



Nachfolgend werden die aus unserer Sicht entscheidenden Erfolgsfaktoren in der Anwendung der Blue Ocean Strategie Methodik vorgestellt. Die Ausführungen basieren auf über 10 Jahren Blue Ocean Praxiserfahrung mit zahlreichen Klienten aus unterschiedlichen Branchen.

## Erfolgsfaktor #1

### Den richtigen Ansatzpunkt für den Start eines Blue Ocean Strategy Projektes finden

Erfolgskritisch sind Projektressourcen, eine entsprechende Hierarchie (z. B. Projektsponsor, Projektleiter, Kern- und Explorationsteam), ein verbindlicher und realistischer Zeitplan sowie Klarheit über Scope, Verantwortlichkeiten und Zielsetzung.

Damit hat man schon wichtige Voraussetzungen geschaffen, doch wenn diese Inhalte stehen, ist man ja bereits gestartet. Bleibt die Frage: wann sollte man idealerweise ein Blue Ocean Projekt aufsetzen?

Wir sehen folgende Auslöser: wenn ein Unternehmen feststellt, dass

- eine zunehmende Wettbewerbsdynamik in den Zielmärkten vorherrscht
- die eigenen Angebote verglichen mit jenen der Konkurrenten mehr und mehr austauschbar werden und
- sich durch die Austauschbarkeit der Angebote ein Preiskampf entwickelt hat

Dann besteht die Gefahr, „in einem sog. Roten Ozean zu schwimmen“, einem Markt, in dem Margen immer schwerer zu erzielen sind und ganze Geschäftsmodelle unter Druck geraten. Akteure in diesen Roten Ozean fällt es sehr schwer, Wege zu finden, ihm zu entkommen. Es ist häufig zu beobachten, dass die Unternehmen dabei oft auf die gleichen Ideen kommen:

- mehr von dem tun, was mehr Umsatz bringt, also z.B. das Produktportfolio erweitern und für jedes noch so kleine Kundensegment eine Lösung anbieten
- besser sein als die Konkurrenz, also ständig die Angebotsqualität (Produkte und Services) optimieren
- günstiger sein als der Wettbewerb, also durch Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen Preisspielräume schaffen, die an die Kunden weiter gegeben werden

Genau hier setzt die Blue Ocean Strategie an, indem die Gesetze der Branche bewusst in Frage gestellt werden und die Ideengenerierung darauf abzielt, echte Innovationen zu schaffen. Natürlich entscheiden sich auch häufig Unternehmen aus einer Position, die nicht den Kriterien des Roten Ozeans entspricht, für eine Blue Ocean Initiative. Ziel ist es dann, eine marktführende Stellung durch neue Lösungen zu untermauern und/ oder eine im Vergleich zu den Wettbewerbern differenzierende Marktpositionierung zu festigen.



## Erfolgsfaktor #2

### Den richtigen Ansatzpunkt für den Start eines Blue Ocean Strategy Projektes finden

Menschen machen den Unterschied! Das richtige Team ins Rennen zu schicken und es entsprechend zu mobilisieren sind entscheidende Faktoren für den Erfolg eines jeden Blue Ocean Strategy Projekts. In diesem Zusammenhang verwende ich gerne folgende Analogie: Blue Ocean Strategy liefert das methodische Gerüst – oder anders ausgedrückt den „Motor“ für die Entwicklung von Wachstumsideen. Der „Treibstoff“, welcher den Motor befeuert sind die Projektteilnehmer.

Nach meiner Erfahrung gibt es gewisse Faktoren die eine essentielle Grundlage bei der Zusammenstellung des Projektteams für den späteren Markterfolg darstellen:

#### ■ **Motivation und Leidenschaft der Projektteilnehmer.**

Die Lust darauf, etwas zu bewegen, die Zukunft aktiv zu gestalten und sich damit verbunden auf den Blue Ocean Prozess einzulassen ist entscheidend. Motivation und Leidenschaft sind die Zutaten, um Herausforderungen, die das Projekt mit sich bringt, zu meistern, die allseits bekannte „Extra-Meile“ zu gehen und dabei auch eine Erfüllung zu verspüren.

Stellen Sie sicher, dass diejenigen Mitarbeiter, die wollen und nicht diejenigen, die müssen, Teil des Blue Ocean Projektteams werden.

#### ■ **Vielfalt in der Zusammensetzung des Teams.**

Vielfalt kann dabei über unterschiedlichste Kriterien erreicht werden:

1. **Multifunktionalität** – verschiedene Fachbereiche involvieren, nicht nur die auf den Markt gerichteten z.B. Business Development, Marketing, Vertrieb, Produktmanagement, Controlling, ...
2. **Unterschiedlich lange Firmenzugehörigkeit** – eine Mischung aus Teilnehmern mit längerer Firmenzugehörigkeit und damit verbundenem umfassendem Know-How bzgl. Markt und Interna sowie Teilnehmern mit kürzerer Firmenzugehörigkeit und entsprechender frischer Perspektive von außen, gerne auch aus anderen Branchen.
3. **Frauen und Männer** – ein möglichst ausgewogener Geschlechter-Mix.
4. **Internationalität** – Teilnehmer aus verschiedenen Ländern und mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen – vor allem bei multinational ausgerichteten Projekten.

#### ■ **Klare Strukturen und Verantwortlichkeiten.**

Für die Entwicklung einer Blue Ocean Strategie haben sich – wie bei jedem anderen Projekt – klare Strukturen und Verantwortlichkeiten im Team bewährt.

**Praxis-Tipp:** In Blue Ocean Projekten, die mein Team und ich unterstützen, greifen wir auf klassische Projektmanagement-Strukturen zurück – bestehend aus:

1. **Projektleiter** – zur operativen Planung und Steuerung des Projektes.
2. **Kernteam** (je nach Projektumfang bestehend aus ca. 3-4 Teilnehmern) – zur aktiven Mitarbeit im Laufe des gesamten Projektes.
3. **Erweitertes Team/ Explorationsteam** (mind. 5 bis max. 20 Teilnehmer) – zur punktuellen Mitarbeit, z.B. im Rahmen der Kreativworkshops, bei der Lernreise im Markt oder als fachlicher Input für die Konzeptentwicklung zur Verdichtung der besten Ideen.

- **Schaffung einer Vertrauenskultur.** Um Kreativitätspotenziale ausnutzen zu können, sollte ein Unternehmen eigenverantwortliches Arbeiten unterstützen, ohne ständige Kontrolle. In Innovationsprozessen gehören Fehler und gescheiterte Ideen dazu – das sollte von vorne herein durch die Führungskräfte und Projektleitung klar gemacht werden.

Rückblickend auf zahlreiche BOS Projekte gibt es beim Thema Team-Zusammensetzung jedoch den einen zentralen Erfolgsfaktor: Ein starker Projektleiter, der Neues wirklich entwickeln und umsetzen will.



## Erfolgsfaktor #3

### Die Aussagekraft der Ist-Wertekurven voll ausnutzen

Ein wesentliches Instrument der Blue Ocean Strategie ist die sogenannte Ist-Wertekurve. In unserer Praxis markiert sie nicht nur den Startpunkt einer jeden Blue Ocean Anwendung, sondern ist aus mehreren Gründen ein unheimlich starkes Tool:

#### ■ **Einfachheit:**

Eine Ist-Wertekurve ist einfach zu erarbeiten und bildet auf nur einer Seite die komplette Marktpositionierung eines Geschäftsbereiches übersichtlich ab. Wir bezeichnen sie daher auch als „One-pager-Strategy“.

#### ■ **Erwachen:**

Eine Ist-Wertekurve wird durch das Projektteam selbst entwickelt und nicht als Analyse mitgebracht. Die Interpretation der Ergebnisse der Kurvenverläufe zeigt dem Team Handlungsbedarf und Flächen auf, in denen es sich lohnt, neue Ideen zu kreieren.

#### ■ **Erkenntnisse:**

Eine Ist-Wertekurve erlaubt ungemein profunde Analysen hinsichtlich der Güte der aktuellen Strategie im betrachteten Segment und in Bezug auf die Hebel zu ihrer positiven Veränderung.

Die Ist-Wertekurve wird wie folgt entwickelt:

#### 1. **Auswahl der Wettbewerbsfaktoren auf der x-Achse (gelbe Moderationskarten):**

Dies kann im Rahmen des ersten Workshops durch das Projektteam gemacht werden. Methode: gemeinsames Brainstorming zu potenziellen Faktoren und dann Verdichtung der Sammlung zu den Top 10-12. Wichtig ist dabei, dass nicht nur die aus Sicht der Zielgruppe relevanten Anforderungen ausgewählt werden, sondern auch Faktoren, die die Anbieter bespielen, um die Zielgruppen zu erreichen (z. B. Werbung/ Zielgruppenansprache). Der Preis ist immer auf der x-Achse anzubringen.

#### 2. **Festlegung der Angebotslevel der beiden Anbieter (y-Achse) und Verbinden der Punkte zu den Wertekurven:**

Gemäß dem Motto „Perception is reality“ ist es essentiell, die Bewertung immer aus Sicht der Zielgruppe vorzunehmen. Die Aussage „eigentlich sind wir da ja genauso gut, aber das kommt beim Kunden nicht an“ muss - verglichen zum Wettbewerber - konsequenterweise zu einer niedrigeren Bewertung führen. Eine Besonderheit gibt es beim Preis: ein hoher Preis wird auch hoch abgetragen.

#### 3. **Markieren der Fokus- und Divergenz-Punkte in den Kurven:**

Besonders interessant sind in den Kurvenverläufen die Punkte, bei denen große Unterschiede zwischen den Anbietern bestehen. Wir untersuchen die Kurven nach Fokus und Divergenz. Fokus bedeutet, dass man in dem Faktor ein hohes oder sehr hohes Niveau erreicht (bzw. umgekehrt beim Preis). Divergenz bedeutet, dass der Vorsprung zum Wettbewerber mindestens 1,5 Punkte beträgt. Fokus alleine ist ein Gütekriterium; er reicht aber nicht aus, da ohne Divergenz für den Kunden eine Austauschbarkeit der Anbieter besteht. Fokus- und Divergenz-Punkte sind also das zentrale Gütekriterium für die Positionierung. Sie zeigen, wie einzigartig und tragfähig das Leistungsversprechen eines Unternehmens ist.

Mit der Entwicklung der Kurven und deren strukturierter Analyse können in kurzer Zeit sehr viele strategische Erkenntnisse gewonnen werden. Den Prozess sollte man an mehr als einem Szenario durchführen. Dann erhält man ein komplettes Bild dazu, wie zukunftsfähig das aktuelle Leistungsversprechen in einem Geschäftsbereich ist.



Die Kurven erlauben es zudem, eine Aussage dazu zu treffen, wo Veränderungen Sinn machen mit dem Ziel, die eigene Position zu verbessern und neue Fokus- und Divergenzpunkte zu entwickeln.

## Erfolgsfaktor #4 Systematisch neue Ideen generieren

Die Ist-Wertekurve liefert die Grundlage für die möglichen Stoßrichtungen bei der Ideengenerierung. In der ersten Stoßrichtung befassen wir uns mit den vorhandenen Faktoren auf der X-Achse. Mit den Ideen zu dieser Stoßrichtung verfolgen wir das Ziel, das Wettbewerbsspiel auf systematische Weise zu unseren Gunsten zu verändern. Nicht immer reicht diese Stoßrichtung aus, um sich zu einem wirklich tragfähigen, neuen Leistungsversprechen hin zu entwickeln.

Stoßrichtung 2 umfasst daher die Ideen, mit denen neue Faktoren auf der x-Achse geschaffen werden, Faktoren, die in der Industrie bislang noch gar nicht vorhanden sind.

Aber zunächst möchte ich Sie dafür sensibilisieren, dass – bevor völlig neue Ideen entwickelt werden – idealerweise bereits ein Pool an ersten Ideen vorliegt. Woher stammen diese Ideen?

- 1. Bestehende Ideen.** In allen Unternehmen, die wir bisher unterstützen durften, gab es bereits bestehende Ideen. Ideen, die (noch) nicht umgesetzt wurden, weil sie möglicherweise unrealistisch erscheinen oder aus anderen Gründen nicht umgesetzt wurden. In jedem Fall ist es sehr ratsam, diese Ideen zu Beginn eines Projekts – noch vor dem ersten Ideenworkshop – abzufragen. Dies können Sie z.B. mittels eines kurzen Fragebogens als „Warm-up“ für den Workshop machen.
- 2. Ideen aus der Kreativ-Arbeit.** Wie im vorhergehenden Abschnitt beschrieben, gibt es hier zwei Zielsetzungen: Ideen aus der Stoßrichtung 1 zu den bestehenden Faktoren der x-Achse und Ideen, die mit neuem Nutzen die x-Achse erweitern. Letztere bezeichnen wir als Blue Ocean Ideen, diese sind oft schwieriger zu finden, da sie weiter entfernt sind von den Themen, mit denen sich die Unternehmen ohnehin schon beschäftigen.

Zur Entwicklung dieser völlig neuen Blue Ocean Ideen wenden wir einen **systematischen Kreativprozess** an. Dieser Prozess bedient sich einerseits am Blue Ocean Instrumentarium und beinhaltet andererseits auch andere, bewährte Kreativtechniken. Jeder Mensch trägt kreatives Potential in sich. Es kommt nur darauf an, dieses zu entfesseln. Mit der richtigen Anwendung der folgenden Techniken, wird das Ihnen und Ihrem Team gelingen.

Die **6-Pfade-Analyse** aus dem Blue Ocean Instrumentarium liefert hier das entsprechende Framework. Die Anreicherung der 6-Pfade-Analyse mit Praxisbeispielen ist hier ratsam. Diese fördern das Denken in neuen Bahnen und es macht einfach mehr Spaß, sich mit diesen Inspirationsquellen in der Ideengenerierung auseinander zu setzen.

Ein weiteres zentrales Suchfeld für Ideen liefert die Blue Ocean Strategy mit dem Konzept der Nicht-Kunden-Analyse. Die dahinter liegende Leitidee: anstatt mit den Wettbewerbern um die gleichen (oft kleineren) Zielgruppen zu kämpfen und dabei immer mehr für weniger Geld bieten zu müssen, sollte man sich einmal mit Personengruppen auseinandersetzen, die nicht im Fokus der Anbieter stehen. Oft ist schnell geurteilt: „diese Käufergruppe erreichen wir halt nicht, die sind nicht im Zielsegment unserer Angebote. Die Wettbewerber sehen das genauso...“ Diese Nicht-Kunden-Gruppen können jedoch genau wie die Kunden auch segmentiert werden. Wir unterscheiden:

- Nicht-Kunden, die Alternativen zum eigenen Angebot aus anderen Industrien nutzen, also eigentlich gar nicht so weit entfernt liegen und

- Nicht-Kunden, die vermeintlich unerreichbar und überhaupt nicht im Fokus der Industrie sind.

Zu den Nicht-Kunden-Segmenten als Suchfeld für neue Ideen gibt es das sehr plakative Praxisbeispiel der Spielekonsole Nintendo Wii. Nintendo setzt die Blue Ocean Methodik im Rahmen ihrer Strategie- und Produktentwicklung ein. Jüngstes Erfolgsbeispiel ist die Virtual Reality App Pokemon Go, die mit 600 Millionen Downloads für einen Umsatz von mehr als 1 Mrd. US-\$ gesorgt hat (Stand März 2017 nach Markteinführung Juli 2016).

Die untenstehende Abbildung zeigt die Nicht-Kunden-Segmente eines Anbieters von Spielekonsolen. Man kann „im roten Ozean fischen“ und (potenzielle) Kunden der Sony Playstation oder der Microsoft X Box gewinnen. Interessantere Segmente sind jedoch die beiden blau markierten Nicht-Kunden-Gruppen: Online Gamer, die auch spielen, aber eine technologische Alternative (PC-/ Laptop-Tastatur) nutzen und Zielgruppen, die aus dem heutigen Zielgruppenverständnis heraus praktisch nicht zu erreichen sind, wie z.B. Frauen oder Senioren. Mit Hilfe der Wertekurven- und 6-Pfade-Analyse ist es Nintendo gelungen, über das 4-Aktionen-Format mutige Veränderungen vorzunehmen insb.. auch in der Reduktion von Technik und Features. Dadurch wurde eine neue Lösung geschaffen, die bewusst die Bedürfnisse der Nicht-Kunden-Segmente anspricht und in sehr kurzer Zeit zur deutlichen Marktführerschaft der Wii geführt hat.

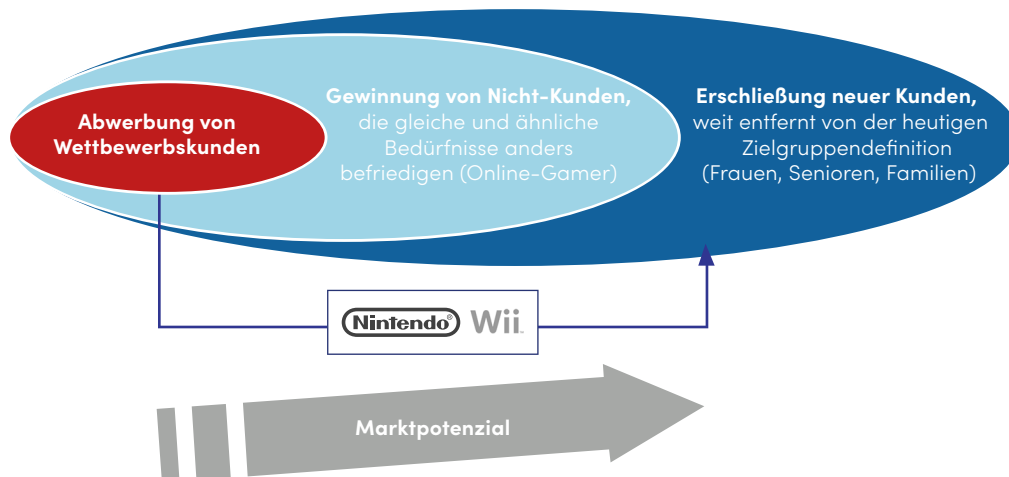


Abbildung: Nicht-Kunden-Segmente eines Herstellers von Spielekonsolen

## Erfolgsfaktor #5

### Früh in Kontakt mit den Zielgruppen treten - die Lernreise im Markt

Nachdem Sie ein Blue Ocean Strategy Projekt richtig aufgesetzt und im Rahmen von „Ideen-Warm-up“ und Workshops die strategische Ausgangsposition analysiert und erste Ideen kreiert haben, lege ich Ihnen sehr ans Herz direkt „raus zu gehen“. Verlassen Sie den „Laborcharakter des Konferenzraumes“ und gehen Sie in den Markt, um mit aktuellen Kunden und potenziellen Neukunden direkt in Kontakt zu treten – aus unserer Sicht ein unerlässlicher Schritt in jedem Innovationsprozess, ganz unabhängig von der eingesetzten Methode.

Wir nutzen dazu eine spezielle Technik, um mit den Gesprächspartnern ein sehr offenes, qualitativ-emotionales Gespräch zu führen. Wir nennen diese Interview-Technik Co-Creation. In einem lockeren Austausch von 60-90 Minuten werden drei Abschnitte behandelt:



### 1. Der „Tag im Leben des Ansprechpartners“ und sein Erfahrungszyklus

Hierbei geht es darum, einen möglichst umfassenden und ehrlichen Eindruck davon zu gewinnen, was die Ärgernisse und die Wünsche des Befragten im Rahmen seiner Aufgabenfelder sind.

### 2. Co-Creation bei Ideenweiterentwicklung und –generierung

Aus dem Pool der in den Workshops erarbeiteten Ideen wählt man vorab 3–4 Kandidaten aus, die man mit dem Interviewpartner diskutieren möchte. Man erläutert die Idee kurz, lässt sie durch den Ansprechpartner bewerten und sammelt Verbesserungsvorschläge. Diese Ideen – sind ganz bewusst noch sehr „roh“. Dieses Stadium der Ausarbeitung reicht völlig aus für ein frühes Feedback der Interviewpartner und eine Einschätzung, ob es sich lohnt diesen Ansatz weiter zu verfolgen oder – gemäß dem Motto „fail fast“ – die Idee zur Seite zu legen.

### 3. Bewertung der Wettbewerbsfaktoren: Überprüfen Sie zum Abschluss des Interviews noch die vorgenommenen Bewertungen Ihrer Ist-Positionierung aus der erarbeiteten Wertekurve mit den Einschätzungen Ihres Gesprächspartners. Damit kann man das Bild, das man vom Markt gezeichnet hat sehr gut mit der realen Bewertung des Kunden (oder Nicht-Kunden) abgleichen.

Wichtig ist, dass in den Co-Creation-Interviews kein „Vertriebscharakter“ mitschwingt. Wir wollen die Ideen nicht verkaufen, sondern uns ein Feedback vom Gesprächspartner einholen.

## Erfolgsfaktor #6

### Ideen konsequent durchsetzen

Nach Abschluss der Lernreise bewertet das Team im Rahmen eines Workshops und anhand praxiserprobter Kriterien alle Ergebnisse und Ideen im Pool. Am Ende dieser Evaluierung sollen max. 10 Ideen in den nächsten Arbeitsschritt übergeben werden. Die Aufgabe lautet dann, die ausgewählten Top-Ideen noch attraktiver und erlebbar zu machen, um sie an das Umsetzungsprojekt zu übergeben.

#### 1. Top 10 Ideen noch attraktiver machen

Kernziel Nr. 1 besteht darin, Qualität, Aussagekraft und Stringenz der Top 10 Ideen aus der Lernreise weiter zu erhöhen. Die Idee soll nicht nur für potenzielle Abnehmer, sondern auch für die internen Entscheider noch attraktiver werden. Dabei entwickeln wir die Idee von einem 1-pager zu einem sog. 6-pager weiter inkl. Customer Insight aus den Co-Creation Interviews, Darstellung der Inhalte der Idee (mit Praxisbeispielen) und ein Ausblick auf die Umsetzung.

#### 2. Top 10 Ideen erlebbar machen

Kernziel Nr. 2 ist es, die Ideen erlebbar zu machen. Die obige konzeptionelle Vorarbeit mündet dann in einem Briefing für einen Prototypen. Diese Prototypen sind – je nach Klient – in den meisten Fällen digitale Anwendungen oder Apps bzw. deren Vorstufe, also visualisierte User Journeys. Prototypen haben eine große Kraft, da sie eine konkrete Vorstellung vermitteln, wie die Idee später „in echt“ einmal aussehen kann. Sie können damit einer Idee einen unheimlichen Schub verleihen.

#### 3. Top 10 Konzepte/ Prototypen bewerten lassen (Konzeptmesse)

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für die interne Durchsetzung der Konzepte, ist eine nochmalige, marktseitige Bewertung. In unserer Projektpraxis hat sich hier das Format der Konzeptmesse bewährt. Die Interviewpartner aus der Lernreise und weitere relevante Zielgruppen werden eingeladen, die nun zu Konzepten weiterentwickelten Ideen nochmals zu bewerten. In einer halbtägigen Veranstaltung werden die 10 Konzepte/ Prototypen zunächst durch Vertreter des Projektteams („Konzeptowner“) kurz präsentiert und anschließend in Form eines Messerundgangs an Ideenständen von den Gästen bewertet. Die Veranstaltung wird dann abgeschlossen durch die Bekanntgabe der Bewertungsergebnisse und das Konzeptranking.

#### 4. Gewinner-Konzepte in das Umsetzungsprojekt übergeben

Die (3-4) Gewinner-Konzepte sind üblicherweise noch nicht umsetzungsreif: Produkte und Services müssen entwickelt werden, ebenso wie die digitalen Applikationen und Vermarktungsansätze. Oft sind auch tiefer gehende Business Cases gefordert. Daher empfehlen wir, ein Umsetzungsprojekt aufzusetzen, in dem die Konzeptowner gemeinsam mit den Projektteilnehmern aus den betreffenden Funktionsbereichen (Vertriebe, IT, Controlling, ...) die Implementierung vorantreiben. Hier liegt eine äußerst wichtige Sollbruchstelle im Projekt. Wenn man sich jetzt auf den guten Rückmeldungen und Ergebnissen der Konzeptmesse ausruht und das Projektmanagement lockert, besteht die Gefahr, dass die Dringlichkeit verloren geht. Die personellen Ressourcen werden weiter benötigt, oft sind zusätzliche Personen in das Umsetzungsprojekt zu involvieren.

## Erfolgsfaktor #7 Innovation braucht einen Prozess

Im letzten Kapitel möchte ich über die Vorstellung der Blue Ocean Roadmap die Erfolgsfaktoren zusammenführen. Die Schaffung von Innovationen lebt zum einen vom Befreien, vom Aufmachen und Abstreifen von Begrenzungen – alles Denkbare muss erlaubt sein. Zum anderen benötigt Innovation aus unserer Erfahrung heraus Strukturen und Instrumente sowie einen systematischen Prozess.

