

HANSER

Der Blaue Ozean als Strategie

W. Chan Kim, Renée Mauborgne

Wie man neue Märkte schafft, wo es keine Konkurrenz gibt

ISBN 3-446-40217-9

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/3-446-40217-9> sowie im Buchhandel

Teil 1

Strategien zur Eroberung blauer Ozeane (SEOs)



1 Erschließung blauer Ozeane



So kann es gehen: Guy Laliberté, einst Akkordeonspieler, Stelzenakrobat und Feuerschlucker, ist heute CEO von Cirque du Soleil. Der wohl bekannteste kanadische Kulturexport konnte in den 20 Jahren seit seiner Gründung durch eine Gruppe von Straßenkünstlern (1984) fast 40 Millionen Zuschauer in 90 Städten auf der ganzen Welt verbuchen. Damit erreichte Cirque du Soleil in nur zwei Jahrzehnten ein Umsatzniveau, für das Ringling Bros. and Barnum & Bailey, der Weltführer in der Zirkusbranche, über ein Jahrhundert brauchte.

Das ist umso bemerkenswerter, weil es sich in einer von der Rezession getroffenen Branche abspielte – also in einem Bereich, dem die klassische strategische Analyse kaum Wachstumsmöglichkeiten einräumte. Auf der einen Seite stand die immense Verhandlungsmacht der Zulieferer (der Stars der Manege), auf der anderen der wachsende Druck von Markt und Kunden, mehr zu liefern als bisher. Andere Formen der Unterhaltung – von Sportveranstaltungen bis zu den Videos, die man sich zu Hause im gemütlichen Sessel ansehen konnte – warfen immer längere Schatten. Die Kinder wollten nicht mehr in den fahrenden Zirkus gehen, sondern lieber eine PlayStation haben. Daher litt die Branche unter sinkenden Zuschauerzahlen, Umsätzen und Gewinnen. Außerdem kämpften die Tierschützer verstärkt gegen die Dressur im Zirkus. Ringling Bros. and Barnum & Bailey setzte den Standard, und die kleineren Zirkusse zogen mit abgespeckten Versionen nach. Unter dem Gesichtspunkt einer wettbewerbsbasierten Strategie war die Zirkusbranche somit unattraktiv.

Der Erfolg von Cirque du Soleil war auch deshalb so zwingend, weil die Zuschauererlöse nicht auf Kosten der bereits schrumpfenden Zirkusbranche gingen, deren Hauptkunden ja schon immer die Kinder waren. Cirque du Soleil trat nicht als Konkurrent von Ringling Bros. and Barnum & Bailey auf. Man schuf vielmehr einen neuen Markt, wo es keine Konkurrenz gab. Cirque du Soleil sprach nämlich eine völlig neue Kundengruppe an: Erwachsene und Firmenkunden, die bereit waren, für ein ganz neuartiges Freizeitereignis einen Preis zu zahlen, der um ein Mehrfaches über dem der traditionellen Zirkusse lag. Nicht umsonst hieß eine der ersten Produktionen »Wir erfinden den Zirkus neu!«

Neue Märkte

Cirque du Soleil hatte Erfolg, weil man dort erkannte, dass die Unternehmen in Zukunft nur gewinnen können, wenn sie nicht mehr gegeneinander antreten. Die Konkurrenz lässt sich nur auf eine Weise schlagen: indem man aufhört, es zu *versuchen*.

Um verstehen zu können, was Cirque du Soleil geschafft hat, wollen wir uns ein Marktuniversum vorstellen, das aus zwei Arten von Ozeanen besteht: roten und blauen. Die roten Ozeane repräsentieren alle Branchen, die es heute gibt; sie bilden den bekannten Markt. Die blauen Ozeane dagegen stehen für alle Branchen, die es noch *nicht* gibt, also für die unbekannt Märkte.

In den roten Ozeanen sind die Grenzen der einzelnen Branchen genau definiert und werden akzeptiert; die Regeln für den Wettbewerb sind bekannt.¹ Die Unternehmen versuchen hier, ihre Konkurrenten zu übertreffen, um sich einen größeren Anteil an der vorhandenen Nachfrage zu sichern. Je enger es in diesem Markt wird, desto stärker sinken die Gewinn- und Wachstumschancen. Die Produkte werden zur Massenware, der Konkurrenzkampf wird immer härter.

Die blauen Ozeane dagegen werden durch bisher noch nicht erschlossene Märkte, die Erzeugung von Nachfrage und die Aussicht auf höchst profitables Wachstum definiert. Auch wenn manche weit außerhalb der bisherigen Branchengrenzen erschlossen werden, entstehen die meisten aus roten Ozeanen heraus, durch eine Ausdehnung der existierenden Branchengrenzen – wie bei Cirque du Soleil. In den blauen Ozeanen spielt der Wettbewerb keine Rolle, da die Spielregeln erst noch festgelegt werden müssen.

Es wird immer wichtig bleiben, durch Überflügeln der Konkurrenz erfolgreich im roten Ozean zu schwimmen. Die roten Ozeane werden auch weiterhin zum Leben der Unternehmen gehören. Da das Angebot aber in immer mehr Branchen die Nachfrage übersteigt, reicht es – wenn eine hohe Performance aufrechterhalten werden soll – nicht aus, sich dem Konkurrenzkampf um einen Anteil an den schrumpfenden Märkten zu stellen (obwohl das natürlich nötig ist).² Die Unternehmen müssen über den Wettbewerb hinausgehen: Um sich neue Gewinne sichern und neue Wachstumschancen ergreifen zu können, müssen sie außerdem blaue Ozeane erobern.

Die blauen Ozeane sind allerdings größtenteils noch nicht vermessen worden. In den letzten 25 Jahren lag der Hauptfokus der Strategiearbeit auf

wettbewerbsbasierten Strategien für die roten Ozeane.³ Daher wissen wir heute recht gut, wie man sich dort erfolgreich gegen die Konkurrenz behaupten kann – von der Analyse der wirtschaftlichen Grundstruktur existierender Branchen über die Wahl einer strategischen Position mit niedrigen Kosten, ausreichender Differenzierung oder starkem Fokus bis zur Beobachtung der Konkurrenz. Bei den blauen Ozeanen sieht das jedoch anders aus. Es gibt zwar einige Bücher, die sich mit ihnen beschäftigen,⁴ aber kaum praktische Anleitungen dafür, wie man sie erobern kann. Ohne analytische Tools für die Erschließung blauer Ozeane und ohne Prinzipien für ein effektives Risikomanagement ist ihre Eroberung bisher weitgehend Wunschdenken geblieben. Sie gilt als zu riskant, um als Strategie verfolgbar zu sein. Unser Buch füllt diese Lücke. Es liefert praktische und analytische Tools und Formate für die systematische Suche nach blauen Ozeanen und ihre Eroberung. Die entsprechenden Strategien bezeichnen wir als SEOs (Strategien zur Eroberung blauer Ozeane).

Blau Ozeane gestern und morgen

Der Begriff *blaue Ozeane* ist zwar neu, die Existenz dieser Ozeane jedoch nicht. Sie waren schon immer ein Kennzeichen des Wirtschaftslebens. Blicken Sie doch einmal 100 Jahre zurück – wie viele unserer heutigen Branchen kannte man damals? Die Antwort lautet: Viele Branchen, die heute so elementar sind wie die Automobil- und die Tonträgerbranche, die Luftfahrt, die Petrochemie, das Gesundheitswesen und die Managementberatung, steckten allenfalls gerade in den Kinderschuhen. Selbst wenn wir nur um 30 Jahre zurückgehen, stoßen wir auf eine Vielzahl von Branchen, die heute Milliardenumsätze machen, damals aber noch ganz am Anfang standen: offene Investmentfonds, Handys, mit Gas betriebene Kraftwerke, die Biotechnologie, Discounter, Eilzustellung von Paketen, Minivans, Snowboards, Imbissstuben und Videorecorder ...

Stellen Sie die Uhr nun um 20 – oder vielleicht auch 50 – Jahre vor. Wie viele heute unbekannte Branchen wird es dann wohl geben? Falls man aus der Vergangenheit auf die Zukunft schließen kann, lautet die Antwort wieder: viele!

Es ist eine Tatsache, dass die Branchen nie stillstehen. Sie entwickeln sich ständig weiter: Die Verfahren werden besser; die Märkte dehnen sich aus; neue Unternehmen kommen, alte gehen. Die Geschichte lehrt uns, dass wir über eine enorm unterschätzte Fähigkeit zur Schaffung neuer Branchen und

zur Umgestaltung alter verfügen. So wurde das vom US-amerikanischen Statistikamt veröffentlichte, ein halbes Jahrhundert alte System der *Standard Industrial Classification* (SIC) 1997 durch den *North American Industry Classification Standard* (NAICS) ersetzt. Das neue System erweiterte die zehn Branchensektoren des SIC auf 20, um den entstehenden neuen Territorien Rechnung zu tragen.⁵ Dabei wurde beispielsweise der Dienstleistungsbereich des alten Systems in sieben Wirtschaftsbereiche aufgegliedert, von der Information über das Gesundheitswesen bis zum Sozialwesen.⁶ Da solche Systeme mit dem Blick auf eine Standardisierung und Kontinuität entworfen werden, zeigt die Abschaffung des alten, wie groß die Ausdehnung der blauen Ozeane war.

Trotzdem war das strategische Denken bisher fast ausschließlich auf den Wettbewerb in den roten Ozeanen fokussiert – nicht zuletzt, weil die Strategie der Unternehmen stark durch ihre Wurzeln in der Militärstrategie beeinflusst wird. Schon die englische Sprache der Strategie ist von militärischen Begriffen durchzogen, es gibt *chief executive officers in headquarters* und *troops* an den *front lines*. Wenn man Strategien so beschreibt, geht es darum, sich einem Gegner zu stellen und um ein Stück Land zu kämpfen, dessen Größe beschränkt ist und sich nicht ändert.⁷ Im Gegensatz zum Krieg zeigt uns die Geschichte der Branchen aber, dass das Marktuniversum noch nie konstant geblieben ist; im Laufe der Zeit wurden immer wieder blaue Ozeane erschlossen. Die Fokussierung auf die roten Ozeane bedeutet daher, die einschränkenden Schlüsselfaktoren des Krieges – begrenztes Terrain und die Notwendigkeit, den Feind zu schlagen – zu akzeptieren und gerade jenen Faktor zu verneinen, der in der Wirtschaft die besondere Stärke ist: die Fähigkeit, neue Märkte zu schaffen, die noch niemand für sich beansprucht.

Wie die Eroberung blauer Ozeane sich auswirkt

Um quantifizieren zu können, wie die Eroberung blauer Ozeane sich auf das Umsatz- und Gewinnwachstum der Firmen auswirkt, untersuchten wir die neuen Angebote von 108 Unternehmen (siehe Abbildung 1.1). Dabei stellten wir fest, dass 86 Prozent dieser Angebote Erweiterungen der vorhandenen Paletten waren, also inkrementelle Verbesserungen innerhalb des roten Ozeans des existierenden Marktes. Auf sie entfielen aber lediglich 62 Prozent des Gesamtumsatzes und 39 Prozent des Gesamtgewinns. Nur 14 Prozent der neuen Angebote zielten auf die Eroberung blauer Ozeane ab. Sie erzeugten jedoch 38 Prozent des Gesamtumsatzes und 61 Prozent des Ge-

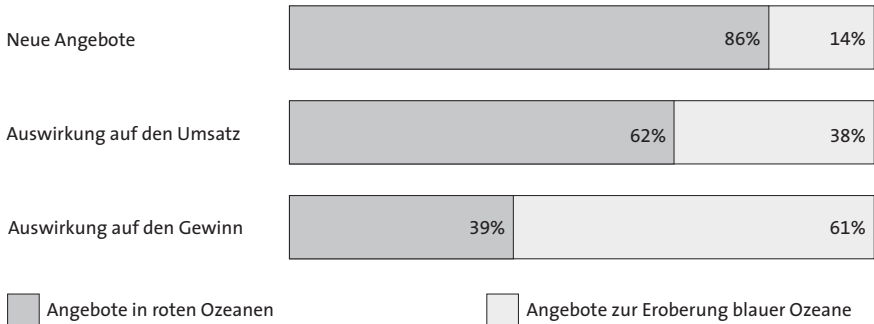


Abb. 1.1: Auswirkung der Eroberung blauer Ozeane auf Gewinn und Wachstum

samtgewinns. Da die neuen Angebote die gesamten Investitionen in Strategien für rote und blaue Ozeane beinhalteten (unabhängig davon, wie sie sich auf Umsatz und Gewinn auswirkten, also einschließlich von Misserfolgen), ist es offensichtlich enorm profitabel, blaue Ozeane zu erschließen. Wir verfügen zwar nicht über Daten zur Erfolgsquote der Versuche, sich in roten Ozeanen zu behaupten beziehungsweise blaue Ozeane zu erobern, doch die Unterschiede bei der Gesamtpformance sind erheblich.

Weshalb es heute so wichtig ist, blaue Ozeane zu erobern

Blaue Ozeane zu erschaffen wird von Tag zu Tag wichtiger. Dafür gibt es mehrere Gründe. Die schnelleren Fortschritte bei der Technologie haben die Branchenproduktivität erheblich verbessert und es den Herstellern ermöglicht, eine viel größere Palette von Produkten und Dienstleistungen anzubieten als je zuvor. Dadurch übersteigt in immer mehr Branchen das Angebot die Nachfrage.⁸ Der Trend zur Globalisierung verschärft die Lage noch. Durch den Abbau der Handelsschranken zwischen den Ländern und Regionen und die sofortige weltweite Verfügbarkeit von Informationen über die Produkte und Preise verschwinden immer mehr Nischenmärkte und Monopol-Oasen.⁹ Das Angebot nimmt ebenso zu wie der globale Wettbewerb, doch es gibt keine klaren Anzeichen für einen Anstieg der globalen Nachfrage – die Statistiken deuten sogar auf einen Bevölkerungsschwund in vielen Industrieländern hin.¹⁰

All das hat zu einer schnelleren Vermassung der Produkte und Dienstleistungen, härteren Preiskriegen und schrumpfenden Gewinnspannen ge-

führt. Neue branchenweite Untersuchungen zu großen amerikanischen Marken bestätigen diesen Trend.¹¹ Ihnen zufolge werden die Marken sich bei den Hauptkategorien der Produkte und Dienstleistungen allgemein immer ähnlicher, und die Verbraucher treffen ihre Wahl zunehmend auf Grundlage des Preises.¹² Im Gegensatz zu früher bestehen die Leute heute nicht mehr darauf, nur mit Persil zu waschen. Auch ihrer alten Zahnpasta halten sie nicht unbedingt die Treue, wenn es eine neue im Angebot gibt. In Branchen, wo die Konkurrenten sich praktisch gegenseitig auf die Füße treten, wird es für die Unternehmen bei Auf- wie bei Abschwüngen in der Wirtschaft immer schwieriger, ihre eigenen Marken von denen der Konkurrenz abzuheben.

Mit anderen Worten: Die wirtschaftliche Umgebung, in der die meisten Strategie- und Managementverfahren des 20. Jahrhunderts entstanden sind, verschwindet allmählich. Da der Wettbewerb in den roten Ozeanen immer ruinöser wird, müssen die Manager sich stärker als bisher mit den blauen Ozeanen beschäftigen.

Vom Unternehmen und der Branche zur strategischen Bewegung

Wie können Unternehmen sich aus dem roten Ozean des ruinösen Wettbewerbs befreien? Wie können sie einen blauen Ozean erobern? Gibt es dafür ein systematisches Verfahren, durch das sich eine hohe Performance aufrechterhalten lässt?

Bei unserer Suche nach einer Antwort auf diese Fragen mussten wir zunächst die analytische Grundeinheit für unsere Forschungen definieren. Wenn es um die Wurzeln hoher Performance geht, wird in der Wirtschaftsliteratur gewöhnlich das Unternehmen als Grundeinheit benutzt. Man hat sich gefragt, durch welche besonderen strategischen, operativen und betrieblichen Charakteristika Firmen für ein starkes, profitables Wachstum sorgen können. Unsere Frage aber lautete: Gibt es *auf Dauer* »herausragende« oder »visionäre« Unternehmen, die kontinuierlich eine bessere Performance erreichen als der Markt und immer wieder blaue Ozeane erobern?

Nehmen wir beispielsweise die Bücher *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* und *Immer erfolgreich*.¹³ Der Bestseller *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* erschien vor über 20 Jahren, doch schon zwei Jahre danach begann für einige der untersuchten Unternehmen der Abstieg in die Bedeutungslosigkeit: Atari, Chesebrough-Pond's, Data General, Fluor, National

Semiconductor. Wie in *Managen auf Messers Schneide* dokumentiert, waren fünf Jahre nach dem Erscheinen des Buches zwei Drittel der dort als Musterfirmen identifizierten Unternehmen als Branchenführer entthront worden.¹⁴

Immer erfolgreich ging den gleichen Weg. Die Autoren suchten nach den »Erfolgsgewohnheiten visionärer Unternehmen«, nach den »Strategien der Topunternehmen«, die über einen langen Zeitraum eine herausragende Performance vorweisen konnten. Um die Schwierigkeiten zu umgehen, denen *Auf der Suche nach Spitzenleistungen* begegnet war, dehnte man den Forschungszeitraum bei *Immer erfolgreich* auf die gesamte Lebenszeit der Unternehmen aus; gleichzeitig beschränkte man die Analyse auf Firmen, die älter als 40 Jahre waren. Dieses Buch wurde ebenfalls ein Bestseller.

Inzwischen sind jedoch auch bei einigen der in *Immer erfolgreich* hervorgehobenen »visionären« Unternehmen Schwächen und Mängel zutage getreten. *Schöpfen und zerstören* (im Original 2001 erschienen) zufolge war der manchen der Musterunternehmen in *Immer erfolgreich* zugeschriebene Erfolg zu einem großen Teil auf die Performance des Branchensektors zurückzuführen, nicht auf die eigene Leistung der Firmen.¹⁵ So erfüllte Hewlett-Packard (HP) die Kriterien von *Immer erfolgreich*, da es die Performance des Marktes langfristig übertraf. Das galt damals aber für die gesamte Branche der Computer-Hardware. HP übertraf nicht einmal die Konkurrenz in jener Branche! Aufgrund solcher Beispiele bezweifelten die Autoren von *Schöpfen und zerstören*, dass es »visionäre« Unternehmen, die die Performance des Marktes fortwährend übertreffen, überhaupt gibt. Wir haben ja auch alle erlebt, dass die Performance der japanischen Firmen, die auf ihrem Höhepunkt Ende der 70er- und Anfang der 80er-Jahre als »revolutionäre« Strategen gefeiert wurden, stagnierte oder sogar sank.

Wenn es aber keine Unternehmen mit ständigen Spitzenleistungen gibt, wenn ein und dasselbe Unternehmen im einen Augenblick brillant sein, im nächsten aber schon falsch liegen kann, scheint das Unternehmen für die Erforschung der Wurzeln hoher Performance und blauer Ozeane nicht die geeignete Analyseeinheit zu sein.

Andererseits zeigt die Geschichte ja, dass im Laufe der Zeit immer wieder neue Branchen entstehen und alte sich ausdehnen; die Bedingungen in den Branchen und ihre Grenzen sind also nicht unveränderlich, sondern können durch individuelle Akteure beeinflusst und gestaltet werden. Die Unternehmen brauchen nicht in einem gegebenen Branchenraum frontal gegeneinander anzutreten; Cirque du Soleil beispielsweise schuf einen neuen Markt im Unterhaltungssektor und erzeugte dadurch ein starkes, pro-

fitables Wachstum. Für die Erforschung der Wurzeln profitablen Wachstums scheint somit auch die Branche keine gute Analyseeinheit zu sein.

Unsere Untersuchung hat das bestätigt: Wenn man die Eroberung blauer Ozeane und die Aufrechterhaltung einer hohen Performance erklären will, ist weder das Unternehmen noch die Branche die richtige Grundeinheit, sondern die *strategische Bewegung*. Darunter verstehen wir die Gesamtheit der Handlungen und Entscheidungen, durch die Manager ein großes marktschaffendes Angebot machen können. So wurde Compaq 2001 von Hewlett-Packard übernommen und war fortan kein eigenständiges Unternehmen mehr. Daher könnte man Compaq zu den erfolglosen Firmen zählen. Die strategischen Bewegungen zur Eroberung blauer Ozeane, durch die Compaq die Serverbranche schuf, werden dadurch jedoch nicht entwertet. Sie gehörten nicht nur zum schwungvollen Comeback des Unternehmens Mitte der 90er-Jahre, sondern erschlossen auch einen gigantischen neuen Markt bei den Computern.

Im Anhang A, »Das geschichtliche Muster bei der Eroberung blauer Ozeane«, skizzieren wir unter Rückgriff auf unsere Datenbank die Geschichte dreier repräsentativer US-Branchen: der Autos (wie wir zur Arbeit kommen), der Computer (was wir bei der Arbeit benutzen) und der Kinos (wohin wir nach der Arbeit zur Unterhaltung gehen). Wie wir im Anhang A zeigen, ließ sich weder ein Unternehmen noch eine Branche mit ständigen Spitzenleistungen finden. Bei den strategischen Bewegungen, durch die blaue Ozeane erschlossen wurden und neues starkes, profitables Wachstum entstand, scheint es jedoch eine auffallende Gemeinsamkeit zu geben.

Die von uns besprochenen strategischen Bewegungen lieferten Produkte und Dienstleistungen, die neue Märkte schufen und eroberten, wobei es zu einem steilen Anstieg der Nachfrage kam. Neben den großartigen Geschichten von profitabilem Wachstum stehen nachdenklich stimmende von Unternehmen, die in roten Ozeanen feststeckten und ihre Chancen verpassten. Wir haben unsere Studie um diese strategischen Bewegungen aufgebaut, um herausfinden zu können, nach welchem Muster die Eroberung blauer Ozeane und das Erreichen von Spitzenleistungen ablaufen. Wir untersuchten über 150 strategische Bewegungen, die von 1880 bis 2000 in mehr als 30 Branchen gemacht wurden, und befassten uns jeweils eingehend mit den beteiligten Unternehmen. Die Branchen reichten von der Hotellerie, dem Kino und dem Einzelhandel über Luftfahrt, Energie, Computer, Rundfunk/Fernsehen und Bau bis zum Stahl und den Autos. Wir analysierten nicht nur die Gewinner, denen es gelang, blaue Ozeane zu erobern, sondern auch ihre nicht so erfolgreichen Konkurrenten.

Wir suchten sowohl im Rahmen der einzelnen strategischen Bewegungen als auch übergreifend nach Gemeinsamkeiten bei den Unternehmen, die blaue Ozeane erobern konnten, und bei jenen, die im roten Ozean feststeckten. Außerdem suchten wir in beiden Gruppen nach Unterschieden. So konnten wir einerseits die Faktoren ermitteln, die zur Erschließung blauer Ozeane führen, andererseits die wichtigen Unterschiede, durch die sich die Gewinner von den bloßen Überlebenden und den Verlierern, die im roten Ozean treiben, abheben.

Unsere Analyse von über 30 Branchen bestätigt, dass der Unterschied zwischen den beiden Gruppen sich weder durch branchen- noch durch unternehmenstypische Charakteristika erklären lässt. Bei der Untersuchung der branchen- und unternehmenstypischen sowie der strategischen Variablen stellten wir fest, dass es ganz unterschiedlichen Unternehmen gelang, blaue Ozeane zu erschließen und zu erobern: kleinen und großen, mit jungen und mit alten Managern, in attraktiven und unattraktiven Branchen, Neulingen und Etablierten, Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften, in Lowtech- und Hightech-Branchen und verschiedenen nationalen Ursprungs.

Wir fanden weder ein Unternehmen noch eine Branche mit ständigen Spitzenleistungen. Hinter den scheinbar einzigartigen Erfolgsgeschichten entdeckten wir jedoch ein durchgängiges gemeinsames Muster bei den strategischen Bewegungen zur Erschließung und Eroberung blauer Ozeane. Ford mit dem Modell T im Jahre 1908, GM mit seinen die Emotionen ansprechenden Autos 1924, CNN ab 1980 mit den Nachrichten in Echtzeit rund um die Uhr, sieben Tage in der Woche, Compaq, Starbucks, Southwest Airlines, Cirque du Soleil – bei allen von uns untersuchten Bewegungen zur Eroberung blauer Ozeane stimmte das strategische Vorgehen über die Zeit gesehen überein, unabhängig von der Branche. Wir befassten uns auch mit berühmten strategischen Bewegungen bei Turnarounds im öffentlichen Bereich und fanden dort ein ganz ähnliches Muster.

Nutzeninnovation: Der Grundpfeiler von SEOs

Der Faktor, durch den sich die Gewinner bei der Eroberung blauer Ozeane durchgängig von den Verlierern unterschieden, war das strategische Vorgehen. Die im roten Ozean feststeckenden Unternehmen gingen konventionell vor: Sie versuchten, die Konkurrenz zu schlagen, indem sie sich innerhalb der existierenden Branchenordnung eine Position aufbauten, die sie vertei-

digen konnten.¹⁶ Die Eroberer blauer Ozeane hingegen benutzten erstaunlicherweise nicht die Konkurrenz als Bezugspunkt.¹⁷ Sie folgten vielmehr einer anderen strategischen Logik, die wir als *Nutzeninnovation* bezeichnen. Sie ist der Grundpfeiler aller SEOs. Von einer Nutzeninnovation sprechen wir, weil der Fokus nicht darauf liegt, die Konkurrenz zu schlagen, sondern ihr auszuweichen – durch die Erzeugung eines Nutzens für die Käufer *und* für das Unternehmen, sodass ein neuer, bisher von niemandem beanspruchter Markt erschlossen wird.

Bei Nutzeninnovationen sind der Nutzen und die Innovation gleich wichtig. *Nutzen* ohne *Innovation* bedeutet meist eine Konzentration auf eine inkrementelle *Wertschöpfung*, was zwar den Wert und damit den Nutzen verbessert, aber nicht ausreicht, damit ein Unternehmen im Markt hervorsticht.¹⁸ Und *Innovationen* ohne Nutzen sind gewöhnlich technologiebasiert, futuristisch oder Marktpioniertum und schießen oft über das hinaus, was die Käufer zu akzeptieren und zu bezahlen bereit sind.¹⁹ Deshalb muss man zwischen Nutzeninnovationen einerseits und technologischen Innovationen oder Marktpioniertum andererseits unterscheiden. Unsere Studie zeigt, dass der wesentliche Unterschied zwischen den Gewinnern bei der Erschließung blauer Ozeane und den Verlierern weder nagelneue Technologie noch das richtige Timing beim Einstieg in den Markt ist. Diese Faktoren sind zwar manchmal vorhanden, meist aber nicht. Zu einer Nutzeninnovation kommt es nur, wenn die Innovation mit Nutzen-, Preis- und Kostenpositionen verknüpft wird. Falls technologische Neuerer und Marktpioniere die Innovation nicht auf diese Weise im Nutzen verankern, werden die von ihnen gelegten Eier oft von anderen Unternehmen ausgebrütet.

Die Nutzeninnovation ist ein neues Konzept für Strategien, die zur Eroberung blauer Ozeane und zum Abschütteln der Konkurrenz führen. Zu beachten ist, dass die Nutzeninnovation im Widerspruch zu einem weithin akzeptierten Dogma der wettbewerbsbasierten Strategie steht: dass zwischen Nutzen und Kosten ein direkter Zusammenhang existiert.²⁰ Der klassischen Ansicht zufolge können die Unternehmen nämlich entweder einen größeren Nutzen für die Kunden bei höheren Kosten oder einen annehmbaren Nutzen bei niedrigeren Kosten erzeugen. Hier wird die Strategie somit als Entscheidung zwischen einer Differenzierung und niedrigen Kosten betrachtet.²¹ Jene Unternehmen aber, die blaue Ozeane erschließen wollen, streben gleichzeitig eine Differenzierung und niedrige Kosten an.

Zurück zu Cirque du Soleil: Im Kern des von ihm geschaffenen Unterhaltungserlebnisses liegt eben die gleichzeitige Verfolgung einer Differenzierung und niedriger Kosten. Zur Zeit seines Debüts konzentrierten die ande-

ren Zirkusse sich auf das gegenseitige Benchmarking; jeder wollte sich durch das Aufpeppen traditioneller Nummern einen möglichst großen Anteil an der bereits sinkenden Nachfrage sichern. Dazu gehörte, die berühmtesten Clowns und Löwenbändiger zu engagieren. Durch diese Strategie wurde natürlich die Kostenstruktur nach oben gedrückt, ohne dass das Zirkuserlebnis sich wesentlich verändert hätte. Das Ergebnis waren steigende Kosten ohne entsprechende Umsätze und eine Abwärtsspirale bei der Gesamtnachfrage.

Cirque du Soleil entzog diesen Bemühungen den Boden. Das Unternehmen, weder ein normaler Zirkus noch eine klassische Theaterproduktion, interessierte sich nicht dafür, was die Konkurrenz machte. Es hielt sich nicht an die traditionelle Logik, die Konkurrenz durch eine bessere Lösung für das vorhandene Problem – die Erschaffung eines Zirkus, der den Leuten noch mehr Spaß und Sensationen bot – auszustechen. Man wollte den Leuten vielmehr den Spaß und die Sensationen des Zirkus *und* die für das Theater typische intellektuelle Anregung und künstlerische Fülle bieten. Mit anderen Worten: Man definierte das Problem als solches neu.²² Cirque du Soleil durchbrach also die Marktgrenzen des Theaters und des Zirkus und verstand sowohl die Kunden der Zirkusbranche als auch ihre Nichtkunden – die erwachsenen Theaterbesucher – anders.

So entstand ein ganz neues Zirkuskonzept, das den direkten Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten aushebelte und einen blauen Ozean erschloss. Die Unterschiede sind offensichtlich: Während die anderen Zirkusse sich darauf konzentrierten, Tiernummern anzubieten, Starartisten zu engagieren, mehrere Manegen (in Form von drei Ringen) zu präsentieren und den Verkauf von Getränken, Knabbereien und »Fanartikeln« zu forcieren, schaffte Cirque du Soleil all das ab. In der traditionellen Zirkusbranche waren diese Faktoren 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 gehörten sie zu den teuersten Elementen, denn die Tiere mussten 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 so genannten Zirkusstars völlig neben den Filmstars. 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 Dar-

steller benötigt, sodass die Kosten stiegen. Der Verkauf von Getränken, Knabberien und »Fanartikeln« schien zwar eine gute Möglichkeit zur Erwirtschaftung von Umsätzen zu sein, doch die Zirkusbesucher wurden durch die hohen Preise abgeschreckt; sie hatten das Gefühl, dass man ihnen das Geld aus der Tasche ziehen wollte.

Die Anziehungskraft, die der traditionelle Zirkus so lange ausübte, beruhte letztendlich auf nur drei Schlüsselfaktoren: dem Zelt, den Clowns und den klassischen Akrobatiknummern. Daher blieb Cirque du Soleil bei den Clowns, verlagerte ihren Witz aber vom Klamauk zu einem anspruchsvolleren, mehr auf Verzauberung ausgerichteten Stil. Außerdem machte man das Zelt glitzernder und prachtvoller. Ironischerweise hatten viele Zirkusse inzwischen begonnen, auf dieses Element zu verzichten und Veranstaltungsorte zu mieten. Bei Cirque du Soleil aber erkannte man, dass gerade das Zelt den Zauber des Zirkus symbolisch einfiel. Daher stattete man es mit mehr äußerem Glanz und höherem Komfort aus, sodass es an die Zelte der großen Zirkusse der Vergangenheit erinnerte. Kein Sägemehl mehr, keine harten Bänke! Die Akrobaten und die anderen Sensationen wurden zwar beibehalten, doch ihre Rolle wurde reduziert, und man veredelte die Nummern, indem man auf künstlerisches Flair und geistige Anreize achtete.

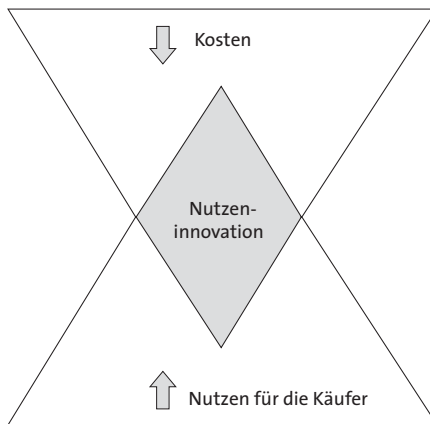
Cirque du Soleil blickte außerdem über die Marktgrenze des Theaters – das ja ebenfalls Live-Unterhaltung bietet – und übernahm von dort neue, dem Zirkus bis dahin fremde Faktoren: eine die einzelnen Programmteile verbindende Geschichte sowie intellektuellen Gehalt, künstlerische Musik und Tanz und Mehrfachproduktionen.

Im Gegensatz zu den traditionellen Zirkusvorstellungen mit lauter isolierten Nummern gibt es bei allen Produktionen von Cirque du Soleil ein Thema und eine durchgehende Geschichte, ähnlich wie bei Theateraufführungen. Das Thema ist zwar bewusst vage gehalten, bringt aber Harmonie und ein intellektuelles Element in die Show, ohne das Potenzial für die Nummern einzuschränken. Cirque du Soleil übernimmt auch Ideen aus Broadway-Shows. So bevorzugt man statt der traditionellen Einheitsshows Mehrfachproduktionen. Außerdem gibt es bei jeder Produktion von Cirque du Soleil eine eigene Choreografie; die Musik bestimmt die visuelle Darbietung, die Beleuchtung und das Timing der Nummern, nicht umgekehrt. Die Shows beinhalten auch abstrakten und spirituellen Tanz, was man sich vom Theater und vom Ballett abguckte. Die Einführung dieser neuen Faktoren machte die Produktionen von Cirque du Soleil anspruchsvoller und kultivierter. Durch das Konzept der Mehrfachproduktionen und dadurch, dass

man den Leuten einen Grund gab, öfter in den Zirkus zu gehen, konnte die Nachfrage enorm gesteigert werden.

Kurz gesagt: Cirque du Soleil bietet das Beste von Zirkus *und* Theater – alles andere wurde eliminiert oder doch zumindest reduziert. Mit seinem Angebot eines ganz neuen Nutzens erschloss das Unternehmen einen blauen Ozean und erfand eine Form der Live-Unterhaltung, die sich sowohl vom traditionellen Zirkus als auch vom traditionellen Theater deutlich unterscheidet. Durch die Eliminierung eines großen Teils der kostspieligsten Zirkuselemente gelang es gleichzeitig, die Kostenstruktur erheblich zu drücken und neben einer Differenzierung auch niedrige Kosten zu erreichen. Bei der Preisgestaltung nahm man sich das Theater zum Maßstab; Cirque du Soleil hob den Preispunkt der Zirkusbranche um ein Vielfaches an. Man wählte die Preise für seine Produktionen strategisch geschickt so, dass sie die Masse der erwachsenen Zuschauer, die an Theaterpreise gewöhnt waren, anzogen.

Die Dynamik von Differenzierung und niedrigen Kosten als Unterbau für eine Nutzeninnovation wird in Abbildung 1.2 dargestellt.



Dynamik von Differenzierung und niedrigen Kosten

Zu einer Nutzeninnovation kommt es in jenem Bereich, wo die Aktionen eines Unternehmens sich sowohl auf seine eigene Kostenstruktur als auch auf den Nutzen seines Angebots für die Käufer vorteilhaft auswirken. Die Kosteneinsparungen erfolgen durch die Eliminierung oder Reduzierung derjenigen Faktoren, auf denen der Wettbewerb in der Branche beruht. Der Nutzen für die Käufer wird dadurch erhöht, dass Elemente, die die Branche bisher kaum oder gar nicht geboten hat, gesteigert beziehungsweise kreiert werden. Im Laufe der Zeit sinken die Kosten aufgrund des großen Umsatzvolumens, das ein besonderer Nutzen erzeugt, weiter.

Abb. 1.2: Nutzeninnovation: Der Grundpfeiler von SEOs

Wie Abbildung 1.2 zeigt, geht es bei der Erschließung blauer Ozeane darum, den Nutzen für die Käufer zu erhöhen und gleichzeitig die eigenen Kosten zu reduzieren. So erreicht man einen Nutzensgewinn für das Unternehmen *und* für die Käufer. Da einerseits der Nutzen für die Käufer vom Preis abhängt, andererseits der Nutzen für das Unternehmen aus dem Preis und der Kostenstruktur erzeugt wird, kann eine Nutzeninnovation nur gelingen, wenn das ganze System der Nutzen-, Preis- und Kostenaktivitäten des Unternehmens ausgewogen ist. Erst durch dieses auf das Gesamtsystem gerichtete Vorgehen wird die Eroberung blauer Ozeane zu einer nachhaltigen Strategie. SEOs beinhalten daher die Integration der gesamten funktionalen und operativen Aktivitäten der Unternehmen.

Andere Innovationen dagegen, zum Beispiel bei der Produktion, lassen sich auf der Ebene der Teilsysteme erreichen, ohne Auswirkungen auf die Gesamtstrategie des Unternehmens. So können Firmen ihre Kostenstruktur durch Innovationen beim Produktionsprozess drücken, um ihre vorhandene Strategie der Führung bei den Kosten zu verstärken, ohne den Nutzen ihres Angebots für die Käufer zu ändern. Natürlich können Innovationen dieser Art dazu beitragen, die Position eines Unternehmens im existierenden Markt zu festigen und sogar zu verbessern, doch durch ein lediglich Teilsysteme betreffendes Vorgehen lassen sich nur selten blaue Ozeane und damit neue Märkte erschließen.

In diesem Sinne ist eine Nutzeninnovation mehr als eine *Innovation*. Es handelt sich dabei um eine *Strategie*, die das ganze System der Aktivitäten umfasst.²³ Nutzeninnovationen zwingen die Firmen, das gesamte System darauf auszurichten, sowohl für die Käufer *als auch* für sie selbst einen *Nutzensgewinn* zu erreichen. Ohne diese ganzheitliche Vorgehensweise bleibt die Innovation immer vom Kern der Strategie getrennt.²⁴ Abbildung 1.3 zeigt die Hauptcharakteristika der Strategien für rote und blaue Ozeane.

Die wettbewerbsbasierte Strategie für rote Ozeane geht davon aus, dass die strukturellen Bedingungen der Branchen feststehen und die Firmen im Rahmen dieser Bedingungen gegeneinander antreten müssen; diese Annahme ergibt sich aus der *strukturalistischen* Sichtweise, dem *Umgebungs-determinismus*.²⁵ Die Nutzeninnovation dagegen beruht auf der Ansicht, dass die Marktgrenzen und die Branchenstruktur nicht feststehen, sondern durch die Aktionen und Überzeugungen der Unternehmen umgestaltet (rekonstruiert) werden können. Das bezeichnen wir als *rekonstruktivistische* Auffassung. In den roten Ozeanen ist eine Differenzierung mit Kosten verbunden, da die Unternehmen mit der gleichen Best-Practice-Regel konkurrieren. Hier müssen die Firmen eine strategische Entscheidung zwischen

Strategien für rote Ozeane	Strategien zur Eroberung blauer Ozeane
Wettbewerb im vorhandenen Markt	Schaffung neuer Märkte
Die Konkurrenz schlagen	Der Konkurrenz ausweichen
Die existierende Nachfrage nutzen	Neue Nachfrage erschließen
Direkter Zusammenhang zwischen Nutzen und Kosten	Aushebelung des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten
Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten an der strategischen Entscheidung für Differenzierung oder niedrige Kosten	Ausrichtung des Gesamtsystems der Unternehmensaktivitäten auf Differenzierung und niedrige Kosten

Abb. 1.3: Strategien für rote und blaue Ozeane

Differenzierung *oder* niedrigen Kosten treffen. In der rekonstruktivistischen Welt dagegen besteht das strategische Ziel darin, durch Aushebeln des direkten Zusammenhangs zwischen Nutzen und Kosten neue Best-Practice-Regeln zu erzeugen und dadurch einen blauen Ozean zu erschließen. (Im Anhang B, »Nutzeninnovation: Rekonstruktivistische Betrachtung der Strategie«, besprechen wir das ausführlicher.)

Cirque du Soleil setzte die Best-Practice-Regel der Zirkusbranche außer Kraft – durch die Umgestaltung von Elementen über die bestehenden Branchengrenzen hinweg konnte man sowohl eine Differenzierung als auch niedrige Kosten erreichen. Ist Cirque du Soleil angesichts von all dem, was man dort eliminierte, reduzierte, steigerte und kreierte, denn überhaupt noch ein Zirkus? Oder ist es Theater, und zu welchem Genre gehört es dann – Oper, Broadway-Show, Ballett? Das lässt sich eben nicht sagen. Cirque du Soleil gestaltete Elemente quer über diese Unterscheidungen hinweg um und ist letztendlich ein bisschen von allem und nichts davon ganz. Das Unternehmen erschloss einen blauen Ozean – einen neuen, bisher von niemand beanspruchten Markt, für den es noch keine allgemein anerkannte Branchenbezeichnung gibt.

Formulierung und Umsetzung von SEOs

Die wirtschaftlichen Umstände deuten darauf hin, dass die Eroberung blauer Ozeane immer wichtiger wird. Andererseits herrscht allgemein die Überzeugung, dass die Erfolgchancen niedriger sind, wenn Firmen sich aus dem existierenden Branchenraum hinauswagen.²⁶ Die große Frage ist, wie Unternehmen in blauen Ozeanen Erfolg haben können. Wie können sie die Chancen systematisch maximieren und gleichzeitig die mit der Formulierung und Umsetzung von SEOs verbundenen Risiken minimieren? Wenn ein Unternehmen die Prinzipien der Chancenmaximierung und der Risikominimierung nicht gut genug versteht, verschlechtern sich die Erfolgchancen für seine Initiative zur Eroberung eines blauen Ozeans.

Eine Strategie, die mit keinerlei Risiko behaftet wäre, gibt es natürlich nicht.²⁷ Strategien sind immer sowohl mit Chancen als auch mit Risiken verbunden, ob es nun um den Erfolg in einem existierenden roten Ozean geht oder um die Eroberung eines blauen Ozeans. Im Augenblick besteht jedoch ein starkes Ungleichgewicht zugunsten von Tools und analytischen Formaten für die roten Ozeane. Solange sich das nicht ändert, werden die strategischen Agenden der Unternehmen weiter von den roten Ozeanen beherrscht werden, obwohl die Erschließung von blauen immer dringlicher wird. Vielleicht ist das die Erklärung dafür, dass die Unternehmen den Rat, sich nicht auf den existierenden Branchenraum zu beschränken, bisher nicht ernsthaft befolgt haben.

In diesem Buch wollen wir uns mit jenem Ungleichgewicht befassen und eine Methodologie zur Unterstützung unserer These einführen. Wir werden hier die Prinzipien und die analytischen Hilfsmittel präsentieren, die man braucht, wenn man in blauen Ozeanen Erfolg haben will.

Im Kapitel 2 stellen wir die wichtigsten analytischen Tools und Formate für die Erschließung und Eroberung blauer Ozeane vor. Wir werden sie dann das ganze Buch hindurch benutzen, in den späteren Kapiteln aber noch ergänzende Tools einführen. Wenn Unternehmen diese Tools und Formate, die auf der Problematik der Chancen und Risiken beruhen, bei der Erschließung blauer Ozeane gezielt anwenden, können sie Grundfaktoren der Branche oder des Marktes proaktiv verändern. In den restlichen Kapiteln geht es dann um die Prinzipien für eine erfolgreiche Formulierung und Umsetzung von SEOs und ihre Anwendung – zusammen mit der Analytik – in der Praxis.

Die erfolgreiche Formulierung einer SEO muss auf vier Grundprinzipien beruhen, die in den Kapiteln 3 bis 6 behandelt werden. Im Kapitel 3 befas-

sen wir uns mit der systematischen Schaffung neuer Märkte unter Überschreitung von Branchengrenzen, also mit der Verringerung des *Suchrisikos*. Wir zeigen Ihnen, wie Sie der Konkurrenz ausweichen und lohnende blaue Ozeane erschließen können, indem Sie über die sechs traditionellen Wettbewerbsgrenzen hinwegblicken: über alternative Branchen, strategische Gruppen, Käufergruppen, komplementäre Produkt- und Dienstleistungsangebote, die funktionale oder emotionale Orientierung der Branche und über nachhaltige Trends.

Im Kapitel 4 erläutern wir, wie Unternehmen den Prozess der strategischen Planung so gestalten können, dass nicht nur inkrementelle Verbesserungen erreicht werden, sondern Nutzeninnovationen. Wir präsentieren eine Alternative zum existierenden Prozess der strategischen Planung, der nicht zu Unrecht als reine Rechnerei kritisiert wird, durch die die Unternehmen auf inkrementelle Verbesserungen beschränkt werden. Dieses Prinzip befasst sich mit dem *Planungsrisiko*. Wir setzen dabei stark auf Visualisierung (sodass Sie sich auf das Gesamtbild konzentrieren können und müssen, statt in Zahlen und Fachsprache unterzugehen) und beschreiben einen aus vier Schritten bestehenden Planungsprozess, durch den Sie eine SEO entwickeln können.

Wie kann man die Größe blauer Ozeane maximieren? Darum geht es im Kapitel 5. Wer einen möglichst großen neuen Markt schaffen will, darf nicht auf eine weitere Segmentierung abzielen, um die Vorlieben der existierenden Kunden zu befriedigen. Das ist zwar das klassische Verfahren, führt aber oft zu einer ständigen Verkleinerung der Zielmärkte. Wir zeigen Ihnen, wie Sie die Nachfrage bündeln können: nicht durch eine Fokussierung auf die Unterschiede zwischen den Kunden, sondern indem Sie die starken Gemeinsamkeiten der Nichtkunden nutzen. So können Sie die Größe Ihres entstehenden blauen Ozeans und der neuen Nachfrage maximieren und damit das *Größenrisiko* minimieren.

Im Kapitel 6 erläutern wir, wie eine Strategie aussehen muss, durch die Sie nicht nur der Masse der Käufer einen Nutzengewinn bieten, sondern auch ein Geschäftsmodell entwickeln können, das Ihnen ein profitables Wachstum sichert – Ihr Unternehmen muss von dem blauen Ozean, den es erschließt, ja auch profitieren können. Dieses Kapitel befasst sich also mit dem *Risiko des Geschäftsmodells*. Wenn Sie sicher sein wollen, dass das neue Terrain sowohl Ihrem Unternehmen als auch Ihren Kunden Gewinne bringt, müssen Sie Ihre Strategie in einer bestimmten Abfolge aufbauen: Nutzen, Preis, Kosten und Annahme.

Thema von Kapitel 7 und 8 sind die Prinzipien für die effektive Umsetzung von SEOs. Im Kapitel 7 stellen wir die *Tipping-Point-Führung* vor.

Durch diese Art der Führung können die Manager die größten Hürden für die Umsetzung einer SEO in der Organisation überwinden und das *betriebliche Risiko* verringern. Wir erläutern, wie die Manager die Hürden beim Bewusstsein, bei den Ressourcen, der Motivation und der Firmenpolitik trotz der Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Zeit und Ressourcen nehmen können.

Damit alle in der Organisation dazu motiviert werden, die SEO auf nachhaltige Weise auszuführen, muss die Umsetzung in die Strategieentwicklung integriert werden. Im Kapitel 8 besprechen wir den *gerechten Prozess*. SEOs bedeuten ja stets eine Abkehr vom Status quo. Durch einen gerechten Prozess kann man die Leute zu der freiwilligen Mitarbeit motivieren, die für die Umsetzung einer SEO erforderlich ist, und sowohl die Entwicklung der Strategie als auch ihre Umsetzung erleichtern. Mit anderen Worten: Es geht um das mit der Einstellung und dem Verhalten der Leute verbundene *Managementrisiko*.

Abbildung 1.4 zeigt, welche Risiken durch die sechs Prinzipien für die erfolgreiche Formulierung und Umsetzung von SEOs verringert werden.

Im Schlusskapitel beschäftigen wir uns mit den dynamischen Aspekten von SEOs – mit den Fragen der Nachhaltigkeit und der Erneuerung.

Im Kapitel 2 geht es nun um die wichtigsten analytischen Tools und Formate, die wir im ganzen Buch für die Formulierung und Umsetzung von SEOs benutzen werden.

Prinzipien für die Formulierung	Risikofaktor, der verringert wird
Umgestaltung der Marktgrenzen	↓ Suchrisiko
Fokussierung auf das Gesamtbild	↓ Planungsrisiko
Über die vorhandene Nachfrage hinausgreifen	↓ Größenrisiko
Die richtige strategische Abfolge einhalten	↓ Modellrisiko
Prinzipien für die Umsetzung	Risikofaktor, der verringert wird
Die entscheidenden Hürden in der Organisation überwinden	↓ Betriebliches Risiko
Die Umsetzung in die Strategie integrieren	↓ Managementrisiko

Abb. 1.4: Die sechs Prinzipien von SEOs