



## Leseprobe

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Der Blaue Ozean als Strategie

Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt

Übersetzt aus dem Englischen von Ingrid Proß-Gill, Helmut Dierlamm

ISBN (Buch): 978-3-446-44676-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-44847-6

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44676-2>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt



Hilfe, mein Ozean färbt sich rot! .....	IX
Vorwort zur ersten Auflage .....	XIX
Dank .....	XXI

## **Teil 1: Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs)**

1 Erschließung blauer Ozeane .....	3
2 Tools und Formate für die Analyse .....	23

## **Teil 2: Formulierung von SEOs**

3 Umgestaltung der Marktgrenzen .....	45
4 Fokussierung auf das Gesamtbild .....	77
5 Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen .....	97
6 Die richtige strategische Abfolge einhalten .....	111

## **Teil 3: Umsetzung von SEOs**

7 Überwindung der entscheidenden Hürden in der Organisation ..	139
8 Integration der Umsetzung in die Strategie .....	161
9 Die Ausrichtung von Nutzen-, Gewinn- und menschlicher Proposition .....	179
10 Die Erneuerung blauer Ozeane .....	191
11 Red Ocean Traps vermeiden .....	203

<b>Anhang A:</b> Das geschichtliche Muster bei der Eroberung blauer Ozeane .....	213
---	-----

<b>Anhang B:</b> Nutzeninnovation .....	231
---	-----

<b>Anhang C:</b> Die Marktdynamik der Nutzeninnovation .....	235
--	-----

Anmerkungen .....	239
-------------------	-----

Bibliografie .....	251
--------------------	-----

Register .....	261
----------------	-----

Über die Autoren .....	267
------------------------	-----



## Hilfe, mein Ozean färbt sich rot!

»Hilfe, mein Ozean färbt sich rot!« ist ein Aufschrei, ist eine Empfindung, von der Manager auf der ganzen Welt heimgesucht werden. Immer mehr Menschen, sowohl Firmenchefs als auch Chefs von gemeinnützigen Organisationen oder Regierungschefs, sind plötzlich von einem roten Ozean blutiger Konkurrenz umgeben und suchen nach einem Ausweg. Vielleicht schrumpfen die Gewinnspannen ihres Geschäfts. Vielleicht wird die Konkurrenz immer schärfer, was die Kommodifizierung ihres Angebots beschleunigt und ihre Kosten in die Höhe treibt. Vielleicht wissen sie schon, dass sie bald das Ausbleiben der nächsten Gehaltserhöhung verkünden müssen. Niemand ist gern in dieser Lage. Und dennoch sind viele genau damit konfrontiert.

Wie kann man mit diesem Problem umgehen? Die Lektionen, Tools und Formate von *Der Blaue Ozean als Strategie* helfen dabei, sich der Herausforderung zu stellen, unabhängig davon, in welcher Branche oder in welchem Teil der Volkswirtschaft man operiert. Unser Strategiemodell weist den Weg, wie man aus einem roten Ozean des Konkurrenzkampfs herauskommen und einen blauen Ozean unerschlossener Märkte erschließen kann – Märkte, die sich durch die Erzeugung von Nachfrage und ein starkes profitables Wachstum auszeichnen.

Als wir *Der Blaue Ozean als Strategie* schrieben, benutzten wir das Bild von einem roten und einem blauen Ozean, weil ein roter Ozean offenbar einer Realität entspricht, mit der immer mehr Unternehmen konfrontiert sind, und ein blauer Ozean für das endlose Meer der Möglichkeiten steht, das Organisationen seit Beginn des industriellen Zeitalters geschaffen haben. Heute, zehn Jahre nach der Publikation unseres Buches, sind mehr als 3,5 Millionen Exemplare verkauft, es ist auf fünf Kontinenten zu einem Bestseller geworden und in rekordverdächtige 43 Sprachen übersetzt worden. Auch hat sich der Begriff »blauer Ozean« in der betriebswirtschaftlichen Fachsprache eingebürgert. Mehr als 40 000 Artikel und Blogposts wurden über das Buch publiziert, und immer noch erscheinen auf der ganzen Welt jeden Tag neue Artikel darüber.

Was diese Artikel erzählen, ist faszinierend. Sie berichten von kleinen Geschäftsleuten und Einzelpersonen rund um den Erdball, deren Weltsicht durch das Buch radikal verändert und deren geschäftlicher Erfolg in unge-

ahnte Höhen katapultiert wurde. In anderen Artikeln berichten Firmenchefs, wie es ihnen durch Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs) gelang, mit ihrem Geschäft den roten Ozean zu verlassen und eine ganz neue Nachfrage zu erzeugen. Wieder andere Artikel berichten detailgetreu, wie Regierungschefs mit unserem Strategiemodell bei geringen Kosten und schneller Durchführung große Wirkung erzielten, und zwar in Bereichen wie der Steigerung der Lebensqualität auf dem Land und in der Stadt, der Verbesserung der inneren und äußeren Sicherheit oder dem Abbau organisatorischer Barrieren zwischen verschiedenen ministeriellen oder regionalen Zuständigkeitsbereichen.<sup>1</sup>

Seit die erste Auflage unseres Buches publiziert wurde, haben wir mit vielen Unternehmen und Organisationen Kontakt aufgenommen und zum Teil direkt zusammengearbeitet, die unser Strategiemodell in die Praxis umsetzen. Dabei haben wir eine Menge gelernt. Ihre wichtigsten Fragen bei der Anwendung von SEOs sind folgende: Wie können wir all unsere Aktivitäten auf unsere SEO abstimmen? Was sollen wir tun, wenn sich ein blauer Ozean rot gefärbt hat? Wie können wir es vermeiden, der starken Anziehungskraft des Denkens zu entrinnen, das den roten Ozean prägt, und trotz unserer SEO wieder in alte Denk- und Handlungsmuster zu verfallen? Diese Fragen haben uns dazu motiviert, die vorliegende erweiterte Auflage zu publizieren (in der wir den Rückfall in alte Denkweisen und Verhaltensmuster als »Red Ocean Traps« bezeichnen). In diesem neuen Vorwort berichten wir zunächst, was in der zweiten Auflage neu ist. Dann fassen wir kurz die wichtigsten Punkte zusammen, die unser Strategiemodell auszeichnen und von anderen betriebswirtschaftlichen Strategien unterscheiden, und begründen, warum es unserer Ansicht nach heute dringender gebraucht wird und relevanter ist als je zuvor.

## Was ist neu in dieser erweiterten Auflage?

In dieser Neuauflage wurde ein Kapitel erweitert und zwei neue wurden hinzugefügt. Folgendes sind die Kernprobleme, die bei der Arbeit mit unserem Strategiemodell in der Führung einer Organisation auftauchen können, und unsere Lösungsvorschläge.

**Ausrichtung: Was sie bedeutet, warum sie sehr wichtig ist und wie man sie erreicht.** Eine Herausforderung, von der man uns immer wieder berichtet und mit der wir Organisationen kämpfen sehen, besteht darin, ihr Gesamtsystem von Aktivitäten (einschließlich eines potenziellen Netzwerks

externer Partner) so auszurichten, dass es in der Praxis eine nachhaltige SEO verfolgt. Gibt es eine einfache, aber umfassende Methode, die wichtigsten Elemente einer Organisation, ihren Nutzen, ihren Gewinn und die Menschen, die an ihr beteiligt sind, alle auszurichten, wie es die Umsetzung einer SEO erfordert? Diese Frage ist deshalb wichtig, weil sich Unternehmen allzu oft nur auf bestimmte Dimensionen ihrer Organisation konzentrieren und anderen Dimensionen zu wenig Aufmerksamkeit schenken, die für den nachhaltigen Erfolg ihrer SEO ebenfalls wichtig sind. In Anerkennung dieser Tatsache behandeln wir in dieser erweiterten Auflage ausdrücklich das Problem der Ausrichtung im Kontext unseres Strategiemodells. Wir stellen erfolgreiche und gescheiterte Versuche von Ausrichtung vor, zeigen also nicht nur, wie sie erreicht, sondern auch, wie sie verfehlt werden kann. Das Problem der Ausrichtung wird in Kapitel 9 behandelt.

**Erneuerung: Wann und wie sollte man seine SEO im Laufe der Zeit erneuern?** Bei allen Unternehmen beruhen Aufstieg und Fall auf den strategischen Maßnahmen, die sie ergreifen oder nicht ergreifen. Jede Organisation ist nach einer gewissen Zeit mit der Herausforderung konfrontiert, ihre SEO zu erneuern, da jeder blaue Ozean irgendwann nachgeahmt wird und sich in einen roten verwandelt. Nur wer diesen Prozess der Erneuerung richtig verstanden hat, wird erreichen, dass sein blauer Ozean nicht nur eine vorübergehende Erscheinung ist, sondern seine Erneuerung als wiederholbarer Prozess in seiner Organisation institutionalisiert werden kann. In dieser erweiterten Auflage wird behandelt, wie Führungskräfte die Schaffung blauer Ozeane sowohl auf der Ebene des einzelnen Unternehmens als auch in einem Großunternehmen mit vielen Geschäftsbereichen dauerhaft institutionalisieren können. Zu diesem Zweck stellen wir einen dynamischen Erneuerungsprozess vor, den sowohl Einzelunternehmen, die einen blauen Ozean erobert haben, als auch Organisationen mit vielen Geschäftsbereichen einführen können, die sowohl in blauen als auch in roten Ozeanen operieren müssen. Dabei gehen wir auch auf die komplementären Rollen ein, welche die Strategien für blaue und für rote Ozeane spielen müssen, wenn Unternehmen in der Gegenwart Gewinne erwirtschaften und zugleich die Grundlage für ein starkes Wachstum und einen hohen Markenwert in der Zukunft legen müssen. Das Problem der Erneuerung wird in Kapitel 10 behandelt.

**Red Ocean Traps: Was sie sind, und warum man nicht hineintappen sollte.** Zum Schluss beschreiben wir die zehn häufigsten Red Ocean Traps (Roter-Ozean-Fallen), in die ein Unternehmen bei der Umsetzung unseres Strategiemodells hineintappen kann. Wenn dies geschieht, bleibt es im roten

Ozean hängen, obwohl es einen blauen zu erreichen versucht. Die Auseinandersetzung mit den Red Ocean Traps ist sehr wichtig, wenn man das richtige Format für die Eroberung blauer Ozeane schaffen will. Wer unser Strategiemodell richtig verstanden hat, kann die Fallen vermeiden und die mit dem Modell verbundenen Tools und Methodologien so richtig einsetzen, dass er seine Organisation dank der richtigen strategischen Maßnahmen in klare blaue Gewässer steuert. Kapitel 11 befasst sich mit dem Problem der Red Ocean Traps.

## Was sind die wichtigsten Merkmale unseres Strategiemodells?

Das Ziel einer SEO ist einfach: Sie soll jeder (großen oder kleinen, neuen oder etablierten) Organisation ermöglichen, mit minimalen Risiken und maximalen Chancen blaue Ozeane zu erschließen. Das Buch stellt im Bereich der strategischen Planung mehrere alte Gewissheiten infrage. Wenn wir uns für fünf zentrale Merkmale entscheiden müssten, die das Buch lesenswert machen, wären es folgende:

**Der Konkurrenzkampf sollte nicht im Zentrum des strategischen Denkens stehen.** Bei zu vielen Firmen wird die Strategie vom Wettbewerb bestimmt. Dagegen wird in unserem Buch verdeutlicht, dass eine Fokussierung auf den Wettbewerb allzu häufig dazu führt, dass Unternehmen im roten Ozean bleiben. Sie stellen dann den Wettbewerb und nicht die Kunden ins Zentrum ihrer Strategie, mit der Folge, dass sie den Großteil ihrer Zeit und Aufmerksamkeit darauf verwenden, sich mit ihren Konkurrenten zu vergleichen und auf deren strategische Maßnahmen zu reagieren, anstatt sich darauf zu konzentrieren, wie sie einen Nutzensgewinn für die Käufer erzeugen können, was *nicht* dasselbe ist.

Eine SEO sprengt den Würgegriff des Konkurrenzkampfs. Der Kerngedanke unseres Buches ist eine Verlagerung des Schwerpunkts vom Konkurrenzkampf auf die Erschließung neuer Märkte, wo es keine Konkurrenz gibt. Wir formulierten diesen Gedanken schon 1997 in »Value Innovation«, dem ersten von mehreren Artikeln in der *Harvard Business Review*, die die Grundlage dieses Buches bilden.<sup>2</sup> Wir beobachteten, dass Unternehmen, die aus dem Konkurrenzkampf ausbrachen, kaum mehr darauf achteten, ob sie mit Konkurrenten Schritt hielten oder diese überflügelten oder ob sie eine vorteilhafte Wettbewerbsposition errangen. Stattdessen wollten sie einen massiven Nutzensgewinn erzielen, der den Konkurrenzkampf irrelevant

machte. Die Fokussierung auf die Nutzeninnovation statt auf die Positionierung gegenüber der Konkurrenz bringt ein Unternehmen dazu, alle Faktoren infrage zu stellen, die beim Wettbewerb in einer Branche eine Rolle spielen, und nicht mehr davon auszugehen, dass alles, was die Konkurrenz tut, etwas mit dem Nutzen für den Käufer zu tun hat.

Auf diese Weise gewinnt unser Strategiemodell einem Paradoxon einen Sinn ab, unter dem viele Organisationen zu leiden haben: Je mehr sie sich auf den Kampf mit der Konkurrenz konzentrieren und versuchen, diese einzuholen oder zu überflügeln, desto ähnlicher werden sie ihr. Auf dieses Dilemma reagiert unser Buch mit folgender Empfehlung: Hören Sie auf, sich um die Konkurrenz zu sorgen, und verlegen Sie sich auf die Nutzeninnovation. Dann wird sich die Konkurrenz *Ihretwegen* Sorgen machen.

**Die Struktur einer Branche ist nicht vorgegeben, sie kann gestaltet werden.** Auf dem Gebiet der Strategieplanung wurde lange davon ausgegangen, dass die Struktur einer Branche etwas Vorgegebenes sei. Wer so denkt, wird seine Strategie auf die Struktur seiner Branche gründen. Deshalb geht jede Strategieplanung im Allgemeinen von einer Strukturanalyse der Branche aus (etwa nach dem Fünf-Kräfte-Modell oder seinem entfernten Vorläufer der SWOT-Analyse) und versucht, die Stärken und Schwächen eines Unternehmens den Chancen und Bedrohungen anzupassen, mit denen bei der aktuellen Branchenstruktur zu rechnen ist. So wird Strategieplanung zu einem Nullsummenspiel, bei dem der Gewinn der einen Firma zwangsläufig der Verlust einer anderen ist, da alle Firmen an den bestehenden Markt gebunden sind.

Im Gegensatz dazu vermittelt unser Buch, wie eine Organisation mit der richtigen Strategie Strukturen zu ihren Gunsten verändern und einen neuen Markt schaffen kann. Es beruht auf der Erkenntnis, dass die Marktgrenzen und Strukturen einer Branche nichts Vorgegebenes sind, sondern durch die Maßnahmen und Überzeugungen ihrer Akteure verändert werden können. Wie die Industriegeschichte zeigt, werden jeden Tag neue Märkte erschlossen und durch Fantasie flüssig gehalten. Die Käufer beweisen dies, indem sie in verschiedenen Branchen aktiv sind und die kognitiven Grenzen, die die Branchen sich selbst auferlegen, weder wahrnehmen noch durch sie behindert werden. Und die Firmen beweisen es auch, indem sie Branchen erfinden und neu erfinden, zusammenfassen und umgestalten oder über bestimmte Branchengrenzen hinausgehen und eine ganz neue Nachfrage erzeugen. Auf diese Weise wird die Strategieplanung zu einem Nicht-Nullsummenspiel, und selbst eine unattraktive Branche kann durch die bewusste Anstrengung bestimmter Firmen attraktiv werden. Mit anderen Worten: Ein

roter Ozean muss nicht rot bleiben. Womit wir bei unserem dritten zentralen Merkmal wären.

**Strategische Kreativität kann systematisch entfesselt werden.** Seit Joseph A. Schumpeter die Vorstellung vom einsamen, kreativen Unternehmer in die Welt setzte, werden Innovation und Kreativität im Wesentlichen als eine Blackbox betrachtet, als regellos und unergründlich.<sup>3</sup> Da man Innovation und Kreativität für unbeeinflussbar hielt, konzentrierte man sich bei der Strategieplanung naturgemäß darauf, in den bestehenden Märkten die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, und entwickelte ein ganzes Arsenal analytischer Tools und Formate, um dies zu erreichen. Aber ist Kreativität wirklich eine Blackbox? Wenn es um künstlerische oder wissenschaftliche Durchbrüche geht (wie zum Beispiel Antoni Gaudis majestätische Kunst oder die Entdeckung des Radiums durch Marie Curie), könnte die Antwort tatsächlich Ja lauten. Aber gilt das auch für die strategische Kreativität, die die Nutzeninnovation vorantreibt, mit der neue Märkte erschlossen werden? Man denke an das Modell T von Ford in der Autoindustrie, an Starbucks beim Kaffee oder an Salesforce.com bei der CRM-Software (Software für Kundenbeziehungsmanagement). Unsere Forschungsergebnisse lassen vermuten, dass diese Art von strategischer Kreativität keine Blackbox ist. Vielmehr liegen der erfolgreichen Erschließung blauer Ozeane bestimmte strategische Muster zugrunde. Dank dieser Muster konnten wir analytische Formate, Tools und Methodologien entwickeln, um Innovation systematisch mit Nutzen zu verknüpfen und um Branchengrenzen so umzustrukturieren, dass die Chancen maximiert und die Risiken minimiert werden. Zwar spielt das Glück wie bei allen Strategien immer noch eine Rolle, aber dennoch bringen unsere Tools (wie zum Beispiel der Schlachtplan, das Vier-Aktionen-Format oder die sechs Suchpfade zur Umgestaltung der Marktgrenzen) Struktur in das traditionell nicht strukturierte Problem der Strategieplanung und versetzen Organisationen in die Lage, systematisch blaue Ozeane zu schaffen.

**Die Umsetzung kann in die Strategie integriert werden.** Wer unser Strategiemodell richtig umsetzt, verbindet das Analytische mit der menschlichen Dimension einer Organisation. Er anerkennt und respektiert, wie wichtig es ist, Kopf und Herz der Menschen auf eine neue Strategie auszurichten, damit sich jeder Einzelne mit ihr identifiziert und nicht nur gezwungenermaßen kooperiert, sondern gerne bei ihrer Umsetzung mitarbeitet. Um das zu erreichen, ist in unserem Strategiemodell die Formulierung einer Strategie nicht von ihrer Umsetzung getrennt. Zwar wird diese Trennung von den meisten Unternehmen praktiziert, aber unsere Forschungen haben gezeigt, dass sie mit einer langsamen und fragwürdigen Umsetzung und einer besten-

falls mechanischen Befolgung von Anweisungen einhergeht. Stattdessen wird bei einer SEO die Umsetzung von Anfang an in die Strategie integriert, indem deren Entwicklung und Entfaltung in einem gerechten Prozess vollzogen wird.

Wir schreiben seit mehr als 25 Jahren in verschiedenen akademischen und betriebswirtschaftlichen Publikationen darüber, welchen Einfluss gerechte Prozesse auf die Umsetzungsqualität von Entscheidungen haben.<sup>4</sup> Unser Strategiemodell zeigt, dass Prozessgerechtigkeit die Grundlage einer erfolgreichen Umsetzung ist, weil sie die fundamentalsten Handlungsgrundlagen herstellt: Vertrauen, Engagement und freiwillige Mitarbeit der Beteiligten tief in der Organisation. Engagement, Vertrauen und freiwillige Mitarbeit sind nicht nur Haltungen oder Verhaltensweisen. Sie sind immaterielles Kapital, dank dem Unternehmen mit besonderer Geschwindigkeit, Qualität und Konsistenz arbeiten und strategische Veränderungen rasch und mit niedrigen Kosten durchführen können.

**Ein Phasenmodell für die Entwicklung einer Strategie.** Das Fachgebiet der Strategieplanung verfügt über einen gewaltigen Wissensschatz, was die Inhalte von Strategien betrifft. In Bezug auf die Schlüsselfrage, wie man überhaupt eine Strategie entwickelt, hat es jedoch fast nichts zu bieten. Natürlich wissen wir, wie man Pläne schmiedet, aber bekanntlich entsteht durch einen Planungsprozess nicht automatisch eine Strategie. Kurz gesagt, wir haben keine Theorie der Strategieentwicklung.

Viele Theorien erklären zwar, warum Unternehmen scheitern oder Erfolg haben, aber sie sind meistens deskriptiv und nicht präskriptiv. Es gab bisher kein Modell, wie genau ein Unternehmen schrittweise eine Strategie zur Verbesserung seiner Performance entwickeln und durchführen könnte.

Ein solches Modell wird hier im Zusammenhang mit der Erschließung blauer Ozeane vorgestellt. Es zeigt, wie Unternehmen es vermeiden können, auf *bestehenden Märkten zu konkurrieren*, und wie sie stattdessen *marktschaffende* Innovationen realisieren können. Das Format zur Strategieentwicklung, das wir hier vorstellen, beruht auf den Erfahrungen, die wir im Laufe der letzten 20 Jahre mit vielen Unternehmen bei der praktischen Strategieentwicklung gesammelt haben. Es ist eine Hilfe für aktive Manager bei der Entwicklung von Strategien, die innovativ sind und Nutzen generieren.

## Warum wird es immer wichtiger, blaue Ozeane zu erschließen?

Schon als im Jahr 2005 die erste Auflage von *Der Blaue Ozean als Strategie* erschien, war es aus vielen Gründen wichtig, blaue Ozeane zu schaffen. Der wichtigste war, dass die Konkurrenz in den bereits bestehenden Branchen immer härter wurde, dass es immer wichtiger wurde, Kosten zu sparen, und immer schwieriger, Gewinne zu erzielen. Das ist nicht besser, sondern schlimmer geworden. Darüber hinaus jedoch sind in den letzten zehn Jahren mehrere neue globale Trends mit einem Tempo wirksam geworden, das sich kaum jemand vorstellen konnte, als unser Buch erstmals erschien. Wir sind der Ansicht, dass es aufgrund dieser Trends in Zukunft strategisch noch wichtiger ist, blaue Ozeane zu erschließen. In dieser Auflage behandeln wir einige der Gründe für unsere Ansicht, ohne Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben.

**Der wachsende Bedarf an kreativen neuen Lösungen.** Man braucht sich nur die Bereiche anzusehen, die einen grundlegenden Einfluss auf unser Leben haben: Gesundheitsversorgung, Ausbildung vom Kindergarten bis zur Hochschulreife, Hochschulausbildung, Finanzdienstleistungen, Energieversorgung, Umweltschutz und den großen Bereich staatlicher Aufgaben, in dem die Anforderungen hoch sind, aber wenig Geld zur Verfügung steht. In den vergangenen zehn Jahren waren all diese Bereiche mit großen Herausforderungen konfrontiert. Vermutlich gab es in der Geschichte noch nie eine Ära, in der die Akteure in so vielen industriellen und staatlichen Bereichen ihre Strategien radikal überdenken mussten. Um relevant zu bleiben, sind all diese Akteure aufgerufen, ihre Strategien so zu erneuern, dass sie mit geringeren Kosten eine Nutzeninnovation erzielen.

**Der wachsende Einfluss und Gebrauch öffentlicher Sprachrohre.** Es ist kaum zu glauben, aber vor nur einem Jahrzehnt kontrollierten die Unternehmen noch die Mehrheit der Informationen, die in der Öffentlichkeit über ihre Produkte, Dienstleistungen und Angebote verbreitet wurden. Das ist heute Geschichte. Durch die Myriaden von sozialen Netzwerken, Blogs, Mikroblogs, Videoportalen, anwendergesteuerten Inhalten und Bewertungsseiten im Internet, die heute rund um den Erdball allgegenwärtig sind, haben sich die Macht und die Glaubwürdigkeit öffentlicher Aussagen von der Organisation auf das Individuum verlagert. Um in dieser neuen Realität nicht Opfer, sondern Sieger zu sein, benötigt man ein Angebot, das sich mehr denn je von allen anderen unterscheidet. Nur dann werden die Vor-

züge und nicht die Fehler eines Produkts getwittert, nur dann bekommt es Fünf-Sterne- und Daumen-hoch-Bewertungen, nur dann wird es in den sozialen Netzwerken als Lieblingsprodukt genannt, und nur dann wird es vielleicht sogar in einem Blog positiv besprochen. Sie können ihr Me-too-Angebot weder verstecken noch durch exzessives Marketing durchsetzen, wenn praktisch jedermann über ein globales Sprachrohr verfügt.

**Neue Standorte künftiger Nachfrage und künftigen Wachstums.** Wenn von den Wachstumsmärkten der Zukunft die Rede ist, werden Europa und Japan aktuell kaum noch erwähnt. Sogar die Vereinigten Staaten als größte Volkswirtschaft der Welt sind, was die Aussichten auf künftiges Wachstum betrifft, ziemlich ins Hintertreffen geraten. Stattdessen stehen heute China und Indien ganz oben auf der Liste, von Brasilien und ähnlichen Ländern ganz zu schweigen. Im Laufe der letzten zehn Jahre sind diese drei Länder in die Gruppe der zehn größten Volkswirtschaften vorgestoßen. Doch die Newcomer sind anders als die alten großen Volkswirtschaften, an denen sich die Welt bisher orientierte und die die weltweit produzierten Güter und Dienstleistungen konsumierten. Im Gegensatz zu den entwickelten alten Volkswirtschaften mit ihrem relativ großen Pro-Kopf-Einkommen sind die großen Wachstumsmärkte durch ein sehr geringes, wenn auch steigendes Pro-Kopf-Einkommen sehr großer Bevölkerungsteile entstanden. Deshalb ist es heute viel wichtiger als früher, dass Unternehmen erschwingliche Angebote machen. Aber man sollte sich nicht täuschen. Ein niedriger Preis allein reicht nicht aus. Auch Bevölkerungsteile mit niedrigem Pro-Kopf-Einkommen haben mehr und mehr Zugang zum Internet, zu Mobiltelefonen und zu Fernsehen mit globalem Empfang. Deshalb wachsen ihre Ansprüche, Bedürfnisse und Wünsche, und um diese zunehmend gewieften Kunden zu gewinnen, sind sowohl Differenzierung als auch geringe Kosten erforderlich.

**Die wachsende Geschwindigkeit und Leichtigkeit, mit der Unternehmen mit globaler Reichweite entstehen.** Historisch kamen die international aktiven Unternehmen vorwiegend aus den Vereinigten Staaten, Europa und Japan. Doch das ändert sich mit unglaublicher Geschwindigkeit. In den vergangenen 15 Jahren hat sich die Zahl der chinesischen Unternehmen in den Fortune 500 mehr als verzwanzigfacht, die Zahl der indischen Unternehmen ist etwa um das Achtfache gestiegen, und die der lateinamerikanischen hat sich mehr als verdoppelt. Dies lässt vermuten, dass diese großen aufsteigenden Volkswirtschaften für Ozeane neuer Nachfrage stehen, die es zu erschließen gilt. Sie stehen auch für Ozeane neuer potenzieller Konkurrenten, deren globale Ambitionen denen von Toyota, General Electric oder Unilever in nichts nachstehen.

Aber nicht nur die Unternehmen aus diesen großen Wachstumsmärkten sind im Aufstieg begriffen. Sie sind nur die Spitze des Eisbergs, was die künftige Entwicklung betrifft. Seit etwa einem Jahrzehnt kostet es fast überall auf der Welt viel weniger als früher und ist viel leichter geworden, ein Global Player zu werden. Diesen Trend darf kein Unternehmen unterschätzen. Dazu nur ein Handvoll Fakten: Angesichts der geringen Kosten für das Einrichten einer Website kann sich jedes Unternehmen ein globales Schaufenster anschaffen; heute kann man rund um den Erdball durch Crowdfunding Geld auftreiben; durch Dienste wie Gmail und Skype haben sich die Kommunikationskosten erheblich verringert; geschäftliche Transaktionen können schnell, sicher und ökonomisch mit Diensten wie PayPal abgewickelt werden, und Firmen wie Alibaba.com machen es möglich, auf der ganzen Welt relativ schnell und einfach Lieferanten zu suchen und zu prüfen. Außerdem sind Suchmaschinen (das Äquivalent globaler Firmenverzeichnisse) heute gratis verfügbar, und Twitter und YouTube machen es möglich, Angebote global und kostenfrei zu vermarkten. Angesichts der geringen Kosten eines multinationalen Engagements können heute Akteure aus allen Teilen der Welt immer leichter an den globalen Märkten teilnehmen und dort ihre Waren oder Dienstleistungen anbieten. Trotz dieser Möglichkeiten sind natürlich nicht alle Barrieren verschwunden, die man überwinden muss, wenn man ein Global Player werden will, doch die neuen Trends tragen zweifellos zur Verschärfung des internationalen Konkurrenzkampfs bei. Wer auf den überfüllten Märkten bestehen will, muss sich durch kreative Nutzeninnovation behaupten.

Wir alle stehen heute vor gewaltigen Herausforderungen und haben große Chancen. Indem wir die Methodologien und Tools zur Verfügung stellen, die eine Organisation für die Erschließung blauer Ozeane einsetzen kann, hoffen wir, bei der Bewältigung der Herausforderung und der Nutzung der Chancen so helfen zu können, dass wir am Ende alle besser dastehen. Strategische Planung ist schließlich nicht nur für Unternehmen wichtig. Sie ist für alle da: für die Kunst, für gemeinnützige Organisationen, für die öffentliche Hand, ja sogar für ganze Länder. Wir laden Sie ein, mit uns diese Reise zu machen. Denn eines ist klar: Die Welt braucht blaue Ozeane.

## Vorwort zur ersten Auflage



Dieses Buch steht für unsere Freundschaft und unseren Glauben aneinander. Als Freunde brachen wir auf, um die hier präsentierten Ideen zu erforschen, als Freunde schrieben wir das Buch schließlich.

Unsere erste Begegnung fand vor 20 Jahren in einem Seminarraum statt, als Professor und Studentin. Seitdem haben wir zusammengearbeitet – und kamen uns auf unserer Reise oft wie zwei nasse Ratten im Abfluss vor. Dieses Buch ist nicht der Sieg eines Konzepts, sondern einer Freundschaft, die für uns mehr Bedeutung hat als alle Ideen aus der Geschäftswelt. Sie hat unser Leben reich und unsere Welt schöner gemacht. Wir waren nicht allein!

Keine Reise ist leicht, keine Freundschaft nur von Lachen erfüllt. Doch wir fanden jeden Tag unserer gemeinsamen Reise spannend, weil wir auf einer Mission waren, die uns Erkenntnisse und Verbesserungen bringen sollte. Wir glauben leidenschaftlich an die Ideen, die wir in diesem Buch präsentieren. Sie sind allerdings nicht für jene gedacht, deren Ehrgeiz sich darin erschöpft, sich durchzuschlagen oder bloß zu überleben. Daran lag uns nie etwas, und wenn Sie sich damit zufrieden geben können, sollten Sie nicht weiterlesen. Falls Sie für Ihr Unternehmen aber eine Zukunft aufbauen wollen, in der von den Kunden über die Beschäftigten und die Aktionäre bis zur Gesellschaft alle Gewinner sind, sollten Sie weiterlesen. Nein, leicht ist das nicht – aber es lohnt sich!

Unsere Forschungen haben bestätigt, dass es weder Unternehmen noch Branchen mit ständigen Spitzenleistungen gibt. Auf unserem holprigen Weg haben wir selbst erlebt, dass wir alle, wie die Unternehmen, manchmal das Falsche tun. Um unseren Erfolg vergrößern zu können, müssen wir herausfinden, welche unserer Handlungen etwas Positives bewirkt haben und wie wir diese Handlungen systematisch wiederholen können. Die wichtigste dieser klugen strategischen Bewegungen ist die Eroberung blauer Ozeane.

Mit diesem Buch fordern wir die Unternehmen auf, den roten Ozean des ruinösen Wettbewerbs hinter sich zu lassen und neue Märkte zu schaffen, wo es keine Konkurrenz gibt. Statt die vorhandene, oft schrumpfende Nachfrage aufzuteilen und sich an der Konkurrenz zu orientieren, geht es bei Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs) darum, die Nachfrage zu steigern und sich von der Konkurrenz zu lösen. Natürlich erläutern wir auch, wie man das macht. Wir führen zunächst analytische Tools und For-

mate ein, die Ihnen zeigen, wie man dieser Aufforderung systematisch nachkommen kann. Danach erklären wir, welche Prinzipien solche Strategien definieren und von einem auf den Wettbewerb ausgerichteten strategischen Denken unterscheiden.

Unser Ziel besteht darin, die Formulierung und Umsetzung von Strategien zur Eroberung blauer Ozeane ebenso systematisch und realisierbar zu machen wie den Wettbewerb in den roten Wassern der bekannten Märkte. Nur dann nämlich können die Unternehmen die Eroberung blauer Ozeane so angehen, dass die Chancen maximiert, die Risiken hingegen minimiert werden. Kein Unternehmen – sei es nun groß oder klein, etabliert oder ein Neuling – kann und darf es sich leisten, auf den Zufall oder die Intuition seiner Chefetage zu setzen.

In dieses Buch sind über 15 Jahre Forschung, mehr als ein Jahrhundert zurückreichende Daten und eine Reihe von in der *Harvard Business Review* erschienenen Artikeln sowie wissenschaftlichen Aufsätzen zu verschiedenen Dimensionen dieses Themas eingeflossen. Die hier präsentierten Ideen, Tools und Formate wurden im Laufe der Jahre von Unternehmen in Europa, den USA und Asien in der Praxis erprobt und verfeinert. Unser Buch baut auf dieser Arbeit auf und erweitert sie; es spannt einen Bogen über die Ideen, sodass ein umfassender Rahmen entsteht. Dabei geht es nicht nur um die analytischen Faktoren hinter der Entwicklung von SEOs, sondern auch um die so wichtigen menschlichen Aspekte (wie erzeugt man in einer Organisation und ihren Leuten die Bereitschaft, diese Ideen auszuführen?). Die Unternehmen müssen lernen, wie man Vertrauen und Engagement aufbaut und wie wichtig die intellektuelle und emotionale Anerkennung ist. Genau das wird in den Kern der Strategie gestellt.

Dort draußen hat es schon viele Gelegenheiten zur Eroberung blauer Ozeane gegeben. Mit jeder, die genutzt wurde, dehnte das Marktuniversum sich weiter aus. Wir sind überzeugt, dass dies die Wurzel allen Wachstums ist. Wie man blaue Ozeane systematisch erobern kann, wird jedoch in der Theorie wie in der Praxis noch kaum verstanden. Lesen Sie unser Buch, damit Sie die Ausdehnung der Märkte in Zukunft vorantreiben können!

## 2 Tools und Formate für die Analyse

Um die Formulierung und Umsetzung von Strategien zur Eroberung blauer Ozeane so systematisch und realisierbar zu machen wie den Wettbewerb in den bekannten Märkten, haben wir im Verlauf von zehn Jahren eine Reihe analytischer Tools und Formate entwickelt. Sie schließen eine zentrale Lücke bei den Strategien, wo zwar eine beeindruckende Palette von Tools und Formaten für den Wettbewerb in den roten Ozeanen bereitgestellt wurde – beispielsweise die fünf Kräfte für die Analyse der bestehenden Branchenbedingungen und die drei generischen Strategien –, aber so gut wie nichts darüber gesagt wurde, durch welche praktischen Tools Unternehmen sich in den blauen Ozeanen hervortun können. Stattdessen wurden die Führungskräfte aufgerufen, mutig zu sein und Unternehmergeist zu zeigen, aus Misserfolgen zu lernen und nach Revolutionären zu suchen. Das alles regt zum Nachdenken an, kann aber analytische Tools für die Navigation in blauen Gewässern nicht ersetzen. Solange solche Tools fehlen, kann man von den Führungskräften jedoch nicht erwarten, dass sie sich tatsächlich aus dem existierenden Wettbewerb lösen. Bei einer effektiven SEO muss es um die Minimierung der Risiken gehen, nicht um das Eingehen von Risiken.

Daher analysierten wir Unternehmen auf der ganzen Welt und entwickelten praktische Methodologien für die Suche nach blauen Ozeanen und ihre Erschließung. Wir erprobten diese in der Praxis, erweiterten und verfeinerten sie, indem wir Unternehmen bei diesem Prozess begleiteten. Die Tools und Formate, die wir hier präsentieren, werden wir immer wieder benutzen, wenn wir die sechs Prinzipien für die Formulierung und Umsetzung von SEOs besprechen. Wir wollen sie nun anhand der US-amerikanischen Weinbranche vorstellen, um zu zeigen, wie man sie bei der Eroberung blauer Ozeane anwenden kann.

Bis zum Jahr 2000 lagen die USA mit einem Umsatz von schätzungsweise 20 Milliarden Dollar beim Gesamtverbrauch von Wein weltweit an dritter Stelle. Trotz ihrer Größe herrschte ein sehr harter Konkurrenzkampf in der Branche. Zwei Drittel des Gesamtumsatzes beim einheimischen Wein entfielen auf die kalifornischen Weine. Sie mussten sich im direkten Wettbewerb gegen Importweine aus Frankreich, Italien und Spanien sowie Ländern der Neuen Welt wie Chile, Australien und Argentinien – die den US-Markt immer stärker ins Visier nahmen – behaupten. Gleichzeitig wurde

auch in den Bundesstaaten Oregon, Washington und New York immer mehr Wein angebaut und wuchs das Volumen der kalifornischen Weine durch neue Anbauflächen weiter, sodass die Zahl der Weine förmlich explodierte. Doch die US-amerikanische Verbraucherbasis wurde kaum größer. Beim Pro-Kopf-Konsum von Wein belegten die USA weltweit nur den 31. Platz.

Der scharfe Wettbewerb führte zu einer stetigen Branchenkonsolidierung. Auf die acht Unternehmen an der Spitze entfielen damals über 75 Prozent der US-amerikanischen Weinproduktion, auf die etwa 1600 anderen die restlichen 25 Prozent. Durch ihre marktbeherrschende Stellung konnten die acht Schlüsselunternehmen Druck auf die Großhändler ausüben, um sich möglichst viel Regalfläche zu sichern, und Millionen von Dollars in die Verkaufsförderung durch normale Werbemaßnahmen stecken. Gleichzeitig erfolgte landesweit eine Konsolidierung bei den Einzel- und Großhändlern, sodass deren Verhandlungsstärke gegenüber der Vielzahl der Weinhersteller wuchs. Um den Einzel- und Großhandelsraum wurden gigantische Schlachten ausgefochten. Da konnte es nicht überraschen, dass schwache, schlecht geführte Firmen zunehmend beiseitegefegt wurden und die Weinpreise immer stärker unter Druck gerieten.

Zusammenfassend kann man sagen: Die US-amerikanische Weinbranche war im Jahr 2000 durch scharfen Wettbewerb, steigenden Preisdruck, wachsende Verhandlungsmacht der Einzel- und Großhändler und eine trotz riesiger Auswahl praktisch stagnierende Nachfrage geprägt. Der klassischen strategischen Denkweise zufolge war die Branche also unattraktiv. Die entscheidende Frage für die Strategen lautete: Wie können Unternehmen sich aus diesem roten Ozean des knallharten Wettbewerbs befreien und der Konkurrenz ausweichen? Anders ausgedrückt: Wie kann man einen blauen Ozean, also einen bisher von niemand beanspruchten Markt, erschließen und erobern?

Die Antwort liefert die *strategische Kontur*, ein analytisches Format, das für Nutzeninnovationen und die Eroberung blauer Ozeane von zentraler Bedeutung ist.

## Die strategische Kontur

Die strategische Kontur ist ein diagnostisches *und* praktisches Format für die Entwicklung zwingender SEOs. Sie hat zwei Zwecke. Zum einen erfasst sie den gegenwärtigen Stand im bekannten Markt. Dadurch können Sie erkennen, wo die Konkurrenz derzeit investiert, welche Faktoren bei den Produkten, den Dienstleistungen und der Lieferung gegenwärtig die Grundlage

für den Wettbewerb in Ihrer Branche bilden und was die Kunden durch die vorhandenen Konkurrenzangebote auf dem Markt bekommen. In Abbildung 2.1 werden diese Informationen grafisch dargestellt. Die waagerechte Achse erfasst diejenigen Faktoren, auf denen der Wettbewerb in der Branche zurzeit beruht und in die investiert wird.

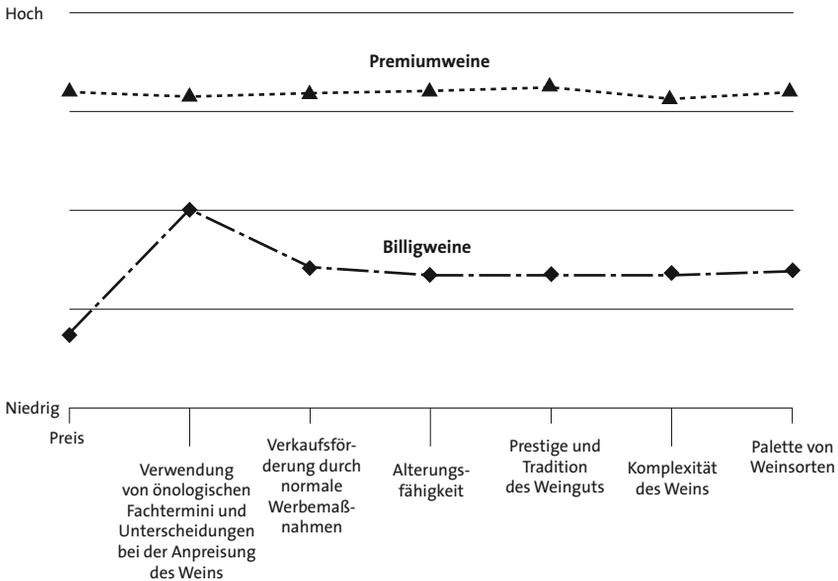


Abb. 2.1: Strategische Kontur der US-amerikanischen Weinbranche Ende der 1990er-Jahre

Bei der US-amerikanischen Weinbranche erstreckte sich der Wettbewerb lange auf sieben Hauptfaktoren:

- Preis pro Flasche;
- eine edle, erlesene Aufmachung – mit Etiketten, auf denen die erhaltenen Prämierungen aufgeführt werden, und unter Verwendung einer nur für Kenner verständlichen Fachsprache, um zu betonen, dass die Weinherstellung Kunst und Wissenschaft zugleich ist;
- Verkaufsförderung durch normale Werbemaßnahmen, um in dem überfüllten Markt das Verbraucherbewusstsein zu heben und dem Groß- und Einzelhandel einen Anreiz zu geben, einen bestimmten Weinhersteller in den Vordergrund zu rücken;

- Alterungsfähigkeit des Weins;
- Prestige und Tradition des Weinguts (daher die Nennung der Lagen und Châteaux und die Hinweise auf deren Geschichte);
- Komplexität und Ausgereiftheit des Geschmacks, unter Einschluss von Faktoren wie Tannine und Eiche;
- eine vielfältige Palette von Weinsorten, die die verschiedensten Trauben und Vorlieben der Verbraucher, vom Chardonnay bis zum Merlot, umfasst.

Diese Faktoren gelten als entscheidend, wenn Wein als einzigartiges Getränk für den Kenner, das besonderer Anlässe würdig ist, angepriesen werden soll.

So sah im Wesentlichen die Grundstruktur der US-amerikanischen Weinbranche aus der Marktperspektive aus. Nun zur senkrechten Achse der strategischen Kontur: Sie zeigt, welche Angebotsebene die Käufer bei diesen Schlüsselfaktoren des Wettbewerbs erhalten. Ein hoher Wert bedeutet, dass das Unternehmen dem Käufer bei dem betreffenden Faktor mehr bietet und somit auch mehr in ihn investiert. Jetzt können wir das aktuelle Angebot der Weinhersteller bei allen Faktoren und damit ihre strategischen Profile oder Nutzenkurven abbilden. Die *Nutzenkurve*, die Hauptkomponente der strategischen Kontur, ist eine grafische Darstellung der relativen Performance eines Unternehmens bei den Wettbewerbsfaktoren seiner Branche.

Abbildung 2.1 zeigt: Obwohl sich in der US-amerikanischen Weinbranche im Jahr 2000 mehr als 1600 Hersteller tummelten, gab es vom Standpunkt des Käufers aus gesehen bei ihren Nutzenkurven eine sehr starke Konvergenz. Trotz der Vielzahl der Konkurrenten sahen wir, dass die Premiumweine aus der Marktperspektive betrachtet im Wesentlichen alle das gleiche strategische Profil aufwiesen: Sie boten einen hohen Preis und bei allen Schlüsselfaktoren des Wettbewerbs eine hohe Angebotsebene. Ihr Profil folgte zwar einer klassischen Differenzierungsstrategie, doch vom Standpunkt des Marktes aus unterschieden sie sich alle auf die gleiche Weise. Auch die Billigweine hatten ein im Wesentlichen identisches strategisches Profil: Ihr Preis und ihr Angebot bei allen Schlüsselfaktoren des Wettbewerbs waren niedrig – es handelte sich um die klassischen preiswerten Anbieter. Außerdem hatten die Nutzenkurven der Premium- und der Billigweine die gleiche Grundform. Die Strategien dieser beiden Gruppen waren auf einer unterschiedlichen Höhe der Angebotsebene angesiedelt, aber parallel.

Unter solchen Bedingungen sind der Vergleich mit der Konkurrenz und der Versuch, sie auszustechen, indem man ein bisschen mehr für ein bisschen weniger bietet, nicht das geeignete Mittel, um ein Unternehmen auf einen Kurs mit starkem, profitablen Wachstum zu bringen. Dadurch lassen sich die Umsätze vielleicht geringfügig steigern, doch den Unternehmen wird es nicht gelingen, einen neuen Markt zu erschließen. Eine eingehende Kundenforschung ist allerdings auch nicht der Weg zu blauen Ozeanen. Unsere Untersuchungen haben nämlich ergeben, dass die Kunden sich kaum vorstellen können, wie sich ein neuer Markt schaffen lässt. Ihre Vorschläge gehen ebenfalls in Richtung des bekannten »mehr für weniger bieten«. Und das »Mehr«, was die Kunden wollen, bezieht sich typischerweise auf diejenigen Produkt- und Dienstleistungsmerkmale, die die Branche gegenwärtig offeriert.

Um die strategische Kontur ihrer Branche grundlegend verändern zu können, müssen die Unternehmen zunächst den Fokus ihrer Strategie verlagern – von der *Konkurrenz zu den Alternativen* und von den *Kunden* der Branche zu den *Nichtkunden*.<sup>1</sup> Auf Nutzen und Kosten können sie nur aus sein, wenn sie sich von der alten Denkweise – Benchmarking der Konkurrenten im existierenden Feld und Entscheidung zwischen Differenzierung und Führung bei den Kosten – lösen. Durch die Verschiebung ihres strategischen Fokus vom gegenwärtigen Wettbewerb auf die Alternativen und Nichtkunden können sie wichtige Erkenntnisse gewinnen: wie sie das Problem, auf das die Branche sich konzentriert, neu definieren und dadurch Elemente des Nutzens für die Käufer, die die Branchengrenzen übergreifen, umgestalten können. Die traditionelle strategische Logik dagegen bringt die Unternehmen dazu, für existierende, durch ihre Branche definierte Probleme bessere Lösungen anzubieten als die Konkurrenz.

Im Fall der US-amerikanischen Weinbranche führte die traditionelle Denkweise dazu, dass die Hersteller sich darauf konzentrierten, beim Prestige und bei der Qualität des Weins am gegebenen Preispunkt zu viel zu liefern: Der Wein wurde aufgrund von Geschmacksprofilen, die alle Hersteller für wichtig hielten und die durch das Prämierungssystem verstärkt wurden, komplexer gemacht. Die Weinproduzenten, die Juroren bei der Prämierung und die Kenner unter den Weintrinkern waren sich darin einig, dass die Qualität eines Weins durch seine Komplexität – eine vielschichtige Persönlichkeit und Charakteristika, die die Einzigartigkeit des Bodens, die Jahreszeit und das Können des Herstellers im Hinblick auf Tannine, Eiche und Alterungsprozesse widerspiegeln – bestimmt wird.

Eines Tages aber wurde die Branche auf den Kopf gestellt. Die australische Kellerei Casella Wines betrachtete die Alternativen und definierte das Problem neu: Wie konnte man einen nicht traditionellen Wein produzieren, der für jeden leicht zu trinken war und Spaß machte? Bei der Untersuchung der Nachfrageseite der Alternativen Bier, Spirituosen und Fertigcocktails, auf die in den USA damals dreimal so viele Konsumentenkäufe entfielen wie auf Wein, hatte man nämlich herausgefunden, dass die meisten erwachsenen Amerikaner sich von Wein nicht angesprochen fühlten. In ihren Augen war er einschüchternd und dünnelhaft; die Komplexität des Weingeschmacks überforderte den Durchschnittsverbraucher einfach – obwohl doch gerade das die Grundlage war, auf der die Branche sich auszuzeichnen versuchte. Aufgrund dieser Erkenntnis erforschte Casella, wie man das strategische Profil der US-amerikanischen Weinbranche neu zeichnen und einen blauen Ozean erobern konnte. Dabei stützte man sich auf das zweite analytische Grundformat für blaue Ozeane: das Diagramm mit den vier Aktionen zur Erzeugung einer neuen Nutzenkurve.

## Das Vier-Aktionen-Format

Zur Erzeugung einer neuen Nutzenkurve müssen die Elemente, die den Nutzen für die Käufer bestimmen, rekonstruiert, also umgestaltet werden. Wir haben ein Format entwickelt, durch das man die vier entscheidenden Aktionen untersuchen und beurteilen kann. Wie Abbildung 2.2 zeigt, gibt es vier Schlüsselfragen, um die strategische Logik und das Geschäftsmodell einer Branche auf den Prüfstand zu stellen; dadurch können Unternehmen bei niedrigen Kosten eine Differenzierung erreichen und eine neue Nutzenkurve erzeugen.

- Welche der Faktoren, die die Branche als selbstverständlich betrachtet, müssen *eliminiert* werden?
- Welche Faktoren müssen *bis weit unter* den Standard der Branche *reduziert* werden?
- Welche Faktoren müssen *bis weit über* den Standard der Branche *gesteigert* werden?
- Welche Faktoren, die bisher noch nie von der Branche geboten wurden, müssen *kreiert* werden?

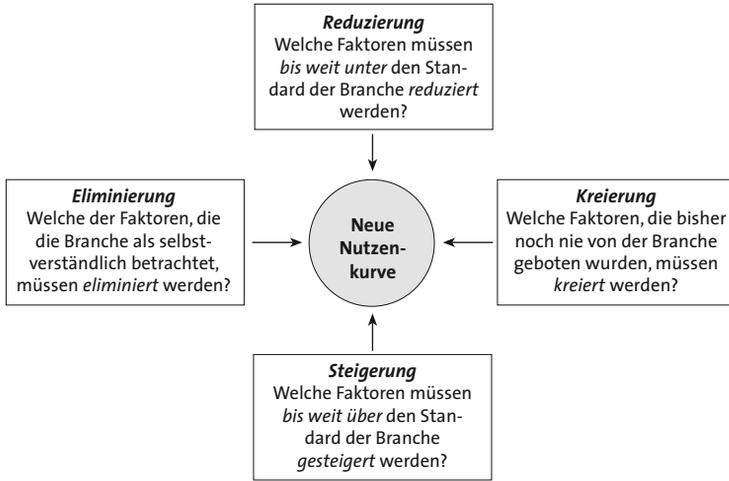


Abb. 2.2: Das Vier-Aktionen-Format

Die erste Frage zwingt Sie, über die Eliminierung von Faktoren, auf denen der Wettbewerb in Ihrer Branche seit Langem beruht, nachzudenken. Diese Faktoren werden oft auch dann noch als selbstverständlich betrachtet, wenn sie keinen Nutzen mehr haben oder den Nutzen sogar verringern. Was den Käufern etwas wert ist, ändert sich manchmal grundlegend, ohne dass die Unternehmen, die sich auf das gegenseitige Benchmarking konzentrieren, das merken oder gar entsprechend handeln.

Durch die zweite Frage müssen Sie untersuchen, ob bei dem Rennen zwischen den Konkurrenten Produkte oder Dienstleistungen zu stark verfeinert wurden. Dann bieten die Unternehmen den Kunden zu viel und erhöhen dadurch ihre Kostenstruktur, ohne dass sich das auszahlt.

Die dritte Frage bringt Sie dazu, herauszufinden, welche Kompromisse Ihre Branche den Kunden aufzwingt, und sie zu beseitigen. Die vierte Frage schließlich hilft Ihnen, völlig neue Quellen von Nutzen für die Käufer zu entdecken, neue Nachfrage zu erzeugen und die strategische Preisgestaltung Ihrer Branche zu verändern.

Durch die Beschäftigung mit den ersten beiden Fragen (zur Eliminierung und Reduzierung) erkennen Sie, wie Sie Ihre Kostenstruktur gegenüber der Konkurrenz drücken können. Bei unseren Forschungen haben wir festgestellt, dass die Manager sich kaum systematisch mit diesem Punkt befassen; nur die wenigsten bemühen sich ernsthaft, ihre Investitionen in jene Faktoren, auf denen der Wettbewerb in ihrer Branche basiert, zu eliminieren und

zu reduzieren. Das führt aber zu steigenden Kostenstrukturen und komplexen Geschäftsmodellen. Die letzten beiden Fragen (zur Steigerung und Kreierung) hingegen liefern Ihnen Erkenntnisse darüber, wie Sie den Nutzen für die Käufer erhöhen und neue Nachfrage erzeugen können.

Auf Grundlage aller vier Fragen können Sie systematisch untersuchen, wie Sie Elemente des Nutzens für die Käufer über alternative Branchen hinweg so umgestalten können, dass den Kunden eine völlig neue Erfahrung geboten wird, und gleichzeitig Ihre Kostenstruktur niedrig halten können. Besonders wichtig sind die Eliminierung und die Kreierung. Sie treiben die Unternehmen nämlich dazu, sich nicht auf Übungen zur Nutzenmaximierung mit den existierenden Wettbewerbsfaktoren zu beschränken, sondern die Faktoren selbst zu ändern und dadurch die bestehenden Wettbewerbsregeln irrelevant zu machen.

Wenn man das Vier-Aktionen-Format auf die strategische Kontur seiner Branche anwendet, sehen alte »Wahrheiten« plötzlich ganz anders aus. So kreierte Casella – das die bisherige Branchenlogik aufgab, über die mit den vier Aktionen verbundenen Fragen nachdachte und die Alternativen und Nichtkunden betrachtete – einen Wein, dessen strategisches Profil sich aus dem Wettbewerb löste und einen blauen Ozean erschloss: [yellow tail]. Er wurde nicht als Wein angeboten, sondern als Getränk für gesellige Anlässe, das alle ansprach: Biertrinker, Cocktailliebhaber und die Konsumenten anderer alkoholischer Getränke. Innerhalb von nur zwei Jahren wurde [yellow tail] – das Getränk, das Spaß macht und zur Geselligkeit einlädt – die am schnellsten wachsende Marke in der Geschichte der australischen wie der US-amerikanischen Weinbranche und vor den französischen und italienischen Weinen der Importwein Nummer eins in den USA. Im August 2003 war er bei den in 0,75-Liter-Flaschen abgefüllten Rotweinen der meistverkaufte in den USA, übertraf also die kalifornischen Weine. Mitte 2003 belief sich der (ständig weiter steigende) durchschnittliche Jahresabsatz von [yellow tail] auf 4,5 Millionen Kartons. Obwohl der Weinmarkt weltweit übersättigt war, konnte Casella die Nachfrage nach [yellow tail] kaum befriedigen. Heute, zehn Jahre später, ist [yellow tail] in mehr als 50 Ländern erhältlich, und rund um den Erdball werden täglich mehr als 2,5 Millionen Gläser [yellow tail] getrunken. Binnen eines Jahrzehnts entwickelte sich [yellow tail] zu einer der fünf stärksten Weinmarken der Welt.<sup>2</sup>

Die großen Unternehmen in der Branche hatten ihre starken Marken durch jahrzehntelanges teures Marketing entwickelt; Casella gelang es in den Anfangsjahren mit [yellow tail], diesen Konkurrenten ohne Promotion-Kampagne, Werbung in den Massenmedien und Verbraucherwerbung da-

vonzuziehen. Man jagte aber nicht nur den Konkurrenten Marktanteile ab, sondern vergrößerte den Markt. [yellow tail] holte Leute, die bisher keinen Wein getrunken hatten – die Konsumenten von Bier und Fertigcocktails – in den Weinmarkt. Außerdem begannen neue Trinker von Tafelwein, häufiger Wein zu trinken, die Trinker von Billigweinen stiegen um, und auch die Konsumenten teurerer Weine wechselten zu [yellow tail].

Abbildung 2.3 zeigt, wie stark Casella sich durch diese vier Aktionen mit [yellow tail] von der Konkurrenz in der US-amerikanischen Weinbranche absetzen konnte. Hier können wir die SEO von Casella grafisch mit der Strategie der über 1600 konkurrierenden Weinhersteller in den USA vergleichen. Die Nutzenkurve von [yellow tail] hebt sich deutlich von den anderen ab. Casella führte alle vier Aktionen – Eliminierung, Reduzierung, Steigerung und Kreierung – für die Erschließung eines bisher von niemand beanspruchten Marktes aus und gab der US-amerikanischen Weinbranche innerhalb von nur zwei Jahren ein völlig neues Gesicht.

Durch die Betrachtung der Alternativen Bier und Fertigcocktails und die Berücksichtigung der Wünsche der Nichtkunden kreierte Casella in der US-amerikanischen Weinbranche drei neue Faktoren: leichte Trinkbarkeit, ein-

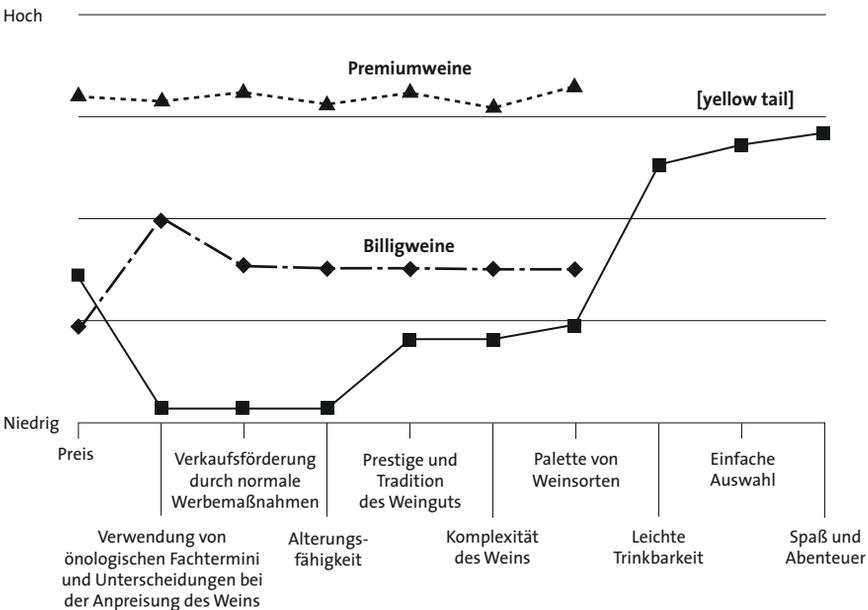


Abb. 2.3: Strategische Kontur von [yellow tail]

fache Auswahl sowie Spaß und Abenteuer. Alles andere wurde eliminiert oder reduziert. Man hatte festgestellt, dass die Masse der Amerikaner Wein ablehnte, weil es schwierig war, seinen komplizierten Geschmack zu würdigen. Bier und Fertigcocktails zum Beispiel waren viel süßer und leichter zu trinken. Daher war [yellow tail] eine völlig neue Kombination von Weinmerkmalen, sodass eine unkomplizierte Weinstruktur entstand, die die Masse der Alkoholtrinker sofort ansprach. Der Wein hatte einen weichen Geschmack und wies unverdeckte, primäre Aromen sowie deutliche Fruchtaromen auf. Seine fruchtige Süße weckte außerdem Appetit auf mehr, sodass die Leute sich ein weiteres Glas gönnten, ohne darüber nachzudenken. Das Ergebnis war ein leicht zu trinkender Wein, den man nicht erst nach jahrelanger Gewöhnung schätzen konnte.

Im Einklang mit dieser schlichten fruchtigen Süße nahm Casella bei [yellow tail] eine Eliminierung oder sehr starke Reduzierung all jener Faktoren vor, auf denen der Wettbewerb zur Erzeugung edler Weine bis dahin sowohl beim Premium- als auch beim Billigsegment beruht hatte: Tannine, Eiche, Komplexität und Alterung. Da man die Notwendigkeit der Alterung eliminiert hatte, sank das für diesen Prozess benötigte Betriebskapital, sodass der produzierte Wein schneller Geld brachte. Die Branche bemängelte die fruchtige Süße von [yellow tail] – sie mindere die Weinqualität erheblich und verhindere eine angemessene Würdigung edler Trauben und der historischen Winzerkunst. Das mag gestimmt haben, doch die Kunden liebten diesen Wein.

Die Weinhandlungen in den USA boten den Käufern die verschiedensten Weine, doch diese Riesenauswahl machte dem Normalverbraucher die Entscheidung schwer und schüchterte ihn ein. Die Flaschen sahen alle gleich aus, und auf den Etiketten wimmelte es von Fachbegriffen, die nur der Weinkenner oder -liebhaber verstehen konnte. Selbst die Verkäufer hatten Mühe, alles zu begreifen – ganz zu schweigen davon, verwirrten Kaufinteressenten einen Wein zu empfehlen. Einen Wein auszuwählen war für die normalen Kunden anstrengend und demotivierend, ein schwieriger Prozess, der sie verunsicherte.

[yellow tail] aber machte die Auswahl leicht. Die Palette der angebotenen Weine wurde anfangs drastisch reduziert, nämlich auf zwei: Chardonnay, den in den USA beliebtesten Weißwein, und Shiraz, einen Rotwein. Die Etiketten waren völlig frei von der önologischen Fachsprache – sie waren auffällig, einfach und unkonventionell und zeigten ein Känguru in leuchtenden Orange- und Gelbtönen vor einem schwarzen Hintergrund. Die Kartons waren in den gleichen Farben gehalten, und auf den Seiten prangte der

Name [yellow tail]; so fungierten sie nicht nur als Transportbehälter, sondern auch als ins Auge springende, freundliche Präsentation des Weins.

Bei seinen Bemühungen, die Auswahl zu erleichtern, gelang Casella ein Volltreffer: Man machte die Verkäufer in den Weinhandlungen zu Botschaftern für [yellow tail], indem man ihnen für ihre Arbeit die typische Kleidung des australischen Outbacks zur Verfügung stellte, einschließlich der Hüte und Öljacken. Die Verkäufer waren von dieser ungewöhnlichen Kleidung (und von der Tatsache, dass es jetzt einen Wein gab, von dem sie sich nicht eingeschüchtert fühlten) begeistert. Daher empfahlen sie ihren Kunden [yellow tail] wärmstens – einfach, weil es ihnen Spaß machte.

Da anfangs nur zwei Weine – ein roter und ein weißer – angeboten wurden, war das Geschäftsmodell von Casella sehr rationell. Die Minimierung der Artikelpositionen führte zu einer Maximierung des Lagerumschlags und geringen Lagerkosten. Bei der Reduzierung der Vielfalt machte man nicht einmal vor den Flaschen Halt. [yellow tail] verstieß auch hier gegen die Tradition der Branche: Casella war das erste Unternehmen, das Rot- und Weißwein in Flaschen der gleichen Form abfüllte. So erreichte man eine noch stärkere Vereinfachung bei der Herstellung und beim Einkauf – und eine Präsentation von beeindruckender Schlichtheit.

Die Weinbranche auf der ganzen Welt war stolz darauf, Wein als erlesenes Getränk mit einer langen Geschichte und Tradition anbieten zu können. Das zeigt sich auch an ihrem Zielmarkt in den USA: gebildete Berufstätige aus den oberen Einkommensschichten. Dadurch erklärt sich die ständige Fokussierung auf die Qualität der Lage, die Geschichte des Châteaux oder Weinguts und die errungenen Prämierungen. Die großen Unternehmen in der US-amerikanischen Weinbranche zielten mit ihren Wachstumsstrategien auf das Premium-Ende des Marktes ab und gaben viele Millionen Dollars für Markenwerbung aus, um dieses Image zu stärken. Casella aber erkannte durch die Beschäftigung mit den Konsumenten von Bier und Fertiggerichten, dass dieses elitäre Image bei der breiten Öffentlichkeit keinen Widerhall fand, sondern als einschüchternd erlebt wurde. Daher brach man mit der Tradition und kreierte für [yellow tail] eine Persönlichkeit, die die Kennzeichen der australischen Kultur verkörperte: Verwegenheit, Lockerheit, Spaß und Abenteuer. Leichte Zugänglichkeit war die Zauberformel: »Der Charakter eines großen Landes ... Australien«. Es gab kein traditionelles Kellerei-Image. Die Kleinschreibung des Namens, die Kombination mit den leuchtenden Farben und dem Känguru-Motiv, das alles fing Australien ein – und brachte Menschen zum Lächeln. Und auf der Flasche fand sich kein Hinweis auf das Weingut – der Wein sollte wie ein Känguru aus dem Glas hüpfen.

So erreichte Casella, dass [yellow tail] einen breiten Querschnitt der Konsumenten alkoholischer Getränke ansprach. Aufgrund dieses Nutzen­gewinns konnte das Unternehmen den Preis seiner Weine über den Billig­markt heben; er wurde bei 6,99 US-Dollar pro Flasche und damit doppelt so hoch angesetzt. Von dem Augenblick an, als [yellow tail] in die Regale des Einzelhandels kam (im Juli 2001), stieg der Umsatz unaufhörlich. Heute, mehr als ein Jahrzehnt später, kostet eine Flasche in den Vereinigten Staaten 7,49 Dollar.

## Das ERSK-Quadrat

Ein weiteres wichtiges Tool für die Erschließung blauer Ozeane ist eine analytische Ergänzung zum Vier-Aktionen-Format: das *Quadrat für die Eliminierung, Reduzierung, Steigerung und Kreierung* (ERSK-Quadrat, siehe Abbildung 2.4). Es zwingt die Unternehmen dazu, sich nicht nur mit den vier Fragen zu den Schlüsselaktionen zu befassen, sondern auch bei allen vier zu *handeln*, um eine neue Nutzenkurve zu erzeugen. Das ERSK-Quadrat bringt den Unternehmen vier unmittelbare Vorteile:

- Sie werden dazu getrieben, gleichzeitig eine Differenzierung und niedrige Kosten anzustreben und so den direkten Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten auszuhebeln.
- Sie sehen gegebenenfalls sofort, dass sie sich nur auf die Schritte Steigerung und Kreierung konzentrieren, also ihre Kostenstruktur nach oben drücken und bei ihren Produkten und Dienstleistungen zu viel bieten (was leider oft zutrifft).
- Das Quadrat ist von Managern aller Ebenen leicht zu verstehen und erzeugt daher sehr viel Engagement, wenn es angewendet wird.
- Die Unternehmen werden dazu gebracht, alle Faktoren, auf denen der Wettbewerb in ihrer Branche beruht, genau zu untersuchen; so entdecken sie, von welchen impliziten Annahmen im Hinblick auf den Wettbewerb sie unbewusst ausgehen.

<p><b>Eliminierung</b>  Önologische Fachtermini und Unterscheidungen  Alterungsfähigkeit  Verkaufsförderung durch normale Werbemaßnahmen</p>	<p><b>Steigerung</b>  Preisliche Orientierung an den Billigweinen</p>
<p><b>Reduzierung</b>  Komplexität des Weins  Palette von Weinsorten  Prestige des Weinguts</p>	<p><b>Kreierung</b>  Leichte Trinkbarkeit  Einfache Auswahl und Unterstützung durch das Verkaufspersonal  Spaß und Abenteuer</p>

Abb. 2.4: ERSK-Quadrat für [yellow tail]

Auch das in Abbildung 2.5 dargestellte ERSK-Quadrat für Cirque du Soleil zeigt, wie man dieses Tool anwenden und welche Erkenntnisse man dadurch gewinnen kann. Man sieht, dass die Unternehmen viele der Faktoren, auf denen der Wettbewerb in ihrer Branche seit Langem beruht, eliminieren und reduzieren können. Cirque du Soleil eliminierte mehrere Faktoren der traditionellen Zirkusse, zum Beispiel die Tiernummern, die Stars und die Manegen mit drei Ringen. Diese Faktoren waren in der traditionellen Zirkusbranche lange als selbstverständlich betrachtet worden; niemand hatte angezweifelt, dass sie auch weiterhin wichtig sein würden. Doch die Tiernummern wurden von der Öffentlichkeit zunehmend abgelehnt. Außerdem gehören sie zu den teuersten Elementen, denn die Tiere müssen ja nicht nur gefüttert, sondern auch ausgebildet, medizinisch versorgt, untergebracht, versichert und transportiert werden. Bei den Artisten und Clowns sah es ganz ähnlich aus. In den Augen der potenziellen Besucher verblassten die sogenannten Zirkusstars völlig neben den Filmstars oder berühmten Sängern. Auch diese mit hohen Kosten verbundene Komponente fand bei den Zuschauern also nur wenig Anklang. Die aus drei Ringen bestehenden Manegen sind inzwischen ebenfalls verschwunden. Ganz abgesehen davon, dass die Zuschauer Angst bekamen, wenn sie ständig von einem Ring zum anderen blickten, wurden für diese Manegen natürlich auch mehr Darsteller benötigt, sodass die Kosten stiegen.

<p><b>Eliminierung</b></p> <p>Stars          Tiernummern          Verkauf von Getränken, Knabbereien und »Fanartikeln«          Manegen mit mehreren Ringen</p>	<p><b>Steigerung</b></p> <p>Einzigartiger Veranstaltungsort          Preis</p>
<p><b>Reduzierung</b></p> <p>Spaß und Humor          Sensationen und Gefahr</p>	<p><b>Kreierung</b></p> <p>Thema          Kultiviertere Umgebung          Mehrfachproduktionen          Künstlerische Musik und Tanz</p>

Abb. 2.5: ERSK-Quadrat für Cirque du Soleil

## Die drei Kennzeichen guter Strategien

Wie Cirque du Soleil erzeugte auch Casella mit [yellow tail] eine einzigartige, außergewöhnliche Nutzenkurve, um einen blauen Ozean zu erschließen. Die strategische Kontur zeigt, dass die Nutzenkurve von [yellow tail] *fokussiert* ist; Casella verteilte seine Bemühungen nicht gleichmäßig auf alle Schlüsselfaktoren des Wettbewerbs. Die Form der Nutzenkurve *divergiert* von denen der Konkurrenten, da Casella sich nicht die Konkurrenz zum Maßstab nahm, sondern die Alternativen untersuchte. Der *Slogan* des strategischen Profils von [yellow tail] ist klar: ein einfacher Wein, der Spaß macht und den man sich jeden Tag gönnen sollte.

Effektive SEOs – wie die von Casella bei [yellow tail] – haben somit, wenn sie durch Nutzenkurven ausgedrückt werden, drei sich ergänzende Kennzeichen: Fokus, Divergenz und einen überzeugenden Slogan. Strategien ohne diese Kennzeichen werden fast immer unklar, undifferenziert, schwer zu kommunizieren und mit einer hohen Kostenstruktur verbunden sein. Die vier Aktionen zur Erzeugung einer neuen Nutzenkurve müssen also gut darauf ausgerichtet sein, dass ein strategisches Profil mit diesen Kennzeichen entsteht – sie sind nämlich der erste Prüfstein für die Tragfähigkeit von Ideen zur Erschließung blauer Ozeane.

Das strategische Profil von Southwest Airlines (Abbildung 2.6) zeigt, dass auch die erfolgreiche Strategie dieser Fluggesellschaft, bei der die Kurz-

streckenflüge durch eine Nutzeninnovation neu erfunden wurden, die drei Kennzeichen aufweist: Southwest Airlines erschloss einen blauen Ozean, indem man es den Kunden ersparte, sich zwischen der Schnelligkeit des Flugzeugs und der Ökonomie und Flexibilität des Autos zu entscheiden. Man bot nämlich einen sehr schnellen Transport mit häufigen und flexiblen Abflügen zu Preisen, die für die Masse der Käufer attraktiv waren. Man eliminierte und reduzierte bestimmte Wettbewerbsfaktoren der traditionellen Flugbranche, steigerte andere und kreierte außerdem neue Faktoren, die man aus der alternativen »Branche« des Reisens im Auto übernahm. So konnte Southwest Airlines den Flugreisenden einen ganz neuen Nutzen bieten und durch ein Geschäftsmodell mit niedrigen Kosten auch selbst einen Nutzengewinn erreichen.

Die Nutzenkurve von Southwest Airlines unterscheidet sich in der strategischen Kontur auf charakteristische Weise von denen der Konkurrenten. Das Profil der Fluggesellschaft ist ein typisches Beispiel für eine zwingende SEO.

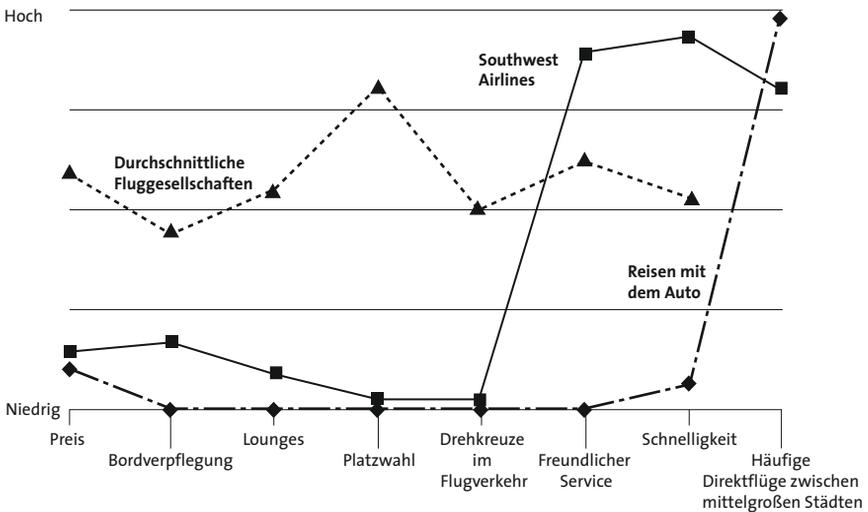


Abb. 2.6: Strategische Kontur von Southwest Airlines

## **Fokus**

Alle großen Strategien sind fokussiert; das strategische Profil des betreffenden Unternehmens, seine Nutzenkurve, sollte das deutlich zeigen. Wenn wir uns das Profil von Southwest ansehen, erkennen wir sofort, dass man dort nur drei Faktoren betont: freundlichen Service, Schnelligkeit und häufige Flüge von Punkt zu Punkt. Dank dieser Fokussierung konnte Southwest sich bei der Preisgestaltung das Auto zum Maßstab nehmen; für Bordverpflegung, Lounges und die Platzwahl wird kein zusätzliches Geld ausgegeben. Die traditionellen Konkurrenten dagegen investieren in alle Wettbewerbsfaktoren der Branche und können daher bei den Preisen kaum mit Southwest mithalten. Durch ihre pauschalen Investitionen in die ganze Palette der Wettbewerbsfaktoren lassen diese Unternehmen zu, dass ihre Agenden von den Bewegungen der Konkurrenz bestimmt werden – und das führt zu teuren Geschäftsmodellen.

## **Divergenz**

Wird die Strategie eines Unternehmens reaktiv entwickelt, aus dem Bemühen heraus, mit der Konkurrenz mitzuhalten, verliert sie ihre Einzigartigkeit. Denken Sie nur daran, wie sehr sich die Bordverpflegung und die Lounges für die Businessclass bei den meisten Fluggesellschaften ähneln. Daher gleichen sich die Profile solcher Unternehmen in der strategischen Kontur sehr. Im Fall von Southwest sind die Nutzenkurven der Konkurrenten sogar praktisch identisch und können daher zu einer einzigen Kurve zusammengefasst werden.

Die Nutzenkurven von Unternehmen, die eine SEO verfolgen, heben sich dagegen immer ab. Durch die vier Aktionen Eliminierung, Reduzierung, Steigerung und Kreierung sorgen diese Unternehmen dafür, dass ihre eigenen Profile sich vom Durchschnittsprofil der Branche unterscheiden. So war Southwest ein Pionier bei den Direktflügen zwischen mittelgroßen Städten – bis dahin hatte die Branche mit Drehkreuzen operiert.

## **Überzeugender Slogan**

Zu einer guten Strategie gehört ein einprägsamer, überzeugender Slogan. »Die Schnelligkeit des Flugzeugs zum Preis des Autos – immer, wenn Sie das brauchen.« Das ist der Slogan von Southwest Airlines – zumindest könnte er so lauten. Was könnten die Konkurrenten sagen? Selbst die kreativste Werbe-

agentur hätte Schwierigkeiten, aus dem konventionellen Angebot von Mahlzeiten, Platzwahl, Lounges und Flügen von den Zentren aus, mit Standardservice, geringerer Schnelligkeit und höheren Preisen, einen einprägsamen Slogan herauszufiltern. Gute Slogans müssen nicht nur eine klare Botschaft übermitteln, sondern das Angebot auch wahrheitsgemäß wiedergeben; sonst werden die Kunden nämlich das Vertrauen und das Interesse verlieren. Es ist ein guter Prüfstein für die Effektivität und Stärke einer Strategie, sich anzusehen, ob sie einen überzeugenden, authentischen Slogan beinhaltet.

Wie Abbildung 2.7 zeigt, erfüllt auch das strategische Profil von Cirque du Soleil die drei entscheidenden Kriterien für SEOs: Fokus, Divergenz und überzeugender Slogan. Über die strategische Kontur von Cirque du Soleil können wir dessen Profil mit denen der Hauptkonkurrenten vergleichen. So wird deutlich, wie weit Cirque du Soleil sich von der traditionellen Logik der Zirkusbranche entfernt hat. Man sieht auch, dass die Nutzenkurve von Ringling Bros. and Barnum & Bailey die gleiche Grundform wie die der kleineren regionalen Zirkusse hat. Der Hauptunterschied ist, dass die regionalen Zirkusse aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen bei den Wettbewerbsfaktoren jeweils weniger bieten.

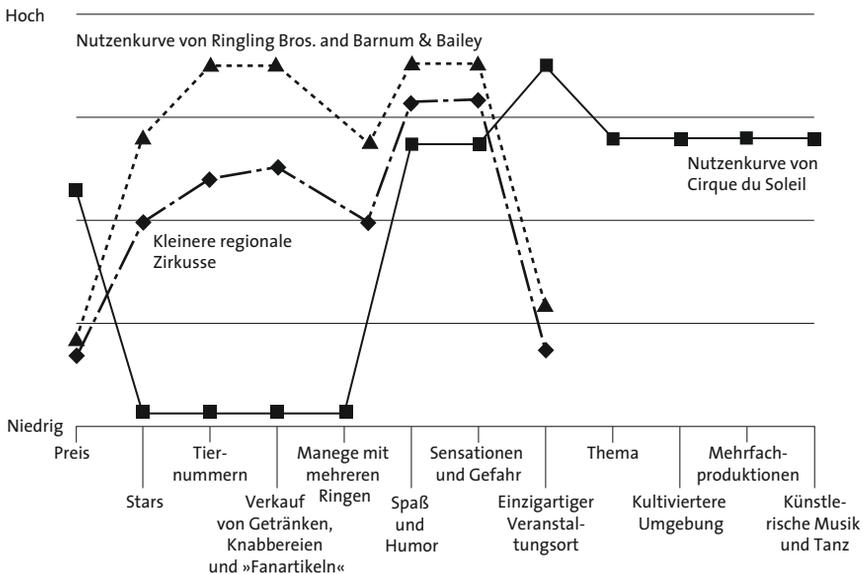


Abb. 2.7: Strategische Kontur von Cirque du Soleil

Die Nutzenkurve von Cirque du Soleil dagegen hebt sich deutlich ab. Sie enthält dem Zirkus bis dahin fremde Faktoren wie ein Thema, Mehrfachproduktionen, eine kultiviertere Umgebung für die Zuschauer und künstlerische Musik und Tanz. Diese in der Zirkusbranche ganz neuen Faktoren guckte man sich beim Theater ab, einer alternativen Branche, die ebenfalls Liveunterhaltung bietet. Die strategischen Konturen zeigen also sowohl die traditionellen Faktoren, die sich auf den Wettbewerb innerhalb der Branche auswirken, als auch die neuen Faktoren, die zur Erschließung eines neuen Marktes führen und die strategische Kontur der Branche verändern.

Casella, Cirque du Soleil und Southwest Airlines erschlossen in ganz unterschiedlichen Situationen und Branchenkontexten blaue Ozeane. Doch ihre strategischen Profile weisen drei gemeinsame Charakteristika auf: Fokus, Divergenz und einen überzeugenden Slogan. Nur wenn die Unternehmen sich beim Umgestaltungsprozess von diesen drei Kriterien leiten lassen, können sie einen Durchbruch beim Nutzen – sowohl für die Käufer als auch für sie selbst – erreichen.

## Interpretation der Nutzenkurven

Die strategische Kontur ermöglicht es den Unternehmen, in der Gegenwart die Zukunft zu sehen. Voraussetzung ist natürlich, dass sie die Nutzenkurven richtig interpretieren können. In den Nutzenkurven einer Branche steckt ungeheuer viel strategisches Wissen über den gegenwärtigen Zustand und die Zukunft.

## Strategien zur Eroberung blauer Ozeane

Die erste Frage, die Nutzenkurven beantworten, lautet: Hat das Unternehmen es verdient, ein Gewinner zu werden? Wenn die Nutzenkurve die drei Kriterien erfüllt, die eine gute SEO definieren – Fokus, Divergenz und ein überzeugender Slogan, der den Markt anspricht –, ist man auf dem richtigen Kurs. Diese drei Kriterien sind ein erster Prüfstein für die Tragfähigkeit von Ideen zur Eroberung blauer Ozeane.

Weist die Nutzenkurve jedoch keine Fokussierung auf, dürfte die Kostenstruktur hoch und das Geschäftsmodell schwierig anzuwenden und umzusetzen sein. Mangelt es der Nutzenkurve an Divergenz, ist die Strategie des Unternehmens eine Nachahmung, die nicht im Markt hervorsteht. Fehlt schließlich ein überzeugender Slogan, der die Käufer anspricht, dürfte die

Strategie auf operativen Überlegungen beruhen oder ein klassisches Beispiel für Innovation um der Innovation willen sein – ohne großes wirtschaftliches Potenzial und natürliche Lebensfähigkeit.

### **Unternehmen, die im roten Ozean feststecken**

Konvergiert die Nutzenkurve mit denen der Konkurrenten, dürfte das Unternehmen im roten Ozean des knallharten Wettbewerbs feststecken. Seine explizite oder implizite Strategie besteht dann wahrscheinlich darin, die Konkurrenz auf Grundlage der Kosten oder der Qualität auszustechen. Das signalisiert ein langsames Wachstum – es sei denn, das Unternehmen hat das Glück, dass seine Branche von sich aus wächst. Dann verdankt es sein Wachstum aber nicht seiner Strategie.

### **Ein Überangebot, das sich nicht auszahlt**

Wenn die Nutzenkurve eines Unternehmens zeigt, dass bei allen Faktoren ein hohes Niveau geliefert wird, stellt sich die Frage, ob diese Ausgaben sich bei seinem Marktanteil und seiner Profitabilität niederschlagen. Andernfalls bietet das Unternehmen seinen Kunden zu viel von jenen Elementen, die den Käufern nur inkrementelle Nutzensteigerungen bringen. Um eine Nutzeninnovation erreichen zu können, muss man dann entscheiden, welche Faktoren zu eliminieren und zu reduzieren sind – nicht nur, welche gesteigert und kreiert werden müssen –, damit eine divergierende Nutzenkurve entsteht.

### **Strategische Widersprüche**

Gibt es strategische Widersprüche – Bereiche, in denen das Unternehmen bei einem der Wettbewerbsfaktoren eine hohe Ebene bietet, andere Faktoren, die ihn flankieren, aber ignoriert? Ein Beispiel sind hohe Ausgaben, um seine Website benutzerfreundlich zu machen, ohne etwas gegen ihr Schnecken tempo zu tun. Auch auf der Ebene des Angebots und des Preises kann es strategische Ungereimtheiten geben. So bot eine Tankstellenkette »weniger für mehr«: weniger Service als der beste Konkurrent, und das zu einem höheren Preis. Kein Wunder, dass diese Kette schnell an Marktanteil verlor!

## Eine Perspektive von innen nach außen

Wie bezeichnet ein Unternehmen die Wettbewerbsfaktoren der Branche in seiner strategischen Kontur? Spricht man von *Megahertz* statt von *Geschwindigkeit*, von der *thermischen Wassertemperatur* statt von *Heißwasser*? Werden die Wettbewerbsfaktoren so angegeben, dass die Käufer sie verstehen und bewerten können, oder in technischem Jargon? Aus der bei der strategischen Kontur benutzten Sprache lässt sich ersehen, ob die strategische Vision des Unternehmens auf einer Perspektive »von außen nach innen« aufgebaut ist, also von der Nachfrageseite ausgeht, oder auf einer Perspektive »von innen nach außen«, die auf operativen Überlegungen beruht. Durch die Analyse der bei ihrer strategischen Kontur verwendeten Sprache können die Unternehmen erkennen, wie weit sie davon entfernt sind, Branchennachfrage zu erzeugen.

Die hier besprochenen Tools und Formate sind wichtige analytische Hilfsmittel, die wir das ganze Buch hindurch benutzen und an gegebener Stelle noch ergänzen werden. Wenn Unternehmen diese Analysetechniken zusammen mit den sechs Prinzipien für die Formulierung und Umsetzung von SEOs anwenden, können sie sich von der Konkurrenz lösen und brachliegende Märkte erschließen.

Nun kommen wir zum ersten Prinzip, der Umgestaltung der Marktgrenzen. Im nächsten Kapitel befassen wir uns mit der zur Eroberung blauer Ozeane erforderlichen Maximierung der Chancen und Minimierung der Risiken.