Stephan Lunau *(Hrsg.)*

Christian Staudter · Clemens von Hugo ·
Philipp Bosselmann · Jens-Peter Mollenhauer ·
Renata Meran · Olin Roenpage

Design for Six Sigma+Lean Toolset

Mindset für erfolgreiche Innovationen

2. Auflage

UMS+ ENABLING SUCCESS

Springer Gabler

Design for Six Sigma^{+Lean} Toolset

Stephan Lunau (Hrsg.)

Christian Staudter • Clemens von Hugo
Philipp Bosselmann • Jens-Peter Mollenhauer
Renata Meran • Olin Roenpage

Design for Six Sigma^{+Lean} Toolset

Innovationen erfolgreich realisieren

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage

Springer Gabler

Herausgeber
Stephan Lunau
UMS Consulting GmbH,
Frankfurt/Main, Deutschland

Autoren
Christian Staudter,
Clemens von Hugo,
Philipp Bosselmann,
Jens-Peter Mollenhauer,
Renata Meran,
Olin Roenpage,
UMS Consulting GmbH
Frankfurt/Main, Deutschland

ISBN 978-3-658-00827-7 ISBN 978-3-658-00828-4 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-00828-4

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Stefanie A. Winter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Inhaltsverzeichnis

Vorworte 1

Einführung 3

Scout 17

DEFINE 27

– Phase 1: DEFINE Überblick 29

– Phase 1: DEFINE Leitfragen 30

– Phase 1: DEFINE Tools & Methoden 31

Projekt initiieren 33

– Project Charter 33

– Business Case 35

– Re-Design 41

– Neu-Design 42

– Projektnutzen 43

– Projektteam 45

Projekt abgrenzen 47

– Projektrahmen 47

– Multigenerationsplan 49

– Best Practice Check 52

Projekt managen 54

– Projektmanagement 54

– Projektstrukturplan 56
– Netzplan 58
– Zeitplanung 60
– Agiles Projektmanagement 63
– Ressourcenplanung 67
– RACI Chart 69
– Budgetplan 72
– Stakeholder-Management 74
– Projektkommunikation 78
– Risikomanagement 79
– Kick-off-Meeting 83
– Gate Review 84

MEASURE 87
– Phase 2: MEASURE Überblick 89
– Phase 2: MEASURE Leitfragen 90
– Phase 2: MEASURE Tools & Methoden 91
Kunden und deren Bedürfnisse identifizieren 93
– Kunden identifizieren 93
– SIPOC 95
– Alternative Kundenkategorien 97
– Marktforschung 100
– Kundensegmentierung 103

– ABC-Klassifizierung 106
– Portfolioanalyse 108
– Kundenscoring 109
– Kundenwertmessung 112
– Systemwertschöpfungskette 118
– Lebenszyklus-Roadmap 120
– 6-W-Tabelle 123
– Recherchemethoden auswählen und durchführen 126
– Interne Recherche 129
– Internetrecherche 130
– Aktive Recherche 133
– Kundeninteraktionsstudie 134
– Kundeninteraktionsstudie: Teilnehmende Beobachtung 138
– 1-zu-1-Interview 141
– Fokusgruppeninterview 142
– Umfrage 144

Kundenbedürfnisse strukturieren und priorisieren 149

– Kundenbedürfnistabelle 149
– Kundenbedürfnisse strukturieren 151
– Affinitätsdiagramm 153
– Baumdiagramm 154
– Kano-Modell 156
– Kundenbedürfnisse priorisieren 159

– N/3-Methode 161

– Platzzifferverfahren 163

– Analytisch-Hierarchischer-Prozess 165

Kundenbedürfnisse spezifizieren 171

– CTCs und Messgrößen ableiten 171

– Benchmarking durchführen 173

– Quality Function Deployment 175

– Quality Function Deployment 1 177

– Design Scorecard 188

– Operationale Definition 190

– Qualitätskennzahlen 192

– Parts per Million (ppm) 193

– Defects per Unit (DPU) 194

– Yield 195

– C_p- und C_{pk}-Werte 197

– Prozess-Sigma 200

– Gate Review 201

ANALYZE 203

– Phase 3: ANALYZE Überblick 205

– Phase 3: ANALYZE Leitfragen 206

– Phase 3: ANALYZE Tools & Methoden 207

Grobkonzept entwickeln 209
– Funktionsanalyse 211
– Funktionen priorisieren 213
– Alternative Konzepte entwickeln 217
– Lösungen extern suchen 219
– Benchmarking 221
– Patentanalyse 223
– Trendanalyse 226
– Voice of Customer sichten 228
– Lead-User-Ansatz 230
– Cross-Innovation 232
– Funktionsdatenbanken 234
– Evolutionsgesetze technischer Systeme 236
– Lösungen intern suchen 244
– Brainstorming 245
– Brainwriting 248
– Anti-Lösung-Brainstorming 250
– Mindmapping 252
– SCAMPER 253
– Analogie-Brainstorming 255
– Morphologischer Kasten 257
– Conjoint-Analyse 259
– Conjoint-Analyse mit MINITAB® 262
– Das beste Grobkonzept identifizieren 266

– Konzeptbewertung aus Kundensicht 268
– Konzeptbewertung aus Innovationssicht 270
– Konzeptbewertung aus Unternehmenssicht 272
– Konzeptbewertung mithilfe der Pugh-Matrix 275
Grobkonzept evaluieren 279
– Zielkosten bestimmen 280
– Schwachstellen und Konflikte im ausgewählten Konzept beseitigen 284
– TRIZ – Konflikte im ausgewählten Konzept lösen 286
– Technische Widersprüche 288
– TRIZ-Widerspruchsmatrix 302
– Physikalische Widersprüche 306
– Stoff-Feld-Analyse – unvollkommene funktionale Strukturen 312
– 76 Standardlösungen 317
– Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA) 324
– Risikoanalyse 330
– Storytelling 331
– Early Prototyping 332
– Kunden-/Stakeholderfeedback einholen 334
Grobkonzept finalisieren 335
– Grobprozess definieren 336
– Markteinführung vorbereiten 339
– Anforderungen an notwendige Ressourcen ableiten 344
– Gate Review 345

DESIGN 347

– Phase 4: DESIGN Überblick 349

– Phase 4: DESIGN Leitfragen 350

– Phase 4: DESIGN Tools & Methoden 351

Feinkonzept entwickeln 353

– Alternative Designausprägungen des Systems darstellen 356

– Designelemente definieren 358

– Cost Breakdown Structure 362

– Tolerance Design 364

– Alternative Designelemente vergleichen 368

– Hypothesentests 369

– Design of Experiments (DoE) 376

Feinkonzept evaluieren 386

– Design Scorecard für Feinkonzept entwickeln 387

– Feinkonzept testen 389

– Prototyping Methoden 391

– Trimming 393

– Design for X 398

– Antizipierende Fehlererkennung (AFE) 402

– Risiken vermeiden 404

Lean-Prozess entwickeln und evaluieren 409

– Aktuelle Prozessleistungsfähigkeit bewerten 411

– Prozess-Design erstellen 415

– Prozessdiagramm erstellen 417
– Value Stream Map erstellen 419
– Durchlaufzeiten minimieren 422
– Einrichtungen und Gebäude planen 429
– Spaghettidiagramm erstellen 430
– 5-S-Konzept umsetzen 432
– Ausrüstung optimieren 435
– Mitarbeiter zur Verfügung stellen 443
– KPI-System aufbauen 445
– Prozessmonitoring aufbauen 449
– Prozesse simulieren 454
– Arbeits- und Verfahrensanweisungen erstellen 457
– Materialbeschaffung planen 459
– IT bereitstellen 464
– Prozesse pilotieren 469
– Gate Review 472

VERIFY 475
– Phase 5: VERIFY Überblick 477
– Phase 5: VERIFY Leitfragen 478
– Phase 5: VERIFY Tools & Methoden 479
Implementierung vorbereiten 481
– Implementierungsstrategien ableiten 482

– Implementierungsplan detaillieren 485

– Markteinführung finalisieren 494

Prozess implementieren 503

– Prozessdokumentation und Arbeitsanweisungen (SOPs) erstellen 504

– Umsetzungssteam definieren 509

– Prozessperformance visualisieren und steuern 511

Prozess übergeben 513

– Projektdokumentation fertigstellen 514

– Prozessverantwortung übergeben und Projektabschluss durchführen 517

– Gate Review 520

Process DESIGN Workout 523

ANHANG

– Abkürzungen 533

– Stichwortverzeichnis 537

– Sigmawert Tabelle 551

– DMADV-Phasenmodell 553

– QFD1 (Aufklappseiten)

– TRIZ-Matrix (Aufklappseiten)

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit der Veröffentlichung des DFSS+Lean Toolsets vor fünf Jahren hat sich im Bereich Innovationsmanagement viel getan. Eine gezielte Ausrichtung und Steuerung von Innovationsaktivitäten trägt zunehmend zur Überlebensfähigkeit eines Unternehmens im globalen Marktumfeld bei. Wie schnell sich in diesem Zusammenhang Erfolg und Misserfolg einstellen können, zeigt sich immer wieder. Aus diesem Grund nimmt die Fähigkeit, Ideen systematisch zu identifizieren und auszuwählen, knappe Ressourcen auf die richtigen Themen auszurichten und Entwicklungen schnell voranzutreiben (time to market) eine zentrale Bedeutung ein. Aus unserer Sicht sind das die entscheidenden Erfolgsfaktoren, die maßgeblich die Innovationskraft eines Unternehmens beeinflussen.

Dieser Entwicklung tragen wir mit der zweiten Auflage des Buches Rechnung. Wir haben das Toolset so gestaltet, dass es Ihnen in der Zukunft dabei helfen wird, gute Ideen zu identifizieren und auszuwählen, diese in marktfähige Produkt- und Prozessinnovationen zu transformieren und den gesamten Idea-to-market-Prozess abzudecken.

Um derartig komplexe Aufgabenstellungen leichter lösen zu können, haben wir Leitfragen für jede Phase des Innovationsprozesses definiert. Diese werden Ihnen helfen, die für Ihre Zielsetzung optimalen Tools auszuwählen, ohne sich im „Tool-Dschungel“ zu verirren. Hilfreiche Tipps aus der Projektpraxis und ein phasenübergreifendes Projektbeispiel machen die Tools und Methoden greifbar.
Auch die Besonderheiten, die bei der Prozessentwicklung zu beachten sind, haben Eingang gefunden. Dazu zählt insbesondere das „Process Design Workout“, das der Beschleunigung von Prozessentwicklungsprojekten dient.

Für uns stellt die Weiterentwicklung des toolbasierten Ansatzes zu einem fragenbasierten Ansatz einen entscheidenden Erfolgsfaktor dar: einerseits, um die Effizienz der Projektarbeit für den Projektleiter, sein Team und die Stakeholder zu steigern. Andererseits, um die Erfolgswahrscheinlichkeit Ihrer Innovationsprojekte signifikant zu erhöhen.

Probieren Sie es aus. Wir freuen uns darauf, Ihre Erfahrungen zu teilen und in zukünftige Auflagen dieses Buches einfließen zu lassen. Das vorliegende Buch soll in Ihren Händen ein perfektes Werkzeug sein.

Mein besonderer Dank gilt – neben den Autoren und dem UMS Team – einigen Kollegen, die in einer unglaublichen Leistung und mit viel Erfahrung und Fachwissen mitgewirkt haben. Dazu gehören Dietrich Alexander Herberg, Josef Wolf, Jelena Selin, Sebastian Große-Siestrup. Auch Alexis Hamalides, der bei der Verfassung der Erstauflage als Autor mitgewirkt hat, möchte ich an dieser Stelle erwähnen. Mariana Winterhager hat in bewährter Manier für die grafische Umsetzung gesorgt. Vielen Dank für euer Engagement und euren Input.

Wir, die Autoren und das UMS-Team, wünschen Ihnen viel Spaß und Erfolg bei der Umsetzung erfolgreicher Innovationsprojekte mit Hilfe unseres DFSS+Lean Toolsets.

Ihr Stephan Lunau
Frankfurt, Oktober 2012

Vorwort zur ersten Auflage

Um im weltweiten Wettbewerb bestehen zu können, ist jedes Unternehmen auf Innovationen angewiesen. Damit aus diesen Innovationen auch kommerzielle Erfolge werden, reichen kreative Ideen und Erfindungen alleine jedoch nicht aus. Immer wichtiger ist auch die Fähigkeit, das neue Produkt oder den neuen Prozess möglichst schnell auf den Markt zu bringen.

Um auf der Grundlage von Kundenbedürfnissen und Marktgegebenheiten kostengünstig und erfolgreich Produkte zu entwickeln, ist ein systematisches Management notwendig. Dies gilt insbesondere für die mittlerweile intensiv diskutierte und umgesetzte offene Innovation; nur ein sinnvolles Schnittstellen- und Informationsmanagement generiert aus vielen guten Ideen einen gemeinsamen Erfolg.

Einen Ansatz für ein solches systematisches Innovations-Management bietet Design for Six Sigma (DFSS). Um Innovationen zielgerichtet umzusetzen, wurde neben dem weltweit angewandten Konzept von Six Sigma^{+Lean} zur Optimierung bestehender Prozesse, ein Konzept entwickelt, das u. a. auf die Einbindung der Mitarbeiter, eine kundenorientierte Entwicklung, Komplexitätsreduktion durch Produktordnungssysteme und Innovationscontrolling im Sinne einer standardisierten Vorgehensweise baut.

Das vorliegende Toolset stellt den von der UMS praktizierten Ansatz dieses Konzeptes dar. Seine einzelnen Werkzeuge sind in einer klaren und übersichtlichen Struktur den Phasen Define, Measure, Analyze, Design und Verify zugeordnet. Dieser rote Faden erleichtert es, die Tools in der Praxis anzuwenden und eine innovative Produkt- bzw. Prozessentwicklung zielgerichtet und effizient zu gestalten.

Mein Dank gilt neben dem gesamten UMS-Team insbesondere den Autoren, die neben Fachwissen und Erfahrung auch eine Menge Engagement in dieses Buch eingebracht haben. Weiterhin danke ich Rike Bosselmann für ihre unermüdliche Geduld in der sprachlichen Ausgestaltung des Buches und Mariana Winterhager für die grafische Umsetzung der Inhalte.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Innovationen.

Frankfurt am Main, Januar 2007
Stephan Lunau

DESIGN FOR SIX SIGMA^{+LEAN} TOOLSET

EINFÜHRUNG

S. Lunau (Hrsg.), *Design for Six Sigma^{+Lean} Toolset*,
DOI 10.1007/978-3-658-00828-4_1, © Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Einführung

„Die Fähigkeit zur Innovation entscheidet über unser Schicksal."
(Bundespräsident Roman Herzog in seiner Rede „Aufbruch ins 21. Jahrhundert" am 26.04.1997)

Innovationsfähigkeit ist heute einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren jedes Unternehmens. Laut einer Benchmarkingstudie der American Productivity and Quality Control (APQC) erzielen wachstumsstarke Unternehmen bereits ein Drittel ihres Umsatzes mit Produkten, die jünger als drei Jahre sind. Außerdem haben sich die Produktlebenszyklen in den letzten 50 Jahren drastisch verkürzt.[1] Wer sich nicht stetig und schnell genug bewegt, wird im globalen Wettbewerb abgehängt. Dies gilt insbesondere für Firmen aus den westlichen Industrienationen, denn kostenseitig können sie der Konkurrenz aus Asien nicht Paroli bieten – und diese arbeitet nun ebenfalls mit Hochdruck an der eigenen Innovationskraft.[2] Obwohl die meisten Unternehmen diesen Umstand klar erkennen, haben viele daraus noch nicht in ausreichendem Maße innovationsfokussierte Handlungsprogramme abgeleitet. In einer Studie aus dem Jahr 2008 bewerteten 87% der befragten mittelständischen und großen Unternehmen Innovationskraft als wichtigsten Werttreiber. Nur knapp 60% davon haben darauf aber ihrer Meinung nach bereits angemessen reagiert.[3] Diesem Handlungsdruck trägt auch die Politik Rechnung. Die EU-Kommission stellt im Jahr 2011 für die Förderung der Innovationskraft ein Budget von 6,4 Mrd. Euro zur Verfügung. Dies ist ein Plus von 12% gegenüber 2010.[4]

Ziel dieses Buches ist es, das Streben nach exzellenter Innovationsfähigkeit zu unterstützen. Die mit diesem Streben verbundenen Aktivitäten müssen jedoch in einen größeren Kontext gestellt werden, denn herausragende Innovationskraft ist nur in einem funktionierenden unternehmerischen Gesamtgefüge möglich. Business Excellence, also die maximale Leistungsfähigkeit in allen Belangen des wirtschaftlichen Handelns, muss daher das übergeordnete Ziel sein. Neben Operational Excellence, die effektive und effiziente Geschäftsprozesse realisiert, ist dafür auch Commercial Excellence notwendig, also die optimale Marktbearbeitung und Ausschöpfung der Kundenpotenziale. People Excellence schließlich bildet den Rahmen aller anderen Bemühungen. Sie stellt die Kompetenz und Motivation der Mitarbeiter sicher und ermöglicht damit in allen Bereichen Bestleistungen für den Unternehmenserfolg (vgl. Abbildung 1).

---

1 American Productivity & Quality Center (2003): Improving New Product Development Performance and Practices. Houston (TX): APQC

2 Vgl. Der Spiegel, Heft 34/2010: Die Rivalen. China gegen Deutschland – Kampf um die Weltmärkte

3 Christoph Wamser/Klaus Deimel/Karsten Heinrich: Studie über Werttreiber in Unternehmen, MBA-Forschungszentrum der FH Bonn Rhein Sieg, 2008

4 Pressemeldung der EU Kommission: http://ec.europa.eu/research/fp7/index_en.cfm am 13-09-2010

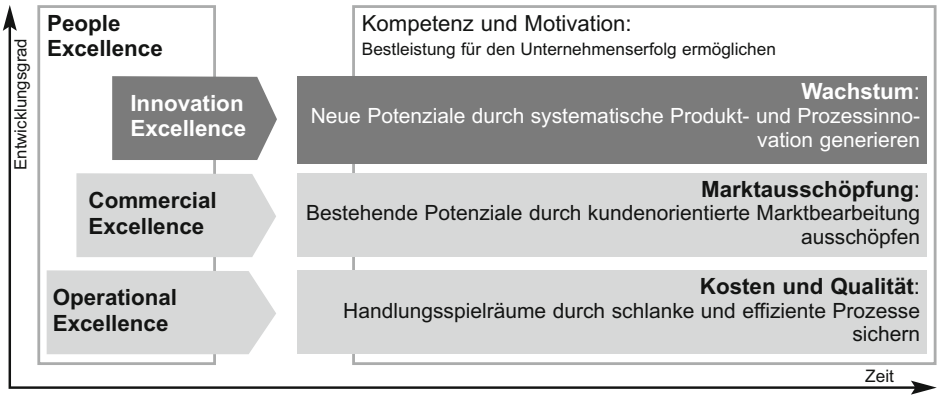

Abbildung 1: Überblick Business Excellence

Wie weit die meisten Unternehmen vom Exzellenzanspruch in Bezug auf das Thema Innovation entfernt sind, verdeutlicht die Tatsache, dass von 100 Forschungs- und Entwicklungsprojekten nur etwa 37 mit einer erfolgreichen Markteinführung enden und dabei nur zwei von drei die gesteckten Zeit- und Kostenziele erreichen.[5)] Was gebraucht wird, um diesen Zustand der Ressourcenverschwendung zu überwinden, lässt sich in Form von fünf Erfolgsfaktoren beschreiben (vgl. Abbildung 2).

Fokus	• Welche Ziele werden verfolgt? • Woran wird Innovation gemessen? • Wie wird das Innovationsklima gefördert?
Prozess	• Was muss der Innovationsprozess leisten? • Wie wird der Innovationsprozess gesteuert? • Wie ist der Prozess im Unternehmen verankert?
Tool	• Welche Methoden werden im Rahmen des Innovationsmanagements verwendet? • Wie sind alte und neue Methoden miteinander verknüpft?
Skill	• Fördert die Unternehmenskultur Innovation? • Haben die Mitarbeiter das Rüstzeug, Innovationen zu entwickeln und zu implementieren?
Struktur	• Sind Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmechanismen definiert? • Sind dem Thema Ressourcen zugeordnet?

Abbildung 2: Aktionsfelder der Innovation Excellence

[5] Horváth & Partner: Benchmarking-Studie: „F&E-CONTROLLING", Erhebungszeitraum 2008

Mit dem **Fokus** legt das Unternehmen bzw. die jeweilige Geschäftseinheit die Innovationsstrategie fest. Dabei muss zunächst die grundlegende Entscheidung für eine generische Strategie getroffen werden (vgl. Abbildung 3). Dies sollte mit Blick auf den Lebenszyklus der Technologie, die Kompetenz sowie die Wettbewerbsposition des Unternehmens erfolgen.

Generische Technologiestrategie	Implikation für das Technologie- und Kompetenz-Portfolio
Technologische Führerschaft	• Innovationsführer in der Branche (first mover) • Aufbau einer führenden Position in allen Technologien der Industrie • Ausgeprägte Stärke in allen Schlüssel- und Schrittmachertechnologien • Möglichst Eigenentwicklungen bei Schlüssel- und Schrittmachertechnologien
Technologische Präsenzstrategie	• Präsenz/Strategie des schnellen Zweiten (fast follower) • Fähigkeit, in allen Technologien einer Industrie mindestens eine mittlere Position zu wahren • Möglichst führende Position in einer/wenigen Schlüsseltechnologien
Technologische Nischenstrategie	• Fokussierung auf begrenzte Zahl kritischer Technologien der Industrie • Nischenstrategie in Marktsegmenten, in denen diese Technologien starken Einfluss auf die kritischen Erfolgsfaktoren haben
Technologische Akquisition	• Starke Marktpräsenz, die durch technologische Schwäche gefährdet ist • Erwerb von Kompetenzen durch Akquisition von Firmen/ Teams
Technologisches Joint Venture	• Hoher technologischer Innovationsgrad mit beschränkter Umsetzungskompetenz • Kooperative Technologieumsetzung mit Partnern, die über komplementäre Stärken verfügen
Technologische Rationalisierung	• Mittlerer bis geringer Innovationsgrad und defensive Technologieentwicklung • Wahrung einer Präsenz nur in kritischen Technologien einer Industrie
Technologischer Rückzug	• Weitestgehend externe Beschaffung von Know-how und Abbau von eigenen Entwicklungsressourcen

Abbildung 3: Alternative Technologiestrategien

Erst auf Basis der gewählten Strategie können dann die spezifischen Entwicklungsziele und entsprechenden Schlüsselkennzahlen abgeleitet werden. Sie bilden die Referenzpunkte für die Festlegung der konkreten Entwicklungsaktivitäten und -budgets.

Insbesondere bei Unternehmen, die in Bezug auf eine Technologie oder ein Geschäftsfeld eine mittlere bis schwache Technologie- und Wettbewerbsposition haben, kann der Strategiefindungsansatz nach der Blue-Ocean-Theorie die Festlegung einer geeigneten Stoßrichtung unterstützen.[6)] Die Grundidee dieses Ansatzes entspringt der Feststellung, dass sich vor allem europäische Unternehmen in den vergangenen 20 Jahren primär auf die Optimierung der Parameter Qualität, Kosten und Zeit konzentriert haben. In der Folge sind zahlreiche Branchen durch Angebotsüberhänge, Nachfragerückgänge und daraus resultierende Preisschlachten geprägt. Sie repräsentieren die sogenannten „Red Oceans“. Wer diesem Kreislauf aus Wettbewerbs- und Kostendruck entkommen möchte, sollte sich neue Märkte schaffen, in denen er die Spielregeln selbst bestimmen kann – sogenannte „Blue Oceans“ (vgl. Abbildung 4).

Strategie im Red Ocean	Strategie im Blue Ocean
• Wettbewerb im vorhandenen Markt • Die Konkurrenz schlagen bzw. übertreffen • Existierende Nachfrage nutzen • Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten • Unternehmungsaktivitäten richten sich auf Differenzierung oder niedrige Kosten	• Schaffung neuer Märkte • Der Konkurrenz ausweichen • Neue Nachfrage erzeugen • Aufhebung des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten • Unternehmungsaktivitäten richten sich auf Differenzierung und niedrige Kosten

Abbildung 4: Red vs. Blue Ocean

Um einen blauen Ozean zu erschließen, muss ein Unternehmen die wettbewerbsprägenden Faktoren seiner Branche identifizieren und entscheiden, bei welchen es der Konkurrenz das Feld überlässt. Die auf diese Weise frei werdenden Ressourcen kann es nutzen, um sich gezielt in Bezug auf andere Faktoren zu steigern und Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln.

---

6 Kim, W. Chan und Mauborgne, Renée, 2005. Der blaue Ozean als Strategie. Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt. München: Carl Hanser Verlag