

RICHTIG BLAU MACHEN

Zwei Wiener Berater nutzen die klassische
BLUE-OCEAN-METHODE, um gleichzeitig Leistung
und Arbeitsfreude im Homeoffice zu steigern.



Kosten senken und gleichzeitig Kundennutzen erhöhen: Was gerade jetzt unter dem Druck der Krise viele Unternehmen gerne schaffen würden, klingt zwar ein bisschen nach Perpetuum mobile – im Gegensatz zu diesem gibt es dafür aber ein funktionierendes und bewährtes Konzept. Es handelt sich dabei um die Blue-Ocean-Methode, eigentlich eine Innovationsstrategie, die an der Insead Business School entwickelt und von den Experten W. Chan Kim und Renée Mauborgne in einem in 43 Sprachen übersetzten Managementbestseller beschrieben wurde.

Das Prinzip beruht auf Nutzeninnovation: Unternehmen verschaffen sich in einem Marktsegment eine Alleinstellung, indem sie die Wertekurve bisheriger Angebote verändern. Einerseits werden Faktoren, die für eine Kundengruppe relevant sind, verstärkt oder neu entwickelt, wie es etwa The Body Shop mit nachhal-

tig produzierten, ethisch und ökologisch korrekten Kosmetikprodukten gelang.

Gelingt es gleichzeitig, andere Faktoren zu reduzieren oder zu eliminieren und so Kosten zu sparen – bei Body Shop beispielsweise für Tierversuche oder aufwendige Werbung mit Supermodels, bei Low-Budget-Hotels etwa für die Hotelrezeption zugunsten eines Self-Check-in –, ist der Spagat von höherem Kundennutzen und niedrigeren Kosten geschafft.

Und zugleich ein „Blue Ocean“ geschaffen. Das ist der eingängige Begriff für ein solches selbst kreierte neues Marktsegment frei von Konkurrenz. Im Gegensatz dazu steht ein „Red Ocean“, das Bild für etablierte und gesättigte Märkte, die rot eingefärbt sind vom Blut

VON MICHAEL SCHMID

der vielen Konkurrenten, die dort wie Raubfische gegeneinander um Marktanteile kämpfen (siehe auch Kästen und Grafiken Seite 69). Ein blauer kann in Folge weiterer Markteintritte wieder zum roten Ozean werden. So geschehen etwa bei Billigairlines, wo Pionier Southwest Airlines in der Literatur nach wie vor als Blue-Ocean-Case geführt wird, während das Marktsegment mittlerweile mehr als tiefrote Färbung aufweist.

„Bei Veränderungen in Unternehmen wird meist entweder an Kostensenkungen oder an Expansion gedacht. Mit Blue Ocean sind beide Aspekte simultan verknüpft und können gleichzeitig erreicht werden“, erklärt Günter Rattay, Gründer und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Primas Consulting. Der Organisationsberater und ausgewiesene Experte für agiles Projektmanagement bringt gemeinsam mit Andreas Salcher nun selbst eine Innovation auf den Markt. Salcher, in der Öffentlichkeit als Bil-

HOMEOFFICE-WORKSHOP: Wege zum Win-Win für Mitarbeiter und Unternehmen

→ **AUSGANGSLAGE.** Die Veränderungen der Arbeitswelt, insbesondere Homeoffice, sind nachhaltig und bleiben über das Ende der akuten Krise hinaus bestehen. Homeoffice und hybride Arbeitsformen, verbunden mit verstärkter digitaler Kommunikation, bringen gegenüber tradierter Büroarbeit Vor- und Nachteile, Chancen und Risiken mit sich. Aus Unternehmenssicht ergeben sich Einsparungspotenziale im Bürobereich, aber auch Herausforderungen im Hinblick auf Führung, Motivation, Teamarbeit und soziale Interaktion. Mitarbeiter wiederum sparen sich Wegzeiten, müssen aber mit Eigen-

verantwortung und Autonomie umgehen lernen, um Leistung und Effizienz in der Arbeit sowie Abgrenzung zum Privatleben zu sichern. „Unser Workshop zeigt Wege, Leistung und Arbeitszufriedenheit simultan zu steigern“, erklärt Andreas Salcher die sich durch eine neue Arbeitskultur eröffnende Win-Win-Situation (siehe Grafik).

→ **HANDLUNGSFELDER.** Neu definiert wird die Arbeit durch Elimination oder Reduktion obsolet gewordener Faktoren wie alter Routinen oder Zeitfresser sowie Entwicklung und Erhöhung neuer, wertschöpfender Faktoren wie besserer

Abläufe, Nutzung der Autonomiepotenziale und gewonnene Zeit. In Vorgesprächen werden die Ansatzpunkte dafür erhoben.

→ **SUCHPFADE.** Je nach Schwerpunktsetzung können im Workshop dazu verschiedene Suchpfade verfolgt werden:

- Nutzung ersparter Wegzeiten für mehr Kreativität und Arbeitsfreude.
 - Schutz vor Ablenkung; Schaffen eines Umfelds zur Konzentration auf eine Aufgabe.
 - Tagesstruktur einrichten, die Persönlichkeitstyp und Situation entspricht.
 - Eigenmotivation stärken, inneren Schweinehund überlisten, nützliche Rituale.
 - Virtuelle Führung, Organisationskultur, Meetingvorbereitung verbessern.
 - Kreative Potenziale entdecken, Ideen selbstbestimmt entwickeln und einbringen.
- **BEGLEITUNG.** Bei der Umsetzung aus dem Workshop mitgenommener Ideen unterstützen begleitendes Tutoring durch Calls mit den Moderatoren, mögliche Vertiefungsworkshops sowie „Lessons Learned“ nach etwa drei Monaten.

Simultane Nutzensteigerung für alle Beteiligten durch:

Maßnahmen zur Leistungssteigerung

- Meetingvorbereitung
- Dokumentation, Visualisierung
- Umgang mit virtuellen Tools und Apps
- Entscheidungsaufbereitung

Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit

- Sinnstiftende Nutzung von gewonnener Zeit
- Tipps zur Selbstorganisation im Homeoffice
- Umgang mit Zeitfressern
- Feedback und Wertschätzung bewusst kommunizieren
- Aktive virtuelle Führung wahrnehmen

Höhere
Leistung

Win-Win

Arbeits-
zufrieden-
heit

QUELLE: PRIMAS CONSULTING

**OFFENER ONLINEWORKSHOP am
1. Dezember von 9 bis 10.30 Uhr**

INFO & ANMELDUNG: [primas.at/
arbetsfreude-und-performance-im-
homeoffice](https://primas.at/arbetsfreude-und-performance-im-homeoffice)

dingsexperte und Bestsellerautor bekannt, ist nämlich zudem auch Unternehmensberater mit Doktoratsstudium an der Wiener Wirtschaftsuniversität und in Harvard absolviertem Executive Program. Das neue Angebot der beiden Experten ist auf der Höhe der Zeit und greift eine brandaktuelle Herausforderung für Unternehmen auf: die Spielregeln der Arbeit unter den Rahmenbedingungen von Corona, Digitalisierung und Homeoffice neu auszuhandeln.

BLUE OCEAN FÜR HOMEOFFICE. Ihr Ansatz dafür hat einen Clou: Sie wenden das Prinzip der Blue-Ocean-Methode auf diese neue Problemstellung an. So wie niedrigere Kosten und höherer Kundennutzen scheinen einander auch mehr Leistung und Output einerseits sowie höhere Arbeitszufriedenheit andererseits beim Homeoffice auszuschließen.

Doch genau das, mehr Leistung und mehr Arbeitsfreude, kann auch in der neuen Arbeitswelt durch das Eliminieren alter, unnötiger Faktoren und das Kreieren von innovativen Werten durch das cleve-

re Nutzen neuer Möglichkeiten gelingen. „Die gewonnene Wegzeit im Homeoffice kann ich positiv für mich verwenden. Zum Beispiel für ein tägliches Ritual, mit dem fast alle Spitzenleute ihren Tag beginnen. Hier gibt es großes Potenzial für Kreativität und Arbeitsfreude“, bringt Salcher ein Beispiel. Rattay erklärt, was sich reduzieren und eliminieren lässt: „Stolpert man unstrukturiert in die Homeoffice-Zeit hinein, besteht die große Gefahr von Ablenkungen durch Medien, WhatsApp und andere Zeitfresser. Das kann man identifizieren und verhindern.“

Solche Ansatzpunkte zu finden und Tools für ihre Nutzung zu vermitteln, ist das Ziel eines Workshops, den Salcher und Rattay für Unternehmen entwickelt haben. Am 1. Dezember bieten sie

BERATER ANDREAS SALCHER (L.) UND GÜNTER RATTAY zeigen in ihren Workshops, wie Homeoffice und neues Arbeiten für die Unternehmen wie auch für Mitarbeiter zur Erfolgsstory werden.

diesen erstmals in firmenübergreifender offener Form als Onlineformat mit begleitendem Follow-up an (siehe oben).

Der Workshop ist aus Sicht der Experten Start und Initialzündung, um die unvermeidlichen, durch Corona lediglich beschleunigten grundlegenden Umwälzungen der Arbeitswelt aktiv ▶





CIRQUE DU SOLEIL: Neuer Typ von Zirkus

→ **DEM KONKURRENZKAMPF** traditioneller Zirkusunternehmen um neue und spektakulärere, somit auch teurere Artisten- und Tierdressurdarstellungen entzog sich der Cirque du Soleil durch den Fokus auf künstlerische, dramaturgisch hochwertige und poetische Inszenierungen. Das und der Verzicht auf Klamauk-Clownnummern ermöglichte auch, nicht mehr Familien mit Kindern, sondern zahlungskräftigere Erwachsene als Hauptzielgruppe anzusprechen und so auch Kartenpreise auf Opernniveau zu heben.



THE BODY SHOP: Kosmetik alternativ

→ **IM GEGENSATZ ZUM** Marktauftritt konventioneller Kosmetikanbieter, die sich um das Flair von Glamour und Jetset bemühen, steht beim gesamten Konzept von The Body Shop, insbesondere bei der Gestaltung von Läden und Verpackung, ein funktionaler Ansatz mit bewusst unprätentiöser Wirkung im Vordergrund. Mit Betonung natürlicher Inhaltsstoffe und ethischer Belange erreicht die Kette einen Kundestamm, der für Gesundheit und Ökologie aufgeschlossen ist, und spart zudem bei Verpackung und Werbung.

NOVO NORDISK: Patient im Fokus

→ **STATT ÄRZTEN** und Klinikeinkäufern wie die Konkurrenz, nahm Insulinhersteller Novo Nordisk die Diabetiker direkt in den Fokus und entwickelte mit dem NovoPen ein Instrument, mit dem sie, einmal vom Arzt eingestellt, die richtige Dosis selbst schmerzfrei injizieren können, statt mühsam mit Spritzen zu hantieren. Durch diese Neudefinition der Kundenzielgruppe wurde Novo Nordisk zum Weltmarktführer.



es, eine gute Vision zu haben und zu formulieren“, weiß er nicht zuletzt auch aus der Führung seines eigenen Beratungsunternehmens.

Nach dem von den Unternehmen auf breiter Front relativ gut bewältigten Krisenmanagement des ersten geht es aus Salchers Sicht jetzt im zweiten Lockdown um den „next step“ in eine hybride Arbeitssituation“, die sowohl für Betriebe als auch für ihre Arbeitnehmer eine Verbesserung gegenüber dem Status quo ante Corona bringen soll. Durch diese Neuaufteilung der Arbeit im Hinblick auf den Mix von Homeoffice und klassischer Bürotätigkeit werden sich, davon ist Salcher überzeugt, auch Strukturen und Prozesse in den Firmen ändern. **T**

► und positiv zu gestalten, sodass, wiederum in Analogie zu Blue Ocean, daraus eine Win-Win-Situation für Arbeitgeber und Arbeitnehmer lukriert werden kann.

An welchen Bereichen intensiver gearbeitet werden soll, loten Rattay und Salcher jeweils in Vorgesprächen aus. Das reicht von Kreativitäts- und Motivations-themen über Tools gegen Ablenkung und Zeitfresser bis zum großen Thema virtu-

elle Führung. „Eine vertrauensbasierte Organisation zu schaffen, wird jetzt noch wichtiger“, betont Salcher und warnt davor, im virtuellen Office auf die Beziehungsebene zu vergessen. Rattay sensibilisiert in diesem Konnex für die jeweils zur Situation und zum Ziel passende Vorbereitung und die dafür geeignetsten Kommunikationstools. „Je virtueller die Zusammenarbeit, desto wichtiger wird

Kosten runter, Nutzen rauf

Aus Kundensicht unnötige oder unwichtige Leistungen einzusparen und zugleich innovative Leistungsfaktoren neu anzubieten, für deren Nutzen sie zahlungsbereit sind, schafft ein konkurrenzloses neues Marktsegment und führt zu Win-Win.



Blue Ocean

- Kreieren eines Marktsegments ohne Konkurrenz
- Kernfaktor wettbewerbsfreies Marktsegment
- Neue Nachfrage schaffen und akquirieren
- Nichtkunden-Akquise
- Produktindividualität UND niedrige Kosten
- Schaffung eines innovativen Werts
- Durchbricht das Kosten-Nutzen-Verhältnis

Red Ocean

- Kampf um Marktsegmente
- Kernfaktor Wettbewerbsvorteil
- Vorhandene Nachfrage ausbauen
- Kundendifferenzierung
- Produktindividualität oder niedrige Kosten
- Wettbewerbsvorteil ausbauen
- Unterliegt dem Kosten-Nutzen-Verhältnis