

Blue Ocean Shift

**Jenseits des Wettbewerbs –
Bewährte Schritte, die Mut erzeugen und
neues Wachstum schaffen**

von

W. Chan Kim

und

Renee Mauborgne

Aus dem Amerikanischen übersetzt von

Luitgard Köster

Inhalt

Vorwort	VII
---------	-----

Teil 1: Blue Ocean Shift

Kapitel 1: Besser als die Besten	3
Von Orchestern zu Pommes-Frites-Maschinen	4
Das Geschenk einer zweiten Chance	6
Vom Wettbewerbsmarkt zur Marktschaffung	9
Unsere Reise zum Blue Ocean	12
Die drei wesentlichen Komponenten für einen erfolgreichen Blue Ocean Shift	15
Warum Blue Ocean Shift wichtig für Sie ist	20
Was Sie erwartet	22
Kapitel 2: Grundlagen für eine Strategie zur Schaffung neuer Märkte	25
Kreative Zerstörung und disruptive Innovation sind nur ein Teil des Bildes	25
Nicht-disruptive Schaffung generiert auch neue Märkte und Wachstum	27
Das ganze Bild sehen	29
Ein ganzheitliches Modell der Strategie zur Marktschaffung ...	30
Eine bahnbrechende Lösung für ein bestehendes Branchenproblem bieten	32
Ein völlig neues Problem identifizieren und lösen oder eine völlig neue Gelegenheit ergreifen	33
Ein existierendes Branchenproblem neu definieren und lösen...	33
Fokus auf Nutzeninnovation, nicht auf Technologieinnovation ...	35
Sie müssen kein Unternehmer sein, um einen neuen Markt zu schaffen	38
Kapitel 3: Das Mindset eines Blue Ocean-Strategen	41
Von Mitleidsappellen zu bezahlten Spaßaktionen	41
Wie Ihre Aufmerksamkeit die Energie lenkt	43
Von roten Nasen zu Blue Oceans im B2B-Bereich	44
Denken Sie Blue statt Red	47
Das Blickfeld erweitern	53

Inhalt

Kapitel 4: Menschlichkeit, Vertrauen und kreative Kompetenz	55
Von Menschlichkeit zur kreativen Kompetenz	56
Wie Menschlichkeit integriert wird	57
Atomisierung	57
Erkenntnisse aus erster Hand	58
Ein gerechter Prozess	59
Die richtigen Werkzeuge mit der richtigen Anleitung	62
Schritt Eins: Beginnen	62
Schritt Zwei: Verstehen, wo Sie sich gerade befinden	63
Schritt Drei: Sich vorstellen, wo man sein könnte	63
Schritt Vier: Den Weg finden	64
Schritt Fünf: Sich in Bewegung setzen	65
Lassen Sie den Prozess für sich arbeiten	66

Teil 2: Fünf Schritte für den Blue Ocean Shift

Schritt 1: Beginnen

Kapitel 5: Der richtige Ausgangspunkt	71
Die Gegenwart entschlüsseln, um die Zukunft zu sehen	72
Wie Sie Ihre Pionier-Migrant-Siedler-Matrix ausfüllen	75
Bestimmen Sie die wichtigsten Geschäfte oder Produkte und Dienstleistungen in Ihrem Portfolio	76
Bestimmen Sie, welche Angebote Pioniere, Migranten oder Siedler sind	76
Zeichnen Sie Ihr Portfolio ein	77
Einblicke in das Unternehmen eines Elektronikdienstleisters ...	79
Was Ihre ausgefüllte Matrix offenlegt	82
Den richtigen Umfang definieren	84

Kapitel 6: Das richtige Blue Ocean-Team zusammenstellen ...	87
Wie sieht das richtige Team aus?	89
Wonach Sie bei Teammitgliedern suchen sollten	92
Bestimmen Sie einen Hauptakteur im Team	94
Für dysfunktionale Organisationen: Berufen Sie einen Unter- stützer	95

Schritt 2: Verstehen, wo Sie sich gerade befinden

Kapitel 7: Den aktuellen Stand der Dinge verstehen	99
Die Strategie-Canvas	100
Was die Strategie-Canvas zeigt	102

Die Bedeutung von Fokus, Divergenz und überzeugenden Slogans	103
Wie Sie Ihre Strategie-Canvas zeichnen	104
Benennen Sie Ihre Branche	105
Bestimmen Sie die wesentlichen Wettbewerbsfaktoren Ihrer Branche	105
Entscheiden Sie, mit welchen wichtigen Playern Sie konkurrieren wollen	108
Bewerten Sie Ihr Angebot und das des besten oder anderer Player entlang der wesentlichen Wettbewerbsfaktoren	109
Zeichnen Sie Ihre Strategie-Canvas des Ist-Zustands	111
Was Sie beim Zeichnen der Canvas erwarten können	111
Ein gemeinsames Verständnis der strategischen Auswirkungen aufbauen	113
Sich vorwärts bewegen	116

Schritt 3: Sich vorstellen, wo man sein könnte

Kapitel 8: Versteckte Pain Points entdecken, die die Größe Ihrer Branche limitieren	119
Die Käufer-Nutzen-Matrix	121
Ihre Käufer-Nutzen-Matrix zeichnen	124
Mit dem Erfahrungszyklus der Käufer beginnen	124
Die sechs Nutzen-Hebel untersuchen	125
Die Käufer-Nutzen-Matrix ausfüllen	126
Ist das, was Sie sehen, auch das, was Käufer sehen und erleben?	129
Lernen, durch die Augen der Käufer zu schauen	131
Die erste Regel der Feldarbeit: Erfahren, was Käufer erfahren . .	133
Kapitel 9: Den Ozean der Nichtkunden entdecken	137
Die drei Kategorien der Nichtkunden	139
Die drei Kategorien der Nichtkunden in Ihrer Branche identifizieren	142
Mit dem Grundkonzept beginnen	142
Gehen Sie zu Ihrem Branchenangebot über	144
Die drei Kategorien der Nichtkunden Ihrer Branche bestimmen	145
Die ungefähre Größe der neuen Nachfragelandschaft bestimmen	147
Den Ozean potenzieller Studenten entdecken	148
Die strategischen Auswirkungen Ihrer drei Kategorien verstehen	150
Stark abschließen	152

Schritt 4: Den Weg finden

Kapitel 10: Marktgrenzen <i>systematisch</i> umgestalten	155
Die sechs Pfade: Wie man eine neue Kosten-Nutzen-Grenze öffnet	156
Pfad Eins: Alternative Branchen betrachten	158
Pfad Zwei: Strategische Gruppen innerhalb Ihrer Branche betrachten	160
Pfad Drei: Käufergruppen betrachten	164
Pfad Vier: Komplementäre Produkte und Dienstleistungen betrachten	166
Pfad Fünf: Die funktionale oder emotionale Ausrichtung Ihrer Branche überdenken	169
Pfad Sechs: Gestalten Sie nachhaltige externe Trends	171
Das Rahmenwerk der sechs Pfade anwenden	174
Beginnen Sie mit dem Gesamtbild	174
Teilen Sie das Team in zwei Untergruppen	174
Führen Sie das Team durch das gesamte Rahmenwerk	175
Erklären Sie, wie sich der Prozess darstellt	175
Wie geht es weiter?	178
Kapitel 11: Alternative Blue Ocean-Möglichkeiten entwickeln	179
Das Vier-Aktionen-Format	179
Wie ein Unternehmen seine Blue Ocean-Bewegung entwickelte	181
Ihre strategischen Blue Ocean-Optionen entwickeln	186
Ziehen Sie die wesentlichen Erkenntnisse aus dem Pfad heraus	186
Untersuchen Sie gründlich, welche Faktoren eliminiert, reduziert, gesteigert und kreiert werden sollen	187
Stellen Sie sicher, dass Sie sowohl Differenzierung als auch niedrige Kosten verfolgen	188
Zeichnen Sie Ihre Blue Ocean-Alternativen	189
Skizzieren Sie die wirtschaftlichen Vorteile für das Unternehmen	191
Den letzten Schritt gehen	192

Schritt 5: In Bewegung kommen

Kapitel 12: Ihre Blue Ocean-Bewegung auswählen und schnelle Markttests durchführen	195
Die Dynamiken einer Blue Ocean-Messe	196
Ihre Blue Ocean-Messe durchführen	197

Beginnen Sie mit einem Überblick über die Red Ocean-Realität Ihrer Branche und der Notwendigkeit für einen Blue Ocean Shift	197
Lassen Sie das Team seine strategischen Blue Ocean-Optionen präsentieren	198
Bitten Sie alle Teilnehmer, alle Stationen zu besuchen und dann ihre Stimme abzugeben	200
Suchen Sie maximales Feedback und Lerneffekte	200
Entscheiden, welche Blue Ocean-Option weiterverfolgt wird	201
Die Blue Ocean-Messe eines Konsumgüterriesen	202
Schnelle Markttests durchführen	207
Den letzten Akt für die Einführung abschließen	209
Kapitel 13: Ihre Blue Ocean-Bewegung abschließen und einführen	211
Ihr Geschäftsmodell formalisieren	211
Wie Sie ein anspruchsvolles Kostenziel erreichen	214
Das Gesamtbild zeichnen	221
Ihre Blue Ocean-Bewegung einführen	223
Epilog: Ein nationaler Blue Ocean Shift in Aktion	227
Wie nationale Blue Ocean-Initiativen formuliert und ausgeführt werden	228
Wie die Reise begann	231
Die Entwicklung der Reise	234
Anmerkungen	239
Danksagungen	245
Bibliografie	249
Über die Autoren	251
Stichwortverzeichnis	253