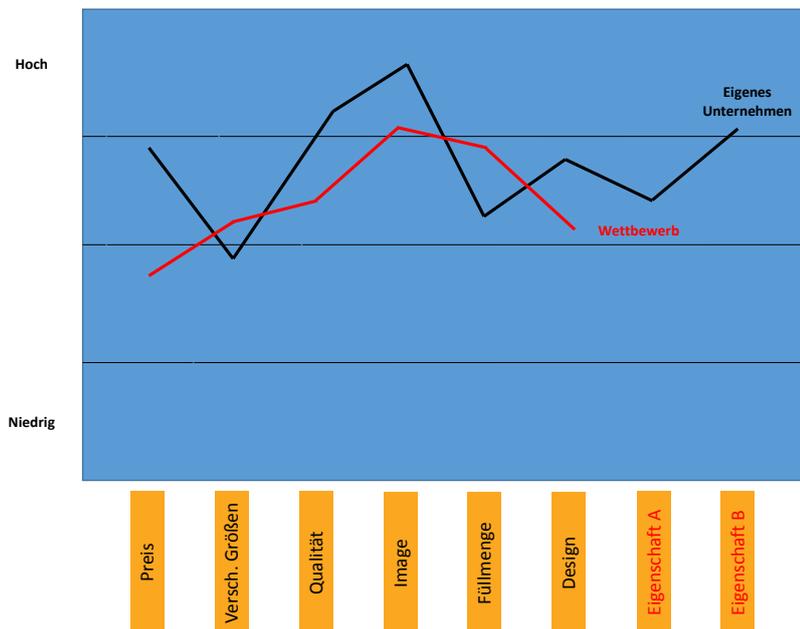
Zur Erzeugung einer neuen Nutzenkurve müssen die Elemente, die den Nutzen für den Kunden bestimmen, rekonstruiert werden.

- **Eliminierung:** Welche Faktoren müssen weggelassen werden? Die Nutzenüberlegungen der Kunden können sich stark ändern, so dass einige Komponenten eines Produkts eliminiert werden müssen. (spart Kosten)
- **Reduzierung:** Was kann radikal gekürzt werden? Eine zu starke Differenzierung treibt die Kosten in die Höhe und kann die Kunden überfordern. (spart Kosten)
- **Steigerung:** Welche Elemente des Produkts müssen über den Branchenstandard gehoben werden? (erhöht Nutzen)
- **Kreierung:** Welche Komponenten eines Produkts müssen neu erfunden werden? (erhöht Nutzen)

Der Blaue Ozean als Strategie



Das Vier-Aktionen Quadrat wird über die strategische Kontur der Branche angewandt (siehe Grafik).



Drei Kennzeichen guter Strategien sind

- Fokus (an Nutzenkurve ersichtlich)
- Divergenz (von der Konkurrenz)
- Slogan

3. Umgestaltung der Marktgrenzen

- Betrachtung der Alternativbranchen; Produkte haben eine andere Form oder Funktion, aber dienen dem gleichen Ziel.
- Betrachtung der strategischen Gruppen (oft Segmente) innerhalb der Branche; auf Grund welcher Faktoren wechseln Kunden von einer Gruppe zur anderen?
- Betrachtung der Kundengruppen; Erwerber, Benutzer, Beeinflusser. Neuer Nutzen durch Fokus auf andere Käufergruppen
- Betrachtung der komplementären Produkte und Dienstleistungen; Fokus auf das, was vor und nach der Benutzung des Produkts passiert bzw. in welchem Kontext es benutzt wird.
- Betrachtung der funktionalen oder emotionalen Kaufmotive; jeweils das eine Element auf Änderungen untersuchen, wenn das andere in einer Branche dominiert (oft sind Erwartungen der Kunden von Versprechen usw. d. Unternehmen geformt; diese gilt es zu hinterfragen).
- Betrachtung nachhaltiger Trends; nicht Trends vorhersagen sondern analysieren, wie sich durch den Trend der Nutzen für den Kunden bzw. sich dadurch das Geschäftsmodell des Unternehmens ändert. Trends sind dann als Grundlage für SEOs heranzuziehen, wenn sie entscheidend für das Geschäft und irreversibel sind und eine klare Richtung aufweisen.

4. Fokussierung auf das Gesamtbild

Gestaltung der strategischen Planung mit Fokussierung auf das Gesamtbild.;
~ Vier Phasen

Weg zum Gesamtbild

- Visualisierung des Aufbruchs; (Eventuell Teams) die strategische Kontur zeichnen lassen
- Visualisierung der Entdeckungen; ins Feld gehen, um die sechs Suchpfade zu erforschen; Kunden, Nicht-(mehr)-Kunden und Benutzer beobachten bzw. mit ihnen sprechen, besondere Vorteile alternativer Produkte ermitteln
- Visualisierung der strategischen Optionen; Entwerfen alternativer Nutzenkurven und je einen Slogan finden; Feedback von Kunden, Kunden der Konkurrenz etc. einholen
- Visualisierung der Kommunikation; derzeitige und neue strategische Kontur auf einer Seite darstellen und im Unternehmen kommunizieren

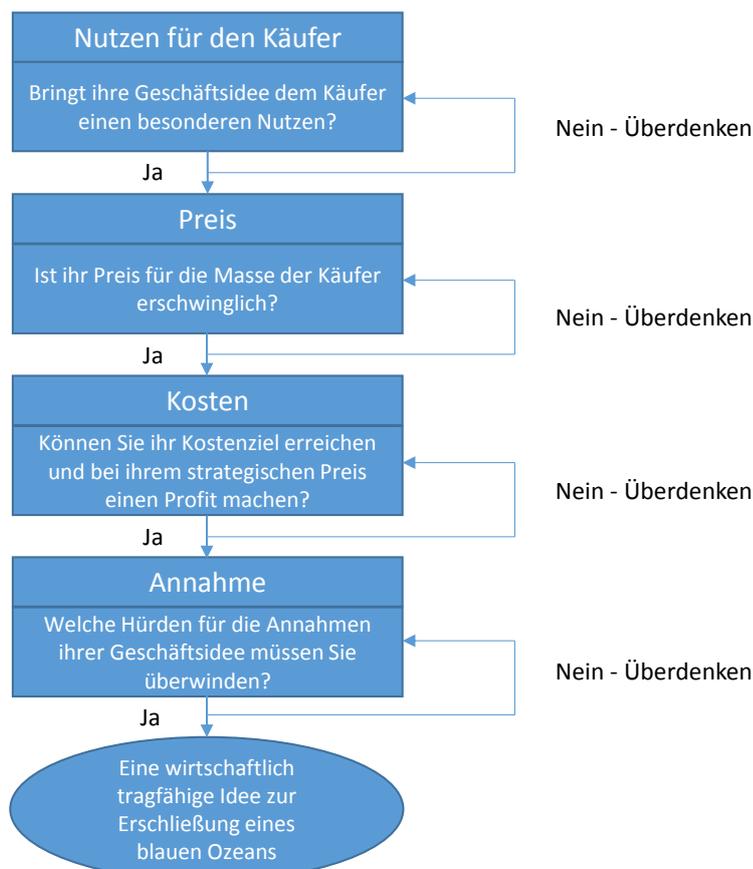
5. Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen¹

Statt den Fokus auf existierende Kunden zu legen und eine immer engere Segmentierung zu machen, sollte man sich auf Nichtkunden konzentrieren, herausfinden warum sie Nicht-Kunden sind und anhand deren Gemeinsamkeiten latente Nachfragewünsche ergründen.

- Erste Kategorie: baldige Nichtkunden; sie nutzen das Angebot, weil sie keine Alternative haben
- Zweite Kategorie: sich verweigernde Nichtkunden; sie sind aus Kosten- oder Nutzengründen gegen die Branche
- Dritte Kategorie: Unentdeckte Nichtkunden; sie haben das Angebot noch nicht in Betracht gezogen (weit weg vom Markt)

Grundsätzlich sollte man sich auf die Kategorie konzentrieren, die das größte Potential hat.

6. Die richtige strategische Abfolge einhalten



¹ Zum besseren Verständnis sind im Buch Beispiele angeführt; diese hier zu beschreiben, würde aus Platzgründen den Rahmen sprengen.

a) Untersuchung auf besonderen Nutzen

- Sechs Phasen in der Erfahrung des Käufers mit dem Produkt

Kauf ➔	Lieferung ➔	Benutzung ➔	Ergänzungen ➔	Instandhaltung ➔	Entsorgung ➔
Wie lange dauert es, das benötigte Produkt zu finden?	Wie lange dauert es bis das Produkt geliefert wird?	Erfordert das Produkt ein Training oder die Hilfe eines Experten?	Braucht man noch andere Produkte oder Dienstleistungen, damit das Produkt funktioniert?	Ist für das Produkt eine externe Instandhaltung erforderlich?	Entstehen durch die Benutzung des Produkts Abfallstoffe?
Ist der Kaufort attraktiv und leicht erreichbar?	Wie schwierig ist es, das neue Produkt auszupacken und zu installieren?	Lässt sich das Produkt leicht verstauen, wenn es nicht benutzt wird?	Falls ja, wie teuer sind sie?	Wie leicht ist das Produkt instand zu halten?	Wie leicht lässt sich das Produkt entsorgen?
Wie sicher ist die Umgebung, in der die Transaktion stattfindet?	Müssen die Käufer selbst für die Lieferung sorgen? Wie teuer und schwierig ist das?	Wie effektiv sind die Leistungsmerkmale und Funktionen des Produkts?	Wieviel Zeit nehmen sie in Anspruch?	Wie teuer ist die Instandhaltung?	Sind bei der Entsorgung des Produkts gesetzliche Vorschriften oder Aspekte des Umweltschutzes zu beachten?
Wie schnell kann man einen Kauf tätigen?		Bietet das Produkt mehr Leistungen oder Möglichkeiten, als der Durchschnittsbenutzer braucht? Ist es mit technischer Raffinesse überladen?	Wieviel Mühe verursachen sie?		Wie teuer ist die Entsorgung?

- Sechs Nutzenhebel; Möglichkeit für das Unternehmen, einen besonderen Nutzen für den Käufer zu erschließen

	Kauf	Lieferung	Benutzung	Ergänzungen	Instandhaltung	Entsorgung
Kundenproduktivität						
Einfachheit						
Leichtigkeit						
Risiko						
Spaß und Image						
Umweltfreundlichkeit						

Es gilt herauszufinden, in welcher Phase es die größten Hindernisse für den jeweiligen Nutzenhebel gibt. Oft sind die größten Nutzenhindernisse auch die größten Chancen einen besonderen Nutzen zu generieren. Beim Angebot sollten also die größten Nutzen-Hindernisse beseitigt werden. Die Matrix sollte auch mit den Angeboten der Mitbewerber verglichen werden, um eventuelle Parallelitäten zu entdecken.

b) Strategische Preisgestaltung

- Schritt1: Preiskorridor der Masse entwickeln
Es gilt Produkte aufzulisten, die zwar eine andere Form haben bzw. eine andere Funktion, aber das gleiche übergreifende Ziel:
Bsp. für andere Form, gleiche Funktion (Nutzen): zB. Kutsche – Auto
Bsp. für andere Form und Funktion, gleiches Ziel: zB. Traditionelle Abendgestaltung Theater, Kino, Zirkus etc.) – Cirque de Soleil
- Niveauinnerhalb des Korridors festsetzen
Je nach Eintrittsbarrieren (Fixkostenanteil, Patente) bzw. Netzwerkeffekt, Skaleneffekte festzulegen

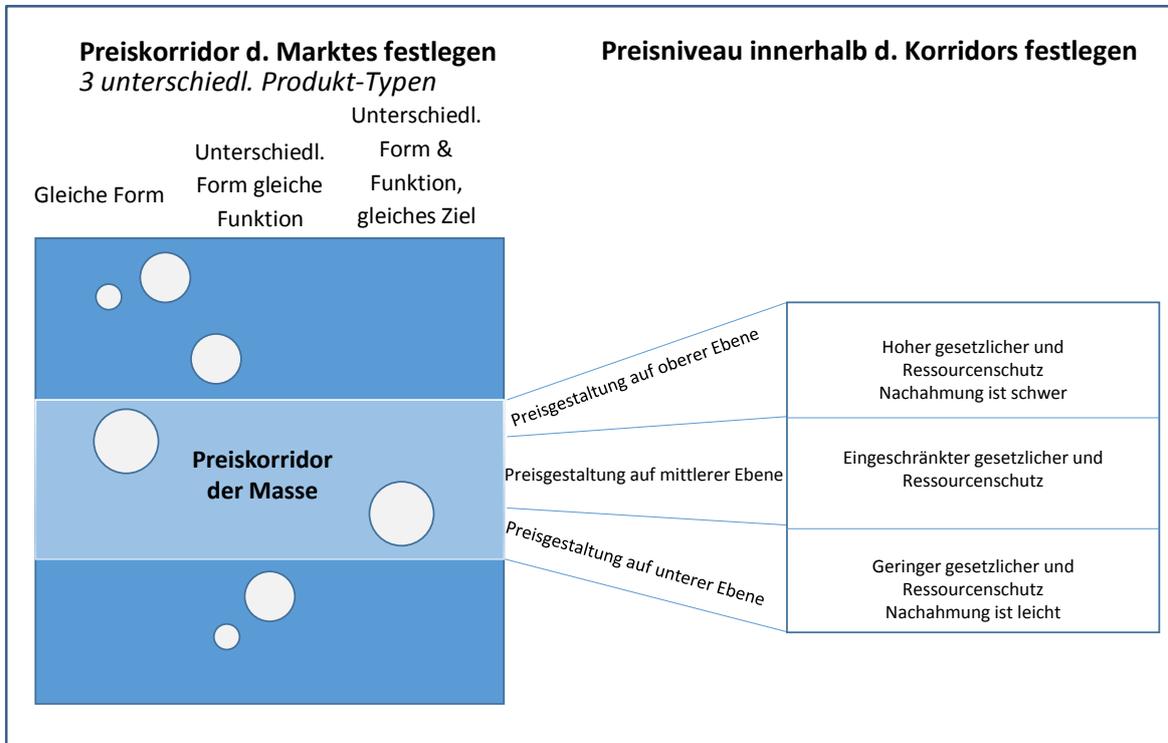
c) Zielkosten festlegen

Hier geht es um die Profitabilität des neuen Produkts

- Schritt 1: Zielpreis vor Zielkosten ermitteln (keine Aufschläge!)
- Schritt2: Kosteninnovationen!
- Preismodelle ändern (Umsatzbeteiligung, Leasing, Leihe, Time Sharing, Slice Sharing, Freemium etc.)
- Partnerschaften

d) Letzte Hindernisse beseitigen

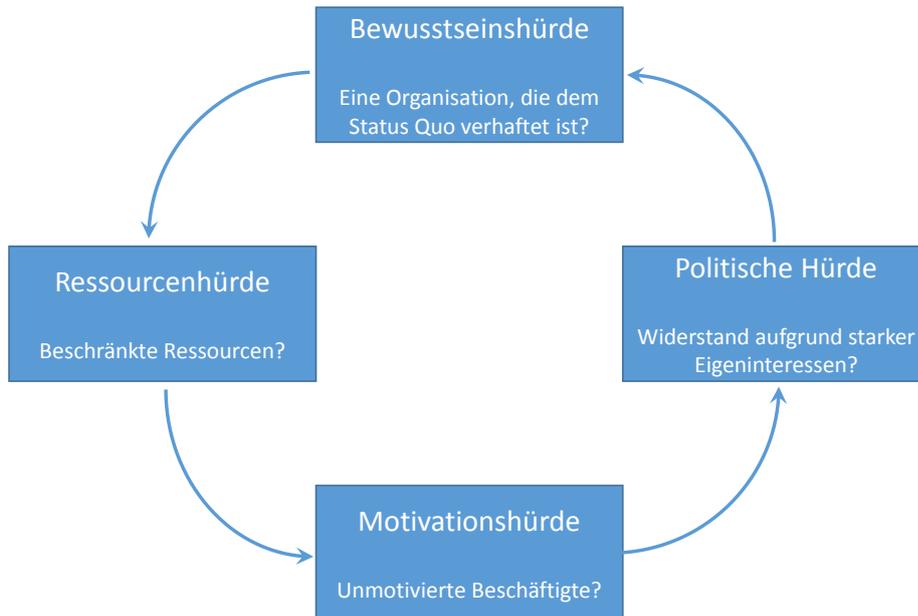
Beschäftigte, Geschäftspartner und die Öffentlichkeit müssen vor Launch des neuen Produkts (bzw. Geschäftsmodells) gewonnen werden



e) Checkliste für Ideen zur Eroberung blauer Ozeane

Nutzen	Gibt es einen besonderen Nutzen? Gibt es zwingende Gründe, ihr Angebot zu kaufen?	✓
Preis	Ist ihr Preis für die Masse der Käufer erschwinglich?	✓
Kosten	Hält ihre Kostenstruktur die Zielkosten ein?	✓
Akzeptanz	Haben Sie sich mit den Hürden für die Akzeptanz des Produkts befasst?	✓

7. Überwindung von Hürden in der Organisation



a) Bewusstseinhürde

- Manager die Produkte selbst ausprobieren lassen
- Mit unzufriedenen Kunden sprechen (lassen)

b) Ressourcenhürde

Kritischer Bereich ~ Aktivitäten wirken sich stark auf die Performance aus

Unkritischer Bereich ~ Aktivitäten, die mit viel Ressourcen ausgestattet sind, aber wenig Einfluss auf die Performance haben

- Umlenkung von Ressourcen in kritische Bereiche
- Abziehen von Ressourcen aus unkritischen Bereichen
- Tauschhandel

c) Motivationshürde

- Auf Schlüsselfiguren konzentrieren (Schlüsselpersonen (Einfluss, Zugang zu Ressourcen, Leader)
- Rampenlicht auf erfolgreiche Umsetzer
- Aufgliederung der strategischen Herausforderung

d) Politische Hürde

- Mentor installieren (geachteten, erfahrenen Insider im Top Team installieren, der über mögliche Sympathisanten und Blockierer informiert)
- Bündnisse mit Unterstützern, Isolierung von Gegnern
- Angriffsrichtung der Gegner kennen und eine Gegenposition aufbauen

8. Hindernisse für die Nachahmung von SEOs durch Mitbewerber

- Aus dem Blickwinkel der herkömmlichen Logik der Unternehmen erscheinen Nutzeninnovationen unvernünftig.
- SEOs können im Widerspruch zum Markenimage anderer Unternehmen stehen.
- Natürliches Monopol: Oft ist der Markt für ein zweites Unternehmen nicht groß genug.
- Patente oder gesetzliche Zulassungen verhindern eine Nachahmung.
- Hohes Volumen führt zu schnellen Kostenvorteilen für den Nutzenerneuerer, sodass potentielle Nachahmer vom Einstieg in den Markt abgeschreckt werden.
- Fehlende Zugehörigkeit zu einem Netzwerk hält andere Unternehmen von einer Nachahmung ab.
- Eine Nachahmung erfordert oft firmenpolitische, operative und kulturelle Veränderungen.
- Eine Nutzeninnovation verschafft dem betreffenden Unternehmen eine große Bekanntheit seiner Marke und eine treue Anhängerschaft, die meist nicht bereit ist, zu einem Nachahmer zu wechseln.