

DER INTERNATIONALE
BESTSELLER

Über
3.5 Millionen
verkaufte
Exemplare
weltweit

DER
BLAUE OZEAN
ALS
STRATEGIE

Wie man neue Märkte schafft,
wo es keine Konkurrenz gibt

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

W. CHAN KIM | RENÉE MAUBORGNE

HANSER

W. Chan Kim – Renée Mauborgne

Der Blaue Ozean als Strategie

W. Chan Kim – Renée Mauborgne

Der
**BLAUE
OZEAN**
als
STRATEGIE

**Wie man neue
Märkte schafft**

**wo es keine
Konkurrenz gibt**

Aus dem Amerikanischen von Ingrid Proß-Gill (1. Auflage)

Aus dem Amerikanischen von Helmut Dierlamm
(Erweiterung und Überarbeitung der 2. Auflage)

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

HANSER

Titel der Originalausgabe:

Blue Ocean Strategy, Expanded Edition. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant

Boston, Massachusetts, Harvard Business Review Press, 2015



Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Original work copyright © 2015 Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

© 2016 Carl Hanser Verlag München
Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung: Der Buchmacher, Arthur Lenner, München
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Covergestaltung und -realisation: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44676-2

E-Book-ISBN 978-3-446-44847-6

Für die Freundschaft und für unsere Familien,
durch die unsere Welt
mehr Bedeutung hat

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

Anhang A: Das geschichtliche Muster bei der Eroberung blauer Ozeane	213
---	-----

Anhang B: Nutzeninnovation	231
---	-----

Anhang C: 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.¹

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.² 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

mache. 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.³ 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-