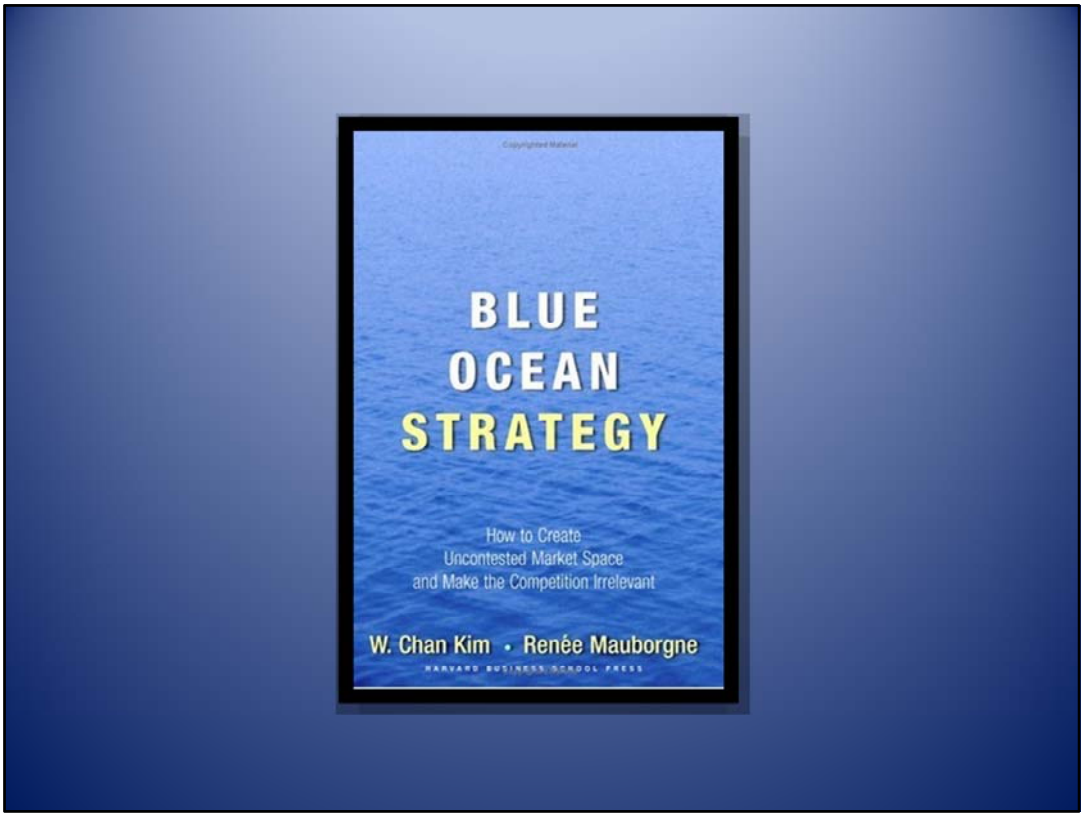
Blue Ocean Strategies. Ein Blickwinkel auf MMO(RPG) Development & Business Strategien.

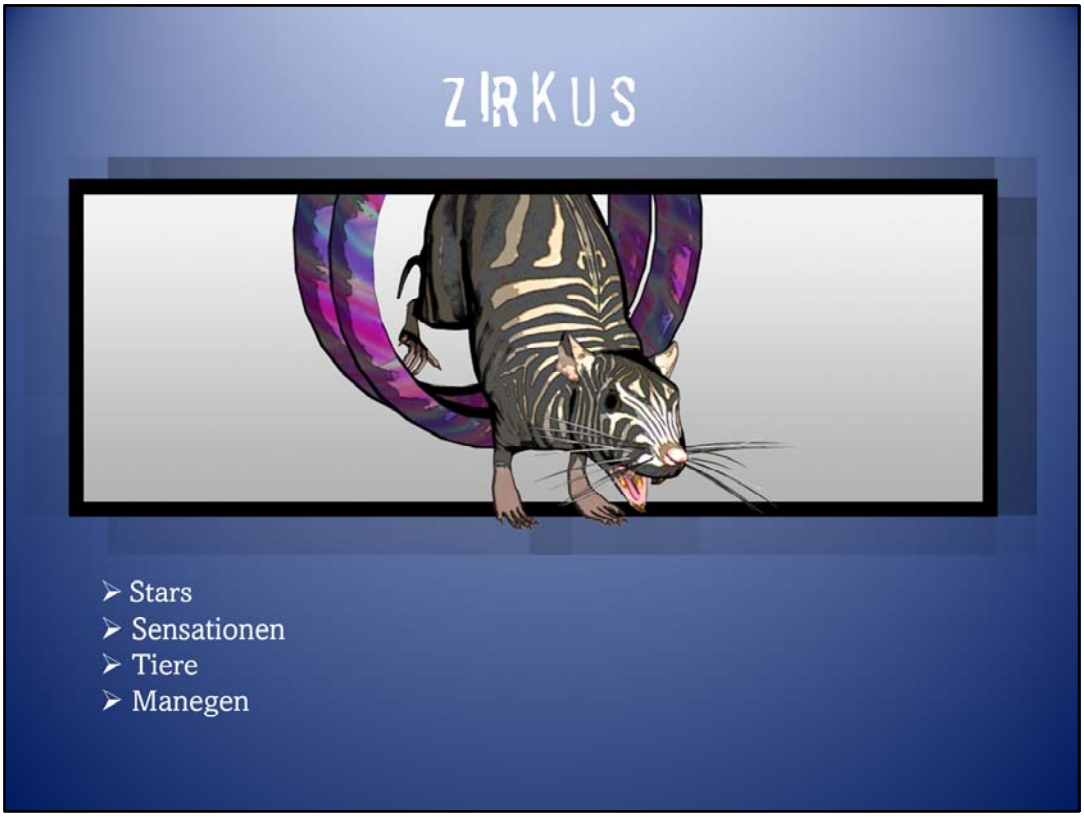
[Folien und Erklärungen zum Vortrag von Wilfried Henseler http://www.mmplay.de]
[whenseler@mmplay.de]



Blue Ocean Strategy stammt aus analysen über erfolgreiche Unternehmen und Produkte der Vergangenheit und ist der Versuch aus ihren Erfolgen eine Strategie und Vorgehensweise abzuleiten um die Erfolge zu wiederholen. W. Chan Kim und Renée Mauborgne fassen ihre Ergebnisse in dem Gleichnamigen Buch zusammen.

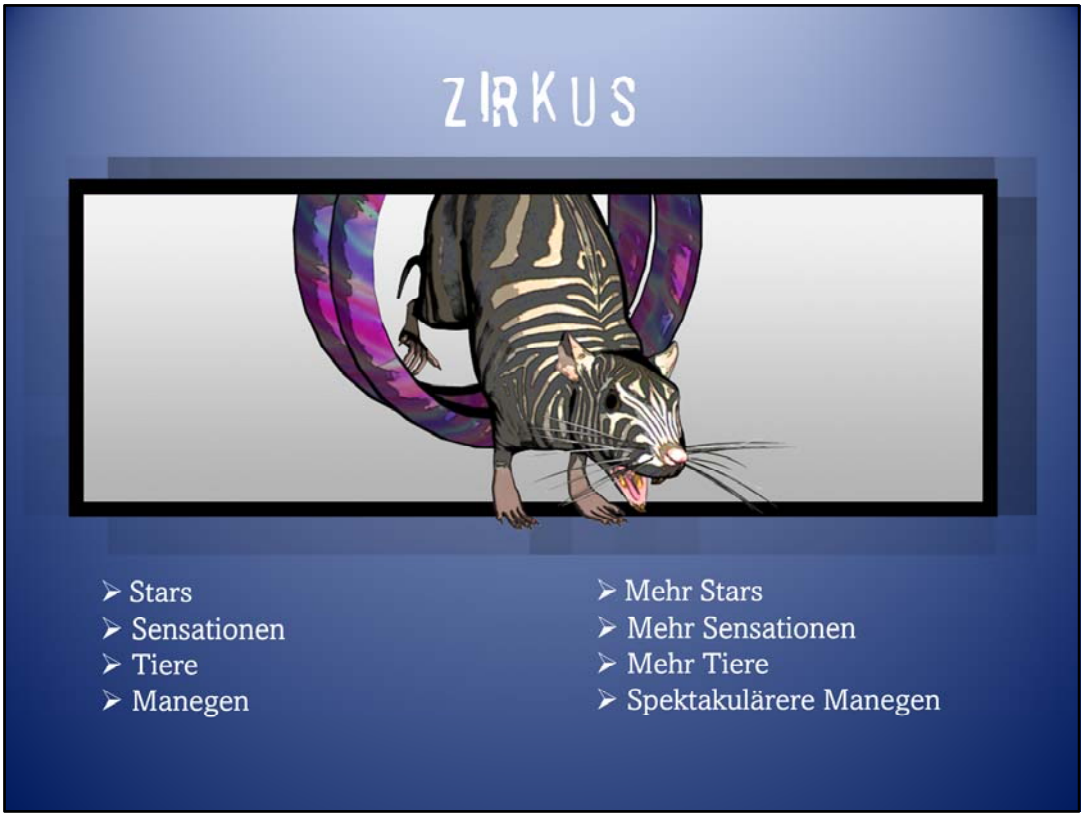
Es gibt andere Untersuchungen, die zu anderen Ergebnisse kommen und Blue Ocean Strategy hat durchaus Kritiker. Hier soll es aber nicht um eine Buchkritik oder eine Beurteilung der Methoden gehen, es soll lediglich auf Basis von Blue Ocean Strategy ein Blickwinkel auf den MMORPG Markt gezeigt werden, der eine interessante Perspektive bietet. Er ist aber nicht der einzige Blickwinkel und soll an dieser Stelle ohne weitere Überlegungen auch nicht empfohlen sein.

Betrachten wir zunächst an einem Beispiel worum es bei einer Blue Ocean Strategy geht: dem Zirkus.



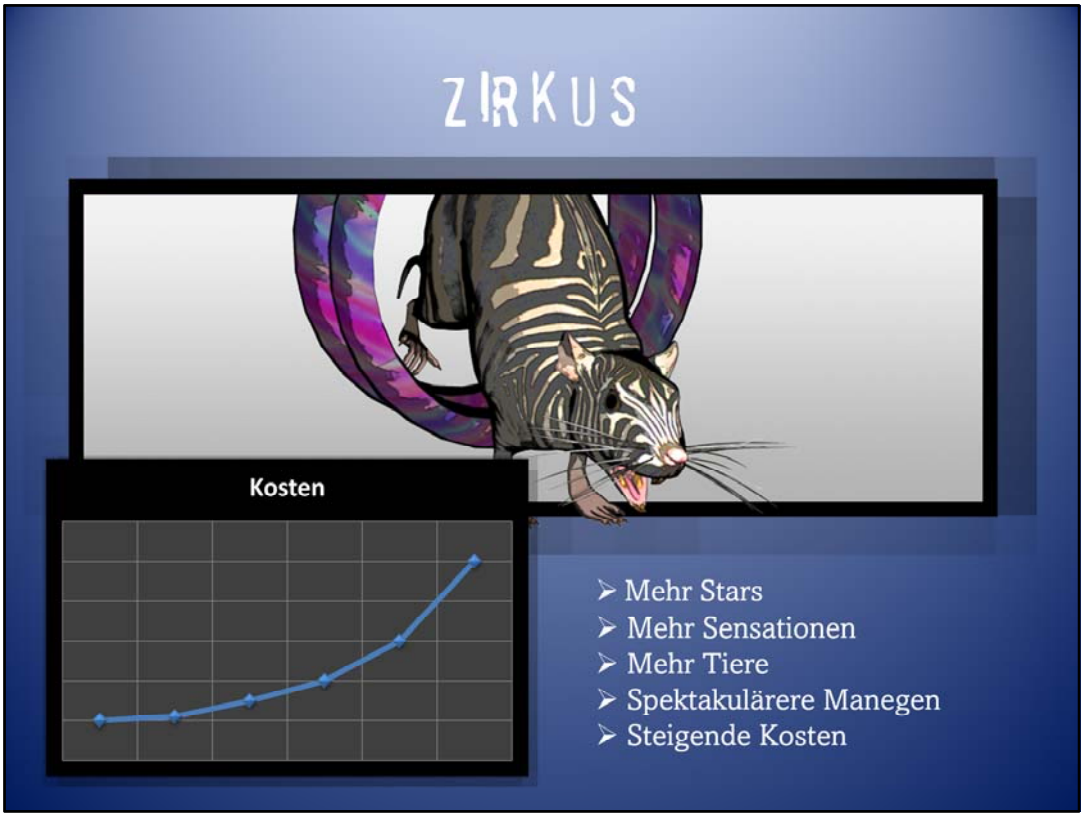
Ein Zirkus besteht üblicherweise unter anderem aus…

- Stars
- Sensationen
- Tiere
- Manegen



Um einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz zu haben oder im Zweifel überhaupt mithalten zu können, braucht man…

- Mehr Stars
- Mehr Sensationen
- Mehr Tiere
- Spektakulärere Manegen

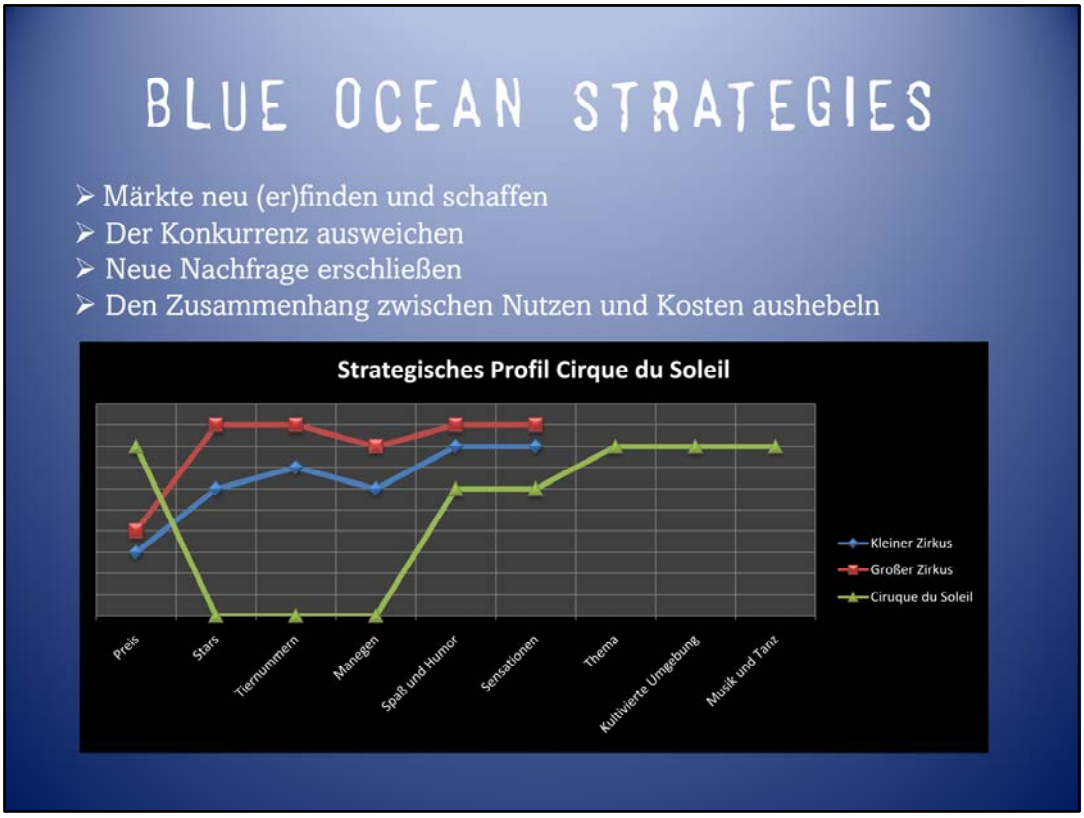


Das Resultat ist ein Red Ocean. Ein gesättigter Markt in dem sich Strategie über mehr, höher, schneller, weiter oder den günstigeren Preis definiert – und damit über immer höhere Kosten um mithalten zu können oder um sich einen Vorsprung zu erarbeiten.

Das änderte sich für den Zirkus in den 80‘er Jahren.

Ciruqe du Soleil durchbrach diesen Markt. Man konzentrierte sich nicht mehr traditionell auf Kinder sondern auf Erwachsene. Vieles dessen, was bislang als unabdingbar für einen erfolgreichen Zirkus galt, wurde komplett entfernt – anderes, wie etwa die Verbindung mit Tanz und Theater, hinzugefügt. Durch eine Veränderung in der Strategie wurde ein neuer Markt geschaffen. Cirque du Soleil eroberte einen Blue Ocean.

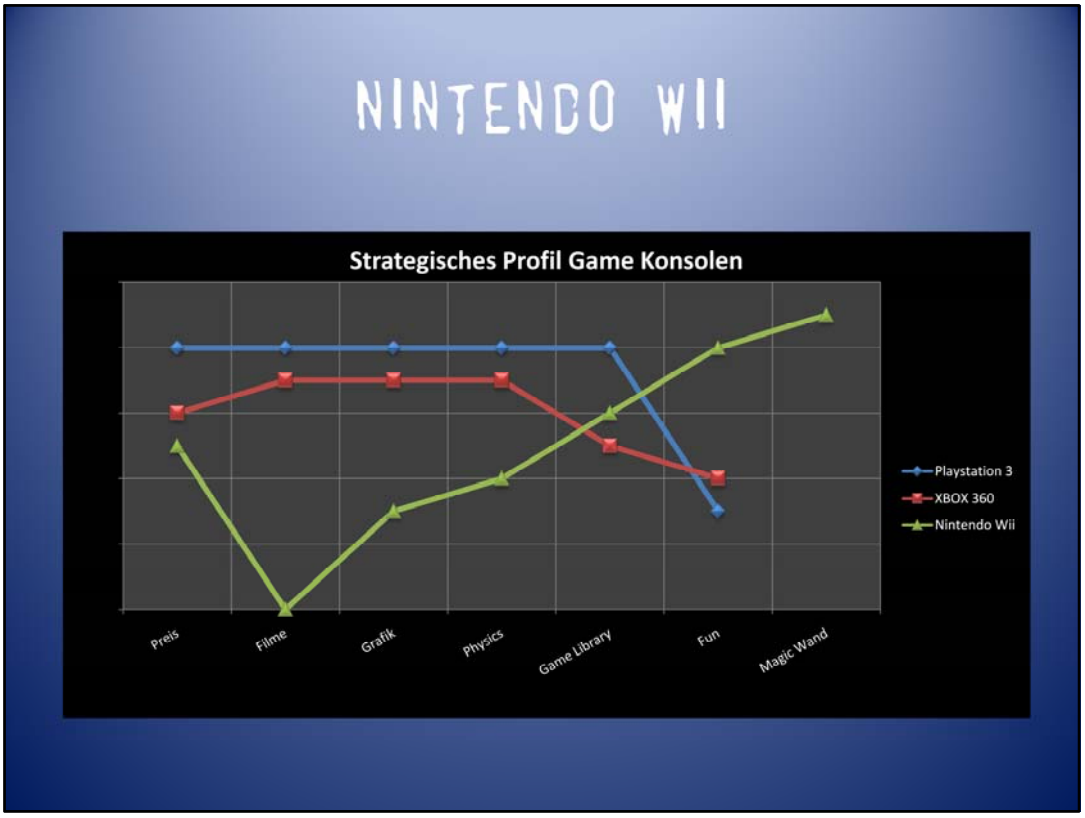
(Das ist übrigens Jessica, die wir später noch einmal wiedersehen werden)



Blue Ocean Strategy versucht Gemeinsamkeiten und Gesetzmäßigkeiten darin zu finden, wie neue Märkte entdeckt und erobert werden. Um die Strategie zu verdeutlichen, wird ein Profil betrachtet. Das Profil von Cirque du Soleil änderte sich gravierend zu dem eines typischen Zirkus.

Eine Blue Ocean Strategy verfolgt das Ziel der Konkurrenz auszuweichen. Typische Ansatzpunkte dafür sind bisherige Gesetzmäßigkeiten und Voraussetzungen zu kürzen und dafür andere, neue Bestandteile hinzuzufügen um so einen neuen Markt zu erschließen.

Betrachten wir ein Beispiel aus dem Games Markt…

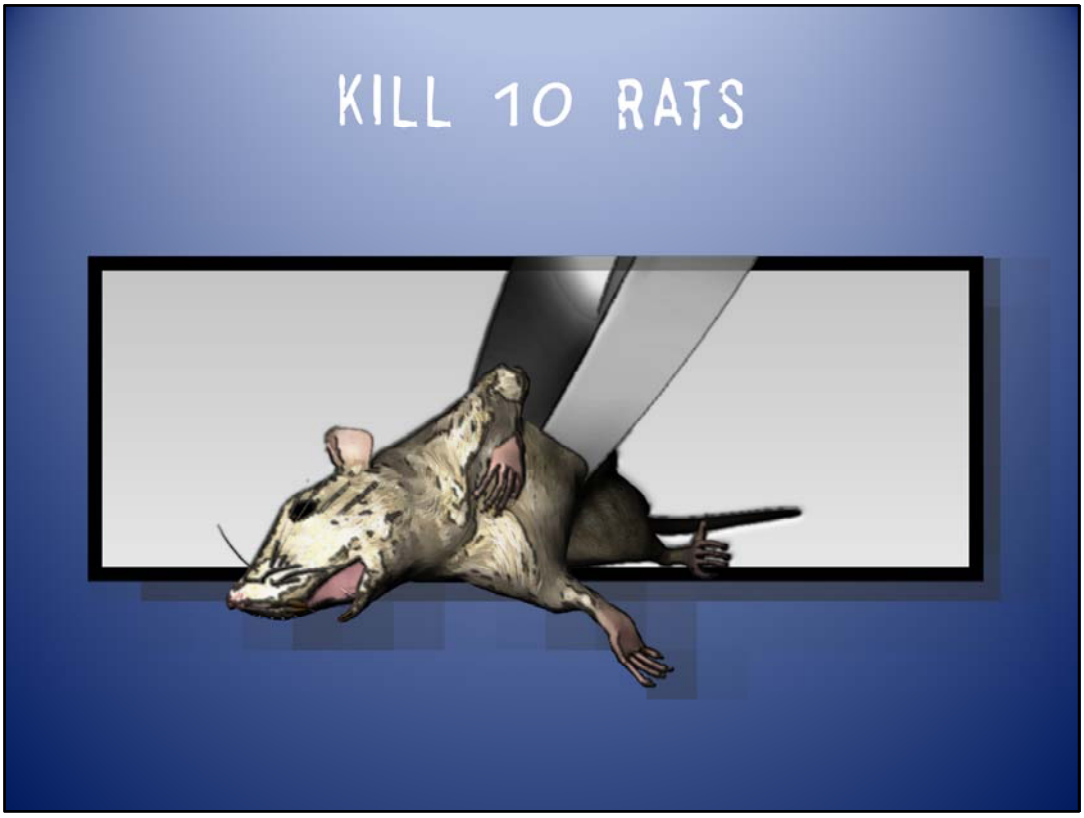


Nintendo hat mit der Wii einen neuen Markt erschlossen und mit dem Nutzen als Freizeit- und Fitnessgerät neue Zielgruppen. Auch die Wii hat Teile aus der Strategie entfernt, die bislang als wichtige Voraussetzung galten – etwa die Möglichkeit die Konsole als Multimedia System im Wohnzimmer zu nutzen. Technisch ist die Konsole der Konkurrenz klar unterlagen, dafür wurde mit einer relativ kleinen Innovation und der passenden Ausrichtung ein neuer Markt erschlossen und das Produkt beispielsweise in Frauenzeitschriften beworben, die bisher kaum als Zielgruppe für Spielkonsolen galten.

Ein wichtiges Stichwort dabei ist die Nutzeninnovation…

Es geht nicht um eine Innovationen allein, sondern um Innovationen, die dem Produkt einen zusätzlichen Nutzen geben (Value Innovation). Ein Toaster mit Holographischer 3D Backanzeige mag sehr innovativ sein aber wenn er dafür 300 Euro kostet wird der zusätzliche Nutzen, wenn überhaupt vorhanden, eher gering sein und kaum ein blauen Ozean erschließen.

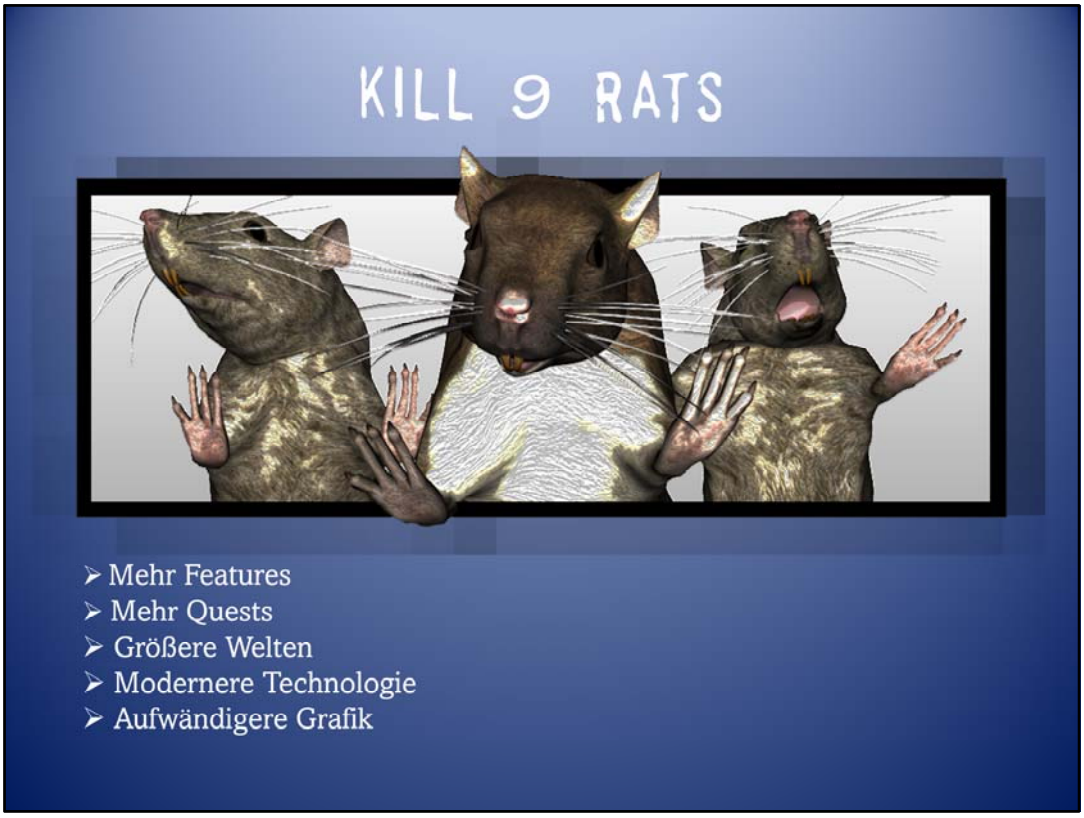
Schauen wir uns mit diesem Hintergrund den aktuellen MMORPG Markt an…



Seit etwa 1990 mit DikuMUD und in der Folge EverQuest, Lineage, World of Warcraft, Warhammer usw. hat sich kaum etwas verändert. Ein Thema, mit dem immer wieder gerne geworben wird, ist das der nächsten Generation von MMORPGs. Tatsächlich sind wir seit fast 20 Jahren noch immer bei der ersten Generation, vielleicht bei der zweiten, wenn man den Schritt von vornehmlich Textbasierten MUDs zu 3D MMOs mitrechnet – ein rein technologischer Schritt, der an den Inhalten kaum etwas geändert hat.

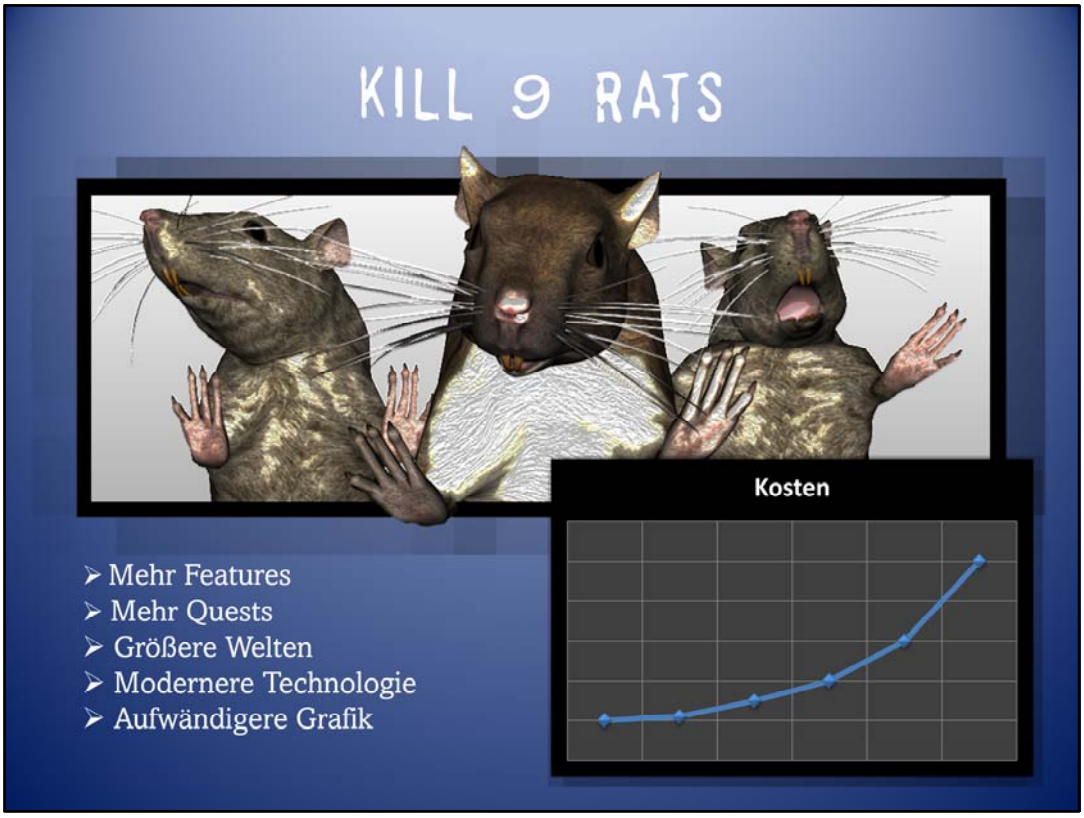
Spieler begeistert das nur noch schwerlich – und die Ratten übrigens auch nicht. Da helfen auch gelegentliche Variationen des Themas eher wenig…

KILL 9 RATS



Worum es bei heutigen MMORPGs geht, sieht sehr ähnlich zu dem aus, was bereits zum Zirkus gesagt wurde. Jedes neue MMORPG muss geradezu die Vorgänger übertreffen oder zumindest gleichziehen.

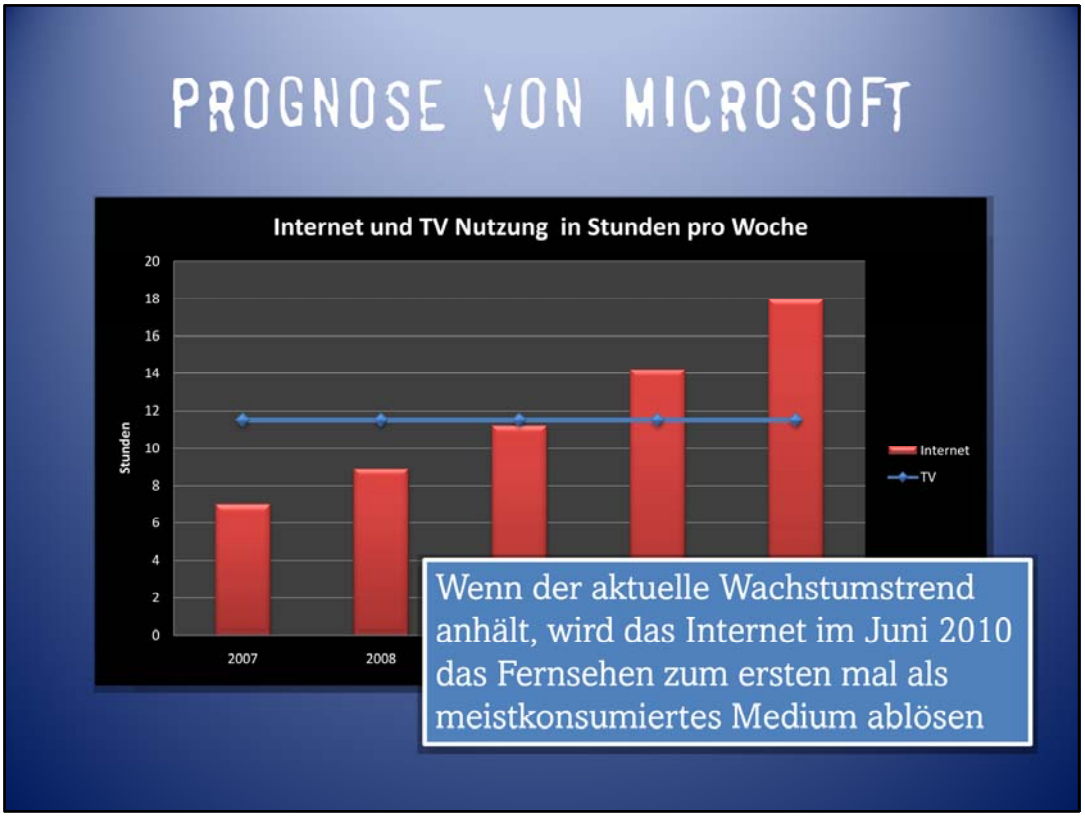
- Mehr Features
- Mehr Quests
- Größere Welten
- Modernere Technologie
- Aufwändigere Grafik



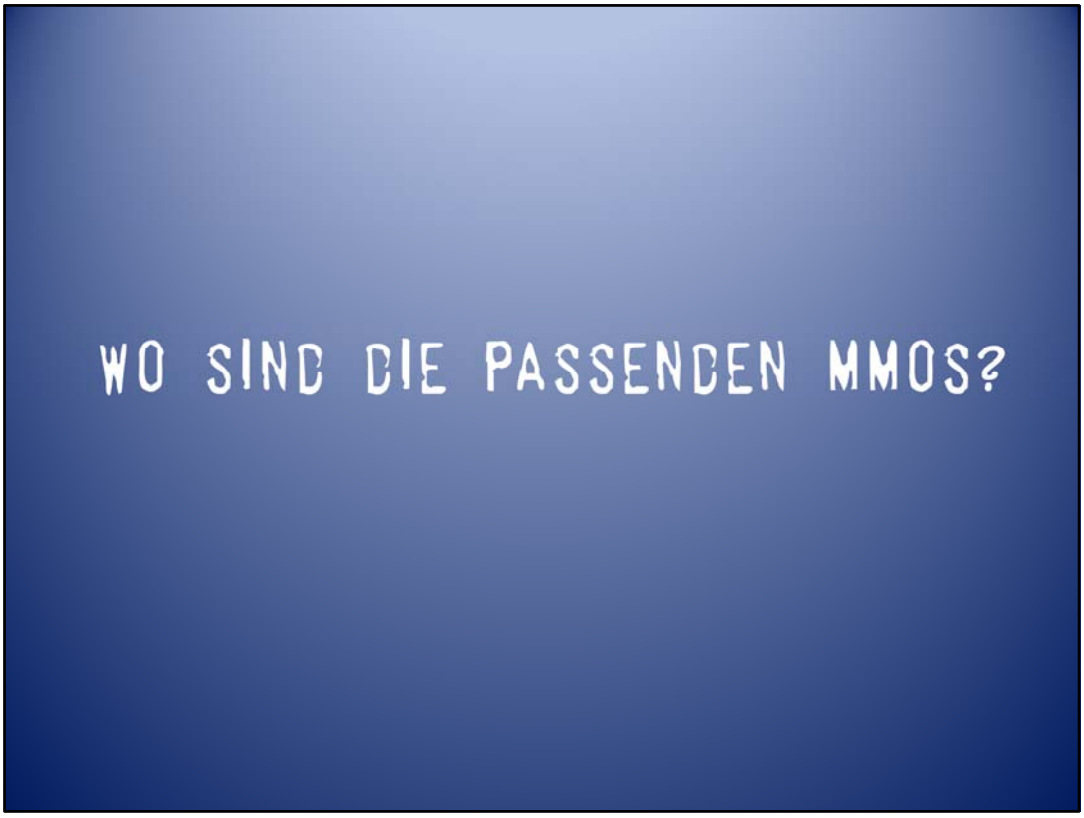
Und auch hier steigen entsprechend die Kosten rasant an.

MMORPGs befinden sich in einem Red Ocean. Mit jedem neuen MMORPG hat sich der Markt vergrößert und vergrößert sich noch immer, dennoch ist es seit 20 Jahren ein Red Ocean.

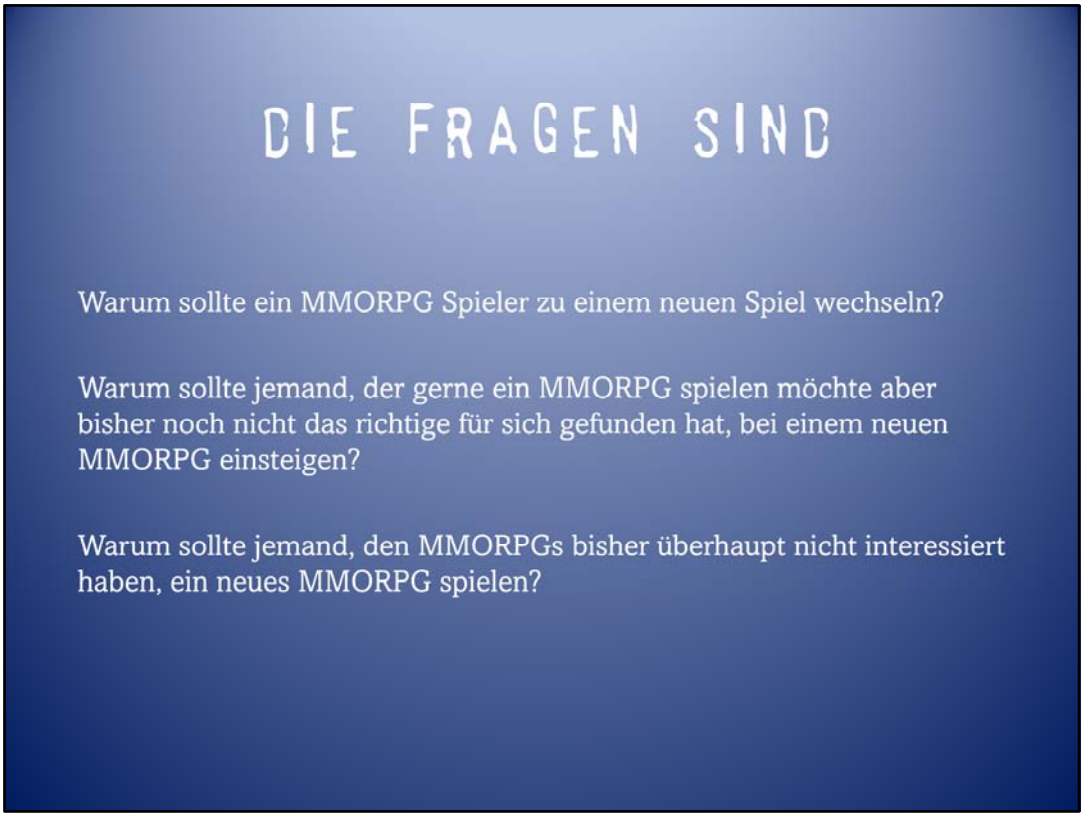
Was macht einen Blick auf Blue Oceans für MMORPGs interessant? Außer den offensichtlichen Gründen: um der Konkurrenz auszuweichen.



Microsoft prognostiziert: Im Juni 2010 wird der Europäer im Durchschnitt mehr Zeit online verbringen als vor dem Fernseher.



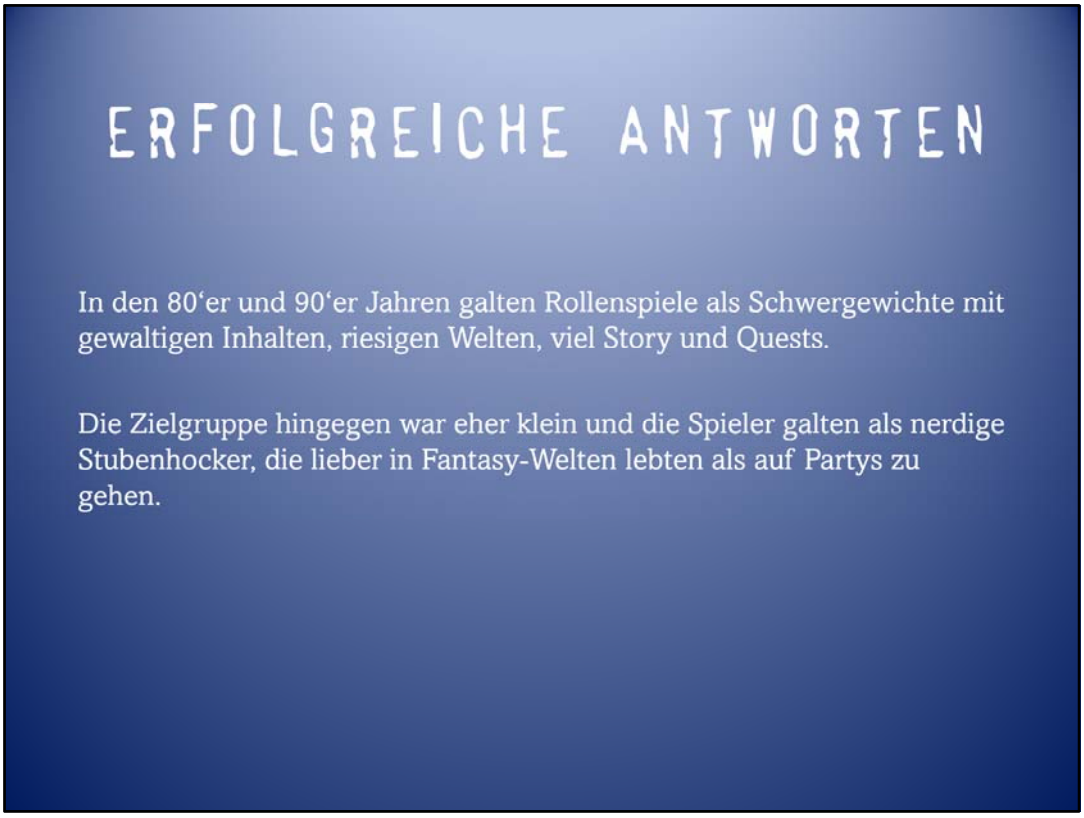
Wo sind die MMOs für diese gewaltige Zielgruppe? Die Branche setzt sich heute vor allem aus ehemaligen Spielern zusammen, die davon geträumt haben, Spiele vor allem für sich selbst zu entwickeln. Gelegentliche Ausbruchsversuche scheitern meist entweder am Geld, der Entwicklungserfahrung, den eigenen Ansprüchen oder an zu wenig Wissen um die Märkte. Meist wird eine Nische mit Innovation verwechselt oder bei der Innovation der Nutzen vergessen, oder beides. Eine Nische ist nicht innovativ, schränkt dafür die Zielgruppe in der Regel aber sehr stark ein.



Der pragmatische Ansatz einer Blue Ocean Strategy ist den Markt in 3 Kategorien einzuteilen:

Diejenigen, die bereits MMORPGs spielen.
Diejenigen, die durchaus bereit wären, ein MMORPG zu spielen, aber nicht das passende finden konnten.
Und diejenigen, die bisher kein Interesse an MMORPGs hätten.

Was ist nötig um diese Gruppen von einem neuen MMORPG zu überzeugen?



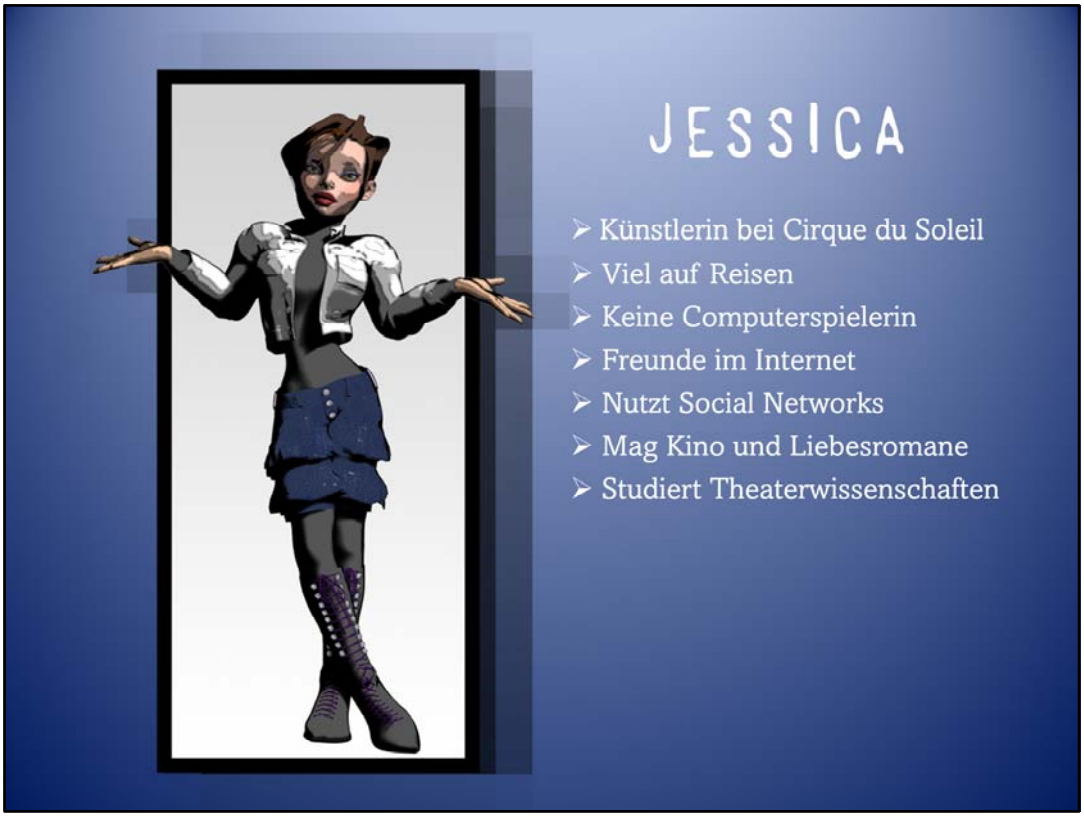
In der Vergangenheit gab es bereits sehr erfolgreiche Antworten auf ähnliche Fragen bei den Computer Rollenspielen. Sie hatten in den 80‘er und 90‘er Jahren sehr darunter zu leiden, dass sie langwierig zu entwickeln waren und nur eine begrenzte Zielgruppe hatten.

Das änderte sich in der 90‘er Jahren…

Ultima Underworld wurde vor allem auch außerhalb der bis dahin typischen Zielgruppe für Rollenspiele populär. Die 3D Welt und das schnelle und einfache Spielerlebnis zogen viele Spieler an, die bis dahin keine Rollenspiele gespielt haben oder auch nur daran dachten eins zu beginnen.

Das Schlüsselkonzept von Diablo ist nicht die Welt, nicht die Story, nicht die Monster oder die Features. Nichts, was bisher für Rollenspiele als typisch galt. Die Priorität im Konzept von Diablo war das User Interface. Ein Rollenspiel, das sich mit einem Links-Klick mit der Maus zum Laufen und Angreifen und einem Rechs-Klick um zu zaubern bedienen lässt. Ein sensationeller Erfolg – und es ignorierte alles, was bis dahin als essenziell für erfolgreiche Computer Rollenspiele galt.

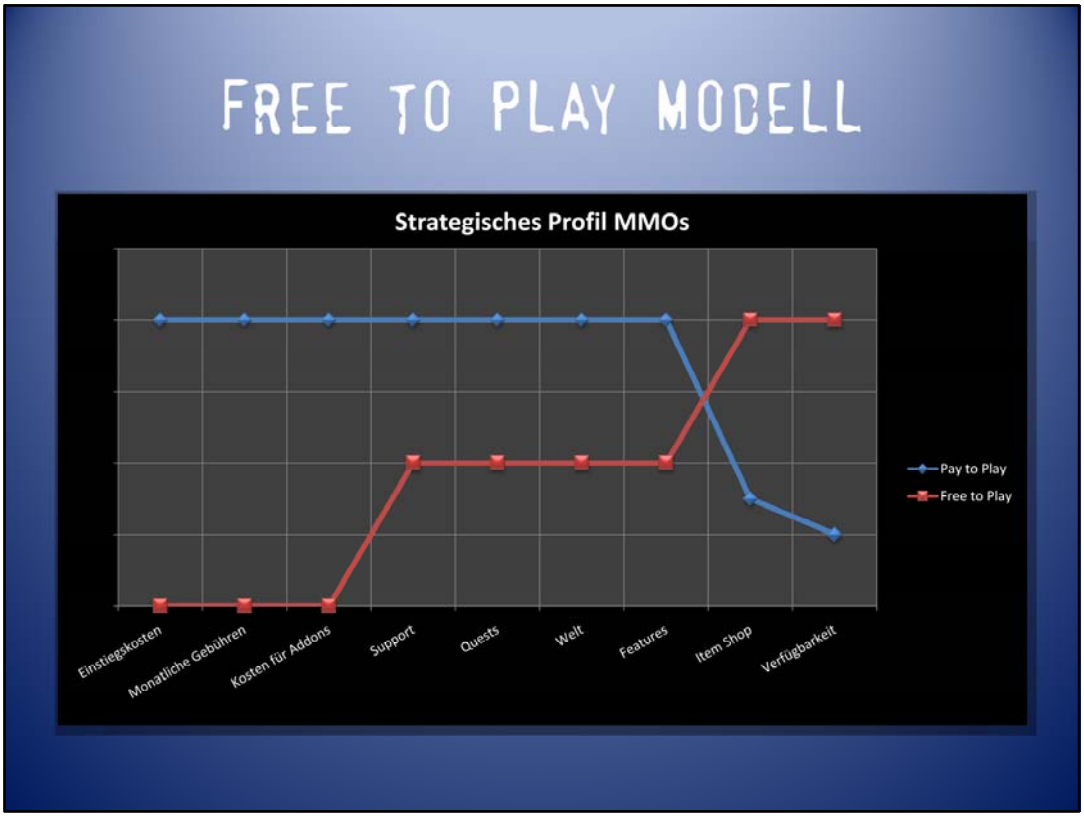
Ultima Online, EverQuest und Asheron‘s Call waren unter den ersten MMORPGs. Sie sind bei weitem nicht mit der Komplexität der Spielinhalte eines ausgewachsenen Single Player Rollenspiels vergleichbar, dafür bieten sie aber ganz neue Möglichkeiten des Zusammenspiels. Während man sich zunächst noch mittelbar auf Rollenspieler konzentriert hat, ist spätestens mit World of Warcraft das MMORPG zu einem Massenprodukt weit Außerhalb des ursprünglichen Rollenspiel-Marktes geworden.



Und damit zurück zu den MMORPGs und Jessica vom Cirque du Soleil. Jeder kann ein potenzieller Spieler sein. Was für ein MMORPG würde mein Nachbar spielen? Was für ein MMORPG würde Jessica Spielen?

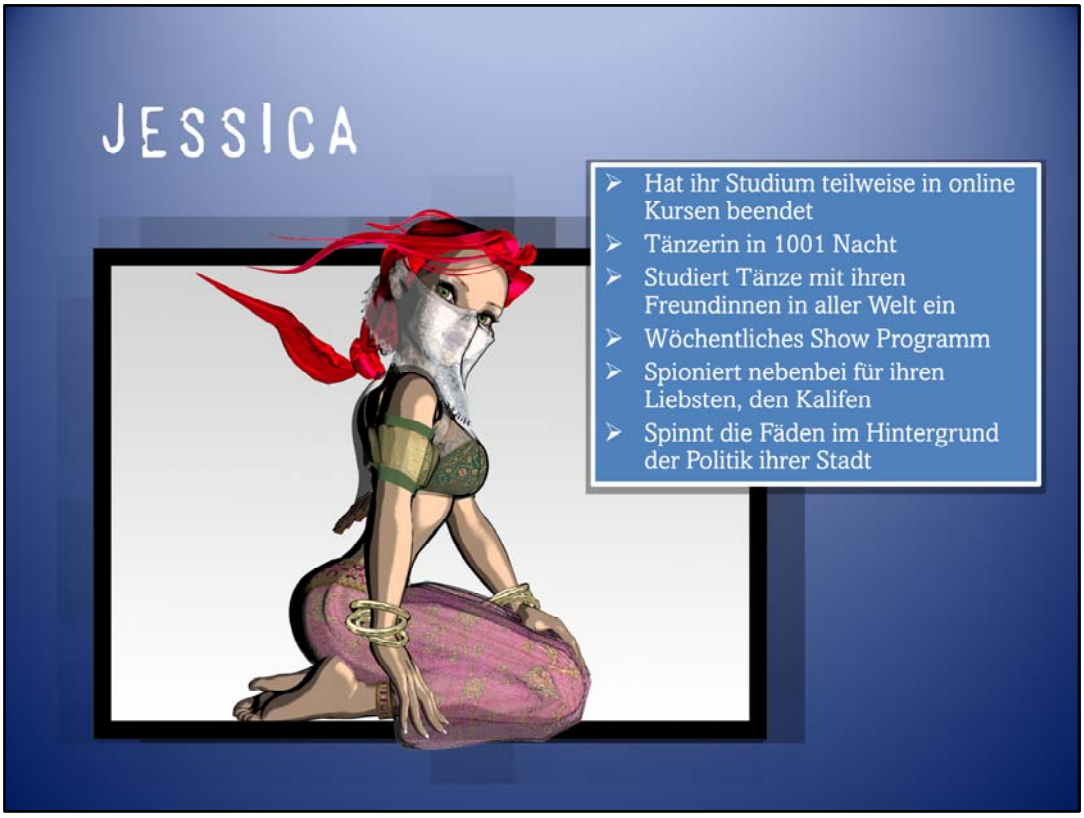
Es gibt keins? Die Antwort ist nur halb richtig, denn Jessica spielt eins – oder fast…

Jessica spielt Mafia Wars. Das browserbasierte Spiel funktioniert nahezu exakt wie MMORPGs, verzichtet aber auf eine begehbare Welt, Avatare, Story, 3D Grafik und Chat. Dafür erlaubt die Integration in Social Networks (Facebook, mysapce, Yahoo etc.) und iphone den einfachsten möglichen Einstieg und die einfachste Bedienung. Mit Erfolg, denn Mafia Wars hat täglich 10 millionen Spieler.



Auch das Free 2 Play Konzept erlaubt es, sich vom Markt abzusetzen. Es ist nicht unbedingt neu und auch kein echter Blue Ocean aber eine mögliche Voraussetzung um einige Blue Oceans entdecken und erschließen zu können, denn es setzt die Einstiegshürde radikal herunter. Die wenigsten Free 2 Play MMORPGs hätten auf dem Abonnentenmarkt eine Chance. Allerdings, das beweist nicht zuletzt auch Runes of Magic, sie schließen derzeit immer weiter auf.

Viele Projekte versuchen derzeit neue Märkte zu erschließen. Die Zukunft wird zeigen, welche Ansätze – wenn überhaupt – Erfolg haben werden. Blue Ocean Strategy legt dabei nahe auf einen Blue Ocean zu zielen und nicht nur auf eine bläuliche Nische. Die vermeintlich innovative Idee, das nächste MMORPG nicht mehr in einer abgegriffenen Fantasy Welt sondern im Aquarium eines Wohnzimmers spielen zu lassen kann innovativ sein aber Innovation alleine kann Erfolg schneller verhindern als ihn zu ermöglichen.



Was ist aus Jessica geworden?

Sie hat ein MMORPG gefunden, das sie durch die Möglichkeit ansprach, sich künstlerisch und tänzerisch in der Welt zu betätigen – und in der Politik. Ihr MMORPG erlaubt das einstudieren eigener Tänze, die der Spieler dem Charakter durch Training beibringen kann – und die anderen Spieler sind ein dankbares Publikum. Darüber hinaus sind die Städte von der Politik der Spieler abhängig, nicht nur die Gilden. Zudem ist es Free 2 Play und Jessica geht keinen Abonnement Vertrag dafür ein. Einige tolle Schleier kosten dann zwar reales Geld – aber die kauft sie sich nur, wenn sie ihr besonders gut gefallen und sie mal keine Zeit hat um sie sich in Abenteuern zu erspielen.

Wie eingangs schon erwähnt, Blue Ocean Strategy sollte mit Vorsicht betrachtet werden. Es gibt mehr Betrachtungsweisen und Umstände, die ein MMORPG zu einem Erfolg oder Fehlschlag machen können. Ich hoffe dennoch, dass dieser Beitrag eine interessante Blickweise auf den Markt eröffnen konnte.

[whenseler@mmplay.de]